

**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS DE VIANA-FESAV
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARA RUBIA CIBIEN COSTA

**MARKETING PARA RETENÇÃO DE CLIENTES:
UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

VIANA
2006

MARA RUBIA CIBIEN COSTA

**MARKETING PARA RETENÇÃO DE CLIENTES:
UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Monografia apresentada à Faculdade de Estudos Sociais Aplicados de Viana, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Janaína Meireles Rosemberg.

VIANA
2006

COSTA, Mara Rubia Cibien:

MARKETING PARA RETENÇÃO DE CLIENTES: UMA ESTRATÉGIA
COMPETITIVA. (trabalho de conclusão do curso de Administração, FESAV, Viana-
ES

66 f.

Orientadora: Janaína Meireles Rosemberg.

MARA RUBIA CIBIEN COSTA

**MARKETING PARA RETENÇÃO DE CLIENTES:
UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Esta Monografia foi julgada e aprovada para obtenção do título de **Bacharel em Administração** da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados de Viana.

Viana/ES, 21 de dezembro de 2006.

Prof. José Alexandre de Souza Gadioli, MsC.
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profª Janaina Meireles Rosemberg
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados de Viana
Orientadora

Prof. José Alexandre de Souza Gadioli, MsC
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados de Viana

Profª Renata Chaves Esteves de Abreu
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados de Viana

Dedico minha graduação a Deus, meu melhor provedor, de quem sou cliente fiel e encantada, e em especial aos meus pais Rubens e Maria, por terem me ensinado viver com dignidade e respeito, sempre com muito carinho, afeto, que suportaram minhas ansiedades e inquietações, compreenderam a ausência e incentivaram-me nos momentos de cansaço, e desânimo, quando senti vontade de abandonar o barco. Eu, cliente cativo deles, aprendi o quanto é importante à *fidelidade*.

Agradeço:

A Deus todo poderoso, que me deu vida, saúde e inteligência para alcançar sucesso nesta realização.

A minha orientadora, Janaína Meireles Rosemberg, pela paciência e dedicação ao mostrar o caminho a ser seguido.

Aos professores e amigos que me deram suporte e apoio, enfim a todos que colaboraram direta ou indiretamente, contribuindo para o sucesso dessa Monografia.

“O paradigma mudou. Produtos vêm e vão. A unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente”.

Bob Wayland

“Estamos na década do valor. Se você não conseguir vender um produto da melhor qualidade pelo menor preço do mundo, você estará fora do jogo (...) a melhor maneira de reter seus clientes é imaginar constantemente como lhes dar mais por menos”.

Jack Welch, Presidente da General Electric

RESUMO

COSTA, Mara Rubia Cibien. **MARKETING PARA RETENÇÃO DE CLIENTES: UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.**

2006. Monografia (trabalho de conclusão do curso de Administração), FESAV, VIANA-ES.

O Marketing tem sido definido por diversos observadores como “a arte de conquistar e manter clientes”. Kotler (1999, p. 155) amplia o conceito para “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. A fidelização do cliente integra o processo filosófico do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno, passando pela qualidade total do serviço, o pós-marketing atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo.

O estudo retrata a importância da aplicação do marketing, bem como agregar valor para maximizar a diferença entre a qualidade percebida e a qualidade esperada pelo cliente. O objetivo principal da pesquisa foi identificar interfaces relacionadas ao grau de motivação dos clientes internos no desempenho profissional em uma organização visando à satisfação do cliente externo e a sua retenção. A filosofia da empresa deve estar voltada para o cliente e a satisfação de suas necessidades de modo a surpreender e encantar o mesmo.

Observa-se uma preocupação constante com a conquista e retenção do cliente e muito se tem obtido nesse campo através de mudanças nas empresas que adotaram este sistema. A fidelização do cliente está fortemente ligada à questão da qualidade de serviços, razão pela qual este tema é também aqui abordado.

Palavras Chaves: cliente, motivação, fidelização, relacionamento

RESUMEN

COSTA, Mara Rubia Cibien. **MARKETING PARA LA RETENCION DE CLIENTES: UNA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.**

2006. Monografía (conclusion de Trabajo del curso de Administracion), FESAV, VIANA-ES.

El marketing ha sido definido por muchos observadores como “el arte de conquistar y mantener a los clientes. Kotler (1999, p. 155) amplía el concepto a “Marketing es el ciencia y arte de ganar y mantener clientes y desarrollar relaciones para lucrar con ellos”.

La lealtad del cliente es parte del proceso filosófico del marketing de relaciones.

Desde la preocupación con el cliente interno, pasando por la calidad total del servicio, la post-comercialización actúa como un factor importante para la conquista de la lealtad del cliente externo.

El estudio retrata la importancia de aplicar el marketing, además de agregar valor maximizar la diferencia entre la calidad percibida y la calidad esperada por el cliente.

El objetivo principal de la investigación fue identificar interfaces relacionadas con el grado de motivación de los clientes internos en el desempeño profesional en una organización teniendo como objetivo la satisfacción y retención del cliente externo.

La filosofía de la empresa debe estar enfocada al cliente y a la satisfacción de sus necesidades con el fin de sorprender y deleitar al mismo.

Existe una preocupación constante por ganar y retener clientes y mucho se ha logrado en este campo a través de cambios en las empresas que han adoptado este sistema. La fidelización de los clientes está fuertemente ligada al tema de la calidad de servicios, razón por la cual este tema también se trata aquí.

Palabras Chaves: cliente, motivación, fidelización, relacionamiento

LISTA DE SIGLAS

CRMs – Customer Relationship Management – Gestão do relacionamento com cliente.

ROI – Retorno sobre o investimento

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

SUMÁRIO

RESUMO	08
RESUMEN	09
LISTA DE SIGLAS	10
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 ORIGEM DO TRABALHO.....	13
1.2 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO.....	14
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.3.3 Hipótese	16
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	16
1.5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	16
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 OS CONCEITOS DE MARKETING	18
2.2 FILOSOFIAS DE MARKETING	19
2.2.1 Composto de Marketing	20
2.3 CRIANDO VALOR AO CLIENTE	23
2.4 DEFINIÇÃO DE CLIENTES	27
2.5 INSTRUMENTO PARA SATISFAÇÃO DO CLIENTE	28
2.5.1 Endomarketing: Instrumento de satisfação do cliente interno	29
2.6 INSTRUMENTO DE SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTE EXTERNO... 33	
2.7 CONCEITO E DIMENSÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	38
2.7.1 O Papel Estratégico do Marketing de Relacionamento	43
2.7.2 Os 11 CS do Marketing de Relacionamento	44
2.8 FERRAMENTAS DE RETENÇÃO DE CLIENTES	45
2.8.1 Utilização de CRM para fidelização de clientes	45
2.8.2 Programa de Fidelidade	47
2.8.3 Terminologias de relacionamento	48
2.8.4 SAC -Serviço de Atendimento ao Cliente.....	49
2.8.5 O modelo do planejamento de retenção do cliente – TEORIA x PRÁTICA	50

2.9 NOVOS DESAFIOS PARA O MARKETING	52
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	54
3.1 INTRODUÇÃO.....	54
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.3 AREA DE ATUAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.4 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS.....	55
3.4.1 Procedimentos para coleta de dados	55
3.4.2 Análise e interpretação de dados.....	56
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	56
4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	57
4.1 INTRODUÇÃO.....	57
4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS.....	57
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	59
5.1 CONCLUSÕES.....	59
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 ORIGEM DO TRABALHO

Nos últimos 25 anos, vimos a tecnologia e seus efeitos atuarem como se não existissem fronteiras nacionais. As transferências de novas tecnologias para lugares distantes e a interligação das empresas no mundo inteiro criaram um novo ambiente competitivo. Enfim, a globalização dos mercados trouxe grandes oportunidades, mas também grandes ameaças.

Diariamente os consumidores descobrem e inserem novos produtos e serviços em sua vida e para a manutenção de uma clientela fiel é preciso agir rapidamente e com eficiência, para garantir a sobrevivência no mercado.

Deste modo é que o marketing, nas suas mais variadas ramificações ganha importância para atuar de maneira competitiva, pois a questão da fidelização do cliente assume importância renovada no mundo contemporâneo.

Então se faz necessário encontrar meios que auxiliem na conquista dos clientes e a resposta está nas ações de marketing que podem ser exercidas para reter e conquistar os clientes que testaram e gostaram de seus produtos ou serviços.

Segundo Sabatino (2003:10-12), o assunto fidelização não é atual aqui no Brasil e como exemplo temos os antigos armazéns, comércio típico de cidades pequenas e bairros. O proprietário do estabelecimento relacionava-se com seus clientes por intermédio de uma caderneta de crédito e fundamentalmente com um ótimo relacionamento. Geralmente havia uma saudação de boas vindas e o famoso "Volte Sempre". Esta caderneta era uma ótima ferramenta de crédito e marketing.

O mesmo autor acrescenta ainda que o crescimento da economia e da população, a industrialização, a evolução mercadológica e a competição entre empresas trouxeram a segunda onda da fidelização, que chegou com as bonificações, os descontos e os incentivos. Mas problemas financeiros afetavam a continuidade dos programas de retenção de clientes, que estavam satisfeitos, mas não fidelizados.

O início da terceira onda de fidelização foi estimulado pelas companhias aéreas, que ofereciam benefícios extras, geralmente passagens gratuitas, para os clientes que voassem um determinado número de vezes com elas. E em troca exigiam informações para conhecer melhor os seus clientes e satisfazer suas necessidades, tornando-os fiéis.

1.2 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Dirigir esse estudo sobre “o marketing para retenção de clientes”, se constitui um tema que ganha centralidade nas freqüentes abordagens de Administração e Marketing pelo grande desafio de diferenciais competitivos, principalmente aqueles voltados para a satisfação crescente dos consumidores.

A Retenção de Clientes é apontada por vários autores como uma vantagem competitiva bastante significativa no mercado globalizado do século XXI.

O presente trabalho procura respostas, mediante uma pesquisa bibliográfica para as questões pertinentes ao processo de fidelização do cliente e a implantação de programas de fidelização.

Para Sabatino (2003, p. 20), as empresas tem bons motivos para trilhar o caminho da fidelização e quando bem trabalhada, pode tornar-se uma poderosa ferramenta de marketing para:

- Entender detalhadamente o comportamento dos clientes;
- Identificar grupos de clientes;
- Permanecer competitivo e lucrativo;
- Aprimorar constantemente processos com *inputs* de clientes;
- Minimizar ou maximizar as diferenças tecnológicas entre produtos ou serviços de diferentes empresas;
- Apontar a necessidade de se diferenciar *commodities*;
- Mostrar que apenas um bom atendimento não basta;

- Minimizar a discussão sobre preços;
- Aumentar a oferta para o binômio canal-cliente;
- Estabelecer uma conexão emocional forte entre o cliente e a marca.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as ferramentas de marketing que ajudem as empresas a satisfazer as necessidades de seus clientes de modo eficiente e eficaz, para que as mesmas desenvolvam ações que assegurem a retenção e fidelização do mesmo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Demonstrar a importância da fidelização de clientes.
- Demonstrar as vantagens da valorização do cliente interno nas organizações voltadas à retenção/fidelização dos clientes externos.
- Identificar quais os benefícios para a organização após a implantação de uma política de marketing focada na retenção de clientes.
- Apontar vantagens competitivas com a utilização do marketing voltado à retenção de consumidores.

1.3.3 Hipótese

Hipoteticamente considerou-se que através de uma pesquisa bibliográfica seria possível verificar quais são os procedimentos mais eficazes no relacionamento com o cliente visando a sua fidelização e demonstrar que a retenção de clientes é uma vantagem competitiva para a organização.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Para responder a pergunta formulada, foi preparada, uma revisão bibliográfica como forma de se estudar a importância, relevância e a atualidade do tema Marketing para Retenção de Clientes.

Considerou-se que o sucesso nesta área fica mais fácil se houver um planejamento estratégico, acompanhado de uma estratégia de marketing voltado para a retenção.

A gestão empresarial é fundamental para o sucesso de uma empresa, reduz os riscos da decisão e aumenta as chances de se atingir melhores resultados.

Esta é uma monografia de análise teórica, que consiste na organização coerente de idéias apresentadas por autores que escreveram sobre o tema abordado.

1.5 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Para a realização deste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a partir de material coletado em diversos livros, artigos científicos, revistas e sites da internet.

Para a apresentação de seus resultados, o mesmo está organizado nos seguintes capítulos:

Neste capítulo inicial foram apresentados os tópicos referentes à origem do trabalho, sua importância, seu objetivo geral e específico, suas limitações e o desenvolvimento do trabalho.

O capítulo dois contempla o referencial teórico onde serão abordados a origem do Marketing, seus conceitos e sua importância na retenção dos clientes, falando também sobre a influência da motivação do cliente interno para o alcance da satisfação dos clientes externos, além de expor alguns métodos que contribuem na fidelização.

No capítulo três está definido a metodologia da pesquisa para uso nas atividades que são necessárias para se implantar um projeto de marketing voltado à retenção de clientes.

No capítulo quatro é apresentado a aplicação da metodologia, utilizando a pesquisa bibliográfica, com consultas em livros, revistas especializadas, textos, artigos, teses e meio eletrônico (internet), que permitirá traçar um referencial teórico relacionado ao tema em questão.

No capítulo cinco, são apresentadas as conclusões do estudo e as recomendações em relação ao tema pesquisado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OS CONCEITOS DE MARKETING

Em várias empresas o Marketing é associado apenas à propaganda e a venda, entretanto estes são apenas dois assuntos que são tratados no estudo do Marketing, que possui um campo de estudo muito amplo.

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos (KOTLER, 1998, p. 37).

Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais (BOONE & KURTZ (1998, p. 6).

Segundo Cobra (1992, p. 29) “Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas...”

Para Kotler & Armstrong (1998, p. 03) “Marketing é como um processo social e gerencial através do quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

De fato, o Marketing é um processo social e gerencial, pois adquiriu tal abrangência no mundo contemporâneo que são utilizados, em qualquer sistema econômico, tanto por empresa comerciais como por instituições sem fins lucrativos, e em campanhas sociais como as de vacinação de crianças, realizadas pelos governos com o objetivo de promover o bem público e as eleitorais para “vender” ao eleitor o candidato.

Segundo Cobra (1992, p. 33), “Marketing é entender e responder as necessidades dos consumidores ajudando a construir relacionamentos com clientes, parceiros, fornecedores e com a sociedade em geral”.

Qualquer departamento pode tratar bem ou mal os clientes, e isso afetará seu futuro interesse na empresa. Um cliente pode telefonar para a empresa e encontrar dificuldades para obter uma informação ou localizar a pessoa certa. O produto solicitado pode chegar às mãos dele defeituoso ou danificado. [...] A fatura pode deixar o cliente confuso porque o departamento de contabilidade acrescentou débitos

inexplicáveis. Todos esses contratemplos podem acontecer quando os outros departamentos não se dedicam a satisfazer o cliente (KOTLER, 1999, p. 34).

2.2 FILOSOFIAS DE MARKETING

Na maior parte das empresas, o marketing ocupava, há 50 anos, apenas um lugar modesto no organograma, o de um serviço comercial, composto por alguns vendedores e empregados e muitas vezes estava subordinado ao diretor de produção ou diretor administrativo. Aos poucos a função de Marketing foi alargando e progressivamente colocada no mesmo plano das outras direções.

As empresas, na busca da sobrevivência, acabam por descobrir a importância de se orientar pelas necessidades e exigências do mercado: Segue as orientações abaixo:

Orientação para Produto: Considera que os consumidores preferem os produtos de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores. Portanto as organizações deveriam esforçar-se para aprimorar seus produtos permanentemente.

Orientação para Vendas: A orientação para venda significa que o propósito da empresa é vender o que fabrica e não vender o que o mercado (o cliente) deseja, ou seja, a preocupação com o curto prazo, não se interessando se o cliente ficou ou não satisfeito.

Orientação para o Cliente (conceito de marketing): A função principal da empresa não é mais produzir e vender, mas satisfazer à clientela, consultando-a antes de produzir qualquer coisa, via estudos de mercado e com base nessa consulta, caso seja favorável, oferecer-lhe produtos/serviços/idéias de qualidade e valor, para que os consumidores voltem a comprar e a falar bem da empresa e de seus produtos.

Orientação para o Marketing Socialmente Responsável ou Marketing Societal: Sustenta que a organização deve determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

Orientação para o Marketing Holístico: Nesta abordagem a empresa deve tentar compreender e administrar toda a complexidade envolvida na gestão de marketing de uma empresa.

2.2.1 Composto de Marketing

O composto de marketing foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy em seu livro *Basic Marketing (1960)* e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 secções frequentemente chamadas dos "quatro pês": Produto, preço, praça e promoção. Cada P, por sua vez, abrange várias atividades conforme podemos observar na figura 1.



Figura 1 – A Estrutura dos Quatro Ps.

Fonte: Adaptado de Kotler (1999, p. 125)

As atividades de marketing podem ser classificadas em áreas básicas, que são traduzidas nos 4 P's do marketing. O composto de marketing é essencial às empresas para gerar valor percebido e satisfazer os clientes, construir relacionamentos com o mercado e alcançar desempenho superior nos negócios. Resultados que dependem da consistência entre os objetivos e ações de produto, praça, preço e promoção. Com decisões integradas, os 4Ps se reforçam mutuamente, criando sinergia e aumentando o impacto junto ao mercado.

O marketing mix é importante para que o produto tenha êxito nas vendas; para tanto é necessário que tenha preço adequado, que sua logística atenda à demanda e que sua promoção seja feita de maneira eficaz e que aponte todas as vantagens e benefícios do mesmo, sendo forte o suficiente para introduzi-lo, bem como mantê-lo no mercado.

Devemos entender que uma empresa que apresenta verdadeiramente um bom marketing, é aquela empresa que tem todos os 4 Ps conceituados por Jerome McCarthy em perfeito funcionamento



Figura 2 – A estrutura do mix de marketing
Fonte: <http://prossiga.ibict.br/marketing/imagem/mixmarketing.jpg>

Podemos ainda acrescentar dois P's aos 4 Ps do conceito de McCarthy.

Para uma empresa ser verdadeiramente uma instituição com destaque em marketing, ela deverá adotar POLÍTICAS sociais bem definidas, ou seja, deverá estar empenhada com o bem estar da comunidade aonde ela atua e preocupada com a preservação do meio ambiente em geral, inclusive com a qualidade do ambiente de trabalho. Esta empresa também deverá manter seu PESSOAL sempre motivado, treinado e orgulhoso por trabalhar na mesma.

Então concluímos que o real conceito do marketing está ligado a todas as ações desenvolvidas para o Produto, para a Praça aonde este produto será oferecido, para o Preço de venda, para a Promoção a ser desenvolvida, para as Políticas sociais e ambientais desenvolvidas e por fim, para todo o Pessoal que trabalha nesta empresa. Se você desenvolve estes 6 P's, certamente a sua empresa é uma empresa de sucesso, pois ela tem um excelente e verdadeiro conceito de Marketing.

Portanto é importante observar o posicionamento, produto, preço e canais de distribuição e a empresa deve estar preparada para traduzir em todos os aspectos de sua gestão a proposição de valor que o cliente entende e valoriza.

Com relação aos os “4 Ps” do marketing, Gordon (1998, p. 35) aponta algumas mudanças impactantes advindas do marketing de relacionamento:

- Produto: quando devidamente implementado, o marketing de relacionamento resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Produtos e serviços são conseqüências de um processo de colaboração que cria valores que os clientes querem, para cada componente do produto e seus serviços associados.
- Preço: como com o marketing de relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, o valor também vai mudar proporcionalmente. O preço deverá refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir destas escolhas.
- Promoção: com o marketing de relacionamento o cliente tem oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa e de que maneira isso se dará.
- Praça/distribuição: o marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa/vendedora oferta.

Igualmente necessário é investir na gestão empresarial, para que haja consistência entre discurso e realidade, entre as qualidades do produto e o desempenho da equipe; entre os atributos pretendidos e os valores praticados. Pode-se até vender imagens falsas, mas não se fideliza blefando. Produtos duradouros, com clientes

fiéis, costumam estar associado a empresas sérias e conseqüentemente duradouras.

2.3 CRIANDO VALOR AO CLIENTE

Atualmente os clientes estão mais exigentes e apenas um bom preço não é suficiente para atrair e reter a sua fidelidade, pois eles também procuram por um valor agregado ao produto/serviço, que oferece mais do que o esperado – algo de particular importância para o cliente.

Se os clientes comprassem apenas produtos e não se importassem com serviços e benefícios adicionais e se todos os produtos de todas as categorias fossem iguais, todos os mercados dependeriam apenas de preço e todas as empresas teriam que aceitar o preço estabelecido pelo mercado. A única vencedora seria a empresa com custos menores (KOTLER, 1999, p. 177).

Estes tipos de mercados existem, são os chamados mercados de commodities.

Porém sabemos que as pessoas desenvolvem preferências por marcas, que se tornam conhecidas e criam uma expectativa. [...] Marcas representam mais que o produto – representam um conjunto de serviços, valores e promessas oferecido pelo vendedor (KOTLER, 1999, p. 177-178).

De acordo com o professor Theodore Levitt, de Harvard, há um contraste claro entre os conceitos de venda e de marketing.

A venda focaliza-se nas necessidades do vendedor; marketing nas necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade de o vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente, seu consumo (KOTLER, 1998, p. 37).

Desde a abertura do mercado brasileiro à competição estrangeira, observam-se transformações na estratégia mercadológica das empresas nacionais. Isso vem acontecendo paralelamente à globalização das economias mundiais, devido: o aumento de produtividade, a redução de custos e a padronização da qualidade dos produtos. Entretanto, esse mercado global impõe um novo desafio às empresas:

fazer algo que o cliente perceba como um diferencial entre o produto de sua empresa e o da concorrência, ou seja, existem duas maneiras de obter vantagem competitiva, fazendo melhor do que os outros ou fazendo algo diferenciado dos outros.

O grande desafio do Marketing na atualidade é dotar as empresas de diferenciais competitivos que possibilitem ampla expansão de seus negócios através de produtos globais e pela satisfação crescente das necessidades de consumidores ávidos de produtos e serviços personalizados (COBRA, 1992, p. 25).

Boone & Kurtz (1998, p. 553) define “Valor adicionado” como o valor maior de uma mercadoria ou serviço resultante do acréscimo de características, preço mais baixo, atendimento ampliado ao consumidor, garantia reforçada ou outros melhoramentos do composto de marketing que aumentem a satisfação do cliente.

O mercado-alvo dará atenção a uma oferta de marketing quando perceber que o produto ou serviço tem valor agregado, portanto é fundamental a criação de valor e assim obter êxito. O cliente recebe benefícios e assume custos, por isso definimos **valor** como a razão entre tudo aquilo que o cliente recebe e tudo o que sacrifica ao fechar um acordo. É muito mais complexo do que uma simples troca comercial. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais, os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos.

Segundo Boone & Kurtz (1998, p. 11),

Os profissionais de marketing que atuam no setor de medicamentos para dores noturnas impulsionaram as vendas convertendo necessidades – sono e alívio da dor – em desejo de obter mercadorias específicas – Tylenol PM ou Excedrim PM – enfatizando os benefícios do produto (menor estresse, uma vida mais feliz). Os anúncios do Tylenol PM na televisão americana, por exemplo, enfatizam como uma boa noite de sono melhora a qualidade de vida.

Kotler (1999, p. 178) assim explica:

No mercado hipercompetitivo de hoje, as empresas lutam para diferenciar seus produtos. Carl Sewll, em sua revendedora autorizada Cadillac, em Dallas, não vende simplesmente automóveis Cadillac, mas também um serviço primoroso e a promessa de auxiliar seu cliente a desfrutar seu Cadillac ao máximo. Sua revendedora pode ser contatada dia e noite em caso de emergência e oferece uma lavagem gratuita a cada prestação de serviço. Ele transformou o produto central em um produto ampliado. Os profissionais de marketing inteligentes de hoje não vendem produtos, mas pacote de benefícios. Não vendem apenas valor de compra, mas valor de utilização.

Para Kotler (2000, p. 58) “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Satisfazer positivamente o cliente, então, é oferecer mais do que o necessário, é encantá-lo através do excelente atendimento, da cortesia e da sinceridade. É também descobrir as suas ansiedades, enfim, é estar disposto a se relacionar com ele de forma completa, logo o atendimento deve ser prioritário, pois, uma empresa voltada para o mercado sabe que o cliente é a principal razão para a sua existência.

O cliente está sempre optando entre diferentes ofertas de valor, e escolherá sempre aquela que lhe oferecer a melhor relação custo/benefício. O profissional de marketing deve aumentar o valor da oferta para o cliente com diversas estratégias tais como:

- Aumento de benefícios;
- Redução de custos;
- Aumento de benefícios e redução de custos;
- Aumento de benefícios em proporção maior do que o aumento de custos,
- A redução de benefícios em proporção menor do que redução de custos.

De fato, o grande objetivo do Marketing moderno é atrair novos clientes e manter os atuais através da promessa de superioridade dos seus produtos relativamente aos da concorrência. Marketing deve ser compreendido no sentido de satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Se o responsável pelo Marketing da empresa conseguir compreender as necessidades do consumidor, desenvolver produtos que forneçam um valor superior e atribuir preços justos, distribuir e promover eficazmente os produtos, estes serão vendidos com facilidade.

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos (KOTLER, 1998, p. 37).

Ilustrando esta situação, Boone & Kurtz (1998, p. 39) cita uma cadeia de 132 lojas de varejo com matriz em Houston (Men’s Warehouse) e que vende principalmente terno de marcas famosas por um preço cerca de 25 por cento menor do que o das

lojas de departamentos. A empresa baseia sua estratégia de satisfação do consumidor na premissa de que os homens procuram qualidade, mas detestam fazer compras. George Zimmer acredita que quanto mais simplificada for a experiência da compra, mais provavelmente o cliente ficará satisfeito e voltará. Os novos vendedores recebem um treinamento para conhecer as mercadorias e aprender técnicas para agradar aos clientes. Duas semanas depois de uma venda, o vendedor dá um telefonema, previamente agendado, para se assegurar de que o cliente está satisfeito com a compra. A empresa também promete a passar a ferro, gratuitamente, qualquer roupa sob medida que venda, enquanto ela durar.

Segundo o autor, a qualidade com preços razoáveis, aliados a satisfação de suas expectativas emocionais masculinas por uma experiência de compra simplificada e um ótimo serviço de atendimento ao cliente agrega valor à mercadoria. E como prova deste sucesso, os lucros da empresa cresceram de modo impressionante.

Para que este objetivo seja atingido é preciso que toda a empresa esteja voltada para o Marketing, ou seja, não deve ser praticado somente pelos chamados Departamentos de Marketing, mas deve prevalecer em todas as ações desenvolvidas pelas empresas.

Entretanto, para que toda a empresa esteja voltada para o Marketing, é necessário que seus colaboradores estejam também satisfeitos, pois para atender bem o cliente externo a empresa deve saber primeiro atender bem o seu cliente interno.

A principal função do Marketing, então, é oferecer aos indivíduos e grupos o que eles necessitam e desejam de modo que sua satisfação seja realizada. No mundo empresarial o Marketing assume uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, preocupa-se com as necessidades dos consumidores, coordena todas as atividades de Marketing que afetam o consumidor e obtêm lucro através da criação de relações de longo prazo com o cliente, relações essas baseadas em valor e satisfação e que utilizando o marketing de relacionamento podem ser melhor desenvolvidas.

Lealdade está intimamente unida à criação de valor como causa e efeito: como causa, lealdade inicia uma série de efeitos econômicos tais como crescimento da fatia de mercado através de “bons” consumidores, executando repetidas vendas e sustentável crescimento que capacita a empresa a entregar valor superior aos seus

consumidores e, como efeito, lealdade é uma medida de confiança para saber se a empresa entrega ou não valor superior aos seus consumidores.

2.4 DEFINIÇÃO DE CLIENTES

Ao falarmos em fidelização e marketing de relacionamento, é obrigatório a presença da palavra “cliente”. É preciso então, tentar compreender o seu significado.

Marques (1997, p. 16) afirma o seguinte:

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

Essas definições referem-se basicamente ao cliente externo.

Para Bogmann (2000, p. 36-45) existem quatro tipos de clientes que merecem atenção dentro do contexto do estudo da fidelização.

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

O cliente pessoal é aquele que influencia nossas vidas e nosso desempenho no trabalho. É formado pelas pessoas que amamos: a esposa, o marido, os filhos, os amigos e todos aqueles que convivem conosco, alimentando nossas necessidades emocionais e sociais.

O cliente da concorrência é aquele cliente externo que não compra de nós, mas sim, dos nossos concorrentes.

O cliente interno é a pessoa que trabalha em nossa empresa e influencia o processo produtivo e de fornecimento de serviços. É ele quem faz ou deixa de fazer para que a expectativa do cliente final seja satisfeita/superada ou não. O cliente interno é a peça principal na qualidade total em serviços.

2.5 INSTRUMENTO PARA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A importância do Marketing pelas empresas tem sido realçada, de modo especial, nos últimos anos, quando o aumento da concorrência comercial, impôs a necessidade de aperfeiçoamento das empresas para a competição em âmbito local e global, como garantia de sobrevivência e crescimento.

No passado por volta dos anos de 1600 a sociedade estava orientada para o campo e para a produção de insumos agrícolas, mas com o advento da indústria a sociedade passou a dirigir seus esforços para a produção industrial. Para Cobra (1992, p. 29), “é a preocupação com a colocação dos excedentes de produção decorrentes da Revolução Industrial que acelerou a busca da adoção dos conceitos de marketing para identificar mercados e a forma de atingi-los”.

Nesse contexto, o conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores tornou-se vitalmente importante para as organizações empresariais. Entretanto, depois de muitos estudos de Cobra (1992), Kotler (1999) e Armstrong (1998), verificou-se que para melhor atender o consumidor nas suas necessidades e desejos era necessário um grupo interno de trabalho comprometido com a política da organização. Esse comprometimento só seria possível caso esse grupo de trabalho estivesse satisfeito na realização de sua tarefa, ou seja, a organização percebeu que para ter o cliente externo satisfeito era necessária a satisfação do cliente interno.

2.5.1 Endomarketing: Instrumento de satisfação do cliente interno

O Marketing interno é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do Marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das organizações.

Em seu livro *Administração de Marketing*, Kotler (1998, p. 40) faz a diferenciação entre Marketing interno e Marketing externo, segundo ele “o Marketing interno deve preceder o Marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo”.

O mesmo autor define Marketing interno como “a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. (KOTLER, 1998, p. 40).

Outros autores também dão sua definição para Marketing interno ou Endomarketing como muitas vezes é chamado.

Segundo Boone & Kurtz (1998, p. 47), o marketing interno envolve ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing. Um programa de marketing interno demonstra aos funcionários como seu trabalho ajuda a estratégia de marketing e ainda promove a satisfação do cliente.

Para Bekin (1995, p. 34), endomarketing “é realizar ações de Marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Portanto, o *Endomarketing* é o *Marketing dentro da empresa*, um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa que visa ação para o mercado. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno para melhor atender o público externo.

Para alcançar o comprometimento de todos os funcionários é necessário disseminar os valores e objetivos da empresa entre estes mesmos funcionários; levá-los a assumir compromisso com estes valores e incentivá-los, delegando tarefas e

transformando gerentes em líderes. Como resultado há um clima de confiança, motivação, de aumento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

É importante lembrar que a melhoria do ambiente de trabalho e das tarefas dos colaboradores é claro, constitui um objetivo importante em si mesmo. No entanto, o principal foco do Endomarketing recai sobre o impacto de cada empregado no Marketing externo. O objetivo primordial é o de melhorar a consciência para serviços e clientes e portanto, em última análise, as habilidades de Marketing interativo e o desempenho do Marketing externo pelos funcionários. Conseqüentemente, o foco interno e o externo do endomarketing caminham lado a lado.

Bekin (1995, p. 69) caracteriza precisamente o Endomarketing “como um processo que objetiva estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário”. A motivação dos colaboradores é a base para a harmonia e eficiência no ambiente organizacional. O profissional de marketing precisa desenvolver pesquisa de clima organizacional, objetivando verificar o grau de motivação de seus colaboradores. A motivação então é fator essencial para a satisfação do cliente interno.

Segundo Ache (2002) os objetivos do endomarketing tanto para empresa como para o empregado são:

a) Para a empresa

- Criar vínculos e comprometimento ético;
- Formar/moldar atitudes e comportamento;
- Melhorar a integração funcional/operacional;
- Reduzir custo;
- Melhorar a comunicação interna e estimular a participação
- Aumentar a produtividade e elevar os índices de qualidade;
- Possibilitar o cumprimento de objetivos de curto, médio e longo prazo;
- Fortalecer o sentimento de equipe.

b) Para o funcionário

- Promover a integração vertical/horizontal;
- Melhorar a compreensão dos objetivos da empresa;
- Possibilitar crescimento profissional;
- Agilizar o aprendizado;
- Manter a motivação em níveis sempre elevados

Conforme Bekin (1995, p. 40), para se criar um processo de endomarketing na empresa, esta deve partir de três premissas básicas:

- a) Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- b) Funcionários têm expectativas e constitui o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- c) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Portanto, o endomarketing é um instrumento de mudança e motivação eficaz para o alcance dos objetivos da organização. Quando a empresa desenvolve adequadamente o conceito de endomarketing, um dos primeiros reflexos observados como melhoria efetiva não se situa no interior da organização, mas sim em seu exterior, nas relações com o mercado, clientes, fornecedores, comunidade, governo etc. O endomarketing surge então como um dos mais potentes ativadores da qualidade de atendimento, da mudança de atitudes, da motivação e da produtividade, bem como do alcance de metas comerciais e organizacionais.

A necessidade crescente de endomarketing se deve não só à busca da eficiência do Marketing externo, mas especialmente ao renascimento de ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual. Um ser humano treinado, desenvolvido e orientado para os serviços, ao invés de orientado para produção ou produto. Este tipo de ser humano constitui o recurso mais precioso e também escasso hoje em dia.

É prejudicial para a empresa junto ao mercado, quando sua imagem está ligada a funcionários não colaboradores e desmotivados. Pois é fundamental observar bem a potencialidade de seus colaboradores, tanto como cliente externo à organização (e divulgador do nome da imagem dessa organização no mercado) como cliente interno.

As habilidades, a orientação para o cliente e a consciência dos serviços de pessoas responsáveis por tarefas consideradas alheias ao Marketing externo, tais como as ligadas às áreas de produção, assistência técnica, administração de reclamações, entre outras, são fatores críticos na percepção que o cliente tem da empresa e na preferência que poderá dar a essa empresa no futuro, ou seja, todos os funcionários, que trabalham diretamente ou indiretamente com o cliente, devem estar satisfeitos e orientados para o cliente externo.

Vilhena (2002) cita algumas diretrizes para a implementação do endomarketing:

Ao planejar e implementar uma estratégia de endomarketing, algumas diretrizes devem ser observadas. Antes de tudo, o foco do Endomarketing deve ser reconhecido e totalmente aceito pelas lideranças. O empregado sente que as lideranças o consideram importante quando lhe é permitido participar do processo; tanto no processo de pesquisa interna, quanto no planejamento de seus ambientes de trabalho, nas metas e escopo de suas tarefas, nas rotinas de informação e feedback e nas campanhas externas. Quando os empregados compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo que lhes é importante, ficam dispostos a se comprometer com o negócio e com a estratégia de Endomarketing.

Toda organização seja de grande, médio ou pequeno porte, possui clientes internos. Com este tipo de cliente não há troca de dinheiro, mas sim de trabalho, informação, apoio e cooperação. Este conceito de cliente interno é muito útil para as empresas, pois quando há um perfeito entendimento deste conceito, certamente haverá maior harmonia no clima organizacional, aumento da produtividade, mais união entre equipes e maior satisfação do cliente externo, podendo até mesmo atrair os clientes da concorrência.

Segundo Boone & Kurtz (1998, p. 47), uma ferramenta importante para alavancar a satisfação do cliente e promover a qualidade em todos os setores da empresa é o comprometimento do funcionário. É fundamental motivar os funcionários para executarem melhor suas tarefas por meio do marketing interno, por meio da delegação de poderes (*empowerment*), do treinamento e do trabalho em equipe (*teamwork*). A idéia que orienta o comprometimento do funcionário é permitir que a energia, a criatividade e o talento de todos contribuam para o progresso da operação e que tudo isso possa fazer aflorar as melhores qualidades do grupo, levando-o a sentir-se melhor em relação a si mesmo e a seu trabalho. Isso também dá à equipe uma sensação de posse, despertando nos funcionários maior orgulho pelo trabalho.

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 (MOUTELLA, 2002).

A preocupação com a satisfação dos seus colaboradores transformou-se em orientação básica das empresas em geral, por que todas, hoje, participam do acirrado e competitivo mercado global, onde o avanço das leis trabalhistas e o

acesso fácil à informação através da internet, jornais, revistas, etc, fizeram com que os empregados lutassem não apenas por um salário digno, mas também por melhores condições de trabalho e o reconhecimento do seu valor enquanto trabalhador.

Deste modo, é de vital importância para qualquer profissional de Administração estar familiarizado com a moderna gestão de pessoas bem como suas conseqüências para um bom crescimento organizacional, haja vista que em várias disciplinas do currículo mínimo do curso de Administração o assunto motivação no trabalho é salientado, principalmente quando abordada nas disciplinas administração mercadológica e administração de recursos humanos.

2.6 INSTRUMENTO DE SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES EXTERNOS

Chamamos de **Fidelidade do Cliente ou criação de valor** o grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com a empresa e a resistir a ofertas da concorrência.

Marques (1997, p. 137) enxerga a fidelização como uma maneira de amenizar os efeitos das crises nos mercados: “Se o mercado estiver bem, estará melhor para você, porém, se o mercado estiver com problemas, eles serão menores para a sua organização”.

As empresas preocupam-se cada vez mais em fidelizar os clientes, pois esta é uma das conquistas mais importantes para se manter boa *performance*. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e principalmente ao que possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial. Para isso desenvolveram técnicas destinadas ao conhecimento do seu comportamento, tais como os estudos de mercado, pretendendo compreender o que pode estar na origem das suas motivações de compra.

Sabatino (2003, p. 72) afirma que reter um cliente e relacionar-se com ele por um longo tempo mostra que a empresa é operacionalmente eficaz e, também que o

tratamento oferecido a esse cliente é relevante – e esse relacionamento é o item mais significativo para manter um cliente sempre por perto.

Segundo Kotler (2000, p. 70) a chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes. Um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo.
- Compra mais a medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.
- Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa.
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Portanto a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente.

Satisfazer o cliente é uma filosofia empresarial baseada na parceria. É fundamental compreender que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, mais do que isso significa, agregar valor a produtos/serviços com o objetivo de superar suas expectativas. Para isso, é necessário estabelecer um canal de comunicação direto entre o cliente e a empresa, priorizando as necessidades e interesses do cliente e com isso mantendo sua permanência. O marketing de relacionamento permite que as empresas desenvolvam um relacionamento mais intenso com seus clientes, incentivando a fidelização.

Pesquisas recentes têm mostrado que uma das maiores necessidades do ser humano é a segurança, em um sentido amplo. Do ponto de vista mercadológico, isso pode ser considerado uma oportunidade proporcionada à empresa que tenha condições de oferecer aos seus clientes a tão almejada sensação de segurança, que faça com que o cliente pense: Se eu tiver uma dúvida ou ocorrer algo errado terei acesso à informação correta, à orientação de como deverei proceder, terei minha reclamação atendida e meu problema será resolvido (SABATINO, 2003, p. 13).

Para adequar o padrão de qualidade às exigências do mercado, faz-se necessário observar as ações sociais que afetam os relacionamentos entre compradores e vendedores, conforme a tabela 1.

COISAS BOAS	COISAS RUINS
Iniciar telefonemas positivos	Fazer apenas visitas após chamados
Fazer recomendações	Fazer justificações
Sinceridade na linguagem	Linguagem para acomodar situações
Usar o telefone	Usar correspondência
Mostrar apreço	Esperar por mal-entendidos
Fazer sugestões de serviços	Esperar por pedidos de serviços
Usar “nós” na linguagem de solução de problemas	Usar “nos deve” em linguagem legal
Atacar os problemas	Somente responder aos problemas
Usar jargão/estenografia	Usar comunicações longas e tortuosas
Arejar problemas de personalidade	Ocultar problemas de personalidade
Falar de nosso “futuro juntos”	Falar do bem que houve no passado
Rotinizar o atendimento	Atendimento apressado de emergência
Aceitar responsabilidade	Transferir a culpa
Planejar o futuro	Repetir o que foi feito no passado

Tabela 1 – Ações que afetam relacionamentos
 Fonte: Adaptado de LEVITT (1990, p. 127).

Geralmente 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. Portanto a qualidade do atendimento é fundamental para que o cliente tenha interesse em manter um vínculo aprofundado, fazendo mais negócios com aquela empresa. Se os funcionários gostarem de trabalhar na empresa, prosseguirão com sua curva de aprendizado e produzirão mais e melhor e auxiliarão no processo de fidelização.

Fidelização nasce do marketing de relacionamento; vendas repetidas do esforço de vendas. Hoje as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro (NEZZE, 2000, p. 60).

De acordo com Kotler (2000, p. 70) “[...] ouvir não é o bastante. A empresa deve reagir às reclamações rápida e construtivamente”.

Segundo Zemke e Schaaf (1991, p. 26) “[...] haverá ocasiões em que necessidades e expectativas não corresponderão de forma satisfatória a todos. Nesses casos, é crucial tratar dos problemas com o cliente e das falhas no atendimento o mais rápido e completamente possível.”

Segundo Moutella (2002), “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 devem ser encarados como fator de sobrevivência.”

Vários estudos já demonstraram que são mais barato fidelizar clientes já conquistados do que angariar novos clientes. Além disso, os clientes mais leais são também normalmente os mais exigentes, obrigando a empresa a controlar padrões de qualidade e a inovar continuamente para melhor satisfazer as suas necessidades.

Kotler & Armstrong (1998, p. 396-397) recomendam um cuidado especial com perdas de clientes.

As perdas de clientes trazem grandes prejuízos às organizações, e exigem medidas para reduzir o índice de deserção. É importante identificar o motivo da perda de consumidores e procurar corrigir os rumos para estancar o abandono. Não há muito o que fazer com os clientes que se mudaram, mas clientes que deixaram de comprar em sua empresa por motivo de insatisfação são recuperáveis, desde que se procure solucionar o problema pelo diálogo.

O cliente ficará satisfeito se o desempenho alcançar suas expectativas, e insatisfeito se não alcançar. Se o desempenho for além e superar as expectativas, o cliente então ficará altamente satisfeito ou encantado. Um cliente encantado vale dez vezes mais para a empresa do que um cliente satisfeito, isso porque os altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar para a concorrência quando parece surgir oferta melhor.

Para Kotler (1998, p. 58) “estima-se que o custo de atrair novos clientes é cinco vezes mais o custo de mantê-lo satisfeito”.

Zemke e Schaaf (1991, p. 26) afirmam que,

[...] resolver os problemas rápida e eficientemente tem um efeito positivo sobre a preservação da clientela. Aqueles que enfrentaram problemas,

reclamaram e tiveram-nos resolvidos de modo satisfatório, tem maior probabilidade de ser “leais a marca” [...] e eram significativamente mais leais do que clientes que tiveram problemas mas deixaram de fazer uma reclamação.

Segundo Moutela (2002), “clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa”. Segundo Kotler (apud MOUTELLA, 2002), “[...] 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5”.

A satisfação do mercado-alvo depende diretamente do desempenho da oferta em relação às expectativas dos clientes. A expectativa por sua vez é construída a partir de experiências anteriores dos consumidores e da reputação, promessas e informações fornecidas pela empresa.

Segundo McKenna (apud BOGMANN, 2000, p. 48), Em recente palestra (São Paulo-1998) afirmou, com base em pesquisa, o seguinte: “Reter clientes é uma ótima maneira de crescer. Estudos mostram que o preço de adquirir novos clientes é cinco vezes maior do que o custo de reter clientes antigos”.

A empresa acredita que ao oferecer a satisfação de seus clientes ou consumidores, obtenha sua fidelidade, realize novos negócios através da indicação para seus amigos, permitindo assim os objetivos da mesma.

Há duas maneiras de aumentar a taxa de retenção de consumidores. Uma é erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor. Eles estão menos inclinados a procurar outro fornecedor quando isso envolve altos custos de capital, de procura, perda de descontos por habitualidade de compra e assim por diante. A melhor abordagem é entregar alta satisfação aos consumidores. Isso torna difícil para um concorrente superar barreiras à entrada simplesmente oferecendo preços menores ou mudando as técnicas de persuasão (KOTLER, 1998, p. 59).

Segundo Bogmann outro item importante a ser considerado é o fator rotatividade, capaz de erodir ainda mais os resultados finais.

Rotatividade é o número de clientes que desertam durante o período de um ano dividido pelo número de novos clientes. Se forem perdidos 50% do número de clientes adquiridos a cada ano, sua rotatividade será de 50%. Rotatividade muito alta é uma triste realidade para muitas organizações. (BOGMANN, 2000, p. 48).

Deste modo uma revisão urgente é necessária nos conceitos aplicados àquela organização e uma mudança de comportamento em relação ao atendimento aos clientes.

Bogmann afirma que é sempre positivo acompanhar com atenção os clientes atuais. Reduzir o êxodo de clientes, até mesmo em 5% ao ano, provoca um crescimento nos lucros de até 85%.

Clientes que se mantiveram fiéis durante vários anos estão mais propensos a recomendar seu estabelecimento à família e aos amigos. Por exemplo, uma construtora americana de primeira linha credita mais de 60% das vendas a indicações de seus clientes. É muito mais provável que os clientes atuais recebam com entusiasmo suas ofertas de venda cruzada do que os clientes em potencial que nunca ouviram falar na sua organização (FURLONG, 1994, p. 4).

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

2.7 CONCEITO E DIMENSÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento pode ser uma abordagem muito apropriada para a retenção de clientes e que pode auxiliar as empresas no desafio de atendimento dinâmico aos clientes de acordo com o que eles desejam, visando a sua satisfação.

Kotler e Armstrong (1998, p. 397), em seu livro *Princípios de Marketing*, tratam do tema marketing de relacionamento. Para esses autores:

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor.[...] Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo.

Segundo Gordon (1998:31), o marketing de relacionamento:

[...] é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Significa trazer o cliente externo para dentro da empresa, ajudando-o a definir seus próprios interesses.

Para Gordon (1998, p. 32), o marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente. Pois o marketing de relacionamento desenvolve-se a partir do conceito de marketing, que pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização, porém possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de marketing.

Tomadas em conjunto, essas diferenças têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos (GORDON, 1998, p. 32).

Segundo Gordon, as seis dimensões que diferem o marketing de relacionamento são:

1. Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor.
2. Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente esperava-se que empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles.
3. Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.

4. É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real.
5. Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida – ou vitalício -, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes.
6. Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre as organizações e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

As empresas precisam se conscientizar de que, numa economia de livre competição, vence quem estiver mais organizado, melhor informado, enfim, quem tiver o melhor setor de marketing.

Tecnologias de informação, como banco de dados em computador e planilhas, podem tornar efetivo o marketing de relacionamento. Os gerentes de marketing podem manter bancos de dados sobre o perfil de seus clientes atuais com informações sobre suas preferências, estilo de vida e poder aquisitivo, através das quais poderão obter outros nomes e informações sobre novas perspectivas de negócios (BOONE & KURTZ 1998, p. 116).

Segundo Gordon (1998, p. 59), as empresas precisam conhecer as necessidades dos seus clientes e servi-los do modo como eles desejam. Porém, a maioria dos sistemas de informação de marketing, são tipicamente voltados para segmentos de mercado, incluindo necessidades, satisfação do cliente e informações competitivas, não para os clientes individuais. Empresas menores têm vantagem competitiva no atendimento em relação às empresas de maior porte. Isso porque tem condições de conhecer mais sua clientela e deste modo entender suas necessidades, procurando meios para satisfazê-las.

O marketing de relacionamento tem mais chances de obter melhores resultados quando são exploradas vantagens competitivas pelas pequenas empresas, do que quando adotado pelas grandes empresas – que já se acostumaram à “economia de escala”, atendendo a um grande número de clientes mas de maneira fria, formal e com tratamento impessoal.

Munhoz (2004) define da seguinte forma:

Marketing de relacionamento não se resume a um software, pelo contrário, o software apenas se faz necessário sob determinadas circunstâncias. É perfeitamente possível utilizar softwares que as empresas já possuem (como planilhas eletrônicas, banco de dados etc) numa estratégia de relacionamento com o cliente. Contudo, softwares e controles de informação apenas é condição *sine qua non* se a empresa tiver um número grande de clientes. Caso contrário é possível, sim, utilizar o marketing de relacionamento mesmo sem softwares ou computadores.

Cada empresa, independentemente do porte, pode e deve saber identificar quais são as suas vantagens competitivas. Normalmente o tamanho é comum às pequenas empresas, sendo um fator facilitador para que as mesmas tenham mais chances de criar um relacionamento próximo com o cliente, seja conhecendo seus hábitos de compras, suas características pessoais, suas necessidades, suas expectativas, suas possibilidades financeiras e etc. Esta proximidade é possível porque justamente o volume de clientes é bem menor do que nas grandes empresas, sendo possível prestar mais atenção em cada um dos clientes, dedicando-lhe tempo e criando uma proximidade semelhante a uma amizade, como por exemplo, lembrando da data de aniversário dele ou mesmo oferecendo novos produtos que atendam ao perfil daquele consumidor.

Munhoz (2004) diz que este é “o princípio do marketing de relacionamento, que, afinal, tem como característica básica a proximidade que as pequenas lojas e empresas familiares do interior costumavam ter com seus clientes e amigos”.

Mas de acordo com Gordon (1998, p. 59), as grandes organizações possuem “tecnologia que agora permite que essas empresas coloquem mais informações em sua memória organizacional sobre cada cliente do que as pequenas lojas são capazes. A tecnologia pode virar a mesa para o grande empresário”.

Conquistar a fidelidade do cliente é, cada vez mais, o desafio de empresas e profissionais preocupados não só com a sua competitividade, mas com sua própria sobrevivência no mercado. Alcançar esse objetivo, entretanto, requer uma série de cuidados. Em princípio, convém considerar que fidelidade é um tipo de comportamento complexo. Seja no campo das relações afetivas ou comerciais, fidelidade significa, em síntese, confirmação de uma escolha, opção exclusiva por algo ou alguém e permanência dessa opção num determinado tempo.

Diante destes fatos observamos que um processo de fidelização dessa natureza não depende de uma só causa, nem é fruto de uma causalidade simples; ao contrário, é

afetado por diversos fatores positivos ou negativos que vivenciamos durante nossa vida tais como emoções, sentimentos, percepções, valores, etc. Não importando a variedade das causas, uma coisa é evidente — é um processo que acontece "em mão dupla", ou seja, depende da capacidade de atratividade daquilo ou daquele que é escolhido e das peculiaridades daquele que escolhe, inclusive sua disposição à fidelidade.

De acordo com Carmen Cardoso, psicanalista, consultora e diretora da TGI Consultoria em Gestão, dentro desse contexto de complexidade, podem abordar a questão específica da fidelidade a um produto, identificando quatro principais grupos de fatores que afetam, de modo mais claro, a relação dos clientes com um produto, aumentando seu potencial de fidelização.

Primeiramente, são as características e qualidades próprias do produto percebidas pelo cliente e além disso, essas características produzem efeitos sobre a experiência pessoal do cliente. Também influenciam a qualidade do atendimento, na venda ou pós-venda, e os serviços agregados ao produto, tais como um serviço atencioso e competente de repor um produto com falhas, se reclamado pelo cliente ou se a empresa detectou a falha;

E, por fim, a fidelização é influenciada pela imagem institucional da empresa e os atributos associados à marca que garante o produto — a seriedade do nome, a associação da empresa a causas sociais valorizadas, a competência reconhecida, os valores, a presença duradoura no mercado, entre outros.

Dar ênfase ao valor para o cliente e entender o que ele quer comprar se traduz em qualidade de serviço, de criação de valor para ele. É preciso que as coisas tenham significado para que se possa fidelizar o cliente, porque a fidelidade não se prende ao vazio ou a propostas abstratas, o cliente é fiel a algo que quer e acredita.

Atualmente a liderança na qualidade, começa com um íntimo conhecimento de como os consumidores definem satisfação e qualidade de produtos e serviços e uma ênfase nos resultados obtidos ao se alcançar e superar as expectativas dos consumidores. O elemento-chave aqui é a expectativa do consumidor, costumeiramente esquecido na aplicação dos antigos parâmetros padronizado de qualidade.

2.7.1 O Papel Estratégico do Marketing de Relacionamento

O processo de satisfação das necessidades dos clientes deve ser constantemente avaliado. É necessário acompanhar todo o relacionamento e corrigir as falhas para evitar que o cliente mude de fornecedor.

Um dos sinais mais certos de um relacionamento mau ou em declínio é a ausência de queixas por parte do cliente. Pessoa alguma jamais está assim satisfeita, especialmente durante longo período de tempo. O cliente ou não está sendo sincero ou não está sendo contatado. Provavelmente, ambas as coisas. A comunicação está prejudicada. A ausência de sinceridade reflete o declínio de confiança, a deterioração do relacionamento (LEVITT, 1990, p. 127).

É necessário evitar essa deterioração do relacionamento com o cliente e o marketing de relacionamento tem um papel estratégico nesta área.

Segundo Boone & Kurtz (1998, p. 116) uma importante vertente do planejamento de marketing baseia-se no marketing de relacionamento. Trata-se da tentativa da organização de desenvolver ligações em longo prazo com seus clientes e que sejam efetivas em termos de custos, procurando benefícios mútuos. Afirma ainda que boas relações com os clientes podem ser armas estratégicas vitais para a empresa e que identificando seus clientes atuais e mantendo com eles relações estreitas, é possível concentrar a atenção nos melhores.

Diante desta afirmação, as empresas têm a importante tarefa de criar forte lealdade com seus clientes e o **Marketing de Relacionamento** é o caminho indicado, uma vez que envolve todas as etapas que as empresas assumem para conhecer e atender melhor seus valiosos consumidores.

2.7.2 Os 11 Cs do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento nos oferece uma série de variáveis para se administrar.

1 - Cliente	Definir quais os clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir;
2 – Categorias	A definição do alcance das ofertas de produto e serviço a serem ofertadas aos clientes.
3 - Capacidades	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejável pelos clientes.
4 - Custos, lucratividade e valor	A construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores com os clientes e com a partilha dos mesmos;
5 - Controles do contato com os processos monetários	A administração e controle dos processos associados aos contatos da conta através da garantia do recolhimento de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa.
6 - Colaboração e integração	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor.
7 - Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos do desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil;
8 - Comunicações, interação e posicionamento	O envolvimento do cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;
9 - Cálculos sobre o cliente	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bem como avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10 - Cuidados com o cliente	O desenvolvimento e a administração de processos para fornecimento de informação em tempo real, bem como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar, o valor do produto ou serviço ao cliente;
11 - Cadeias de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, que permitem à empresa criar o valor final que os clientes desejam, centrada no cliente.

Tabela 2 – Os 11 Cs do marketing.

Fonte: adaptado de Gordon (1998, p. 86-89).

2.8 FERRAMENTAS DE RETENÇÃO DE CLIENTES

2.8.1 Utilização de CRM para fidelização de clientes

Além do marketing de relacionamento, é fundamental estruturar, minimamente que seja, um sistema de gerenciamento das relações com o cliente, os já comumente chamados CRMs (Customer Relationship Management), incluindo diversas ferramentas e mecanismos:

- Ferramentas que permitam conhecer a clientela: seu perfil, suas necessidades;
- Banco de dados sobre o comportamento do cliente em relação ao produto: o que já comprou; quantas vezes compraram, etc.;
- Sistema de avaliação do nível de satisfação do cliente;
- Mecanismos de contato direto com o cliente para facilitar o acesso do cliente à empresa;
- Mecanismos de “ouvidoria” para legitimar queixas, responder a reivindicações ou, até, instituir uma “procuradoria” do cliente, alguém que, pela empresa, coloca-se no lugar do cliente, tenta raciocinar do seu ponto de vista e, com isso, provoca movimentos internos de aperfeiçoamento do produto, do atendimento ou mesmo da gestão da empresa.

Munhoz (2003), diz que “[...] têm sido apresentados valores elevados quando se fala sobre o custo para implementação do CRM – valores que podem variar entre R\$ 20 mil e R\$ 5 milhões”.

Greenberg (2002) aponta os passos fundamentais para a elaboração de uma estratégia de CRM: a definição de cliente, os objetivos da estratégia, os elementos da estratégia e a implementação do programa.

Definição de cliente: De acordo com a definição clássica, cliente – ou consumidor – é o indivíduo ou grupo que paga por bens ou serviços. Esse, porém, é um conceito ultrapassado. No vocabulário do século XXI, cliente é o indivíduo ou grupo que troca

valor com outra pessoa ou grupo. Incluem-se aí os funcionários, clientes (no sentido clássico do termo), fornecedores ou vendedores, bem como parceiros de aliança ou canal. Nunca é demais ressaltar a importância de saber o que, e não apenas quem, são nossos clientes.

Objetivos da estratégia: Depois de determinar o que e quem são os clientes, é hora de concentrar-se na estratégia principal: estabelecer quais devem ser os principais objetivos e resultados a serem alcançados com o sucesso da implementação de um sistema de CRM. Os principais objetivos são proposição de valor e realização de um estudo de caso que proponha parâmetros e medidas.

Proposição de Valor: A proposta de valor é o resultado que se espera obter com o CRM.

Estudo de caso: A etapa seguinte é fazer um estudo de caso que mostre como o CRM poderá contribuir para o sucesso dos objetivos e metas. É a hora de realizar estudos formais para calcular o retorno sobre o investimento (ROI) e implantar indicadores-chave de desempenho.

Elementos da estratégia: O CRM é uma estratégia apoiada na tecnologia, que abrange a empresa em suas dimensões vertical e horizontal. Por se tratar de uma estratégia baseada no cliente, implica uma visão unificada dele, acessível a vários departamentos, a partir de diversos meios de comunicação. Os processos de negócios podem ser mudados, mantidos, eliminados ou acrescentados. A cultura da empresa pode ser alterada radicalmente e inesperadamente. A tecnologia de CRM escolhida tem implicações que vão muito além da tecnologia e até da abordagem selecionadas.

O autor diz ainda que “já que um dos objetivos expressos na estratégia de CRM é aumentar a satisfação do cliente, vale a pena contar com o envolvimento dele desde o início. Essa se torna, então, uma estratégia de CRM praticamente autocontida e que se autoperpetua: os clientes ficam mais satisfeitos quando são envolvidos no planejamento da estratégia de CRM e na abordagem de negócio voltada para a própria satisfação.”

2.8.2 Programa de Fidelidade

É preciso que esteja contemplada, no planejamento estratégico de marketing da empresa, a discussão sobre um programa de fidelidade e seu desenvolvimento. É fundamental que o assunto seja considerado importante para a organização, e não deve e nem pode tornar-se um simples apêndice, sem credibilidade.

Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores que trabalham com clientes-chaves devem fazer mais do que visitas quando os procurarem para retirar pedidos. Eles devem ser visitados em outras ocasiões, convidados a jantar, devem receber sugestões sobre seus negócios, e assim por diante. Os vendedores devem monitorar esses clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de inúmeras maneiras (KOTLER, 1998, p. 619-620).

Os profissionais envolvidos com a formulação e a implementação da estratégia – inclusive a alta administração – precisam acreditar naquilo que estão fazendo e transmitir para toda a organização essa crença e a confiança nos planos desenvolvidos. Isso é fundamental para o sucesso de qualquer planejamento.

A base de um programa de fidelização reside no conhecimento dos clientes, geralmente armazenado em banco de dados. Não é possível beneficiar todos os clientes em virtude do custo elevado; a empresa deve agir de acordo com o que sua receita permite, gerando um valor agregado por meio de benefícios tangíveis para os melhores clientes (BOGMANN, 2000, p. 89).

Kotler (1998, p. 620) destaca as principais etapas envolvidas no estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento:

- Identificação de clientes-chaves que merecem atenção especial. A empresa pode escolher os cinco ou dez maiores clientes e designa-los para marketing de relacionamento, podendo acrescentar outros que mostrarem crescimento excepcional.
- Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave. O vendedor que atende um cliente-chave deve receber treinamento em marketing de relacionamento.
- Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento. Devem ser descritos seus objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação. Ele é o responsável pelo cliente e deve ser o ponto central de todas as informações sobre o mesmo e também o mobilizador dos serviços da empresa para o cliente. Deve administrar apenas um ou alguns poucos clientes.
- Indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Esta pessoa deverá desenvolver descrições de tarefas,

critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento.

- Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente, definindo objetivos, estratégias, ações específicas e recursos necessários.

Com a implementação de um programa de administração de relacionamentos, a organização começará a focar tanto seus clientes quanto seus produtos. Ao mesmo tempo, as empresas devem perceber que enquanto não houver um movimento forte e garantido em direção ao marketing de relacionamento, ele não será eficaz em todas as situações. As empresas devem julgar que segmentos e que clientes específicos responderão rentavelmente à administração de relacionamento.

Segundo Jackson (apud KOTLER, 1998, p. 620), “os investimentos em marketing de relacionamento apresentam retorno altamente compensador junto a clientes de vida longa, que envolvem altos custos de transação, como ocorre com os compradores de sistemas de automação de escritório”.

2.8.3 Terminologias de relacionamento

Existem vários nomes para os instrumentos de fidelização, e cada um tenta determinar que tipo de elo a organização e o cliente irão manter, relação essa que foi definida pela empresa em função das metas que ela estabeleceu.

Sabatino descreve alguns instrumentos conforme podemos verificar na tabela 3 a seguir:

Programa de relacionamento/afinidade	Visam estreitar o relacionamento com o cliente e têm um forte suporte de marketing direto; o objetivo principal é acompanhar o movimento dos clientes, entenderem seu comportamento e, no futuro, oferecer algo que esteja alinhado com seus hábitos de compra ou ofertar um bom prêmio pela fidelidade.
Programa de benefícios	Trata-se de um modelo bem simples, de custos reduzidos, sem sistemas complexos, principalmente por utilizar os pontos de vendas para comunicação com os seus clientes, sem a necessidade de um relacionamento via marketing direto, que tem custo extremamente alto. Um exemplo é o cartão que proporcionam descontos em alguns produtos aos clientes afiliados

	ao programa.
Cartões co-branded	São cartões compartilhados por duas ou mais marcas, geralmente uma administradora de cartões de crédito, um banco e uma marca, produto ou serviço. Cartões co-branded geralmente tendem a serem atrativos o suficiente para aumentar a retenção e o tíquete médio.
Programas de reembolso	Extremamente utilizado nos EUA, com o nome de rebate. Proporciona ao fabricante acesso aos seus clientes e conhecimento deles, porque para o cliente receber o desconto prometido, é necessário preencher e enviar um cartão-resposta ao fabricante, permitindo certa independência do varejo, que geralmente é parte vital no processo de relacionamento.
Cartões private label	Muito utilizado em supermercados no Brasil, surgiu com a necessidade de uma ferramenta de crédito; tentou-se com ele a fidelização, e atualmente está estabelecido como cartão de parcelamento e crédito sem bandeira de administradora. Geralmente não há benefícios futuros, mas imediatos e com base, exclusivamente, na variável preço.

Tabela 3 – Terminologia de relacionamentos

Fonte: adaptado de Sabatino (2003, p. 47-48).

2.8.4 SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

É uma ferramenta eficaz de marketing para fidelizar clientes. A empresa deve escolher e dominar a tecnologia escolhida para abrir o canal de comunicação com o cliente: computador (site, e-mail), telefone ou fax.

Esta ferramenta proporciona a empresa:

- Rapidez no atendimento;
- Treinamento especial para os funcionários envolvidos;
- Disponibilidade e acessibilidade às informações;
- Rápida solução ou resposta ao cliente;
- Disposição da empresa para discutir as contribuições detectadas de modo a aperfeiçoar os serviços e produtos;
- Controle de todos os contatos realizados.

2.8.5 O modelo do planejamento de retenção do cliente – TEORIA x PRÁTICA

Foi desenvolvido por Carla Furlong e segundo a autora, é importante perceber que este modelo não é exclusivo do pessoal de marketing e inclui toda a organização, em todos os níveis hierárquicos. Percebe-se a necessidade de novas abordagens de administração, processo decisório, organização e aprendizado, pois a organização tradicional se tornou incapaz de reter clientes.

Cliente fiel é muito mais barato que cliente novo, não é por esse motivo, porém, que se devem descartar novos clientes. Entretanto, se não é possível reter clientes antigos, também não será possível reter clientes novos. Da mesma forma que, não havendo harmonia entre os clientes internos, o cliente externo acabará sendo atingido e não ficará retido (FURLONG, 1994, p. 17).

Segundo Furlong (1994, p. 9-17) este modelo pode ser dividido em 3 partes e 12 etapas, que são as seguintes:

1ª Parte – Mobilizar as pessoas e a organização a favor da retenção dos clientes, onde a autora aborda a questão mediante cinco elementos: o espírito de equipe, a importância do conhecimento do cliente, a questão do foco, o empowerment e a cadeia interna cliente-fornecedor.

1 - Estamos todos no mesmo barco: Acabar com o espírito do herói solitário, muito freqüente nos profissionais das empresas hoje, e formar um bloco sólido, cujo trabalho em equipe esteja completamente sintonizado com a política da empresa. Eliminar as responsabilidades individuais e estimular a equipe a assumir o problema e encontrar a solução.

2 - Conhecer os clientes é retê-los: Conhecer é fundamental nesta etapa. Conhecer é perguntar, é pesquisar, é entender de fato a expectativa do cliente.

3 - Concentrar a atenção nos melhores clientes: Conheça os seus melhores clientes e siga em frente buscando o próximo grupo e assim, sucessivamente encontrará a divisão do seu mercado e os esforços necessários para atingir cada grupo. Nesta etapa é preciso um banco de dados atualizado e eficiente, que permita a elaboração de listas de clientes por ordem de importância atacando assim os clientes potenciais e elevando o faturamento por meio do processo de retenção.

4 - Delegar poderes aos subordinados: Nesta etapa falamos da liberação do potencial humano para fazer com que a retenção realmente aconteça. A centralização das decisões põe em risco a saúde da empresa, é fundamental delegar poderes e dividir responsabilidades tanto no momento de resolver problemas, quanto no instante de usufruir os resultados positivos e bem-sucedidos.

5 - Manter satisfeitos os clientes internos: Os canais internos devidamente alinhados com os dos clientes externos, é de fundamental importância, caso contrário a retenção dos clientes está condenada ao fracasso, pois o cliente interno não sintonizado com a empresa também não estará sintonizado com o cliente externo.

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

6 - Errar é humano, recuperar um cliente é divino: Pesquisas comprovam que clientes que tiveram seus problemas solucionados se mostraram mais fiéis do que clientes simplesmente satisfeitos. É o reconhecimento da seriedade da organização no pós-vendas. O marketing de relacionamento, através de pesquisas, comprova que a correção do erro é mais bem recebida do que a perfeição.

7 - Manter-se em contato com o cliente: É essencial manter contato, saber se ficou ou não satisfeito. Ser lembrado é muito bom, porntato seja rápido, procure seu cliente e saiba como se sente em relação ao ato de compra que realizou, escute mais, e fale menos. Tenha sempre agilidade nas respostas e soluções. Errar é humano, mas seja correto com ele e corrija o erro. Ele saberá reconhecer.

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

3ª Parte – Integração Organizacional

9 - Lidere, siga ou saia do caminho: Os administradores devem esquecer a atitude de executivo e arregaçar as mangas e se misturar aos funcionários e clientes. Isso permitirá que identifiquem os seus problemas. Para conhecer a fundo o seu mercado, não bastam belas teorias, nem informações transmitidas por terceiros. É você quem precisa vivenciar os problemas e ir atrás das soluções.

10 - Todos são responsáveis: O uso efetivo do poder implica senso de responsabilidade e compreensão de suas limitações. É fundamental entender que o diálogo dentro da equipe é de extrema importância e que delegar poderes melhora a eficiência e a eficácia nos resultados de retenção. Divisão de responsabilidade obriga a se envolver. A preocupação com o cliente externo é preocupação de todos os componentes da equipe (que são os clientes internos).

11 - Reconheça um bom trabalho: O dinheiro não é o único fator de motivação dentro das empresas. Premiar, reconhecer e incentivar são fundamentais para o bom resultado da retenção do cliente. Um trabalho recompensado é altamente motivador e trará resultados ainda maiores. Recompense e será recompensado.

12 - O que funciona hoje pode não funcionar amanhã: O marketing de retenção aplicados a clientes já existentes significa aceitar que tentativa e erro, geralmente, são as únicas formas de decolar, umas principais idéias expressas nesta etapa final deste modelo de retenção. Certamente, nenhum maravilhoso programa enlatado funcionará perfeitamente em 90 dias. Portanto, aceite a idéia de que o amadurecimento de seus programas exige tempo e muita sintonia. É preciso alto nível de flexibilidade organizacional. A organização deverá encontrar o seu caminho, seguindo estes princípios básicos expostos e adaptando-o conforme a necessidade e as características de sua empresa.

2.9 NOVOS DESAFIOS PARA O MARKETING

Marketing opera dentro de um ambiente global dinâmico. A cada nova década os administradores de marketing devem repensar quanto aos seus objetivos e práticas

de marketing. Mudanças rápidas podem de repente tornar obsoletas as estratégias vencedoras de ontem!

Quais são os desafios do marketing em direção ao século XXI?

As empresas de hoje estão lutando com as mudanças nos valores e orientação dos consumidores: estagnação econômica, declínio ambiental, crescente concorrência global e uma grande quantidade de outros problemas econômicos, políticos e sociais. No entanto, esses problemas também podem dar oportunidades de marketing. Algumas das tendências-chave e forças que estão a mudar o panorama do marketing e a desafiar a estratégia de marketing são: o crescimento do marketing beneficente (exemplo: escolas, hospitais, museus, igrejas), rápida globalização, economia mundial em alteração e a exigência de mais ações socialmente responsáveis.

Segundo Sabatino (2003, p. 44),

A estratégia é um processo organizacional, na maioria das vezes indissociável da cultura e do comportamento de uma organização – e essa condição, por si só, já constitui uma particularidade. Além disso, é preciso considerar que há inúmeras maneiras de estabelecer a estratégia empresarial, mas existe um ponto inerente a todas elas, duas pré-condições para o sucesso daquilo que forem planejadas.

1. Formulação: Contém a identificação das oportunidades e as ameaças presentes no ambiente da empresa, assim como as estimativas e os riscos das alternativas que estão sendo estudadas.
2. Implementação: Uma estratégia bem-sucedida ou uma estratégia na qual não se encontrou o efeito desejado depende da qualidade dos processos definidos durante a fase de implementação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 INTRODUÇÃO

Nos dois capítulos iniciais foi apresentado o referencial teórico que embasa o estudo e que darão suporte teórico-empírico para desenvolvimento do trabalho monográfico proposto pela presente monografia. O objetivo deste é descrever as ferramentas de marketing que podem auxiliar na fidelização e retenção dos clientes.

Em seguida, são abordados os itens que, no seu conjunto definirão a metodologia da pesquisa, ou seja, a caracterização da pesquisa, a área de atuação, a definição das variáveis bem como instrumentos e procedimentos de coletas de dados e a análise e interpretação de dados.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dado a natureza desse estudo optamos pela abordagem de pesquisa bibliográfica pela possibilidade de que em tal escolha, a mesma atende a captação da diversidade de questões que o estudo pretende abranger.

Para Gil (1996, p. 19), “pode-se definir pesquisa como procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

3.3 ÁREA DE ATUAÇÃO DA PESQUISA

Decidiu-se realizar pesquisas em meio eletrônico (Internet) e foram utilizados também pesquisas bibliográficas, com consultas em livros de diversos autores, revistas especializadas, textos e artigos.

3.4 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

Para atendimento dos objetivos apresentados no capítulo um desta monografia, utilizou-se como instrumento de coleta de dados pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos, teses, monografias e meio eletrônico (Internet).

3.4.1 Procedimentos para coleta de dados

Para coletar os dados necessários à investigação dos objetivos da pesquisa, procedeu-se da seguinte forma: fez-se um levantamento bibliográfico sobre o assunto em estudo, seguido de leitura desta bibliografia, descrição do seu conteúdo, ordenamento e seleção das informações pertinentes ao assunto.

A pesquisa, metodologicamente, realizada obedeceu à seguinte ordem:

- Levantamento de questões;
- Realização da pesquisa bibliográfica;
- Análise do material pesquisado;
- Discussão sobre o que foi selecionado;
- Reflexão sobre o material coletado;
- A conclusão, que inclui uma proposta e também aponta soluções para os problemas anteriormente expostos.

3.4.2 Análise e interpretação de dados

Tendo sido a pesquisa montada para oferecer respostas sobre as vantagens, benefícios e dificuldades da aplicação do marketing para retenção de clientes, a análise e a interpretação dos dados colhidos serão feitas em face do material coletado através da revisão bibliográfica.

Colhidas às respostas, serão organizados os dados obtidos de modo a formar-se um quadro geral referente às repercussões dos diversos autores pesquisados.

Ao final, estes dados serão analisados e interpretados à luz das manifestações teóricas apuradas na pesquisa bibliográfica, para fins de conclusões e, eventuais, recomendações.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como todo estudo bibliográfico, ativemo-nos a um campo teórico. Este trabalho constitui uma pequena contribuição ao tema Marketing para retenção de clientes: uma estratégia competitiva.

O método de estudo proposto neste trabalho busca demonstrar o quanto à área de marketing pode influenciar positivamente aos clientes externos a permanecerem fiéis às organizações e a importância da motivação no trabalho para que os colaboradores (clientes internos) estejam preocupados em executar bem o seu trabalho.

4 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

4.1 INTRODUÇÃO

Este trabalho baseou-se principalmente em resultados de pesquisa bibliográfica. Por se tratar de uma monografia baseada na pesquisa teórica, encontramos dentre os autores pesquisados uma unanimidade sobre a importância da aplicação do Marketing para Retenção de Clientes junto às organizações para permanecerem competitivas no mercado.

Durante o estudo encontramos algumas respostas em relação à hipótese de verificar os procedimentos que auxiliam de maneira eficaz neste processo de fidelização dos clientes.

4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS

Como resultado da presente pesquisa bibliográfica, encontramos alguns pontos importantes onde podemos observar através das fontes analisadas, que o empresário precisa enfrentar a concorrência mostrando vantagem competitiva através da qualidade (produtos, serviços, atendimento, etc.), fornecimento de valor ao cliente, também através da gestão de pessoal, observando que a motivação do cliente interno é importante na fidelização, e com a junção destes e outros fatores, se manter no mercado de maneira competitiva. Reter clientes é fundamental e mais barato que conseguir novos clientes. Se não se consegue reter, as novas conquistas não se concretizam e esse investimento de nada valerá.

Observamos que existem várias ferramentas de retenção de clientes para dar suporte às organizações em busca do crescimento organizacional e que estão acessíveis a todas as empresas, independente do porte (pequeno, médio ou grande). Cada uma delas deve avaliar qual é o mais adequado a sua empresa.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que melhorar a motivação dos funcionários e investir em qualidade dos produtos/serviços e principalmente do atendimento são fatores essenciais e necessários para que a organização obtenha melhores resultados através da fidelização e retenção de seus consumidores através da utilização do marketing como estratégia competitiva.

No que concerne a serviços e à questão da fidelização, o alto grau em que se manifesta a interdependência funcional a torna não só desejável como imprescindível. Ignorar a integração funcional acarreta efeitos graves e imediatos na prestação de serviços e, conseqüentemente, na percepção do cliente e no processo de fidelização.

Portanto, a busca de uma base de conhecimentos sobre o assunto abordado nesta monografia, amplia a visão sistêmica do profissional, e nos faz perceber que é preciso enfrentar a concorrência e oferecer um serviço mais qualificado e diferenciado visando a satisfação e a retenção dos clientes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

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

Os consumidores revelam a necessidade de terem seus desejos plenamente atendidos e ao perceberem que, de alguma maneira o produto/serviço ofertado por uma organização não lhes satisfaz, procuram a organização concorrente. Tal fenômeno torna a fidelização de clientes um tema complexo para os administradores preocupados com a continuidade da atividade empresarial através das gerações de clientes.

Para serem realmente competitivas no mercado atual, as empresas não devem se preocupar apenas em atrair novos consumidores, mas em torná-los clientes com retorno garantido, ou seja, é preciso reter e torná-lo fiel. Essa é a hora em que o uso do marketing voltado a retenção de clientes é de suma importância.

Após a análise da opinião de autores como Kotler, Cobra, Gordon, entre outros, é preciso que todos dentro da organização pratiquem o marketing para manter a preferência do cliente como um aspecto diferencial em meio à intensa competitividade instalada através do processo de globalização.

Outro fator a ser bastante destacado entre os autores é satisfação. Quando um cliente reclama, oferece mais uma chance para a empresa porque, no fundo, quer continuar a ser cliente. Logo, a saída não é apenas corrigir, mas principalmente, melhorar o seu desempenho e alcançar a sua fidelidade.

Muitas empresas têm até programa de fidelidade, mas esquecem de acompanhar o cliente nas suas futuras compras e deste modo acabam perdendo seus clientes para a concorrência, que está pronta a recebê-lo. Todos sabem que precisam vender, por conseguinte, poucos sabem como fazer e o mais importante “reter”.

Enfim é preciso acompanhar o cliente, fidelizar. É fundamental usar as ferramentas de Retenção de Clientes para identificar onde a empresa está cometendo erros, também para conhecer seus clientes, bem como averiguar a carteira de clientes existentes e que não estão mais lhe comprando, e há quanto tempo isto está acontecendo, para assim adotar um posicionamento de procurar fidelizar o cliente, pois disso depende o futuro da empresa.

A conclusão que podemos tirar desse estudo é a de que a fidelização exige conhecimento e estratégia e para que haja sucesso, a organização deve estar orientada para esse objetivo, posicionando-se de maneira compatível.

De acordo com Sam Walton, fundador do Wal-Mart, maior cadeia de varejo do mundo (apud BOGMANN, 2000, p. 124), “Os clientes podem demitir a todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em algum outro lugar.”

5.2 RECOMENDAÇÕES

Há muito tempo a literatura gerencial já comprovou que não basta só qualidade nos produtos ofertados, uma vez que isso, de alguma forma, todos os competidores possuem. A organização que quiser manter os seus clientes fiéis através das gerações, que eles levem o nome da empresa, através da propaganda “boca à boca” e a tenham em seu imaginário como sinônimo do produto/serviço ofertado, precisa, inicialmente, saber que imagem esses clientes têm da organização.

O grande desafio que se faz perante os gestores é “criar” uma cultura empresarial em que todos os colaboradores da empresa tenham uma única visão em suas mente; que todos estejam dispostos a encantar clientes, bem como desenvolver neles confiança e lealdade. Para tanto existem parâmetros que conduzem a organização para o crescimento, a sustentação e a afirmação no mercado atual com perspectivas de continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHE, Paulo Roberto. **Pessoas: O verdadeiro capital circulante das empresas.** 2002. Disponível em: <<http://np.brainternp.com.br>>. Acesso em 01 set. 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., **Marketing Contemporâneo.** 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

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

CARDOSO, Carmem. **Fidelização de clientes (1/3).** Disponível em: <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=1200&dataDoJornal=atual>> Acesso em: 02 set. 2006.

COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DB Marketing. **Marketing.** Disponível em: <<http://www.google.com/search?q=cache:szgodM8Rql8J:www.dbmarketing.com.br/marketing.html+%224+p's%22&hl=pt-BR&gl=br&ct=clnk&cd=11>>. Acesso em: 19 nov. 2006.

Ferramentas de Suporte. Disponível em:

<http://www.marketing.com.br/mkt_08.html>. Acesso em: 02 dez. 2006.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes: Crescimento organizacional através da retenção de clientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GADIOLI, José Alexandre de S. **Apostila Projeto de pesquisa: guia de elaboração de trabalhos científicos.** Espírito Santo: Viana. FESAV - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados de Viana. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias Para Conquistar Clientes e Mantê-los Para Sempre.** Tradução Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, Paul. **Os 4 ases do CRM: Os pontos essenciais do programa de gestão do relacionamento com o cliente são: a definição do cliente, os objetivos da**

estratégia, os elementos da estratégia e a implementação. HSM Management, p. 48-54, 31 mar-abr. 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary . **Princípios de Marketing**. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.

_____. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. 6º Ed. São Paulo: Futura, 1999.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Tradução Auriphebo Berrance Simões e Nivaldo Montigelli. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços**. 1 ed. São Paulo: APMS, 1997.

MOUTELLA, Cristina. **Foco no cliente: estratégia de fidelização**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Foco%20no%20cliente%20est%20de%20fidel.htm>>. Acesso em: 28 out. 2006.

_____. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Foco%20no%20cliente%20est%20de%20fidel.htm>>. Acesso em: 28 out. 2006.

MUNHOZ, Carlos Eduardo Machado. **Pequenas empresas devem investir em relacionamento com clientes**. 2004 Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/geral/noticia.asp?area=4&id=313>> Acesso em 02 set. 2006.

_____. **O marketing de relacionamento para pequenas empresas**. 2003. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20Relacionamento%20para%20pequenas%20empresas.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2006.

NEZZE, Marlene. Tese: **Fidelização de Cliente Bancário: O Marketing de Relacionamento como base na estratégia de lealdade**. 2002.

SABATINO, Luiz. **Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SEBRAE. **O que é preciso saber.** Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio_944.asp>. Acesso em: 19 nov. 2006.

SILVA, Rosana Marques da. **Integrando RH no conceito de marketing.** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 01 set. 2006.

UnB, UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Departamento de Ciência da Informação e Documentação. **Marketing da informação.** Disponível em: <<http://prossiga.ibict.br/marketing/imagem/mixmarketing.jpg>>. Acesso em: 16 nov. 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Biblioteca Central. **Normatização e Apresentação de Trabalhos Científicos e Acadêmicos: guia para alunos, professores e pesquisadores da UFES.** 6. ed. rev. e ampl. Vitória, 2004.

_____. _____. **Guia para Normalização de Referências: NBR 6023:2002.** 2ª ed. Vitória, 2004.

VILHENA, João Batista. **Ajudando a área de RH a fazer marketing.** 2002. Disponível em: <www.guiarh.com.br>. Acesso em: 01 set. 2006.

ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente.** Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Habra, 1991.

ANEXOS
FESAV Faculdade de Estudos Sociais Aplicados de Viana
Curso de Administração de Empresas
Pesquisador: Mara Rubia Cibien Costa

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) cliente, estamos realizando uma pesquisa e solicitamos sua colaboração, afirmando que ela é imprescindível para sua realização. Os resultados servirão para elaboração de uma monografia intitulada “Marketing para Retenção de Clientes: Uma Estratégia Competitiva”, cujos objetivos estão direcionados para averiguar o grau de motivação dos clientes em permanecer adquirindo serviços nesta empresa. Em caso de sua concordância em participar como respondente, solicitamos que observe detalhadamente todas as perguntas procurando respondê-las. É importante que todas elas sejam respondidas, observando que em cada uma das perguntas o respondente, no caso o cliente, escolha uma entre cinco (05) variáveis apontadas; para melhor entendimento foram descritos os atributos correspondentes a cada ponto da escala. As informações reveladas servirão apenas para efeito de pesquisa e ficarão sob absoluto sigilo os nomes dos respondentes.

Tempo de relacionamento com a empresa:

- () Menos de um ano
 () Entre um e quatro anos
 () Mais de cinco anos

Registre aqui a sua opinião para que possamos melhorar, continuamente, a qualidade dos serviços que oferecemos aos nossos clientes.

Antes de iniciar a resposta ao questionário, pedimos notar como deve mostrar sua opinião:

Grau	5	4	3	2	1
Avaliação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo

Qual é a sua avaliação sobre os itens a seguir?

	Marque com um X o grau correspondente a avaliação				
ATENDIMENTO x EQUIPE	5	4	3	2	1
Cortesia da equipe					
Presteza quando solicitados					
Eficiência na resolução de problemas					
Disponibilidade de atendimento durante o horário de funcionamento					
Comunicação eficiente entre o cliente e a equipe prestadora do serviço					
Facilidade de contato					
Prazo de apresentação das propostas, sua clareza e objetividade, atende às suas necessidades.					
Cortesia no trato pessoal da equipe de supervisão					
Cortesia no trato pessoal da equipe técnica					
Propicia condições satisfatórias e flexibilidade de negociações.					
Nossa equipe demonstra profissionalismo e compromisso com o cliente, ajustando-se às necessidades de sua empresa.					
SERVIÇO	5	4	3	2	1
Apresentação do serviço					
Nível de confiança nas informações prestadas					
Prazo de entrega do serviço na data combinada					
Qualidade do serviço solicitado					
Integridade dos produtos					
Variedade dos serviços oferecidos					
COMPETÊNCIA	5	4	3	2	1
Nível de conhecimento da equipe nos assuntos pertinentes ao serviço solicitado					
Demonstra segurança na tomada de decisões					
RECURSOS UTILIZADOS	5	4	3	2	1
Instalações funcionais e de boa aparência					
Equipamentos					
IMAGEM	5	4	3	2	1
Divulgação dos serviços					
Credibilidade do serviços					
Credibilidade dos profissionais					
Canais de comunicação existentes entre o cliente e o fornecedor.					
Avalie o seu grau de satisfação com relação aos serviços de suporte e assistência pós-venda. Por exemplo: visitas periódicas entre outros.					
Avalie o seu grau de satisfação com relação à eficácia das ações corretivas desenvolvidas por nossa empresa para solucionar problemas da qualidade dos serviços, logística e outras atividades de suporte ao cliente.					

Quais as suas sugestões para o aprimoramento dos nossos serviços?

Dados Pessoais:

Cliente:	Gerência:
E-mail:	Telefone:

Agradecemos a sua opinião com relação aos nossos serviços, seu nível de satisfação e a importância de cada ponto.

Obrigado pela sua colaboração.

Após preenchido, favor enviar a pesquisa por e-mail.