

158-8  
M337m  
MONCE  
2005

**CRISTIANO DOMINGOS PIMENTA MENDES**

**"Marketing de Relacionamento" - Uma experiência na  
empresa Método Telecomunicações e Comércio Ltda.**



**Faculdade Minas Gerais – FAMIG  
Curso de Administração de Empresas  
2005**



## Dedicatória

Dedico esta Monografia à Deus, minha família, amigos e colegas de curso, professores e a todos aqueles que de forma direta ou indireta, contribuíram para esta conquista!

## Agradecimento

“Na vida nos deparamos com pessoas comuns, mas que se fazem muito especiais. Não por qualidades específicas , nem por virtudes admiráveis. Especiais sim, por serem capazes de conquistar o outro com humildade”

**Epígrafe**

“Tenha firmeza em suas atitudes e persistência em seus ideais”.

(Carvalho, Regina)

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CRM – Customer Relationship Management

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

GSM - Global System for Mobile Communications

PAF - Processo de Acompanhamento de Fornecedores de Serviço

CEFET/MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

ERP – Enterprise Resource Planning

DOAR – Demonstração de Origem e Aplicação de Recursos

CDC – Crédito Direto ao Cliente

FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente

MKR – Marketing de Relacionamento

FRVC - Frequência, Regência, Valor e Categoria de Produto

ERP - Enterprise Resource Planning

TI – Tecnologia da Informação

CTI - Computer Telephony Integration

URA - Unidade de Resposta Audível

CTI - Integração de Computadores e Telefonia

RH – Recursos Humanos

## RESUMO

Uma das mais comentadas e concentradas ramificações do marketing atual é o aspecto do relacionamento, ou em termos técnicos o chamado *CRM – Customer Relationship Management*, uma nova face dos negócios, um conjunto de oportunidades estratégicas, no qual o consumidor torna-se o centro de toda atenção da organização em tempo integral. Esse trabalho vem propor uma melhor otimização nos negócios, utilizando-se do marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes. Este estudo foi realizado no Método Telecomunicações e Comércio Ltda. No universo dos negócios cada empresa tem suas características e objetivos específicos e, com certeza, seus processos de atendimento irão refletir essas diferenças. Mas existem alguns aspectos essenciais que, mesmo sendo tratados de maneiras diferentes, devem ser compreendidos e colocados em prática da forma mais adequada ao negócio.

**Palavras chave:** Marketing de Relacionamento, fidelização , clientes, negócios,

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Objetivos Gerais .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>9</b>
<b>2 A EMPRESA .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Histórico da Empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1 Projetos de expansão .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Locação de nova instalação física.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Situação Administrativa-Organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1 Desempenho operacional.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Informações contábeis.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3 Dívidas.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4 Aspectos técnicos atuais da unidade de produção.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.5 Aspectos Ambientais.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Dados Consolidados.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1 Informações econômico-financeiras do grupo.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 O Mercado.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Vantagem Competitiva.....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 Análise Prospectiva.....</b>	<b>34</b>
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Marketing de Relacionamento: da Teoria à Prática.....</b>	<b>35</b>



3.1.1 Estratégias de marketing de relacionamento que realmente trazem resultados.....	38
3.1.2 Suporte a força de vendas.....	40
3.1.3 Geração de leads.....	41
3.1.4 Cross selling.....	42
3.1.5 Vendas diretas.....	42
3.1.6 Promoção de vendas.....	44
3.1.7 Programas de fidelização.....	45
3.2 Customer Relationship Management (CRM).....	46
3.2.1 O nome do jogo.....	52
3.2.2 Insucesso na implantação do CRM.....	53
3.2.3 CRM: os benefícios para o consumidor final.....	55
3.2.4 CRM e a competitividade empresarial.....	56
3.3 Do Marketing Direto ao Relacionamento com os Clientes.....	60
3.3.1 Foco no cliente: estratégia de fidelização.....	63
4 DETALHES DO PROJETO.....	69
4.1 Metodologia.....	69
4.2 Análise dos resultados.....	70
4.3 Cronograma.....	73
4.4 Teoria X Prática – O que deu Errado.....	73
CONCLUSÃO.....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das mais comentadas e concentradas ramificações do marketing atual é o aspecto do relacionamento, ou em termos técnicos o chamado *CRM – Customer Relationship Management*, uma nova face dos negócios, um conjunto de oportunidades estratégicas, no qual o consumidor torna-se o centro de toda atenção da organização em tempo integral.

É através do marketing de relacionamento que as organizações podem projetar e lançar ações voltadas para os clientes, buscando sempre que esses se tornem cada vez mais próximos de seus produtos e/ou serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas, pois, indiretamente e imperceptivelmente, reconhecem o valor e o esforço a eles disponibilizado por aquela empresa, que a todo momento se preocupa com seu bem-essar e atende prontamente suas solicitações.

Porém, sabe-se que todo relacionamento requer um conhecimento. Cada vez mais os consumidores estão perdendo sua privacidade, pois preenchem constantemente intermináveis formulários, onde as organizações buscam extrair ao máximo dados pertinentes sobre aquela pessoa. Do ponto de vista mercadológico, isso é ótimo, mas esse tipo de ação deve ser realizada com muito cuidado e pudor, já que essas infundáveis fichas não podem criar, junto ao cliente, um constrangimento a ponto de fazê-lo sentir-se exposto a uma situação inesperada.

Explorar o conhecimento é imprescindível para a realização do marketing de relacionamento, mas saber coletar e trabalhar os dados é uma outra história, que, se

não realizada de forma profissional, poderá acarretar inúmeros prejuízos para as organizações que possuem esse tipo de prática.

O relacionamento é uma forma presente no sistema de comercialização, pois faz parte do processo existente na venda, em suas três fases: pré-venda, venda e pós-venda, sendo nesses estágios que o trabalho começa. Com o conhecimento sobre os hábitos e costumes de seu cliente é, que se pode antever qualquer ação, para surpreender e fazer-se presente em seu cotidiano. Com os dados em mãos, pode-se oferecer ou até mesmo realizar a manutenção de compra do cliente, pois tem-se posse das informações, histórico de grande valia que torna a comercialização mais personalizada, mais próxima e informal.

Mas esse tipo de relacionamento ainda não é muito praticado em inúmeros segmentos, o que faz com que empresas venham perder espaço no mercado.

Esse trabalho vem propor uma melhor otimização nos negócios, utilizando-se do marketing de relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes.

O estágio que deu origem ao estudo foi realizado na Método Telecomunicações e Comércio Ltda.

## **1.1 Objetivos Gerais**

No universo dos negócios cada empresa tem suas características e objetivos específicos e, com certeza, seus processos de atendimento irão refletir essas diferenças. Mas existem alguns aspectos essenciais que, mesmo sendo tratados de maneiras diferentes, devem ser compreendidos e colocados em prática da forma mais adequada ao negócio.

Identificar como o setor de Relacionamento com Cliente pode auxiliar na manutenção da carteira atual de clientes das empresas, torna-se muito importante nesse contexto.

## **1.2 Objetivo Específico**

Esse trabalho de conclusão de curso busca identificar os possíveis motivos do insucesso na implantação do setor de Relacionamento com Cliente na empresa Método Telecomunicações e Comércio Ltda.

## **1.3 Justificativa**

A execução desse projeto teve como principal motivador o fato de o setor de relacionamento com o cliente não ter sido implantado com sucesso na Método Telecomunicações. Quando da sua implantação, foi observado que o colaborador encarregado da supervisão desse setor, não tinha o perfil organizacional que a empresa adotava (laudo psicológico de uma empresa de consultoria em RH), fato esse que só foi observado quando se extinguiu o setor. Nessa ocasião todos os colaboradores envolvidos foram reaproveitados em outros setores da organização, exceto o supervisor, que, pelo seu perfil, foi demitido.

A falta de um planejamento adequado para o desenvolvimento do setor, bem como a falta de objetivos claros e metas a serem alcançadas, foi outro fator observado que certamente foi mais um dos motivos do insucesso do setor.

Sabemos que o marketing de relacionamento é fundamental para o sucesso das empresas, portanto, os dirigentes e também os empregados, especialmente a equipe de vendas devem dar atenção especial às questões seguintes, para que o atendimento seja excelente e supere as expectativas dos clientes.

- As necessidades e os desejos dos clientes são evidentes para os funcionários?
- A equipe de vendas conhece os produtos, serviços, promoções e propagandas em detalhes?
- A equipe de vendas recebe treinamento constante sobre novos produtos e serviços e técnicas de atendimento?
- Os empregados da empresa trocam informações entre si no sentido de melhorar cada vez mais o atendimento aos clientes?
- Os empregados estão satisfeitos em trabalhar na empresa?
- Existem procedimentos e atitudes que estimulam os empregados a tornarem-se excelentes (benefícios, incentivos, reconhecimento, remuneração)?

Essas questões devem ser objeto de freqüentes debates e aprendizado. As respostas a elas, obtidas pelo talento das pessoas segundo as características de cada negócio, significam passos decisivos para o aumento da competitividade empresarial, ampliando consideravelmente as chances de sucesso de nossa empresa.

## **2. A EMPRESA**

**Razão Social:** MÉTODO TELECOMUNICAÇÕES E COMÉRCIO LTDA.

**Nome Fantasia:** MÉTODO TELECOM

### **2.1 Histórico da Empresa**

A MÉTODO TELECOMUNICAÇÕES foi fundada em 01/04/1991, com o intuito de prestar serviços de telefonia em sistemas da marca SIEMENS, dado que seu fundador, Sr. Anderson Mendes Pimenta, um jovem empreendedor, possuía uma grande experiência e conhecimentos técnicos adquiridos na época em que prestou serviços na Siemens. Aos poucos a Método foi ganhando o mercado de telecomunicações pelo excelente serviço prestado a seus clientes.

Pouco tempo depois de sua fundação, surgiu a oportunidade de prestação de serviço para as empresas "TELETASSO" e "ORTA TELECOMUNICAÇÕES". O atendimento feito a essas empresas abriu as portas de um novo mercado, ou seja, prestar serviços também a clientes da SIEMENS.

Em 1994, a Método Telecomunicações, em constante crescimento, transfere sua sede para a Av. Afonso Pena, em frente ao Central Shopping e começa a admitir seus primeiros funcionários para área operacional. Logo após, em 1995, muda-se para uma sede própria na Rua Tenente Brito Melo, 1355 – 11º andar, Bairro Santo Agostinho. Diante disso, detectou-se a necessidade de intensificar a área comercial da empresa com o intuito de agregar novos valores, o que propiciou em 1998 um contrato com a SIEMENS de Revenda Autorizada de seus produtos. Já no ano seguinte passou a ser Distribuidor Autorizado.

No ano de 1999, o Governo Federal, através da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), estabeleceu, mediante às privatizações, metas de expansão de terminais públicos para as concessionárias. O prêmio para a(s) concessionária(s) que atingissem o objetivo pré-estabelecido até o mês de dezembro/01 seria a concessão de outras áreas de atuação.

Nesse período, entre o ano de 1999 e 2001, a Método, tendo em vista seu histórico de "Bons Serviços Pressados", firma um contrato com a Siemens para atender a Telemar na fase de expansão das vias públicas de Telecomunicações do Estado de Minas Gerais. Com a assinatura desse contrato, a empresa precisou expandir seu quadro de colaboradores, chegando ao número de 244 pessoas. Houve, ainda, a necessidade de expansão do espaço físico da empresa. Em consequência disso, foi adquirido o 2º andar no mesmo edifício. Sabendo que o serviço na área de telefonia pública seria temporário, foram feitos estudos financeiros de viabilidade do negócio, o que direcionou-a a aceitar a oferta da Siemens de prestação de serviços nessa área.

Para a execução dos serviços contratados pela Siemens/Telemar, a Método necessitou aumentar sua frota de veículos, pois os mesmos ficavam em regime de locação para a Siemens e em poder do corpo técnico que atuava nas estações de trabalhos, espalhados por todo o Estado. Nessa fase, a Método disponibilizou para a Telemar uma frota com cerca de 55 veículos. Em função dessa situação, decidiu-se, então, fundar uma empresa especializada em locação de veículos, com o nome de Super Rápido que, posteriormente, teve sua razão social alterada para Loccar GNV Ltda, empresa especializada em locação de veículos a Gás Natural e também caminhonetes *off road* tracionadas 4x4, apropriadas para serviço de campo intenso. Atualmente, a GNV conta com uma frota própria de 108 carros entre novos e semi-

novos e presta serviço de locação para empresas dos mais diversos segmentos, atendendo também ao próprio processo interno de logística da Método.

Ao final de 2001, o contrato de implantação da expansão pública se extinguiu, e a empresa teve que reduzir suas atividades, inclusive com a demissão da maioria do seu quadro efetivo de colaboradores e terceiros, o que já era esperado, conforme relatado acima.

Em meados do ano de 2002, com a expansão da tecnologia GSM no Brasil, a Método mais uma vez dá um passo certo: cria mais uma estratégia de negócio, conseguindo firmar o contrato de prestação de serviço de manutenção junto à Siemens, agora figurando também como Assistência Técnica Autorizada em aparelhos celulares, mais uma prova da competência empresarial e da seriedade com que são tratadas as ações dentro da organização.

Ainda naquele ano e dentro da estratégia de crescimento, aproveitando a condição de Distribuidor Autorizado, intensificou-se o cadastramento de revendas em todo o estado de Minas Gerais, o que aumentou a área de abrangência no mercado de telecomunicações privada (designada Enterprise). A Siemens, enxergando o grande potencial da empresa para aumentar seu "share" de mercado, decidiu "somar" forças com a Método, colocando à sua disposição um consultor comercial, "ex-diretor da regional Minas da Siemens", ajudando, assim, na abertura desse mercado.

O mercado de telecomunicações está em constante mudança, dadas às novas tecnologias. Alguns fatores contribuíram para isto, tais como:

- maior competição entre as operadoras de telecomunicações, possibilitando os assinantes escolherem seus fornecedores;



- mudança na forma de serviços prestados pelas operadoras de telecomunicações;
- convergência entre tecnologias de informática e telecomunicações, criando novas necessidades de mercado, tais, como: integração de voz, dados e imagem (ex: o acesso à Internet via TV a cabo);
- crescimento do *e-commerce* e do *e-business*.

Diante desses fatores, o grupo de empresas monomarca Siemens decide fundar uma Holding, com o nome de Innova Tecnologia de Soluções, que tem como objetivo a prospecção, identificação e desenvolvimento de soluções e aplicações para o mercado de telecomunicações e prestação de serviço. O grupo de empresas que constituem a Holding é: Lettel, Sigmafone, Phonoway, Kachan, Netlink, Telsystem e a Método Telecomunicações.

Localizada em Curitiba, a INNOVA, vem trazendo soluções inovadoras em telecomunicações, tendo seu foco principal em empresas desse segmento.

Através da INNOVA, a área de abrangência dos Distribuidores passa a ser nacional, atingindo os principais mercados da federação; Rio Grande do Sul, com a Lettel, Paraná e Santa Catarina, com a Sigmafone, São Paulo – Capital, com a Phonoway, interior de São Paulo, com a Kachan em Campinas, Rio de Janeiro, com a Netlink, Bahia e Sergipe, com a Telsystem e em Minas Gerais, com a Método.

O sistema de comunicação do grupo é feito a longa distância, através de um *link* Embratel de alta capacidade que interliga todas as empresas, deixando a comunicação interativa, o que fez surgir daí a prestação de serviço de voz de longa distância.

Como resultado dessa união, a  *Holding*  já comercializa em grande escala, em todo território nacional, os sistemas de Gerenciamento de Conta telefônica e o administrador de chamadas telefônicas. Aplicativos que contribuem com ganhos de produtividade e otimização de custos no meio corporativo.

Dentro da estratégia de crescimento da Método e com o propósito de melhor atender o mercado de telecomunicações particulares, internet, dados e imagens de Minas Gerais, a empresa firmou contrato de parceria com operadoras, a fim de levar para o mercado uma forma de atendimento diferenciado, oferecendo soluções completas, não só as plataformas de comunicação, mas também os meios para comunicação com o mundo, visando o menor custo.

A realização dos negócios ocorre por meio de Leads (oportunidades) e projetos. A indicação é um processo rápido do tipo toma lá da cá e, os parceiros das operadoras gerenciam o negócio com muita liberdade e independência.

Essa parceria vem crescendo na realização de negócios, orientando a Método a investir e criar dentro da sua estrutura o segmento de operadora. Seus vendedores passam a vender “linhas telefônicas” das principais pressadoras de serviços de telefonia fixa, admitindo e treinando novos colaboradores.

Desde a alteração na relação de parceria com a Siemens, de Revenda para Distribuidor, a Método vem acumulando prêmios de dessaque, tais como:

- PAF - Processo de Acompanhamento de Fornecedores de Serviço

Esse prêmio avalia através de indicadores e critérios adotados pela Siemens, o desempenho dos serviços técnicos pressados pelo parceiro.

- Dessaque Especial Melhor Atendimento

Esse prêmio é concedido aos parceiros pela melhor pressa na solução dos problemas dos clientes e tempo de resposta aos questionamentos. Foi criado o papel do *Ombudsman* na Siemens, que canaliza as reclamações dos clientes e aciona a empresa responsável por aquela reclamação. O prêmio avalia o tempo de solução e resposta ao cliente;

- Prêmio Maior Distribuidor Sumus no Brasil

Esse prêmio é concedido ao distribuidor que conquistou o primeiro lugar no ranking de vendas de produtos SUMUS.

Atualmente, a Método vem desenvolvendo um planejamento estratégico de crescimento para os próximos anos. Para isso haverá investimentos em móveis, maquinário, pessoal, mudança de sede para um espaço maior, dentre outros, com o objetivo de alcançar cada vez mais espaço em seu mercado de atuação.

### **2.1.1 Projetos de expansão**

A Método Telecomunicações tem um projeto de expansão de novos negócios, no ramo de locações veículos de pequeno, médio e grande porte.

Como citado anteriormente, a Método obteve lucros e resolveu investir na criação de uma outra empresa, a Loc Car GNV Ltda, criada em 2003, atuando com o mercado de locação de veículos de pequeno e médio porte, movidos a gás natural veicular e combustíveis usuais em nosso mercado.

Um novo passo desse projeto de expansão, é a aquisição de veículos maiores para locação, atendendo uma recente oportunidade de negócio, muito atrativa no mercado. A Método pretende integrar à Loc Car GNV Ltda na aquisição de novas unidades de caminhões.

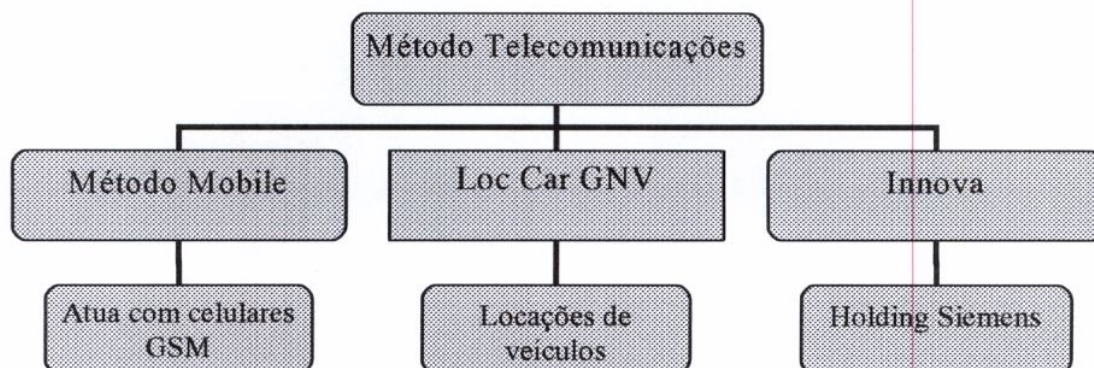
Criou também a Método Mobile, empresa especializada na prestação de serviços de celulares Siemens GSM.

### 2.1.2 Locação de nova instalação física

A empresa Loc Car GNV Ltda terá um novo espaço, para gerenciar seus negócios.

Com o crescimento empresarial, tornou-se necessário a empresa ampliar suas instalações para melhorar sua estrutura organizacional.

A empresa Método investiu na locação de um prédio, que comportará todas as suas unidades de negócio, situado na Rua Amoroso Costa, 242 – Santa Lúcia.



## 2.2 Situação Administrativa-Organizacional

A direção da Método Telecomunicações é realizada pelos seus sócios: Anderson Mendes Pimenta e Haroldo Vieira do Nascimento. Ambos têm larga experiência no setor de telecomunicações.

Anderson Mendes Pimenta é técnico em eletrônica formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG. Após sua formação, participou do curso de Mantenedor *Trainee* da Siemens, que acontecia nas dependências do Senai, em São Paulo. Com a conclusão desse curso, a Siemens o admitiu, através da Regional Belo Horizonte, como mantenedor de telecomunicações *Trainee*, isso em 1989.

Já no ano de 1990 foi nomeado técnico de manutenção júnior. Dois anos mais tarde, ocorre o seu desligamento da empresa Siemens, e ele funda a empresa MÉTODO TELECOMUNICAÇÕES E COMÉRCIO LTDA.

Haroldo Vieira do Nascimento cursa Administração pela Universidade Unifenas, em Belo Horizonte. Possui em seu currículo a experiência profissional de 10 anos na área comercial da empresa Alcatel, fabricante de produtos do setor de telefonia.

Seu ingresso na sociedade da Método Telecomunicações, a partir do ano de 1999, vem agregando muito valor, principalmente no âmbito comercial da empresa.

A direção participa ativamente do processo de liderança da Método, direcionando esforços a toda a organização, no sentido de envolver todos os colaboradores. A empresa conta ainda, em seu corpo administrativo, com a

participação de 12 colaboradores que atuam com a função de supervisão de áreas. Esses estão ligados diretamente à diretoria.

Os sistemas de gerenciamento são informatizados, inclusive a empresa está passando pelo processo de implantação de novo software - ERP para a integração de informações entre os setores. A necessidade de instalação do sistema integrado foi em função do alto volume de informações que requerem decisões rápidas.

### Método telecomunicações

Número atual de empregados:

Data Base: MARÇO

Empregados	Nível Médio	Nível Superior	Outros (especificar)	Total
Administrativos	4	3	Estagiário nível médio 6	13
Produção	11	0	Estagiário nível médio 9	20
Vendas	3	2		5
Outros (terceirizados)	7	0		7
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>45</b>

Tabela 1: Funcionários da Método Telecomunicações Ltda  
Fonte: Método Telecomunicações Ltda

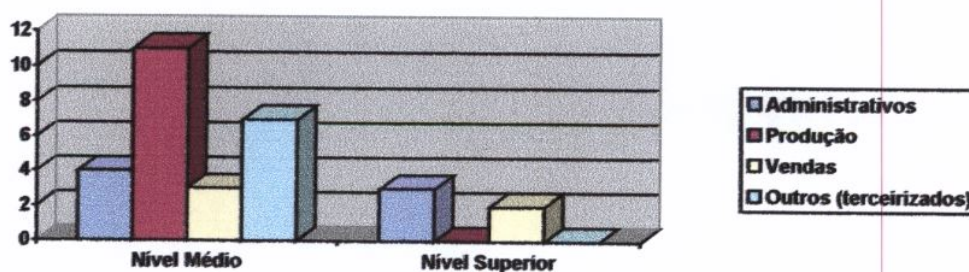


Gráfico 1: Graduação dos Funcionários da Método Telecomunicações Ltda  
Fonte: Método Telecomunicações Ltda

A Método Telecomunicações investiu na preparação de seus gestores, os quais procuraram se desenvolver na área de empreendedorismo, com cursos de aperfeiçoamento.

No Nível Gerencial, a empresa possui um Programa de Treinamento e Qualificação de Pessoal. Ela conta com a parceira CLL - empresa de consultoria em Recursos Humanos, a qual vem desempenhando papel fundamental na preparação do profissional, no recrutamento, treinamento, fazendo de forma eficiente a gestão de pessoas da empresa.

As unidades de negócio da empresa, Loc Car e Método MóBILE, participam integralmente desse processo.

No aspecto da Informática, a Método implantou um sistema de gestão ERP para a integração de informações, bem como a Loc Car GNV Ltda, que também adquiriu um software de gestão, que está em fase de implantação.

Esse software proporcionará o controle das operações nas seguintes áreas:

- financeira
- locação
- prestação de serviço
- fiscal
- manutenção, outros

Na área financeira, o software possibilita informação de custo operacional, fluxo de caixa, controle de veículos alugados, planejamento de locação, plano de manutenção, e outras informações gerenciais de grande valor.

A implementação de um Programa de Qualidade Total é um plano futuro para todas as unidades de negócio da Método Telecomunicações, porém será uma etapa após os estudos da qualificação profissional.

A empresa Loc Car GNV Ltda conta hoje com o seguinte quadro de empregados.

### LOC CAR GNV LTDA

Número atual de empregados:

Data Base: MARÇO

Empregados	Nível Médio	Nível Superior	Outros (especificar)	Total
Administrativos	3			3
Produção	2			2
Vendas		1		1
Outros (terceirizados)				
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		<b>6</b>

Tabela 2: Funcionários da Loc Car GNV Ltda  
Fonte: Loc Car GNV Ltda

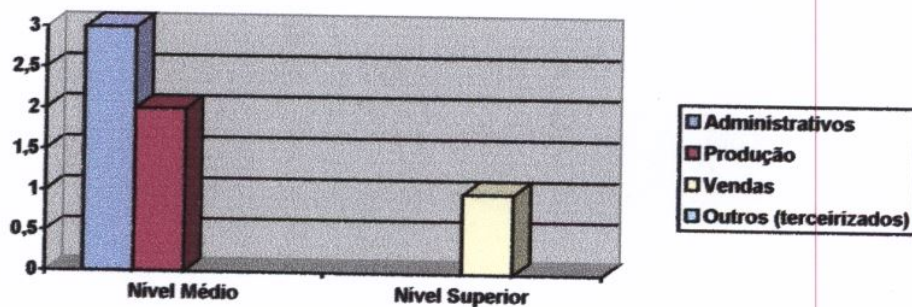


Gráfico 2: Funcionários da Loc Car GNV Ltda  
Fonte: Loc Car GNV Ltda



A empresa Loc Car GNV Ltda é gerida pelo software SGLoc, versão 2002, que controla todo o processo de locação, clientes, receitas, despesas, contratos, dados operacionais dos veículos, emplacamento e muitas outras facilidades.

O sistema é um pequeno ERP que atende às necessidades da empresa, oferecendo relatórios de planejamento, controle de investimentos, orçamentos, ferramentas úteis para gestão do negócio.

pós o projeto de ampliação, o quadro passará para:

Empregados	Nível Médio	Nível Superior	Outros (especificar)	Total
Administrativos	4	0		4
Produção	2	0		2
Vendas	0	2		2
Outros (terceirizados)	0			
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>		<b>8</b>

Tabela 3: Estimativa de Funcionários da Loc Car GNV Ltda, após projeto de ampliação.  
Fonte: Loc Car GNV Ltda

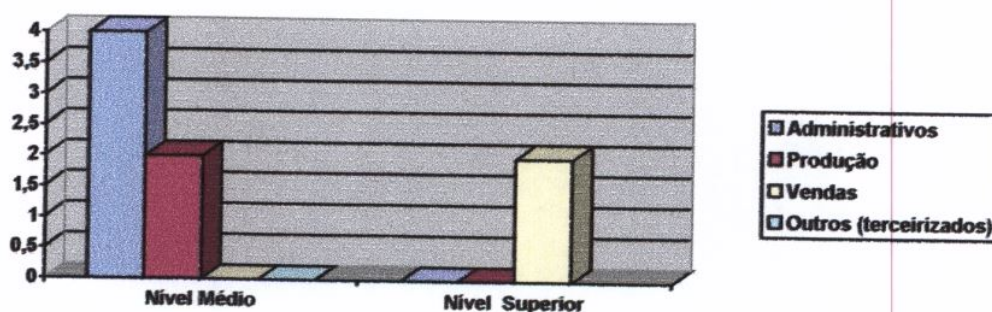


Gráfico 3: Estimativa de Funcionários da Loc Car GNV Ltda, após projeto de ampliação.  
Fonte: Loc Car GNV Ltda

Os sócios gerentes, Maurício e Alexandre, atuam em todas as áreas de gestão da empresa.

### **2.2.1 Desempenho operacional**

A empresa Loc Car GNV Ltda vem evoluindo a cada ano, com faturamento crescente, pois existe muita demanda pelos seus serviços, cujo preço é competitivo no mercado, o que atrai A empresa opera com custo operacional satisfatório, tendo saúde financeira para investir na renovação da frota de veículos a cada exercício. O faturamento é equilibrado e não sofre oscilação que mereça dessaque.

### **2.2.2 Informações contábeis**

O grupo Método possui a contabilidade normal. A empresa Método especificamente é tributada pelo Lucro Presumido, enquanto as unidades de negócio foram enquadradas pelo Simples. Suas demonstrações contábeis não foram publicadas, porque o grupo não está nessa condição de obrigatoriedade.

A empresa não está sujeita a auditoria externa independente, mas possui assessoria contábil e jurídica para resolver questões empresariais.

Os indicadores econômicos levantados a partir das demonstrações contábeis revelam que a empresas tem liquidez imediata, numa boa estrutura, e está apta a alavancar seu crescimento.

A Locadora está vinculada ao sistema de tributação "Simples", o que proporciona o equilíbrio das despesas, não sendo necessário e obrigatório a confecção do DOAR – Demonstração de Origem e Aplicação de Recursos.

A depreciação é aplicada em seu ativo imobilizado formado basicamente por veículos. Como medida estratégica, a frota é renovada a cada ano, o que exime da depreciação em tempo constante.

### **2.2.3 Dívidas**

O endividamento da empresa GNV Rent a Car Ltda. consiste somente em aquisição de veículos, através de financiamentos de CDC bancário. A empresa opera com os bancos Bradesco, Santander e Volkswagen.

A posição desse relatório é datada do dia 31/12/2004.

Com relação à Método Telecomunicações, possui um leasing de computadores no Bradesco e uma alienação fiduciária de veículo junto ao Banco Mercantil de São Paulo.

A Método é uma empresa que mantém lucratividade, e está sempre em dia com todas suas obrigações. Não consta atraso de pagamento de encargos ou impostos.

### **2.2.4 Aspectos técnicos atuais da unidade de produção**

Atualmente, abril de 2005, a GNV Rent a Car Ltda. mudou suas instalações para a nova sede, em uma loja de 90m<sup>2</sup>, no mesmo prédio onde estão as outras empresas do grupo.

Nesse prédio, ela conta com 2 (dois) andares de garagem com 70 (setenta) vagas para guardar os veículos disponíveis para locação. Nesse momento, todas os veículos estão alugados, 103 (cento e três), à exceção de 5 (cinco), que estão em manutenção.

A infra-estrutura da empresa está adequada para o seu porte, com 1 software de gestão administrado por servidor de arquivos e computadores.

A estrutura departamental está composta de :

- Gerência Operacional e técnica;
- Consultoria comercial;
- Recepção.

Para as áreas financeira, pessoal e contabilidade, a GNV Rent A Car Ltda. utiliza a infra-estrutura da Método Telecomunicações.

### **2.2.5 Aspectos Ambientais**

Através contato telefônico com o Sr. Morel, do FEAM, foi-nos informado que a solicitação de financiamento para aquisição de veículos não afeta e nem impacta o meio ambiente. Mas, caso seja necessário, o FEAM enviará o Termo de Compromisso atessando a não impactação ambiental prevista pelo convênio nº 001/2002 BDMG, alegando não se tratar de atividade poluidora.

## 2.3 Dados Consolidados

Razão Social	Ramo de Atividade	Cidade	CNPJ
INNOVA SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS EM TELECOMUNICAÇÕES LTDA	TELECOMUNICAÇÕES	CURITIBA	05.651.560/0001-20

Razão Social	Faturamento Bruto (R\$ mil)			%
	Mercado Interno	Mercado Externo	Total	
	R\$	R\$ US\$	R\$	
	MÉTODO TELECOMUNICAÇÕES E COMÉRCIO LTDA.	6.600.000,00		
INNOVA SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS EM TELECOMUNICAÇÕES LTDA	15.000.000,0		15.000.000,00	
LOCCAR GNV LTDA.	870.000,00		870.000,00	
<b>Total</b>			<b>21.870.000,00</b>	<b>100</b>

Tabela 4: Dados Consolidados das Empresas do Grupo.  
Fonte: Método Telecomunicações Ltda

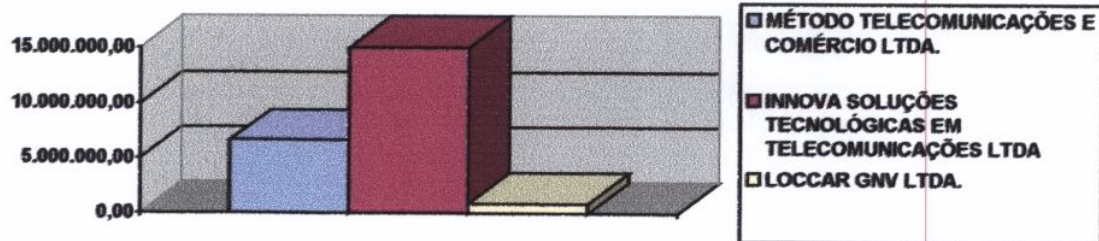


Gráfico 4: Dados Consolidados das Empresas do Grupo.  
Fonte: Método Telecomunicações Ltda

A empresa INNOVA não possui retorno de faturamento para a Método. É uma empresa que planeja e idealiza novas tecnologias. Portanto, só existe aporte de capital da Método para a INNOVA, conforme pode ser observado no Contrato Social da referida empresa.

### **2.3.1 Informações econômico-financeiras do grupo**

O grupo possui sua liquidez corrente no nível excelente, cumprindo suas obrigações fiscais em dia. A cada exercício, sua lucratividade aumenta e parte do lucro é distribuído aos sócios; a outra parte é deixada no grupo para reinvestimento.

Houve uma crescente receita de 1999 a 2001, quando o grupo auferiu uma excelente lucratividade, que foi reaproveitado para o desenvolvimento da Método e a criação de novas unidades de negócio. O grupo possui aplicação financeira do capital de giro, o que é uma garantia real para novos investimentos. Como se vê, o grupo tem saúde econômica-financeira, e mantém preocupação constante com o crescimento empresarial, em busca de novos negócios lucrativos.

### **2.4 O Mercado**

O mercado não é apenas Regional e Nacional.

No mundo moderno globalizado, empresas, pessoas e idéias, têm se locomovido de um lado para o outro, em busca de melhores oportunidades,

desafiando limites, num vai-e-vem alucinante que se traduz em produção e resultados.

Locação de veículos é uma atividade comercial cujo objetivo principal é suprir as necessidades de locomoção das pessoas com rapidez, facilidade e economia, SEM POLUIR O MEIO AMBIENTE (GÁS NATURAL).

Alugar um carro não é apenas um ato isolado na eventualidade de ficar sem seu próprio veículo, mas sim solução para outras ocorrências: Um carro maior, um veículo com motorista, um veículo blindado, um veículo 4x4, aumento da frota da empresa, viagem de negócio ou lazer. As facilidades na locação transformaram-na em um hábito.

Basta escolher o modelo, fazer a reserva e pronto, você já está sobre rodas. Desde a década de 40, verifica-se um crescimento positivo dessa atividade.

O setor movimenta anualmente Us\$ 29 bilhões, através de 3,2 milhões de veículos que são alugados diariamente. (fonte internet).

A tendência de crescimento no Brasil gira em torno de 10% ao ano, pois são contínuos os investimentos feitos pelas empresas em compra de veículos e expansão geográfica de suas operações.

É comum encontrarmos nesse mercado locadoras com frotas que superam 10 mil veículos (os líderes do mercado situam-se acima de 200 mil veículos. (fonte internet – [www.abla.com.br](http://www.abla.com.br)).

Hoje o mercado de locação é estimado em 10 milhões de consumidores, com real poder de compra, e apenas 10% desse total é atendido pela frota atual, ou seja, esse ramo de negócios está apenas começando. O turismo é outro segmento que tornou-se uma boa opção para as locadoras.

Considerando-se ainda que o sistema de locação proporciona vantagens operacionais e fiscais extremamente atrativas para as empresas que terceirizam sua frota, cresce enormemente a substituição de frota própria por locação.

LOCADORAS DE GRANDE PORTE BRASIL	Nº DE VEÍCULOS
Localiza Rent a Car S/A. (+) Grupo Total Flit aluguel e terceirização anual	37.000 (s/ franchising)
Unidas Rent a Car	10.000
Hertz Rent a Car (System Member) Franquiada Americana	15.000
Avis rent a Car (Franquiada Americana)	5.000
Locaralpha (Grupo Bozano Simonsem)	5.800

Tabela 5: Locadoras de veículos de grande porte no Brasil  
Fonte: [www.abla.com.br](http://www.abla.com.br)

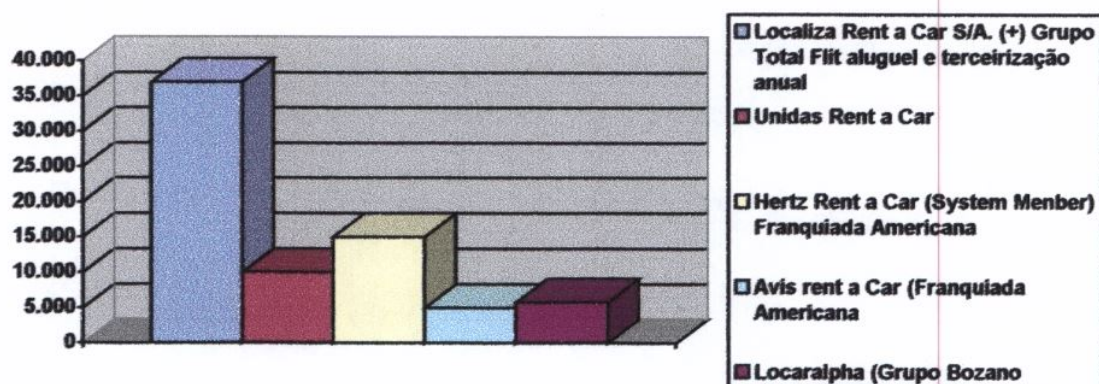


Gráfico 5: Locadoras de veículos de grande porte no Brasil  
Fonte: [www.abla.com.br](http://www.abla.com.br)

LOCADORAS DE MÉDIO PORTE BRASIL	Nº DE VEÍCULOS
Lokamig Rent a Car	4.500
Rede Brasil (grupo lokamig)	1.800
Locarvel	2.500
Frota Car	2.100

Tabela 6: Locadoras de veículos de médio porte no Brasil  
Fonte: [www.abla.com.br](http://www.abla.com.br)



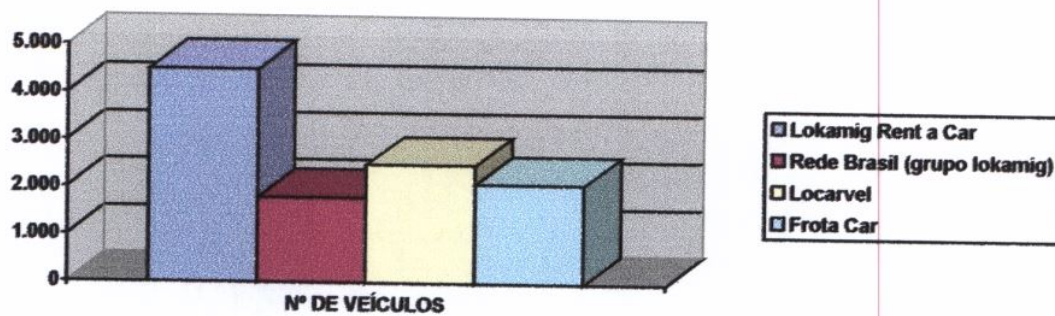


Gráfico 6: Locadoras de veículos de médio porte no Brasil  
 Fonte: [www.abla.com.br](http://www.abla.com.br)

LOCADORAS DE PEQUENO PORTE – BELO HORIZONTE	VEÍCULOS	% PARTICIPAÇÃO
Podium	300	26%
Yes (franchising)	202	17%
Horizonte Rent a Car	184	15%
Locamais	135	12%
Corporate rent a Car	125	11%
Locamax	112	10%
<b>GNV Rent a Car</b>	<b>108</b>	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1166</b>	<b>100%</b>

Tabela 7: Locadoras de veículos de pequeno porte em BH  
 Fonte: [www.abla.com.br](http://www.abla.com.br)

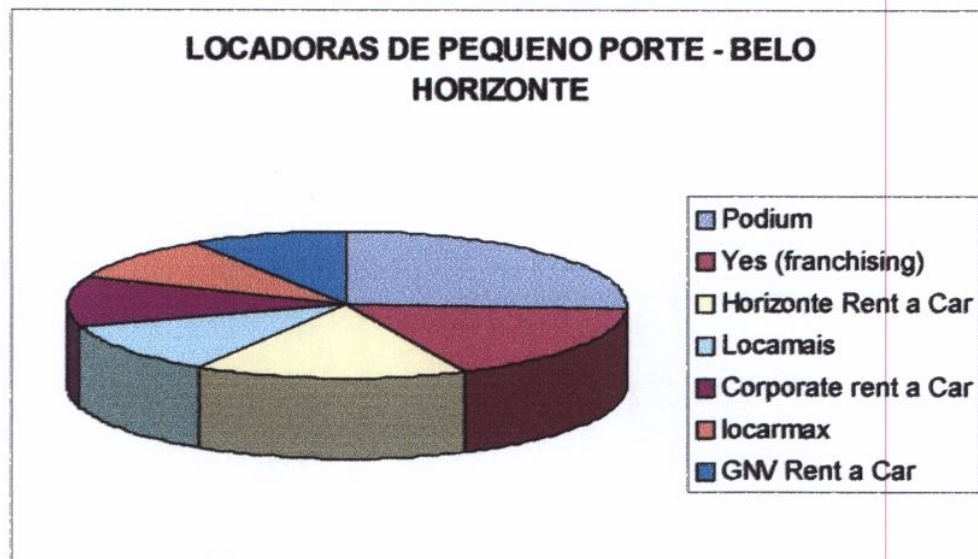


Gráfico 7: Locadoras de veículos de pequeno porte em BH  
 Fonte: [www.abla.com.br](http://www.abla.com.br)

A GNV Rent a Car possui uma fatia do mercado de 9% em Belo Horizonte e com tendência a aumentar esse dado nos próximos 5 (cinco) anos.

O mercado possui dois segmentos distintos, com características de crescimento: pessoas físicas e jurídicas, existindo uma tendência para expansão de um nicho específico que é a locação de veículos especiais (veículos a gás natural, caminhões, veículos 4x4 e tc.), onde a GNV Rent a Car Ltda. já vem atuando.

### 2.5 Vantagem Competitiva

A locadora GNV Rent a Car Ltda. possui 41,6% da frota atual convertidos para gás natural GNV. É pioneira nessa área de locação, lançando o veicular GNV no mercado de Belo Horizonte, condição que proporcionou a oferta num preço inferior ao do mercado.

Atualmente a GNV Rent a Car adquire seus veículos com kit gás vindos de fábrica, porque está provado que a economia é substancial para quem aluga um veículo GNV – bi-combustível.

**Preço:** A principal vantagem do gás natural é o seu preço; custa em média R\$ 1.19 m<sup>3</sup>. É muito mais barato que qualquer outro combustível, sem contar a economia de se rodar com gás natural, dado que esse combustível proporciona uma autonomia maior fazendo com que os veículos passem a consumir menos.

**Mais reservas:** Hoje existem no mundo 160 bilhões de toneladas de petróleo, o que garante uma reserva de mais ou menos 40 anos, enquanto o GNV está em condições de garantir uma reserva de 65 anos.

**Proteção do meio ambiente:** A queima do GNV é muito mais completa do que a dos outros combustíveis, por isso libera menos quantidade de resíduos poluentes, favorecendo a proteção do meio ambiente.

**Maior vida útil do motor:** por ser um combustível mais limpo e seguro, o GNV prolonga a vida útil do motor.

**Segurança:** O risco de uma combustão é muito menor com o gás natural – GNV. Enquanto o álcool inflama a uma temperatura de 20°c , a gasolina a 300°c , o gás natural se queima a 620°c . Além disso, o abastecimento é feito sem que o produto entre em contato com o ar, o que elimina a possibilidade de combustão.

**Segurança no Armazenamento:** Os cilindros de alta pressão, responsáveis pelo armazenamento do GNV nos veículos, são resistentes a choque, colisões e até mesmo ao impacto de projéteis de armas de fogo.

**Sucesso mundial:** Além de adotado em diversos países como Argentina, Austrália, Itália, Canadá e demais países da Comunidade Européia, o GNV tem sido objeto de estudos em diversas montadoras.

Veículo bi-combustível: A conversão do carro para o GNV não elimina a possibilidade de utilizá-lo com o seu combustível original, ou até mesmo ter um veículo bi-combustível com álcool e gasolina e acrescentar nele o kit de gás natural.

Abastecimento: As companhias de gás e as grandes distribuidoras de combustível (Ipiranga, Petrobrás, etc.) estão investindo muito na expansão de novos postos de abastecimento. *Fonte: Pesquisa no Mercado do Gás-internet-site [www.gasbrasil.com.br/mercado](http://www.gasbrasil.com.br/mercado).*

Ao lançar mão dessa vantagem competitiva, que a GNV Rent a Car Ltda. conquistou a fatia de 9% entre as locadoras de pequeno porte atuantes em Belo Horizonte.

Nicho de atuação: A locadora GNV Rent a Car Ltda. atua principalmente com a locação para pessoas jurídicas, com contratos mensais e de curto e médio prazo (1 ano a 2 anos).

Importantíssimo ressaltar que a carteira de clientes da Método também poderão ser usada como clientes da GNV Rent a Car Ltda., porque esses clientes conhecem o trabalho desenvolvido pelo grupo de empresas que compõem a Método e têm, com a empresa, um histórico de negociações, devido a credibilidade que ela mantém no mercado. Existe um plano de ação para efetuar o *marketing-share* para ampliar a carteira de clientes da GNV Rent a Car Ltda. através da carteira da Método Telecomunicações.

Assistência Técnica: A empresa GNV Rent a Car Ltda. possui uma frota formada por veículos da marca FIAT, VOLKSWAGEM, NISSAN e FORD. Assim sendo, ela conta com a assistência técnica das concessionárias AUTOMAX, CARBEL, RECREIO, MISAKI, PISA, para efetuar as manutenções e revisões dos

veículos. A empresa também possui várias oficinas mecânicas credenciadas que prestam outros serviços com eficiência.

Políticas de prestação de serviços, preço, prazo e clientes: A locadora GNV Rent a Car Ltda. opera com a prestação de serviços diretamente para pessoas jurídicas, numa condição comercial com contratos de locação mensais renováveis automaticamente. Alguns contratos também são de 6 meses e 1 ano.

Os preços praticados são os menores do mercado, devido à vantagem competitiva de oferecer veículos a gás natural veicular e a economia proporcionada pela utilização desse combustível ser um atrativo para as empresas.

A carteira de clientes é pontual em seus pagamentos, não tendo inadimplência em sua receita. A empresa mantém sempre um estreito relacionamento com seus clientes, atendendo às suas necessidades num prazo imediato, na medida do possível.

## **2.6 Análise Prospectiva**

A empresa GNV Rent a Car Ltda. precisa do investimento para seu crescimento, o que proporcionará a aquisição de veículos, os quais são sempre locados com um contrato prévio.

A GNV conta com o apoio financeiro da Método Telecomunicações quando necessita adquirir um veículo emergencial.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 Marketing de Relacionamento: da Teoria à Prática

O Marketing de Relacionamento representa uma nova postura na interação entre uma empresa ou entidade e seus clientes. Segundo TSCHOHL e FRANZMEIER (1996, p.176):

[...] Até a metade dos anos 90, a maioria das organizações concentrava seu esforço no sentido de colocar no mercado, mais rápida e amplamente, os seus produtos e serviços, auferindo com isso maiores lucros. Concretizado o negócio, dava as costas para os seus clientes, já que a sua preocupação era sempre buscar novos consumidores e não preservar os que já havia conquistado.

A experiência demonstrou (e a concorrência acirrada entre as empresas tornou isso mais óbvio) que a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua após a venda. Mais ainda: ele espera que a empresa possa continuar pressando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição. Ou seja: a relação entre uma empresa e seu cliente é para sempre: se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores.

O Marketing de Relacionamento parte desse princípio e dessa constatação e pratica o conceito de fidelização do cliente. Invesse, prioritariamente, na manutenção do cliente já conquistado, embora, é óbvio, não descarte a conquista do cliente potencial, porque está cada vez mais difícil conquistar clientes novos e cada vez mais fácil perder os que já se possui.

Segundo DENTON (1991, p.122):

[...] o Marketing de Relacionamento apóia-se em bancos de dados inteligentes que permitem um conhecimento mais profundo das demandas, expectativas e necessidades dos clientes, o que garante às organizações adequação na oferta de produtos e serviços aos seus consumidores.

O Marketing de Relacionamento visa estimular a lealdade à marca através da humanização do contato com os clientes, agora realizado a qualquer tempo, mesmo e sobretudo após a concretização do processo de venda.

Nesse capítulo, apresentam-se alguns dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, passando, assim, da teoria à prática. Nesse momento é importante dessacar as mudanças culturais que são impostas pela prática desse novo conceito.

Segundo ZENONE (2002, p.43)

*[...] as organizações que sempre tiveram seu foco no produto sentem maior dificuldade para colocar em prática o Marketing de Relacionamento, pois a base para seu desenvolvimento é a mudança do foco no produto para o foco no cliente.*

Porém, para deslocar esse eixo de atuação são necessárias, sobretudo, mudanças culturais, sendo que essas não acontecem da noite para o dia. É um processo lento e que envolve sobretudo o comprometimento de todos.

Parece óbvio, em uma primeira análise, a afirmação de que "para mudar é necessário querer". Porém, na prática, as empresas sentem a necessidade das mudanças, mas não estão dispostas a "pagar o preço".

Segundo Zenone (Op.cit., p.44), "o primeiro passo para implantação do conceito de Marketing de Relacionamento é a decisão empresarial de querer conduzir as mudanças necessárias para colocar em prática esse conceito".

As empresas ainda acreditam que apenas o investimento tecnológico será suficiente para o desenvolvimento de ações de relacionamento eficazes.

Adquirir um software inadequado e a quantidade e qualidades das informações também conduzem ao fracasso futuro das ações de relacionamento. Aliás é uma prática muito comum o fato de as organizações adquirirem a tecnologia que não corresponde à necessidade das estratégias.

Podemos destacar outras razões que garantem o fracasso, logo de início, do processo de desenvolvimento do Marketing de Relacionamento:

Pressões para resultados a curto-prazo, já que torna-se evidente que é um processo de médio a longo prazos.  
Iniciar projetos em função dos concorrentes e, portanto, sem uma estratégia bem definida e sem o comprometimento de todos que fazem parte do processo organizacional.  
Falta de profissionais qualificados para gerenciar todo o processo com conhecimento e competência. (ZENONE, 2002, p.46)

Não é pretensão esgotar o assunto nesse momento, e sim, alertar que a prática exige uma análise bem mais profunda sobre o conceito e, além disso, mostrar o impacto dessa atividade no processo organizacional.

Mesmo com toda a evolução tecnológica e a facilidade de acesso às informações, as empresas ainda encontram uma certa dificuldade de estabelecer relações sólidas e produtivas com os seus Clientes.

De um modo geral, as empresas acreditam que ter acesso às pesquisas de mercado e um bom conjunto de informações do cliente são atitudes suficientes para se estabelecer um relacionamento produtivo com ele. Segundo Cobra (1992, p.328),

[...] Tem-se a tendência de acreditar que essa é uma boa forma de se construir relacionamentos, mas a prática tem mostrado que a tentativa de se estabelecer relações baseadas somente em informações gera relacionamentos teóricos e fracos.



Relacionamentos são construídos com os contatos efetivos que geram experiências, que fazem histórias, que correm de boca em boca, que criam marcas e mitos no mercado. Funcionários e clientes precisam ter histórias para contar das empresas com as quais se relacionam, para nutrir suas conversas.

As empresas querem os benefícios do marketing de relacionamento, sonham com as oportunidades que ele pode proporcionar, mas enquanto essas não se aproximarem de forma efetiva dos seus clientes e não tiverem coragem suficiente para enfrentar os momentos da verdade, continuarão tendo dificuldades de executar um marketing de relacionamento produtivo.

### **3.1.1 Estratégias de marketing de relacionamento que realmente trazem resultados**

Segundo GORDON (1998, p.56):

[...] O Marketing de Relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se devem buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Portanto, Marketing de Relacionamento usa as ferramentas de *Database Marketing*, *Telemarketing* e *Comunicação Dirigida*, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência (*Knowledge-based* e *experience-based*):

- sobre a tecnologia na qual compete;
- sobre a sua concorrência;

- sobre os seus clientes;
- sobre novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo;
- sobre sua própria organização:

1. capacidades,
2. planos,
3. recursos, e
4. maneira de fazer negócio

As principais características do Marketing de Relacionamento relacionadas com o paradigma de "*knowledge-based*", segundo MCKENNA (1993, p.116-117), são:

a) A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente. Isto é válido, principalmente, no mercado "*business-to-business*".

b) O desenvolvimento de nichos de mercado onde, o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos, leva a um ganho de mercado.

c) Desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico. Quanto aos aspectos de "*experience-based*", o Marketing de Relacionamento enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade.

d) A empresa irá despende esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de "*Market Intelligence*" integrado a toda a empresa.

e) Monitoramento constante da Concorrência, dentro do conceito definido por Porter onde uma análise da concorrência é usado como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria. Em que os prováveis movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de responder a mudanças pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.

f) Desenvolvimento de um Sistema de Análise Mercadológica, que pelo "feedback", (principalmente pela mensurabilidade) retorna a informação sobre mercado, concorrência, e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o Sistema de Suporte à Decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

A experiência nos têm mostrado que o Marketing de Relacionamento é aplicado com sucesso nas seguintes linhas estratégicas:

### **3.1.2- Suporte da força de vendas**

O Marketing de Relacionamento, como suporte à força de vendas, permite aumentar a produtividade do vendedor, realizando para ele todas as atividades de prospecção, apoio (ex: envio de informações para o cliente), liberando tempo para que o vendedor se dedique ao trabalho de negociação e fechamento da venda.

Segundo VAVRA (1993, p.87), as funções específicas do marketing de relacionamento como suporte à força de vendas são as seguintes:

1. Fazer a prospecção de cliente potenciais, separando aqueles efetivamente interessantes da enorme massa de compradores aparentes. Em outras palavras, identificar os prospects entre os suspects.
2. Identificar todas as pessoas-chave na cadeia decisória de compra do produto ou serviço para atingi-los com informações que dêem seqüência ao processo de vendas.
3. Através da informatização e estruturação de um Database, acionar campanhas de comunicação segmentada - através de comunicação dirigida (Mala Direta) ou telemarketing - visando romper barreiras iniciais, fornecer argumentos básicos, fazer uma pré-venda do conceito do produto/serviço e, acima de tudo, colocar o vendedor em uma posição favorável perante o prospect já predisposto a iniciar a negociação.
4. Gerenciar o trabalho de vendas, pois ao qualificar o prospect através do MKR, a empresa entrega para seus vendedores apenas as oportunidades realmente interessantes, tornando o esforço de vendas mais eficiente e controlável, impedindo que boa parte dessa função de Marketing fique na dependência do estilo pessoal e da sorte de cada vendedor. Isto é possível através da construção de algoritmos que percorrem, o database.

5. Apoiar todo o processo de venda. Pois, com as informações contidas no database sobre cada prospect - tais como decisores efetivos, comportamento de compra e perfil da empresa, entre outras - o vendedor pode ser mais eficiente em todo o seu trabalho, contando com excelente apoio do sistema de Marketing de Relacionamento para agilizar até o fechamento da venda.

6. Possibilitar uma perfeita mensuração de resultados. Pela capacidade de acompanhamento do sistema e o controle objetivo da ação do vendedor, a empresa pode avaliar com precisão os resultados do trabalho de cada um e aferir a eficácia de sua força de vendas como um todo.

### **3.1.3- Geração de *leads***

É uma das aplicações com maior potencial de crescimento, inclusive no Brasil. Consiste numa série de ações que buscam gerar nomes qualificados para revendedores e força de vendas.

"Nome qualificado" significa que o *prospect* respondeu à comunicação e que está interessado no produto ou na informação que foi disponibilizada na campanha.

O fator-chave de sucesso é a estratégia de comunicação, que irá veicular a mensagem certa, pela mídia mais pertinente, disponibilizando o meio de resposta mais adequado para atingir o objetivo, e assim obter a maior taxa de resposta possível.

O fator decisivo é a capacidade do banco de dados, de primeiramente segmentar com precisão o mercado, e depois mensurar os resultados, proporcionando uma forma de comparar e acompanhar o custo por nome gerado, a taxa de conversão e o custo total por unidade vendida, bem como o número gerado de nomes por mídia, por tipo de oferta, por tipo de mensagem publicitária etc.

O importante de um programa de *lead generation* é a disposição de se fazer inúmeros testes, envolvendo todos os elementos de uma campanha.

### **3.1.4- Venda Cruzada (Cross selling)**

É a venda de outro produto (complementar ou não) a clientes ou consumidores atuais de um determinado produto.

Através das ferramentas que dão suporte ao Marketing de Relacionamento, são detectadas as necessidades e as oportunidades de venda:

O Banco de Dados e sistemas de suporte à decisão permitem identificar público-alvo, produto/necessidade;  
O telemarketing e a comunicação dirigida possibilitam a ativação e estímulo à compra e meio de resposta. (MCKENNA, 1993, p.129)

### **3.1.5 Vendas diretas**

A aplicação do ferramental do Marketing de Relacionamento como canal de vendas (ativo ou receptivo), fazendo parte dos canais de Marketing para venda e distribuição de produtos e serviços têm sido bem sucedida no Brasil.

O canal de Marketing tradicional normalmente pode ter vários intermediários, entre o fabricante e o consumidor final, diferente da venda direta.

Nessa última, as duas principais funções do canal de distribuição são, segundo GORDON (1998, p.96):

1. Como intermediário
2. Como agente facilitador

Como intermediário, desenvolve as atividades de venda dos produtos, assume os riscos da transferência de posse e concede o crédito. Nem todos os intermediários assumem todas as funções.

Como agentes facilitadores, engloba a propaganda e promoção dos produtos ou serviços, transporte e armazenagem, mas não necessariamente envolve diretamente as transações entre compradores e vendedores.

Facilitadores são essencialmente pressadores de serviços, mais que agentes do canal. Portanto, a estrutura voltada para vendas diretas cumpre as duas funções, tanto como intermediária quanto como facilitadora, pois transfere a posse do produto ou executa o serviço, utilizando a propaganda para gerar uma resposta direta e imediata pelo tipo de comunicação que estabelece com os clientes e consumidores.

As principais características do Canal de Venda Direta são:

**Imediatismo ("immediacy"):** Significa que a comunicação de venda direta incita para uma ação imediata, seja qual for a mídia, ou, em último caso, para uma resposta que capacita a perguntar por um pedido de compra na próxima comunicação.

**Concentração:** O uso das técnicas de database e segmentação de mercado permitem concentrar os esforços de mídia em targets bem definidos obtendo resultados melhores, que os que seriam alcançados com a propaganda tradicional, que vende indiretamente pela alteração que promove na percepção, imagem e atitudes dos consumidores e clientes.

**Personalização:** A personalização é um dos primeiros indícios da prática do Marketing de Relacionamento, através do uso das técnicas de Database Marketing.

Isto significa, não só personalizar a carta colocando o nome do consumidor, mas também segmentando o mercado-alvo e personalizando o produto e oferta (artifício para levar à ação imediata), para determinados segmentos identificados como homogêneos em relação a características sócio-demográficas, estilos de vida, comportamento de compra etc.

**Mensurabilidade:** A mensurabilidade é particularmente importante na aferição dos resultados do canal de vendas, pois permite o teste. (MCKENNA, Op. Cit., p.166).

O teste das características do Canal de Venda direta pode ser realizado em relação:

- ao mix de mídia utilizado;
- à estratégia de comunicação;
- ao tipo de oferta;
- ao produto ou mix de produtos (principalmente no caso de catálogos).

E, nesse caso, o uso das técnicas estatísticas em conjunto com o Banco de Dados desempenha um papel decisivo para o sucesso da operação.

O feedback resultante da mensuração permite aperfeiçoar todos os componentes da campanha ou canal, obtendo taxas de retorno cada vez maiores, bem como detectar onde há necessidade de promover mudanças ou não.

- Conveniência

A venda direta pelo correio ou telemarketing é altamente conveniente, principalmente nessa década em que os estilos de vida estão mudando e os consumidores estão buscando mais tempo para lazer e para os esportes .

### **3.1.6- Promoção de vendas**

A expectativa era de que, através do Banco de Dados, fosse possível segmentar a base de clientes, utilizando critérios como o FRVC (Frequência, Recência, Valor e Categoria de Produto), e assim, realizar promoções dirigidas de acordo com a necessidade da empresa (desova de estoques, etc) e o potencial de conversão do cliente.

### 3.1.7 Programas de fidelização

Esses programas buscam, através de campanhas de persuasão customizada, construir e manter a fidelidade dos clientes e consumidores. A fidelização de clientes é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado com os mesmos.

Exemplos de programas de fidelização podem ser encontrados nas companhias aéreas com o *frequent flyer program*, onde um plano de milhagem vai concedendo vantagens progressivas, de forma a recompensar o uso constante da empresa, pelo cliente.

Outro exemplo são os programas do "comprador freqüente" desenvolvido por algumas lojas de departamento, hotéis, locadora de automóveis etc. Eles, concedem descontos diferenciados aos portadores de cartões, bem como promoções e descontos especiais por volume e freqüência de compra ou utilização dos serviços.

Segundo GORDON (1998, p.167), "o pressuposto de um programa de fidelização é de que 80% das vendas repetidas vem de 20% da base de clientes."

Todo o esforço de segmentação, portanto, concentra-se em identificar esses 20% da base de clientes e desenvolver uma série de atividades de relacionamento que mantém o cliente e consumidor constantemente motivado a repetir a compra.

Dentro do contexto do Marketing de Relacionamento, os Programas de Fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas



dos produtos ou de valores. Nos dois casos a fidelidade se relaciona com a satisfação com o produto ou seus atributos - essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Estimular a repetição da compra através de um círculo vicioso de desconto e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades dos mesmos. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

Para VAVRA (Op. cit, p.221) :

[...] o diálogo sistemático com os clientes facilita à empresa obter dados relevantes para a formação do Database de Clientes, que, agregados aos dados de compra, permitem desenvolver estratégias de Marketing customizadas e programas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa.

### **3.2 Customer Relationship Management (CRM)**

CRM é a sigla de *Customer Relationship Management*, isto é, gerência do relacionamento com o cliente. Não imagine que seja tratar bem os clientes, ter profissionais educados que sempre dão razão ao cliente, essender tapete vermelho na entrada da aeronave. Essa sigla representa uma versão técnica dos conceitos de Marketing de Relacionamento. Como toda estratégia de marketing, aqui também objetiva-se a conquista de receitas através de novos clientes, porém com grande ênfase na manutenção dos que um dia foram conquistados. Através da gestão do

relacionamento com os clientes, obtemos a compra, o retorno para nova compra e a possibilidade de vender outros produtos afins ao nosso negócio.

No Marketing de Relacionamento, entendemos que o cliente pode estar em alguns estágios em relação ao nosso negócio. Segundo MCKENNA (1993, 254), “pode ser um possível cliente (suspect), quando nossos produtos e serviços poderão atender alguma de suas necessidades.”

No segundo estágio temos informações que podem viabilizar uma venda (nome, telefone, etc..), isto é, conhecemos algo mais e, portanto, podemos trabalhá-lo, pois ele é um cliente em potencial (*prospect*). Enfim houve o ato em si: a compra. Ele é um (fessejado) novo cliente. Ele compra novamente, e outra vez e não se fesseja mais com tanta alegria, afinal ele já é um cliente usual. Se suas necessidades e, principalmente, suas expectativas forem constantemente atendidas, ele defenderá nossa marca e nosso produto, ele será um advogado em nossa causa.

O Marketing de Relacionamento visa fazer acontecer essa escala, com grande parte dos clientes.

Conhecer os clientes é o passo básico. Quem são, qual a frequência de compra, o que compra, o que não compra, quais as suas características pessoais e comportamentais relevantes ao nosso negócio atual e potencial. Literalmente conhecer. É lógico que não precisamos conhecê-los para tratá-los todos da mesma forma, oferecer as mesmas coisas, comunicar-nos com eles do mesmo jeito. Precisamos conhecê-lo para personalizar, individualizar. E assim, atender uma expectativa, uma necessidade comum, hoje, a todas pessoas. Nesses dias de massificação, precisamos ser individualizados.

Segundo DE ÂNGELO (1999, p.133), “um passo natural é implantar um Call Center, ou alguma outra forma de garantir a interação.” Mas temos que ter tecnologia de informação adequada, pois só assim é possível sustentar uma quantidade de dados, que precisa ser distribuída para os profissionais certos, na hora certa. Implantar as ferramentas de telefonia e centralizar as ligações não é praticar CRM, e isso pode frustrar as expectativas geradas.

[...] Automatizar a força de vendas é outro fator relevante para garantir o fluxo de informações com o mercado e transformar o cliente em cliente da empresa e não dos vendedores. (DE ÂNGELO 1999, p.133)

Mas só tecnologia pode não ser suficiente, os procedimentos internos devem ser ajustados, para, assim, usar o efetivo potencial da tecnologia e da estratégia de marketing.

CRM é Tecnologia, Processos e Comportamento. Pode-se começar por uma linha de produto, por um serviço, por um segmento de mercado, por uma região geográfica. Só não se pode perder a visão do todo para evitar retrabalho, custos futuros.

No mercado de hoje, cortar custos precisa ser um lema, porém não é suficiente. É necessário investir em clientes, em geração de receita. A diferenciação de um produto ou serviço cria o dessaque que afasta a empresa da pura comparação de preço. Diferenciar um produto ou serviço implica diferenciar os clientes. Em Marketing de Relacionamento, trabalha-se com o conceito de VPC - Valor Potencial do Cliente. Sim, porque temos clientes e CLIENTES. Alguns merecem mais investimento que outros, e com tecnologia e processos podemos saber quem fica em cada categoria de cliente.

Às vezes, pensa-se que técnicas e tecnologias que são apresentadas tratam-se, exclusivamente, de moda. Principalmente quando a mídia é muito forte e uma indústria se faz em volta da idéia. Porém, conclui-se que essas modas nascem de necessidades reais.

Segundo Gordon (Op. Cit., p.269)., “a moda da reengenharia passou, não porque era uma idéia vazia. Mas porque as empresas praticaram seus conceitos e satisfizeram a necessidade do momento”.

Implementar uma moda é o caso da empresa que abraça uma idéia sem saber realmente o que é, sem ter capacitação para ter sucesso, ou sem planejamento e estrutura. Elas acabam tendo os mesmos problemas e destino das que não fizeram nada. Quem conta a história são as empresas que trataram suas necessidades e estão vivas.

Principalmente após a primeira onda mundial de implementação de sistemas CRM, ainda se discute muito e pouco se faz. Essa situação deve-se, principalmente, devido ao grande nível de frustração das expectativas das empresas que tentaram implementar essa nova forma de trabalho. Certamente as expectativas não estavam adequadas e conseqüentemente a preparação dessas empresas foi discutível.

[...] A implantação de CRM tornou-se algo bem mais complexo e maior que os ERP na década de 90, fato que não faz parte de percepção geral. Culturas de planejamento, controle da produção, suprimentos, produto, logística e manutenção são normalmente inerentes à empresa, sendo os assuntos `dominados` e discutidos por todos. São ciências exatas, tangíveis, concretas, podendo ser mais facilmente medidas por números (MCKENNA, 1993, p.128).

Em geral, essas culturas têm origem nos fundadores das empresas, os quais, em sua maioria, são dotados de um perfil técnico/administrativo, apesar de muitos estarem convencidos de que entendem de marketing e vendas.

Um bom exemplo de exceção é a IBM, cujo fundador foi reconhecido como um dos maiores profissionais de marketing e vendas da história, que tornou-se padrão para toda a indústria de tecnologia da informação. A IBM foi a base para o marketing e vendas. Em muitos momentos de sua história, a empresa não tinha disponível a melhor ou mais recente tecnologia, ou talvez a melhor qualidade, mas a percepção do mercado era que as soluções IBM eram a melhor opção.

O primeiro passo para uma implantação de CRM de sucesso é a conscientização dos profissionais das empresas e, principalmente, do corpo diretivo, de que vendas e marketing são ciências hoje tão bem estudadas e estruturadas, com várias metodologias disponíveis, tanto quanto o ERP (ou o MRP da década de 80). Uma das grandes diferenças reside no fato de que essa é uma ciência inexata, tendo como parte de seu embasamento a percepção. A psicologia tem pesquisado e tido muito sucesso nessa área.

A percepção é algo que depende muito de cada profissional, criatividade, pessoa física. Não existem muitos Pelés, Romários, Ronaldinhos e Picassos por aí. Um time de profissionais bem formados, somente, não é o suficiente para que uma empresa tenha sucesso.

Esse assunto sempre foi tido como bastante crítico pelas empresas, principalmente com relação ao perfil e à remuneração dos profissionais de vendas e marketing. A própria cultura de muitas corporações torna fácil não encarar o fato de ter que dar explicações para os profissionais técnicos e administrativos, para cuja maioria, muitas vezes, o mercado de trabalho não reserva boas compensações.

Nessa área também existem os Pelés, certamente. Com a crescente democratização da informação, hoje também somente uma boa formação não é o suficiente. A “grande sacada” para a diferenciação sempre foi o que fazer com elas. O fato de um profissional ter ou não “boas sacadas” depende de fatores puramente psicológicos, como personalidade, experiências vividas, essabilidade emocional, etc.

Da mesma forma que para as áreas mais técnicas existem metodologias de trabalho que procuram amenizar o fato natural da existência dos Pelés, compartilhando, democratizando, automatizando e sincronizando informações, o CRM faz o mesmo para vendas e marketing

No mundo globalizado, bons produtos, com boa tecnologia e qualidade agregada, preço e pontualidade na disponibilização são fatos já esperados pelos clientes, ou seja, significam fazer o mínimo. Mesmo se você tem, o mercado tem que ter essa percepção, o que sem um bom marketing e vendas não se consegue. Devemos sempre lembrar que a percepção do mercado não necessariamente corresponde necessariamente à realidade, e o que vale é a percepção.

Segundo ZENONE (2002, p.189), “a comunidade norte-americana já percebeu esse fato há muito tempo, e que outros podem produzir mais barato e talvez até melhor que eles.” Apesar desses assuntos ainda estarem sendo resolvidos - e muitos custos ainda poderem ser reduzidos-, o diferencial não reside necessariamente neles.

Voltando ao CRM, justamente por nunca serem bem entendidas pelos profissionais das corporações, e devido ao perfil dos profissionais de vendas e marketing, essas áreas não têm como cultura a democratização da informação, exatamente como as áreas técnicas e administrativas antes da década de 90.

O trabalho de mudança de cultura e implementação é extremamente árduo, mais difícil do que o que se fez até o momento, mas necessário. Profissionais de vendas e marketing são excelentes contadores, com bons argumentos e convincentes. Não são fáceis de aceitar o que não querem. A resistência é muito maior. Nenhum cliente vê ou se importa com fatores internos da empresa, desde que suas expectativas sejam satisfeitas, mas eles vêem e se importam com tudo o que a área de marketing e vendas desenvolve e pratica.

### **3.2.1- O nome do jogo**

A convergência da informação, da transação e da comunicação, em uma única dimensão, constitui a essência do CRM. Traz, em seu bojo, enormes oportunidades e desafios à capacidade das empresas no gerenciamento dos seus esforços de marketing e no desenho da sua estrutura organizacional. E, principalmente, à arte de elaborar estratégias que maximizem os ganhos sinérgicos do marketing de relacionamento.

Há a grande falácia do *real time marketing*, ou o marketing em tempo real. Mais uma vez a velha confusão entre marketing e promoção, tão freqüente na nossa imprensa. É evidente que as promoções on-line dirigidas ao consumidor são cada vez mais suscetíveis ao conceito de tempo real. Isso cria novas pressões sobre ambiente de marketing. Reduz o ciclo de vida de cada promoção e eleva a necessidade de se alocar mais recursos para acompanhar a velocidade e aproveitar o elevado potencial de ajustes competitivos permitidos pelo mundo on-line.

Tudo indica que essa falácia do *real time marketing* foi engendrada por uma mente profundamente arraigada ao mundo da informática. Longe de ser uma crítica,

essa consideração é um reconhecimento. A profunda revolução que está ocorrendo no mundo do marketing foi criada e impulsionada pela área de tecnologia da informação.

### 3.2.2 Insucesso na implantação do CRM

Ninguém questiona a importância do relacionamento com os clientes. Clientes satisfeitos são fiéis, compram mais e são mais rentáveis para as empresas. No entanto, muitos projetos de CRM fracassam ou geram resultados bem abaixo do esperado, causando dúvidas sobre a eficiência da ferramenta, justamente porque colocam foco no *software* a ser usado e pouco no gerenciamento das informações geradas.

Esse incômodo índice de insucesso repete o que já aconteceu e ainda vem acontecendo em diversas implantações de sistemas integrados de gestão empresarial – ERPs (*Enterprise Resource Planning*). Com um agravante: o risco de insucesso na implantação de CRM é maior. Toda ferramenta de TI vem para viabilizar ou otimizar a execução de processos e procedimentos pré-existentes ou a serem implementados nas organizações. Segundo PORTER (1989, p.234),

[...] bem ou mal, as empresas já faziam, há muito tempo, a gestão financeira, gestão de produção, de estoque de matéria-prima e produtos acabados, gestão de recursos humanos, enfim, a gestão dos processos que são suportados por um ERP.

Ou seja, o ERP tem como proposta a integração e otimização desses processos.



Com o CRM, o risco é muito maior. Segundo PORTER (Op.cit., p.235), “ao contrário dos processos suportados pelo ERP, nem todas as empresas praticam relacionamento com os clientes em moldes adequados.” Na verdade, são poucas as empresas que podem afirmar que possuem um database permanentemente atualizado e qualificado; que seus clientes estão agrupados em *clusters* (segmentos) conforme suas características; que a oferta de produtos e serviços é personalizada em função dessas características; que trabalha a informação, efetivamente, como ativo estratégico; que todos os seus colaboradores são orientados a ouvir os clientes; que realizam ações de fidelização, retenção e recuperação de clientes; que têm canais de relacionamento estruturados e integrados. Enfim, que efetivamente sabem como se relacionar com seus diversos públicos. Então, não podemos dizer que implantar um software de CRM seria a solução para essa deficiência.

Para aprendermos a correr, precisamos primeiro, aprender a andar. Não basta comprarmos um tênis de último tipo para essarmos aptos a correr. O mesmo ocorre com o CRM. Antes de procurar soluções complexas envolvendo CRM, integrando-o ao ERP, com ferramentas de *Data Mining* e BI (*Business Intelligence*); ou ainda desenvolver um *Contact Center* de última geração com roteamento inteligente de ligações, CTI, URA com *speech recognition*, voz sobre IP, e tantos outros termos técnicos de última geração no setor. É preciso primeiro “olhar para dentro de casa”. A sua empresa está preparada para iniciar uma implantação de CRM? Como ela se relaciona com seus clientes? O que ela espera desse relacionamento? Como seus colaboradores encaram a relação com os clientes da empresa? Qual é o perfil dos clientes atendidos? Seus processos são orientados para clientes?

O fato é que a estratégia e a gestão precedem a tecnologia. Criar ou consolidar a cultura de relacionamento com os clientes não deve vir depois de uma implantação de CRM. Deve vir antes. O CRM deve ser a forma para se concretizar uma necessidade pré-existente.

No entanto, muitas empresas estão fazendo exatamente o contrário: implantando CRM para somente depois começar o relacionamento com os clientes. Esses projetos certamente irão falhar ou não darão o retorno esperado.

### **3.2.3- CRM: os benefícios para o consumidor final**

Segundo PORTER (1989, p.131), “cliente bem atendido é cliente fidelizado.” Esse é um dos segredos do sucesso de pequenas e grandes empresas dispostas a investir em tecnologia para crescer. A acirrada concorrência no comércio e o avanço tecnológico do País tornaram mais comuns termos técnicos como CRM (*Customer Relationship Management* – gestão do relacionamento com o cliente). Mas, o que isso trouxe de benefícios ao consumidor final? O benefício está diretamente ligado à estratégia de relacionamento da empresa com o cliente (CRM), bem como à tecnologia envolvida para suportar as regras de negócio.

A relação da empresa com seus clientes, ou possíveis compradores de seus produtos, faz parte do conjunto de ações do CRM. Com ele, as empresas podem agradar e manter (fidelizar) seus clientes, mas desde que o trabalho seja bem feito.

Segundo VAVRA (1993, p.153),

[...] basicamente, com o CRM, o consumidor pode ser beneficiado de três maneiras: maior agilidade no atendimento, ser atendido sempre da mesma

forma, independente do canal de comunicação com a empresa, e atendimento personalizado.

A automatização de processos permite que a empresa se adapte às necessidades dos clientes. No caso de um pagamento, por exemplo, se o cliente é um bom pagador e, por alguma razão, deixou de quitar uma fatura na data marcada, o próprio sistema, a partir de regras de negócios, pode liberar uma nova fatura com nova data de pagamento. O cliente não precisa necessariamente fazer contato com a empresa para solicitar a nova fatura.

É comum os clientes ligarem para uma central de atendimento e não conseguirem resolver o problema por telefone, sendo necessária a presença na empresa. Esse é um exemplo de mau atendimento. Com um CRM bem feito, isso não acontece, pois o funcionário da central terá as mesmas informações que o atendente que vai até a casa do cliente, ou que o atende na própria empresa.

Na medida em que a empresa consegue integrar as informações sobre o cliente, ela também pode oferecer descontos e facilidades, de acordo com o volume de compras. A empresa pode, ainda, deixar de enviar malas-diretas que não interessam ao cliente e informá-lo apenas sobre produtos e serviços que essejam de acordo com seu perfil e o dos moradores de sua residência.

### **3.2.4- CRM e a competitividade empresarial**

O atendimento ao cliente é fator crucial para manter uma empresa competitiva em seu mercado. As corporações procuram maneiras diferentes de reter seus clientes com o objetivo de gerar lealdade e na esperança de aumentar ainda mais sua carteira de clientes por indicações e referências positivas.

Quando se trata de interação com clientes através de centrais de atendimento, os agentes de atendimento, freqüentemente chamados de CSRs, são linha de frente e muitas vezes o único contato que o cliente mantém com a empresa. Esses representantes obrigatoriamente devem ser bem treinados e preparados para realizar sua função com competência e retorno positivo à imagem e aos negócios da empresa para a qual trabalha. Além de oferecer uma resposta rápida aos questionamentos dos clientes, os profissionais das centrais de atendimento também coletam informações. Os dados coletados geram um material rico para a realização da “inteligência dos negócios” e pode ser usado para a criação de uma nova estratégia mercadológica.

As centrais de atendimento abriram caminho para uma nova geração de canais de acesso chamados de “centrais de atendimento”, onde os clientes escolhem o canal que querem usar para falar com a empresa – telefone, e-mail ou Web sites. Estimativas do instituto norte-americano Datamonitor afirmam que este segmento deve crescer 30% nesse ano de 2005, criando mais de 100.000 vagas para operadores. Outro grupo de pesquisas dos Estados Unidos, o Arbideen, prevê que o mercado global de CRM – Customer Relationship Management - deve crescer a uma taxa anual de 19,9% pelos próximos três anos.

[...] Na América Latina, embora o CRM ainda se encontre em fase inicial, a busca pela excelência no atendimento ao cliente tem crescido. O Gartner Group prevê que o mercado global de CRM vai chegar a US\$76.3 bilhões em 2005, enquanto em 2000 ficou na casa dos US\$23 bilhões. Esses números demonstram a importância do CRM para as empresas em nível mundial. O que as empresas têm que aprender é que a implementação de um sistema para gerenciar os relacionamentos com o cliente vai além da compra de uma solução. As companhias situadas na América Latina ainda estão em fase do conhecimento sobre as opções que existem no mercado para ajudá-las a gerenciar melhor suas iniciativas em CRM. Pesquisas demonstram que alguns projetos de CRM fracassaram porque as empresas ainda não tiveram a capacidade de alinhar o projeto com sua estratégia de negócios. (DE ÂNGELO, 1999, p.53)

O que freqüentemente acontece é que a equipe de atendimento ao cliente nem sempre é treinada de forma adequada para ser suficientemente rápida. Como os funcionários representam 70% dos custos, a maior parte das empresas vê a central de atendimento como despesa e não como investimento. Contudo, já foi demonstrado que o comportamento do CSR é o principal fator a determinar a perda ou a retenção de clientes.

Muitas empresas não percebem claramente o potencial de retorno que têm os investimentos feitos em tecnologia de informação, para monitorar seus processos de atendimento ao cliente e treinar adequadamente seus funcionários. A gravação e análise dos contatos com os clientes têm se mostrado prática de grande valor para os negócios e transformou centros de contato corporativo em núcleos de inteligência a respeito de dados de clientes. Coletando esses dados, as empresas podem usá-los para, a partir de suas experiências, aprender a analisar em detalhes seus clientes quando eles interagem com a empresa, seja qual for o meio utilizado.

Com os avanços da tecnologia, os comentários dos clientes podem ser canalizados através de vários veículos de comunicação. O cliente é quem decide qual é o canal que melhor se adapta às suas necessidades. O grande problema com essa comunicação dos clientes feita através de múltiplos canais é que a maioria das empresas não se sente capacitada a gerenciar e analisar eficientemente o fluxo de informação gerado por esses canais.

Para ajudar as empresas a fazer isto, existem soluções tecnológicas que permitem conhecer e atender melhor os clientes, ao mesmo tempo que aumentam a lealdade e ajudam a treinar melhor os funcionários. As empresas precisam se dar conta da importância da interação humana dentro desse modelo. Freqüentemente, tecnologias sofisticadas tais como CTI (Integração de Computadores e Telefonia)

não são bem-sucedidas, quando as empresas falham e deixam de treinar adequadamente seus funcionários.

Com ferramentas efetivas para treinamento de agentes, e novas técnicas de monitoração, fica mais fácil para as empresas garantir um atendimento de qualidade ao cliente em seus centros de contatos. Implementando tecnologias eficientes de monitoração, é possível gravar interações feitas através de vários canais de comunicação, avaliar a qualidade do atendimento ao cliente e estabelecer padrões de qualidade que satisfaçam o mais exigente dos consumidores.

Segundo GORDON (1998, p.74), "utilizar uma forma sistemática de avaliação também pode ajudar as empresas a aumentar a qualidade e a confiabilidade dos serviços oferecidos." Esse conceito de monitoramento é novo na América Latina e permite uma revolução no relacionamento entre as empresas e seus clientes.

Na medida em que empresas de diferentes setores continuem investindo em tecnologia para automatizar o atendimento ao cliente, não podem esquecer quão importante é também treinar adequadamente seus CSRs.

Segundo Gordon (1998, p. 75), "Pesquisas mostram que 40% das solicitações de clientes podem ser atendidas eletronicamente. As demais 60% necessitam de atendimento pessoal por um representante."

É fundamental que as empresas percebam a importância de garantir que quando um cliente ligar para a sua central de atendimento, ele vai receber um excelente atendimento e um serviço de qualidade, independente de qual seja o representante de atendimento com que fala. O mercado conta com tecnologias que facilitam o treinamento dos funcionários para garantir a excelência no atendimento ao cliente e a competitividade empresarial.

### 3.3 Do Marketing Direto ao Relacionamento com os Clientes

O fortalecimento das associações de marketing direto e o crescimento do número de matérias/publicações sobre o assunto, sem dúvida, conferem a essa “ferramenta” a importância que ela adquiriu ao longo dos anos nas estratégias de marketing das empresas. Essa importância, em primeira instância, deveu-se a visíveis ganhos de produtividade decorrentes de uma maior eficiência para se atingir o público-alvo e também pela facilidade na mensuração de resultados de campanhas. Em última instância, foi a base para o desenvolvimento e surgimento do conceito de *Clusters* – segmentação – e, mais ainda, do Marketing de Relacionamento.

A utilização cada vez maior do marketing direto como ferramenta para a venda de produtos e serviços trouxe à tona a importância e as potencialidades de uma nova forma de se fazer marketing: o *Database Marketing*. A necessidade de se atingir o consumidor/cliente com maior grau de acerto fez com que as empresas percebessem a importância em manter de forma estruturada os dados internos e, posteriormente, os externos. A partir daí, abriu-se também a possibilidade para os mesmos serem utilizados como geradores de informações. Essas mudanças puderam ser percebidas nas estruturas das áreas de marketing, que passaram a demandar profissionais com perfil mais analítico/quantitativo e com conhecimento em banco de dados.

Com a atenção voltada para definição, estruturação e análise de um banco de dados, que a princípio era simplesmente um fornecedor de informações para geração de etiquetas, começaram a ficar evidentes algumas falhas nas estratégias

de marketing: o foco no produto e não no cliente e o foco exclusivo na captação e não na manutenção da carteira atual de clientes.

[...] Uma simples análise do banco de dados permitiu a verificação da confusão existente na contagem de clientes: se um consumidor comprava 3 produtos, considerava-se 3 clientes. Também verificou-se que cada cliente tem um tempo de casa, um volume médio de compras num determinado período e uma determinada composição de produtos, ou seja, as empresas têm uma carteira de clientes e cada uma tem um determinado valor. (DUFFY, 2002, p.136)

Paralelo a isto, e até como consequência, algumas modificações puderam ser apreendidas como os primeiros passos para o surgimento do marketing de relacionamento, tais como: desenvolvimento da cultura de captura de dados dos clientes e *prospects*; preocupação com a obtenção de *feedback* de clientes seja por meio de pesquisas em embalagens, questionários em pontos de vendas ou eventos e pesquisas de satisfação; busca pela identificação dos clientes de forma mais precisa, considerando percepção, atitudes, perfil, comportamento e necessidades; definição de estratégias focadas individualmente ou por segmentos, percebendo o mercado como heterogêneo, mas sendo formado por vários mercados homogêneos.

Assim, passa-se a entender o marketing direto e o banco de dados como sendo os motores ou propulsores do relacionamento com o cliente e da necessidade das empresas em estabelecer estratégias comerciais e de marketing direcionadas a clientes individualmente ou a nichos de clientes. Para isto, técnicas mais apuradas de se identificar e tratar o consumidor de forma diferenciada têm sido desenvolvidas e utilizadas.

Com esse objetivo pode-se trabalhar duas linhas de análises diferentes: identificar grupos de clientes com perfil, comportamento e necessidades similares e identificar quem são os melhores clientes. As duas análises podem ser feitas em



conjunto ou não. O importante é salientar que não se pode definir estratégias de relacionamento por nicho somente com o ranking, e que a identificação dos nichos não estabelece nível de importância dos clientes.

Outro ponto a ser lembrado é que, independente da técnica a ser utilizada, antes da análise de segmentação de mercado e identificação de nichos, é preciso realizar um planejamento que defina os objetivos do trabalho, as variáveis segmentadoras e quais as fontes de dados a serem utilizadas. Uma dessas fontes são os dados internos que precisam ser analisados e tratados. Outra fonte importante são as pesquisas, que podem ser utilizadas para capturar novos dados (enriquecimento) e também para avaliar a satisfação e necessidades dos clientes. Esses procedimentos garantem um processo mais efetivo e informações de qualidade e relevância para as ações a serem implantadas.

Com base nessas informações sobre as necessidades, perfil e potencial por *cluster* e nos objetivos esperados pela empresa, alguns processos de relacionamento devem ser implementados: de aquisição de clientes; de identificação de *Cross Selling* e *Up Selling*; de *tracking* de satisfação e definição de um programa de retenção e recuperação de clientes.

Dessa forma, o marketing direto, que em si mesmo já representou um avanço no sentido de mudar o foco das empresas para estratégias mais direcionadas e de maior facilidade de mensuração de resultados, contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

### 3.3.1- Foco no cliente: estratégia de fidelização

Segundo DUFFY (2002, p.147), "a estratégia de fidelização de clientes não pode essar calcada apenas em programas de fidelidade". Iniciativas de marketing, muitas vezes, são esforços isolados de fidelização, o que não é suficiente. Antes de mais nada, toda a empresa deve essar preparada para garantir os produtos, os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação. Isto é fidelização estratégica: o esforço de habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo. Os programas de fidelidade são ações de fidelização tática, visando incrementar o valor dos negócios proporcionados por cada cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de clientes.

A fidelização deve ser um compromisso de toda a empresa. Promover o relacionamento com seus clientes deve fazer parte de sua cultura e de sua missão. Reter e fidelizar clientes deve ser encarado como fator de sobrevivência.

Segundo DUFFY (2002, p.201), "fidelizar não é gerenciar produtos, mas clientes." Empresas que, em todos os níveis, não estão preparadas para o relacionamento com seus clientes, os vê como adversários. Sem domínio da situação, desconfiam dos clientes e geram desentendimentos.

Por que isso ocorre?

[...] os funcionários não têm acesso às informações;  
os funcionários não possuem autonomia para tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes;  
os funcionários não são motivados a tomar decisões em favor do cliente;  
não existe um ambiente propício para a colaboração do cliente;  
não há comprometimento dos funcionários no relacionamento com os clientes;  
não há interesse dos funcionários na satisfação dos clientes. (DUFFY, Op. Cit., p.176).

Quantas vezes já não ouvimos respostas como "o senhor vai ter que ligar para um outro número", "não é com o nosso departamento", "infelizmente eu não posso fazer nada" ou "eu sou só o gerente"?

Se um funcionário acredita ser "somente o gerente", então também vê o cliente como "somente um cliente". Essas situações parecem absurdas, mas a responsabilidade não é somente dos funcionários. Eles não foram treinados para ver o cliente como a garantia de seu salário no final do mês, muito menos para recebê-lo como influenciador direto da sobrevivência e do sucesso da empresa.

Mas os funcionários desejam fazer tudo direito e pensam que estão fazendo, já que assim foram estabelecidas suas regras (ou nenhuma regra) de relacionamento com os clientes. As empresas que receiam dar a seus funcionários autonomia de decisão, não têm confiança em sua capacidade de decidir com responsabilidade e ponderação. Mas é nos "momentos da verdade" (qualquer momento em que um funcionário de uma empresa entra em contato com um cliente) que o papel dos funcionários é de extremo valor. Eles precisam ser habilitados a agir em prol do cliente, precisam ser investidos de responsabilidade e autoridade para agir como se a empresa fosse deles. E isso só se consegue com treinamento.

Se uma empresa quer garantir a fidelidade de seus clientes, precisa valorizar e fidelizar seus clientes internos. Os funcionários devem estar totalmente conscientes, envolvidos e integrados com os valores da empresa e do cliente. Precisam ouvir seus clientes com atenção e respeito e ter autonomia e responsabilidade para falar em nome da empresa. Devem ser treinados para analisar situações de conflito e tomar decisões em favor dos clientes.

[...] Segundo pesquisa da Forum Corporation, 14% dos clientes que deixam de freqüentar empresas de serviços, o fazem por estarem insatisfeitos com a qualidade do que compraram, mas 2/3 se afastam porque consideram os

atendentes de serviços indiferentes ou pouco dispostos a ajudar (DUFFY, Op. Cit., p.176).

A inovação de uma empresa depende dos riscos assumidos por seus funcionários. Uma empresa em sintonia com seus clientes, ousa, inova e não tem medo de ser diferente.

Programas de capacitação e motivação de funcionários, principalmente aqueles que se relacionam diretamente com os clientes, são imprescindíveis para a fidelização. Quando um cliente entra em contato com um funcionário da empresa, sua percepção é de que está falando com a empresa e não com o funcionário. O cliente espera que o funcionário se comporte em nome da empresa, não como alguém que não é comprometido com o que faz.

Se toda a empresa não estiver empenhada em identificar e construir relacionamentos estratégicos, os funcionários também não se empenharão. Um time é fundamental para produzir resultados.

O foco da empresa deve ser a construção de relacionamentos, tendo como compromisso o incentivo ao trabalho em grupo e ao esforço do time. Em uma empresa, ninguém é uma ilha. Independentemente do tipo de serviço a ser prestado ao cliente, há sempre o envolvimento de mais de um setor da empresa. Para solucionar problemas de clientes freqüentemente estão envolvidos vários funcionários. O comprometimento deve ser de todos e o padrão de atendimento deve ser único. Se isso não ocorre, o cliente não percebe a empresa como digna de confiança. Sem confiança, está vulnerável às ações da concorrência.

Segundo DUFFY (2002, p.187), “organizar internamente a empresa para focar o cliente não é um destino, mas uma viagem. E acrescenta: um trabalho constante e permanente, de melhoria contínua.”

DUFFY, que atua no Brasil em parceria com a Fábrica Comunicação Dirigida – 8ª maior agência de marketing direto -, destacou que o incremento de vendas obtido com os programas de fidelização situa-se, em média, entre 10% a 25%, quando bem implementados. "Diante dos resultados evidentes, milhares de empresas em todo o mundo estão desenvolvendo programas de fidelização", afirmou Duffy, ao ressaltar que, no momento em que os produtos estão muito perto de serem iguais, o marketing de relacionamento é uma estratégia eficaz para cativar o consumidor.

Além do impacto direto sobre as vendas, os programas de fidelização também permitem uma redução nos custos de marketing. "Clientes fiéis são eficazes em custo, porque a companhia conhece suas regras e sabe interagir com eles" (Idem). Mas, para garantir um bom resultado, os programas de fidelização devem contar com tática e estratégia integradas.

Entre os pontos que devem ser observados, DUFFY (Op. Cit, p.90) destaca:

[...] o programa de fidelização deve ser um processo contínuo; a empresa deve estar disposta a criar "entusiasmo" e uma história de sucesso; deve fazer pesquisas junto aos clientes para ajudar no desenvolvimento de conceitos; identificar as ineficiências e obstáculos em potencial e reunir informações que vão ajudar a criar idéias originais.

No marketing orientado a produtos, as empresas alardeiam a necessidade de focar o consumidor porque estão centradas no produto. Comandadas pela ótica do produto, as suas principais decisões estão dirigidas para quem vender, como distribuir o produto e como se comunicar com o mercado-alvo. O consumidor é a função dependente, em um mundo no qual o produto representa o centro do universo.

A competitividade em marketing depende fundamentalmente da qualidade e da intensidade do relacionamento da marca com os consumidores. A abordagem centrada no relacionamento com o consumidor passa a ser cada vez mais empregada. As estratégias das marcas competitivas buscam seletivamente enxergar os consumidores e se relacionar com as de valor para a marca. Quem são, onde estão, quais as suas necessidades individuais, seu perfil, seu histórico de relacionamento, suas transações. Entender as suas experiências com a marca e com a categoria. E aí, criar e desenvolver um sólido canal de marketing, estabelecendo um rentável relacionamento entre o consumidor de valor e a sua marca.

Pelo canal de marketing fluem componentes táticos, sejam produtos, sejam ações de vendas cruzadas, *up-grading*, ativação ou recuperação de clientes, suportadas e embasadas por pertinentes estratégias de reconhecimento, de recompensas e de privilégios aos consumidores de valor para a marca.

Surge uma nova abordagem de comunicação, cada vez mais dirigida pela informação. Graças a estruturas avançadas de *database marketing*, com informações mais pertinentes sobre o consumidor de valor, ela se torna cada vez mais personalizada, ou melhor, customizada, por agregar linguagens e ofertas mais relevantes ao estilo individual do consumidor.

Utilizando os recursos da interatividade e amparada pelas mais refinadas tecnologias, a informação e a comunicação de marketing estão se encontrando na mesma dimensão de espaço e tempo. Os novos canais de marketing – como a internet e o *call center* – são resultados dessa convergência cada vez mais corriqueira entre a comunicação e a informação.

Quando se vê um jovem ligado à Internet, comprando um CD ou DVD pelo *e-commerce*, cabe a pergunta: em que mundo ele está? O da transação, o da informação ou o da comunicação de marketing? A resposta é imediata. Em todos os três.

## 4. DETALHES DO PROJETO

### 4.1 Metodologia

A metodologia utilizada neste TCC foi o Estudo de Caso, no qual, em primeiro plano, observaram-se o setor de Relacionamento com clientes como um todo, onde foi vista a estrutura física, as pessoas envolvidas e os softwares utilizados.

Após essa verificação, foram feitas entrevistas com os colaboradores que trabalharam no setor, com o intuito de avaliar o que poderia ter sido melhorado, segundo opinião deles.

Nessa entrevista, as principais perguntas foram:

- Existia uma ação bem definida para cada colaborador do setor?
- As ferramentas utilizadas no dia-a-dia para o desenvolvimento das atividades eram adequadas?
- A estrutura física era propícia para o desenvolvimento das atividades do setor de relacionamento com o cliente?
- Como era o relacionamento entre os colaboradores do setor?
- Como era o relacionamento dessa equipe com os demais setores da empresa?
- Ao contatarem os clientes, era oferecido algum produto ou eram coletados dados para um contato futuro?



Após a entrevista, foram observadas as ferramentas utilizadas no dia-a-dia para o desenvolvimento do trabalho, e surgiram os seguintes questionamentos:

- Se os relatórios apresentados eram adequados.
- Se as informações geradas pelos relatórios eram utilizadas.
- Se as ferramentas eram de fácil manuseio.
- Se os equipamentos utilizados propiciavam agilidade necessária para uma resposta em tempo hábil.
- Se havia integração desse software com os demais programas de gestão da empresa.

Coletadas as informações básicas, houve uma constante busca por referenciais teóricos que tratassem do problema levantado, e em especial, da sua seleção adequada para se entender com mais clareza os pontos críticos da situação estudada.

O presente estudo está dividido em 6 etapas, a saber: (a) Observação do setor e elaboração de questionário (b) levantamento do referencial teórico; (c) seleção do referencial teórico apropriado à presente investigação; (d) leitura crítico-analítica do referencial selecionado; (e) organização dos dados levantados e (f) elaboração do relatório final.

#### **4.2 Análise dos resultados**

Através do levantamento de dados coletados por meio do questionário, percebeu-se que não houve nenhum tipo de planejamento adequado para que o setor de relacionamento com o cliente “sobrevivesse”.

De posse das respostas dos colaboradores e diante da tabulação das mesmas, foram obtidos os seguintes dados para análise:

- As ações para o setor não foram bem definidas. Ocorria, em algumas horas do dia, o caso de os colaboradores ficarem sem ter o que fazer.
- As pessoas não sabiam em que trabalhar e perdiam o foco das ações. Em um determinado dia estavam executando um serviço; no dia seguinte, já estavam realizando outro completamente diferente.
- Referente ao software utilizado, na maioria das vezes utilizavam-se planilhas do excel, que nem sempre eram atualizadas em tempo hábil por outros setores para o desenvolvimento das atividades no setor de relacionamento com cliente.
- O acesso ao software administrativo da empresa era muito restrito, para não haver manipulação de informações confidenciais, o que dificultava o trabalho do setor, pois determinadas informações estavam em relatórios do sistema que vinham com várias outras informações de acesso limitado, impossibilitando a consulta.
- Com relação à estrutura física, houve um consenso de que era adequada.
- O relacionamento entre os funcionários do setor era até certo ponto difícil. O autoritarismo do supervisor (que não motivava os empregados) e a falta de definição das ações dificultavam aberturas para planejamentos em conjunto. Após observar-se o desempenho do encarregado do setor, chegou-se a

conclusão, através de um laudo psicológico (realizado por um parceiro da empresa em consultoria de RH), de que não era a pessoa adequada para o perfil da empresa.

- Havia um pouco de dificuldade também no relacionamento com as outras equipes da empresa, pois o setor de relacionamento com cliente dependia de informações dos outros setores para executar seu trabalho. Como, na maioria das vezes, não havia a transferência de tais informações em tempo hábil, aconteciam diversos desentendimentos, dificultando a aproximação.
- Foi observado que, nas respostas apontadas, havia um consenso a respeito da forma de abordagem dos clientes. Normalmente eram feitas ligações para oferecer os produtos, mas não eram anotados os dados importantes para o desenvolvimento de um mapa de ação para ligações futuras, com intuito de atacar as necessidades reais dos clientes.
- Foi também enfatizado pelos colaboradores que a direção da empresa aguardava resultados imediatos com a implantação do setor, o que aumentava ainda mais a pressão sobre ele. Isso dificultava ainda mais o desenvolvimento do trabalho, pois perdia-se muito tempo em reuniões que não resolviam os problemas e o resultados não apareciam.
- A falta de integração das planilhas com o software da empresa foi um fator apontado como prejudicial. Foi relatado pelos colaboradores que atuaram no setor que as informações deveriam ser extraídas, por eles diretamente do software, mas que não havia mecanismos para que isto ocorresse.
- Em relação a informações obtidas sobre os clientes, notou-se que, a partir do momento em que eram inseridas nas planilhas, elas eram utilizadas. Seu

manuseio era relativamente fácil, pois dos relatórios emitidos pelo sistema de gestão, eram extraídas somente as informações necessárias para que o setor de relacionamento com cliente pudesse executar seu trabalho.

### 4.3 Cronograma

	01 à 31/08/04	01 à 30/09/04	01 à 31/10/04	01 à 30/11/04	01 à 31/12/04	01 à 24/03/05	28/03 à 13/04/05	14/04 à 31/05/05	Jun 2005
Escolha do tema	X								
Levantamento bibliográfico	X	X	X	X	X				
Observação do Setor	X								
Entrevista e tabulação dos dados com os colaboradores do setor			X						
Pesquisa e Execução da monografia				X	X	X	X	X	
Entrega da Monografia									X

### 4.4 Teoria X Prática – O que deu Errado

Através do estudo das técnicas observadas, notou-se que houve erros estruturais e de planejamento do CRM. Não foram observados passos que deveriam ter sido seguidos, resultando na queda do setor.

Através dos itens a seguir, serão definidos os principais pontos negativos e os possíveis erros que ocasionaram o insucesso na implantação do setor de Relacionamento com Clientes.

### **Cross selling**

O problema da utilização desse método é a justificativa principal para a implantação errada do CRM. Foi observado que essa tática fugia às características do CRM, acarretando inúmeras dificuldades em sua implementação. Isso foi visto em especial, no fato de que o Cross Selling não focava as necessidades do cliente e sim, da venda do produto.

Verificava-se que o contato com o cliente era feito para oferecer algum produto, sem observar se existia alguma informação que conduzisse a uma venda efetiva. O setor de Relacionamento com Cliente mantinha um contato puramente comercial. As técnicas estudadas nas diversas teorias sobre Marketing de Relacionamento indicam que, para se conquistar e preservar um cliente, deve-se, antes de tudo, conhecer quais são suas necessidades para oferecer-lhe essencialmente o que ele deseja comprar.

### **Promoção de vendas**

Apesar dos esforços despendidos, a Promoção de Vendas não alcançou o sucesso desejado no setor de Relacionamento com Cliente, pois a falta de foco e informação prejudicou o andamento do serviço, o que comprova que o perfil da empresa é a venda direta, com visitas. Detalhes que deveriam ter sido bem

delineados num Banco de Dados não foram inseridos. Não foram utilizados os critérios previstos para criação da identidade do cliente e de sua possível fidelização aos produtos da empresa. Através dessas falhas, tornou-se também impossível implementar-se um programa de premiação aos melhores clientes.

### **Customer Relationship Management (CRM)**

Vale lembrar, que a ênfase desse modelo há como objetivo a captação de novos clientes com a venda de produtos, e não, a manutenção dos atuais. Talvez, se na implantação do setor de Relacionamento com Cliente, os processos estivessem organizados para manutenção da carteira atual, os resultados esperados poderiam ser alcançados. É notável que, para a implementação de um modelo tão importante nas empresas atuais, deve ser realizado um estudo detalhado, evitando assim falhas tão primárias. Nenhuma empresa empreendedora está sempre satisfeita com o número de clientes que ela detém, mas, logicamente, é fundamental que se mantenha os clientes já conquistados. O que deve ser entendido é que, para alcançar o sucesso com essa técnica, devem ser dosados esses dois fatores: manutenção e conquista (e vice-versa). É importante ampliar os horizontes e conquistar novos mercados, bem como conhecer o perfil de quem adotou sua empresa para servi-lo.

### **Outros aspectos importantes**

Normalmente quando implantamos um novo projeto, sempre existem ajustes a serem feitos, mas, quanto à implantação do setor de Relacionamento com Cliente

na Método, observou-se que não existia um projeto a ser seguido. Isso dificultou sua implantação.

Também não existia um software adequado para manuseio das informações (quando existia alguma), ou seja, as operadoras ligavam para os clientes a fim de simplesmente terem uma atuação de Telemarketing e não realmente um CRM.

Outro ponto a ser mencionado, é que a Método ansiava por resultados imediatos. Vale lembrar que esse tipo de prática só traz retorno de médio a longo prazo.

Não houve nenhum planejamento, e o que se percebia era que os gestores estavam preocupados com os resultados que, o setor estava proporcionando, o que pode ter sido um erro, já que se houvesse um planejamento de metas, ações bem definidas, foco no relacionamento e não somente no produto, visão de longo prazo, software adequado, dentre outros, tudo isso estruturado em um projeto com respectivo planejamento estratégico, os resultados poderiam ser outros.

## CONCLUSÃO

É importante ressaltar que a tônica do mercado em um futuro próximo está voltada para os serviços. Isso porque produtos são lançados e aperfeiçoados constantemente, com inúmeras marcas e variações de preços, o que ressalta ainda mais a importância dos serviços, pois é através deles que surgirão os diferenciais, os aspectos positivos que tornarão os consumidores adeptos ao consumo de determinados produtos.

Por isso, oferecer mais do que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes tornem-se cada vez mais propensos a adquirir seus produtos e/ou serviços. Isso, por motivos esses, que vão além do aspecto material, originados de fatos inconscientes e motivadores, que fazem a sua marca evidenciada e extremamente valiosa, pois ocupa uma posição de destaque no mercado, a mente do seu consumidor.

Programas de marketing de frequência devem se utilizar das oportunidades oferecidas pela identificação dos seus clientes, para assim saber quem são os de maior valor e de maior potencial, de forma que possam ser desenvolvidas ações inteligentes, através de uma relação de constante aprendizado, pois é através desse ponto que a organização muda o seu comportamento frente àquilo que aprendeu, personalizando aspectos do serviço e produto. Afinal, a única vantagem competitiva real é o conhecimento que você e sua empresa possuem de seu cliente, fato este que seus concorrentes não tem.

Marketing de Relacionamento é um conjunto de estratégias que visam o entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes,



atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a percepção de valor da marca e sua rentabilidade ao longo do tempo.

Quando se fala em gestão do relacionamento, isto significa ter a capacidade de acompanhar e influenciar o comportamento de clientes e *prospects* ao longo do tempo, em qualquer canal de contato, respeitando o histórico de transações estabelecido com a empresa.

Tudo começa quando a gente entende que relacionamento é algo que se estabelece entre marcas e pessoas. Não por acaso, quando alguém expressa seu sentimento com relação a uma empresa, diz coisas como: “Eu amo essa marca” ou “Eu não conheço essa marca” ou ainda “Essa marca é perfeita para mim”.

Uma vez que se saiba, de um lado, qual é a identidade da marca e, de outro, qual o perfil do consumidor – bem como suas crenças e valores - cabe ao Marketing de Relacionamento garantir a conexão entre ambos, num processo contínuo de ação e reação. Quanto mais o cliente percebe que a empresa sabe reconhecer suas necessidades e entregar produtos e serviços compatíveis com as suas características, mais o cliente dá informações ao seu respeito. Quanto mais informações a empresa tem, maior a capacidade de reconhecer e privilegiar os clientes lucrativos.

Num mundo marcado pelo excesso de similaridade entre empresas e produtos, a grande vantagem do marketing de relacionamento é a capacidade de ser algo a mais onde todo o resto é igual. De trazer para o consumidor um motivo concreto para escolher a sua marca em detrimento das outras. Tudo isso com a vantagem de se poder monitorar o resultado financeiro de todo o esforço feito.

Em suma, independente do nome que receba, fazer marketing de relacionamento é saber que o poder está nas mãos do consumidor e perceber que

ou reconhecemos essa força e oferecemos a ele o que ele quer, ou temos poucas chances de vencer os desafios impostos pelo mercado no novo milênio.

Segundo a direção da empresa pesquisada, em um primeiro momento, não há interesse em montar novamente esse setor. Contudo, se no futuro for vista a necessidade da implantação do mesmo, pode-se retomar essa idéia.

A sugestão deixada para essa implantação é que sejam observados alguns pontos antes da execução, conforme abaixo:

- Desenvolvimento de um projeto;
- Planejamento estratégico de médio a longo prazo.
- Definição das ações e das responsabilidades de cada componente da equipe de trabalho.
- Interface com o software administrativo da empresa para não haver dependência de outros setores.
- Adequação do software às necessidades do setor de relacionamento com clientes.
- Controle permanente das ações, buscando não se perder o foco

Através deste estudo conclui-se que o setor de relacionamento com o cliente é muito importante para a atividade do Método Telecomunicações, e que a implantação deste deveria ser repensada pela diretoria, pois isto pode trazer resultados expressivos para a organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DE ANGELO, Cláudio Felisoni. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo, Atlas, 1999.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Boobs, 1991.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo, Futura, 1998.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. 2a. ed., São Paulo, Editora Campus, 1989.
- TSCHOHL, John & FRANZMEIER, Steve. **A Satisfação do Cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- VAVRA, Terry. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo, Atlas, 1993.
- ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing da Comunicação**. São Paulo, Futura, 2002.