

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Pós-Graduação *Lato Sensu*

**EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO POR
MEIO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Fernanda Delamuta

São Paulo

2012

Fernanda Delamuta

**EXCELÊNCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO POR
MEIO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração para Engenheiros da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista.

Prof^a. Orientadora: *Ms. Elida Jacomini Nunes.*

São Paulo

2012

Dedico este estudo às organizações que prezam seus clientes prestando atendimento com excelência na qualidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família em primeiro lugar, por tudo.

Aos amigos pela paciência e ajuda.

Aos Professores envolvidos nessa jornada.

“O novo marketing sugere que as empresas devam estar orientadas totalmente ao cliente, em virtude, principalmente, da concorrência, cada vez mais acirrada do mercado. [...] as empresas bem sucedidas estão voltadas para o mercado, adaptando seus produtos às estratégias dos clientes”.

(MCKENNA, 2004, p. 3)

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CRM	Customer Relationship Marketing
ERP	Enterprise Resource Planning
EUA	Estados Unidos da América (EUA)
IDEC	Instituto de Defesa do Consumidor
Hds	Discos Rígidos
IBM	International Business Machines
MHz	MegaHertz
RAM	Random Access Memory
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 A GERÊNCIA DE MARKETING	
2.1 Comportamento do consumidor	14
2.1.1 Fontes de informação	16
2.1.2 Motivação e consumo	17
2.1.3 Renda e consumo.....	18
2.1.4 Processo de decisão de compra	19
2.1.5 Avaliação pós-compra	19
2.2 <i>Customer Relationship Marketing</i> (CRM) - Marketing de Relacionamento	21
2.2.1 Produto, serviços e a qualidade	23
2.2.2 Tecnologia	28
2.2.3 Marketing de Relacionamento como diferencial.....	30
3 SUPREMACIA DO CLIENTE	
3.1 Clientes	33
3.2 Valor, satisfação e qualidade	37
3.2.1 Gerando valor para o cliente.....	38
3.2.2 Gerando satisfação ao cliente	40
3.2.3 Proporcionando a qualidade desejada pelo cliente	40
3.2.4 Fidelizando o cliente.....	
4 PESQUISA DE CAMPO	
4.1 Instrumento de pesquisa: questionário	42
4.2 Tabulação dos dados.....	43
4.3 Resultados.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	48

RESUMO

Esse trabalho aborda a excelência na qualidade do atendimento por meio de uma ferramenta tecnológica denominada Marketing de Relacionamento. Justifica-a escolha do assunto pelo interesse em investigar e demonstrar a eficiência do Marketing de Relacionamento, bem como deixar explícito como usufruir essa estratégia no intuito de fidelizar clientes por meio da excelência na qualidade do atendimento / relacionamento. O objetivo foi comprovar, por meio das pesquisas, bibliográfica e de campo, a eficiência da ferramenta em pauta para fidelização e retenção de clientes. A conclusão foi a de que os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento das empresas estão justamente na implantação de estratégias tecnológicas. Exemplificou-se essa afirmação citando-se o Marketing de Relacionamento, que proporciona maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos, evidenciado a excelência no atendimento.

Palavras chave: Marketing de Relacionamento, Atendimento, Fidelização e Retenção de Clientes.

ABSTRACT

This paper addresses the excellence in quality of care through a technological tool called relationship marketing. Justified the choice of subject for the interest to investigate and demonstrate the efficiency of Relationship Marketing, and making explicit how to get this strategy in order to retain customers through excellence in quality of care / relationship. The objective was to demonstrate, through research, literature and field, the efficiency of the tool in question for customer loyalty and customer retention. The conclusion was that the challenges and opportunities for survival and growth of companies are just in the implementation of technological strategies. It is exemplified that statement citing the Marketing Service, which provides greater proximity to customers, understanding their needs, the flexibility to offer more value on an individual basis and at lower costs, evidenced excellent service.

Keywords: Relationship Marketing, Customer Service, Customer Loyalty and Retention.

1 INTRODUÇÃO

O consumidor, hoje em dia, está cada vez mais consciente de seus direitos e assim exige qualidade tanto nos produtos quanto no atendimento. Assim, a conscientização sobre a atual situação do mercado consumidor competitivo, fez com que a maioria das empresas adotasse uma postura orientada para o marketing, para sua prosperidade e manutenção no mercado. Essas mudanças mostram um quadro em que as empresas que continuarem com uma visão apenas nos lucros materiais sem um maior envolvimento nos relacionamentos com seus clientes tendem a sucumbir, sendo ultrapassadas por seus concorrentes.

Então, a satisfação do cliente passa a ser o foco principal de toda a organização, fazendo-se necessário que todos os departamentos estejam conscientes que devem trilhar um objetivo comum deixando preferências de lado e priorizando as necessidades dos clientes. Para que isso aconteça e que possa corresponder às expectativas do cliente de forma transparente, a empresa deverá adotar uma política de integração entre os departamentos e a valorização profissional para obter o comprometimento máximo de seus funcionários (cliente interno) com os prazos e a satisfação de seus clientes externos (consumidores).

Pelo evidenciado, as empresas devem adquirir capacidade de criar produtos e serviços que atendam ou superem as necessidades de seus clientes, empregando as tecnologias disponíveis no mercado para assegurar, preço competitivo, rapidez na entrega e a qualidade dos produtos proporcionando, também, diversificação de produtos para que os clientes tenham opções de modelos, preços e qualidade. Ao mesmo tempo é preciso encurtar distâncias entre empresa e cliente, ouvindo sugestões e críticas.

Colocando em prática esses conceitos, as empresas poderão criar laços de fidelidade com seus clientes, não permitindo espaço para o crescimento da concorrência. O custo para retomar um cliente perdido para a concorrência é muito maior que o desenvolvimento de um novo cliente. Assim, a utilização dos conceitos para criar relacionamentos duradouros, por meio de satisfação, valor e qualidade, mantém a empresa viva junto aos seus atuais clientes e abre espaço para a conquista de novos nichos de mercado.

A não observância dessas premissas poderá colocar a empresa em uma situação de risco e queda em sua participação no mercado, podendo ainda levá-la a falência total.

Conforme cita Levinson e Rubin (2005, p. 56) marketing, “É um processo que objetiva a construção de relações duradouras”, reiterado por Drucker a mais de cinquenta anos quando este ressaltou que “[...] marketing é uma atribuição de toda a organização e não apenas de um departamento.” (DRUCKER, 1955, p. 28).

Kotler e Armstrong (2007, p. 391) defendem a tese de mudanças na filosofia da empresa nas condições atuais de mercado quando afirma que “[...] as empresas para serem vencedoras, devem ser centradas no cliente, devem oferecer valor superior para seus clientes-alvo, devem adotar a filosofia de criar clientes e não apenas criar produtos”. Valor é a diferença entre valor total e custo total para o cliente, cujo resultado é o lucro para o consumidor. Sendo assim, pode-se considerar que valores observados e decisivos quando da escolha de um produto ou marca deve-se levar em consideração a qualidade e confiabilidade do produto, a prestação de serviços após a venda, o pessoal envolvido (responsável e bem informado) e a imagem da empresa.

Segundo esses autores, aliado a esses fatores, o preço deve ser compatível com o produto e as condições financeiras do público-alvo. O produto pode ter uma grande qualidade, a prestação do serviço pode ser excelente e a empresa ter uma boa imagem. A satisfação do cliente está intimamente ligada à sua expectativa, quando ela é atingida o cliente fica satisfeito, quando ela é superada, o cliente fica encantado. Para atingir essa satisfação, faz-se necessário à integração de uma cadeia de valor interligando logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços. Não basta apenas os colaboradores internos estarem comprometidos com os clientes, os fornecedores e parceiros também devem possuir essa preocupação, quando da aquisição de materiais. Os fornecedores deverão fornecer matéria prima de maneira ágil e com a qualidade exigida pelo cliente. Sem esses requisitos, toda a cadeia ficará comprometida e o cliente final sentirá o reflexo da quebra dessa cadeia, daí sua insatisfação.

Iacobucci (2001, p. 335) afirma que “[...] as empresas que confiarem apenas em produtos, que não se preocuparem em reconhecer a importância do valor dos seus clientes, pode estar cometendo um erro grave”. O mesmo autor cita ainda um case da empresa Dell Computer³:

A empresa Dell Computer conseguiu ultrapassar gigantes como a Compaq e IBM, que possuíam um maior foco no produto, [...] ela reconheceu que o produto era importante, mas percebeu que os clientes podiam comprar MHz, memória RAM e Hds de vários outros concorrentes. Contanto que o produto atendesse a padrões básicos de qualidade.

A diferenciação nesse caso foi o atendimento / relacionamento com o cliente, como melhor prestação de serviços e tempo de entrega e ao mesmo tempo, gerou-se um cliente fiel.

³ *Dell Computer*: empresa norte americana fabricante de componentes para computadores e suprimentos para informática. Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 335).

Cabe lembrar, que o consumidor /cliente hoje também avaliar a empresa pelo cumprimento da Responsabilidade Social da empresa. Esse é um item importante em relação à fidelização de clientes que as empresas devem considerar.

Em outro prisma, Araújo (2005, p. 57) faz uma citação pertinente ao caso “[...] a empresa ou organização que pretende manter um vínculo com seu cliente, fidelizá-lo, estar presente na vida dele, deverá praticar o chamado *marketing* de relacionamento”. Assim, para o sucesso da implantação de uma política de satisfação total do cliente, é necessário que os funcionários / colaboradores estejam motivados e comprometidos com a empresa, torna-se inviável o fato de os colaboradores ‘passar’ uma imagem de satisfação para o cliente se os mesmos não possuírem essa motivação.

Nesse viés, conforme Thiede (2005, p. 28) “[...] na empresa atual, o que está sendo mais valorizado são as contribuições dos funcionários em termos de comprometimento e eficiência, e não exatamente os cargos que ocupam”.

Então, a empresa deve promover o *endomarketing* a departamentalização e um trabalho harmônico com objetivos comuns, as remunerações terão como embasamento o cumprimento das metas e dos objetivos, que devem estar transparentes para os colaboradores. Desta forma, ressalta-se a importância deste estudo pelo mesmo discutir a contribuição de relacionamentos duradouros com os clientes a partir da satisfação destes e, do valor e qualidade dos produtos. E justifica-se o interesse em pesquisar e demonstrar a eficiência do Marketing de Relacionamento, bem como deixar explícito como usufruir essa estratégia no intuito de fidelizar clientes por meio da excelência na qualidade do atendimento / relacionamento com o cliente. A pesquisa se fundamentou na teoria da construção de atendimento / relacionamentos com o cliente - CRM² por meio de satisfação, valor e qualidade.

Pelo evidenciado, o presente trabalho tem por finalidade demonstrar o posicionamento atual de mercado e como as empresas devem agir para manter seus clientes por meio de atendimento / relacionamento duradouros, tornando-os fiéis e satisfeitos respondendo à seguinte questão: Como fidelizar clientes por meio da excelência na qualidade do atendimento derivado das técnicas do Marketing de relacionamento?

Como hipótese se recorreu ao entendimento Kotler (2005), quando esclarece que os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento das empresas estão justamente na implantação de estratégias tecnológicas.

² CRM - *Customer Relationship Marketing* (Marketing de Relacionamento). Existem no mercado *softwares* de CRM para o auxílio na implantação dessa filosofia ou ferramenta. Definição de CRM na Web. On Line.

Nessa direção, cita-se como exemplo, o marketing de relacionamento, que proporciona maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos.

Nesse cenário, clientes e fornecedores construindo relacionamentos produtivos que proporcione benefícios mútuos proporcionam benefícios extensivos a toda sociedade. A implantação do Marketing de Relacionamento baseia-se na cultura propícia da organização, garantindo subsídios para uma competição leal entre concorrentes, pois seu maior mérito é a excelência no atendimento ao cliente. Assim sendo, o objetivo geral do trabalho foi comprovar a eficiência do Marketing de Relacionamento para a fidelização e retenção de clientes.

Para tanto se estipulou e desenvolveu os objetivos específicos:

- Investigar o relacionamento “marketing & clientes”;
- Verificar a importância do marketing de relacionamento;
- Realizar uma pesquisa de campo, com clientes / consumidores de empresas que aderiram às técnicas da ferramenta ‘Marketing de Relacionamento’.

No tocante aos aspectos metodológicos, quanto ao contexto teórico, coletânea de dados secundários, se recorreu à técnica da pesquisa bibliográfica que “[...] é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 25).

Por assim ser, ressalta-se que a pesquisa bibliográfica auxiliou sobremaneira na localização de documentos como meio para se referenciar, ajudando a confrontar estudos já realizados, possibilitando a escolha de textos esclarecedores, condizentes com a proposta do trabalho.

Quanto aos objetivos específicos se empregou a pesquisa descritiva, pois “Neste tipo de pesquisa, os fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que os pesquisadores interfiram neles” (ANDRADE, 2010, p. 101).

E a pesquisa de campo foi a estratégia utilizada para se atingir o objetivo geral, pois segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 75) “[...] os dados são observados e coletados tal como ocorrem espontaneamente”.

Cabe ressaltar que essa pesquisa de campo foi aplicada a clientes / consumidores – de forma aleatória - de empresas, que antes consultadas, afirmaram a implantação de técnicas e estratégias da ferramenta em pauta: o CRM, ou seja, o Marketing de Relacionamento.

2 A GERÊNCIA DE MARKETING

De acordo com Barreto e Pádua Neto (2002, p. 2), o mundo contemporâneo está passando por uma revolução cultural competitiva gerando assim consumidores mais exigentes. Esta competitividade faz com que os consumidores tenham um aumento da necessidade de obter uma recompensa pelo valor monetário despendido na aquisição de um produto ou serviço, querendo reconhecer benefícios e valores que consideram importantes. Técnicas de marketing são aplicadas em muitos aspectos da vida e métodos de marketing são objetos do estudo de várias ciências sociais, particularmente Psicologia, Sociologia, e Economia. Na sequência alguns conceitos de marketing:

Simões (1995, p. 20), faz uso, para definir marketing, da pesquisa de mercado e de público. Define marketing como “[...] conjunto de atividades que, partindo de estudos constantes sobre o consumidor e das tendências do mercado, chega à definição e fabricação do produto ou serviço”.

Partindo de um conceito mais atual, Kotler (2005, p. 21) define o profissional de marketing como sendo “[...] aquela pessoa que é especializada em compreender, planejar e controlar as trocas. Ele sabe como pesquisar e compreende as necessidades da outra parte”.

Para McCarthy e Perreault (1997, p. 22), o conceito de marketing se resume em “[...] como uma organização destina todos os seus esforços para satisfazer aos consumidores ou clientes a certo lucro, esperado ou calculado”.

Kotler (2005, p. 30) cita que “[...] Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores uns com os outros”. Nota-se que o conceito de produto que está nesta definição extrapola os bens tangíveis e inclui, também, os serviços.

Outra importante definição sobre o conceito de Marketing é o de Boone e Kurtz (2009, p. 6), “[...] processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços etc., organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais”.

Para Levitt (2001, p. 21), “Marketing é o processo de atrair e manter a fidelidade do cliente”.

Conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 7), “Marketing significa administrar mercados para chegar a trocas com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem”.

A diferença entre marketing e vendas está no seguinte: se você começa com os clientes, consumidores, ou grupos que deseja atender bem - isso é marketing. Se você começa com um conjunto de produtos que tem e deseja empurrar para qualquer mercado que possa encontrar, isso é venda. (DRUCKER, 2002, p. 56).

E, para Schewe e Smith (1982, p. 383), “Marketing é um conjunto de atividades necessárias e incidentais para ocasionar relacionamentos de troca em nosso sistema econômico”.

[...] o estudo sistemático da mercadização quer sob aspectos descritivos, quer sob os analíticos. E mercadização é a execução das atividades de negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços, do produtor aos consumidores finais, industriais e comerciais (ARANTES, 1991, p. 13).

Para Kotler (2005, p. 37) marketing é “Um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos. Enfim, que clientes e fornecedores construam relacionamentos produtivos com benefícios mútuos. (BRETZKE, 2001, p. 22).

2.1 Comportamento do consumidor

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2005, p. 4) o comportamento do consumidor pode ser definido como “[...] as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”.

De acordo com Schiffman e Kanuk (2001, p. 80), o estudo do comportamento do consumidor teve origem a partir do aparecimento do conceito de marketing, por meados dos anos 50 do século XX. A orientação para o marketing coloca o consumidor como elemento central de todo o processo, portanto, conhecer as necessidades e desejos do consumidor passou a ser uma das prioridades dos profissionais de marketing. Esse estudo evoluiu em decorrência das modificações ocorridas no mercado e nos hábitos dos consumidores. Cada vez mais os consumidores tornavam-se mais exigentes e menos previsíveis quanto as suas decisões de compra.

Por conta dessas mudanças e para atender melhor a necessidade de consumidores específicos; grande parte das empresas optou por desenvolver ações de segmentação de mercado. Segundo Schiffman e Kanuk (2001, p. 81), o desenvolvimento do estudo do comportamento do consumidor ocorreu por diversos outros motivos como, por exemplo: “[...] crescimento do número de novos produtos em desenvolvimento, o crescimento dos movimentos de defesa do consumidor, as preocupações ambientais e o crescimento tanto do marketing social como do marketing internacional”.

Segundo Mowen e Minor (2006, p. 25), “[...] o estudo sobre o comportamento do consumidor pode ser aplicado a várias etapas do processo de marketing”:

- No posicionamento do produto;
- Na análise do meio ambiente;
- Nas pesquisas de mercado;
- Na estratégia de *mix* de marketing;
- Na segmentação de mercado.

O quadro 1 representa o elucidado:

ÁREA DE APLICAÇÃO GERENCIAL	DEFINIÇÃO
Posicionamento do produto	Tentativa de influenciar a demanda do produto por meio do desenvolvimento e da promoção de um produto com características específicas que o diferenciem dos concorrentes.
Análise do ambiente	Avaliação das forças externas que agem sobre a empresa e seus clientes e que geram ameaças e oportunidades.
Pesquisa de mercado	Pesquisa feita com o consumidor, elaborada para fornecer informações sobre fatores que influenciam a aquisição, o consumo e a disposição de mercadorias, serviços e ideias.
Estratégia de <i>mix</i> de marketing	Coordenação das atividades de marketing que abrangem desenvolvimento, promoção, formação de preço e distribuição do produto.
Segmentação	Divisão do mercado em subconjuntos distintos de clientes com vontade e necessidades semelhantes. Cada subconjunto deverá ser atingido por um <i>mix</i> de marketing diferente.

Quadro 1 - Áreas de aplicação gerencial - comportamento do consumidor.

Fonte: Mowen e Minor (2006, p. 22).

Ciente de todos esses conceitos, o executivo de marketing deve tomar decisões com certa regularidade, em muitas dessas decisões ele precisa de informações sobre o comportamento do consumidor para decidir com relativa margem de segurança.

Portanto, se conclui que as aplicações das informações sobre o consumidor nas decisões sobre marketing são fundamentais para o sucesso empresarial.

2.1.1 Fontes de informação

Conforme Churchill e Peter (2005, p. 29), as necessidades hedônicas - relacionadas ao prazer e autoexpressão dos indivíduos - são relativamente emocionais. Depois de os consumidores terem identificado uma necessidade eles podem procurar informações sobre como satisfazê-la, essa busca de informação pode ocorrer em cinco fontes básicas: fontes internas, de grupos, de marketing, públicas, de experimentação. A partir dessas fontes, os consumidores podem identificar várias marcas de produtos que poderiam satisfazer suas necessidades:

- Fontes internas: as informações armazenadas na memória da pessoa. Se um consumidor satisfaz uma necessidade semelhante no passado, ele provavelmente começará a busca de informações lembrando como fez isso. Para compras rotineiras, as fontes internas podem ser às únicas utilizadas pelo consumidor;
- Fontes de grupos: os consumidores podem consultar outras pessoas como, seus amigos e familiares, ao procurar informações para compras. Essas fontes de informação podem ser as mais poderosas para moldar decisões de compra, uma vez que têm alta confiabilidade e credibilidade;
- Fontes de marketing: os consumidores também obtêm informações contidas nas ações de marketing por meio de embalagens, vendedores, propaganda, mostruários de produtos etc. Apesar de facilmente acessíveis aos consumidores, essas fontes nem sempre ganham sua confiança;
- Fontes públicas: são fontes independentes dos profissionais de marketing e outros consumidores, que incluem artigos na mídia sobre produtos ou classificações feitas por organizações independentes, como o Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC). As fontes públicas costumam contar com alto grau de confiabilidade, mas podem requerer algum esforço por parte dos consumidores para serem obtidas;
- Fontes de experimentação: os consumidores também podem experimentar produtos, por exemplo, manuseando-os, cheirando-os, provando-os ou testando-os.

Para Churchill e Peter (2005, p. 30), a partir dessas fontes, os consumidores podem identificar várias marcas de um produto que poderiam satisfazer suas necessidades.

Segundo Karsaklian (2004, p. 181), quando um consumidor está em estado de alerta, ele torna-se ativo na busca de soluções relativas a seu problema. Neste caso, a iniciativa muda de campo passando das mãos da empresa para as do consumidor. Considerando-se os objetivos, principalmente aqueles publicitários, ligados a uma boa compreensão do processo de informação, vários trabalhos tentaram explicar a natureza, quantidade, sequência e influência das informações utilizadas pelos consumidores para tomar decisões de compra.

2.1.2 Motivação e consumo

Segundo Karsaklian (2004, p. 183), a base das motivações encontra-se na questão do equilíbrio psicológico do indivíduo. A descoberta de uma necessidade leva o indivíduo a uma situação de desconforto, daí a urgência em satisfazer tal necessidade. Por isso que ele tem motivação suficiente para procurar uma solução que possibilite retorno a seu estado de equilíbrio psicológico, ou seja, a satisfação da necessidade em questão:

Conhecendo os principais fatores motivacionais é possível estabelecer-se uma comunicação mais eficiente. Um produto que seja apresentado de forma que sugira que a pessoa não fique sozinha, apelará para os consumidores que desejam satisfazer sua necessidade de afeição. Creme dental, cigarros, automóveis, usam intensamente estes apelos. Conhecendo as necessidades que os indivíduos têm de segurança e de poupança enfatizam em seus comerciais e anúncios a proteção à família e aos entes queridos (LAS CASAS, 2006, p. 141).

Com base em Maslow, Herzberg (1968 apud SILVA JÚNIOR, 2001)¹ criou a Teoria de Dois Fatores, que apresenta os insatisfatores (fatores que causam insatisfação) e os satisfatores (fatores que causam satisfação). O quadro 2 traz a representação da Teoria dos Dois Fatores:

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, com supervisor e subordinado	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração da companhia	Desenvolvimento

Quadro 2 - Teoria de Dois Fatores.

Fonte: Adaptada de Herzberg (1968).

¹ HERZBERG, Frederick. Novamente como se faz para motivar funcionários. Biblioteca Havard de Administração de Empresas, 1(13):1-13, 1968.

Comentando as teorias da motivação:

A ausência de insatisfatores não basta; os satisfatores devem estar claramente presentes para motivar uma compra. McGregor, um dos mais famosos autores behavioristas da administração, preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanista e pragmática (a que deu o nome a teoria X), e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou teoria Y) (CHIAVENATO, 2011, p. 549).

O quadro 3 apresenta a teoria X e Y de M^AcGregor:

Teoria X - Concepção tradicional de direção e controle	Teoria Y – Integração entre objetivos individuais e organizacionais
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorriger, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.

Quadro 3 - Teoria “x e y” de McGregor.

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 44).

2.1.3 Renda e consumo

McCarthy e Perreault (1997, p. 41), os mercados são formados de pessoas com dinheiro para gastar. Portanto, os padrões de gastos do consumidor estão relacionados à renda. Estudos sobre o comportamento do consumidor mostram que a grande maioria gasta sua renda com a família. Assim, faz sentido para nós considerar a renda familiar e como ela gasta. A maioria das famílias gasta boa parte de sua renda em necessidades, como alimentação, aluguel ou prestação da casa, carro, móveis e seguro. A compra de artigos de luxo decorre da renda discricionária que sobra depois do pagamento de impostos e necessidades. A renda discricionária é um conceito ilusório porque a definição de necessidades varia de família para família. Depende do que elas consideram necessário para seus estilos de vida. Uma TV de 50 polegadas pode ser comprada por meio da renda discricionária de uma família de baixa renda, mas ser vista como uma necessidade por outra família de alta renda.

Segundo esses autores, em função de diferenças como essas, frequentemente, as empresas procuram identificar a renda familiar e os dados de gastos para saberem mais como seus mercados-alvos gastam suas rendas. Quando uma necessidade não é satisfeita, ela pode levar a um impulso. Por exemplo, a necessidade de líquido leva ao impulso de sede. Impulso é um estímulo forte que encoraja a ação para reduzir uma necessidade. Os impulsos são internos - são as razões de certos padrões de comportamento. Em marketing, a compra de um produto é resultado de um impulso para satisfazer a alguma necessidade. Esse impulso origina-se da sensação de frustração, gerada pelo anseio de satisfazer uma ou mais necessidades, ora insatisfeitas. Quando da satisfação dessas necessidades, desaparece a sensação de frustração. Isso poderá acontecer, momentaneamente, no ato da compra de um produto.

2.1.4 Processo de decisão de compra

De acordo com o pesquisador Nicolao (2002, p. 29), o consumidor pode ter dúvidas depois de tomar uma decisão de compra. Pode ter escolhido entre várias alternativas atraentes, ponderando as vantagens e as desvantagens e, finalmente, tomando uma decisão. Entretanto, as dúvidas podem levar à dissonância, tensão causada pela incerteza sobre a legitimidade da decisão. A dissonância pode levar um comprador a procurar informações adicionais para confirmar a certeza de decisão e reduzir a tensão. Sem essa confirmação, o adotante pode comprar outro produto ou marca na próxima ocasião ou não comentar favoravelmente sobre o produto com outras pessoas.

O processo de compra do consumidor pode ser uma tomada de decisão rotineira, limitada ou extensiva. Há mais probabilidade de que os consumidores usem tomadas de decisões extensivas quando o produto é importante, o preço é alto, o produto é complexo ou pouco conhecido e quando há muitas marcas (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 169).

2.1.5 Avaliação pós-compra

Há mais probabilidade de que os consumidores tomem decisões extensivas quando o produto é importante, o preço é alto, o produto é complexo ou pouco conhecido e quando há muitas marcas. O quadro 4 traz a síntese do exposto:

Tipos de Decisão	Envolvimento do consumidor com a compra	Características Conjunto Considerado	Fontes de informações consultadas	Tempo Investido
Rotineira	Baixo	Poucas opções de marcas; vendedores e características avaliadas	Internas	O mínimo possível
Limitada	Moderado	Várias marcas, vendedores e características de produtos avaliados	Internas e algumas externas	Pouco
Extensiva	Alto	Muitas marcas, vendedores e características de produtos avaliados	Algumas internas e muitas externas	Muito

Quadro 4 - Tipos de tomada de decisões dos consumidores.

Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2005).

Para Mowen e Minor (2006, p. 221), “[...] durante e depois do consumo e da utilização de um produto ou serviço, os consumidores desenvolvem sentimentos de satisfação ou insatisfação, não havendo dúvida quanto a excelência do produto”.

Para Schiffman e Kanuk (2001, p. 413), existem três resultados possíveis depois da avaliação pós-compra:

- Desempenho efetivo de acordo com as expectativas, levando a um sentimento de neutralidade;
- O desempenho ultrapassa as expectativas, causando o que se conhece como desconfirmação positiva das expectativas (que leva à satisfação);
- Desempenho abaixo das expectativas, causando a desconfirmação negativa das expectativas e insatisfação.

Algumas empresas procuram desenvolver estratégias de relacionamento pós-compra para diminuir o número de clientes insatisfeitos e/ou manter viva na mente do consumidor a experiência positiva que o cliente teve com o consumo do produto ou serviço.

Para Engel, Blackwell e Miniard (2005, p. 180), a lealdade do cliente baseada em satisfação genuína e contínua é um dos maiores ativos que uma empresa pode adquirir. Há várias ações de marketing. Se essas forem executadas pelas empresas, certamente, a relação com o cliente será reforçada. Dentre as principais ações citam-se as seguintes:

- Tornar o marketing individualizado uma realidade;
- Criar uma política de controle de qualidade total;
- Desenvolver um sistema de *feedback* de satisfação antecipado;

- Sempre desenvolver expectativas realistas para o consumidor;
- Fornecer garantias;
- Fornecer informações sobre o uso do produto;
- Abrir um canal de comunicação para que o consumidor possa relatar suas experiências com o consumo do produto ou fazer sugestões sobre o produto e a empresa;
- Sempre reforçar a lealdade com o cliente por meio de contatos ocasionais para lembrá-lo que a empresa ainda está interessada neles.

2.2 Customer Relationship Marketing (CRM) - Marketing de Relacionamento

Conforme Gordon (2001, p. 86), “[...] a maior parte das empresas precisa da tecnologia para permitir que o relacionamento com o cliente ocorra através de toda a sua cadeia de valor”.

Para Rapp (2000, p. 58) “[...] a dimensão dos relacionamentos é o novo marketing que a tecnologia tornou possível”, a tecnologia permite formar um banco de dados dos clientes que traduzem o perfil de cada cliente.

De acordo com Berry (2008, p. 25), é constante na literatura a atenção quanto à consistência deste relacionamento e o seu vínculo com o futuro “[...] os clientes de amanhã, os funcionários de amanhã, os parceiros de amanhã”. As empresas podem se tornar mais competitivas, fazendo do serviço ao cliente uma arma para vencer a concorrência. A consciência de que o cliente é o foco principal de uma organização tem apresentado avanços importantes.

Mas, segundo esse autor, apesar dos recentes desenvolvimentos observados, a maioria das empresas brasileiras ainda está atrasada nessa área. Procurar satisfazer o cliente implica antes de qualquer coisa descobrir seus desejos, necessidades, exigências, satisfações de forma a manter o cliente fidelizado. Não basta apenas oferecer produtos de qualidade, mas sim, um atendimento também com qualidade.

Nesse sentido, conforme Cobra e Rangel (2001, p. 1), “O cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento”. Se a qualidade de atendimento ao cliente depende das pessoas dentro das empresas, é preciso motivar os funcionários da empresa a prestarem sempre um atendimento diferenciado e personalizado a cada cliente. É preciso investir em qualidade de atendimento para se alcançar sucesso nas negociações. O consumidor é o ponto de partida para uma mudança no eixo decisório das empresas.

Nessa direção, acrescenta Cobra e Rangel (2001, p. 14), “A satisfação do cliente é o princípio e o fim de nosso trabalho”. As empresas que desejam sobreviver precisam desenvolver uma nova filosofia de trabalho. Apenas as empresas orientadas para os consumidores vencerão, serão aquelas que podem oferecer valor superior a seus consumidores alvo. Somente as empresas cujo objetivo for fidelizar o cliente é que vencerão no mercado.

Segundo Albrecht (1999, p. 12), o “Pacote de Valor ao Cliente” compreende uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido. A tarefa da empresa é observar seus custos e desempenho em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar os custos e os desempenhos de seus concorrentes.

O grau de relacionamento da empresa com seus clientes é a razão do sucesso das empresas, independente do ramo em que esteja atuando. Assim sendo, “O melhor investimento que uma empresa pode realizar é criar boa vontade”. (COBRA; RANGEL, 2001, p. 9). Esta boa vontade para com os clientes é muito importante para o sucesso de qualquer organização. Porém, o cliente só será fiel enquanto lhe convier e por pouco tempo, até conseguir melhores condições para negociar.

Um bom relacionamento só se constrói com base em bons serviços aos clientes, o que hoje exige o uso de ferramentas tecnológicas. Nesse sentido, Costa e Crescitelli (2003, p. 35) afirmam que, “Os clientes de grande parcela de serviços exigem velocidade”. Desta forma, a solução inovadora para as empresas resume-se no surgimento das novas tecnologias: a *Internet (e-commerce)*, o telefone etc., trazendo velocidade e comodidade. Neste cenário destaca-se o Marketing de Relacionamento, conceito que prima todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação do cliente, entre eles, relacionamento com fornecedores, relacionamentos internos e também relacionamentos com compradores, ou seja, oferece a possibilidade da empresa ser efetivamente orientada para o cliente, facilitando o uso da Tecnologia da Informação (TI) para a tomada de decisão tática e estratégica. Isso por meio de maior conhecimento dos clientes, mercado, fornecedores e concorrentes funcionando da seguinte forma:

[...] captura dos dados do cliente; consolidação de todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central; análise os dos dados consolidados; distribuição dos resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente; uso dessas informações ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.²

² Gartner Group (2000 apud PEPPERS E ROGERS, 2000, p. 35).

Essas observações remetem ao papel do “vendedor ou representante da empresa/produto”, que também pode ser entendido como um profissional de marketing definido por Kotler (1994, p. 20) como sendo “[...] aquela pessoa que é especializada em compreender, planejar e controlar as trocas. Ele sabe como pesquisar e compreende as necessidades da outra parte”.

O quadro 5 apresenta os benefícios do Marketing de Relacionamento:

Para a Empresa	Para o cliente
Aumento do ciclo de vida do cliente	Acesso a melhor comunicação
Aumento das vendas	Maior facilidade de compra
Aumento da lucratividade por cliente	Maior facilidade de comunicação
Aumento da participação na carteira do cliente	Economia de tempo
Retenção do cliente	Necessidades específicas atendidas
Diminuição dos custos	
Redução dos custos dos processos	
Melhoria da comunicação com o cliente	

Quadro 5 - Benefícios da fidelização advinda do Marketing de Relacionamento.

Fonte: Adaptado de Moutella (2002, p. 12).

Assim:

Se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos tecnológicos do ponto de vista do cliente, resultando em valores de longo prazo para a marca, para a fidelização de clientes e rentabilidade, então pode se ter a certeza que ele está entendendo o que significa o CRM. (PIZZINATTO, 2005, p. 113).

2.2.1 Produto, serviços e a qualidade

Há muitas estratégias de marketing para que o produto fique em alta no mercado e no conceito do consumidor/cliente. (KOTLER, 2003). Nesse sentido:

[...] é pequena a diferença entre as empresas industriais e a de serviços. Ela se reduz se analisarmos que, toda vez que um cliente compra um produto, está na realidade comprando um serviço que o produto irá lhe oferecer. Uma geladeira oferece gelo e resfriamento de alimentos, uma cadeira oferece descanso e conforto, um carro oferece transporte. Vive-se, portanto, em uma economia de serviços. (OLIVER, 2003, p. 96).

A maioria das empresas oferece serviços juntamente com seus produtos. Por exemplo, quando vendem carros, as concessionárias fornecem assistência e manutenção.

Na realidade elas geram um percentual considerável de seus lucros na prestação de serviços de manutenção. Como exemplo, citam-se as empresas fabris que empregam grande número de profissionais de serviços: contadores, pesquisadores de mercado, gerentes sênior e médio, engenheiros etc. Desta forma, verifica-se que não existe grande distância entre produto e serviço. Assim sendo, “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. (KOTLER, 2005, p. 42)

Segundo esse autor, uma das principais maneiras de construir um relacionamento em longo prazo com os clientes é a entrega de serviços. Desta forma, os serviços, devem ser considerados uma ferramenta estratégica, entre outras, utilizada para administrar o relacionamento completo com a clientela. Os serviços estão ativamente ligados aos relacionamentos.

A aproximação do marketing de relacionamento ao marketing de serviços deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Assim:

[...] criar uma operação de serviços bem sucedida é incontestavelmente uma tarefa difícil, mas sustentar esse sucesso é uma tarefa mais difícil ainda. Os serviços são nada menos que o desempenho, e o desafio de sustentar o vigor, o compromisso, as habilidades e o conhecimento daquele que o desempenha, a qualquer tempo. (BERRY, 2008, p. 42).

E, para Oliver (2003, p. 97), “[...] em todos os segmentos de produtos as empresas buscam melhorias com uma quantidade estonteante de aperfeiçoamentos para obterem produtos melhores e mais inteligentes, através de ideias inovadoras”. Desta forma, nos serviços não poderia ser de maneira diversa, e, nesse contexto, melhor em geral significa sem erro e rápido.

Segundo Cobra (2003, p. 35), “[...] os clientes de grande parcela de serviços exigem velocidade”. Assim sendo, a solução inovadora para as empresas resume-se no surgimento das novas tecnologias: a *Internet (e-commerce)*⁵, o telefone etc., trazendo velocidade e comodidade.

⁵ *E-commerce*: ou comércio eletrônico; é um tipo de comércio feito especialmente por um equipamento eletrônico como, por exemplo, um computador. Fonte: Definição de *E-commerce* na *Web. On Line*.

Faz-se necessário que os produtos e serviços sejam destinados a atender necessidades dos clientes, tendo como característica, além da intangibilidade, produção e distribuição simultânea. Nessa direção, Las Casas (2001, p. 41), assevera que “[...] o marketing de serviços vem sendo abordado como uma poderosa ferramenta estratégica para criação de um diferencial competitivo”. Os serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou um empresário cujo objetivo não está associado à transferência de um bem; sendo um ato, ação, esforço ou desempenho e pode apresentar-se de várias formas tendo sempre presente a relação interpessoal e o fator humano. A importância dos serviços torna-se perceptível quando se volta para as grandes transformações econômicas mundiais.

Assim, saiu-se de uma economia primária, em que a base era a agricultura, passou-se por um processo de industrialização e, hoje, vivencia-se uma economia de serviços. Kotler (2005, p. 55), afirma que “[...] nos Estados Unidos da América (EUA), os serviços representam 79% do total de empregos e 74% do Produto Interno Bruto”. E Gianesi e Corrêa (2001, p. 46), ressaltam que “[...] isso evidencia-se com a mensuração da participação dos serviços no Produto Interno Bruto, principalmente nos países de primeiro mundo”. A importância dos serviços pode também ser demonstrada sob outros aspectos:

- Desejo de melhor qualidade de vida;
- Mais tempo de lazer;
- A urbanização tornando necessários alguns novos serviços;
- Mudanças demográficas aumentam a quantidade de crianças ou idosos, os quais consome maior variedade de serviços;
- Mudanças socioeconômicas;
- Aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- Aumento da sofisticação dos consumidores levando a necessidade mais ampla de serviços;
- Mudanças tecnológicas que têm aumentado a qualidade dos serviços ou vêm criando serviços completamente novos.

Sob o aspecto econômico, os serviços tornaram-se um importante fator de agregação de valor. Nesse sentido:

[...] há uma relação direta entre serviços de qualidade e a rentabilidade das empresas. Há um peso enorme dos serviços para o cliente, quando este toma suas decisões de compra. O serviço, sob o enfoque de agregação de valor ao produto, é de competência de toda a organização. (GALE, 1996, p. 63).

Duas características de serviços influenciam no desenvolvimento de estratégias de marketing:

[...] esforço do cliente - enquanto nos produtos o envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo, nos serviços ele pode estar a par de sua produção; relação com os Clientes - os serviços envolvem uma relação contínua com os clientes; enquanto que com bens esta é impessoal, especialmente se o provedor é um profissional liberal, como um médico ou advogado. [...] Os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter - e não só de atrair clientes. Eles se beneficiam especialmente do marketing de relacionamento que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com cliente. (CHURCHILL JR; PETER, 2000, p. 293).

Nesse prisma, segundo Kotler (2009, p. 56), para a prestação de serviços existem algumas características e fatores estratégicos de sucesso como: “[...] especialização técnica; velocidade de solução e informação; preços competitivos; administração de relacionamento com clientes e outros parceiros significativos”. Serviços prestados por meio do uso intenso de tecnologias/sistemas, compradores sofisticados; e cuja facilidade de administração é fundamental para o varejista é de vital importância para a adoção de estratégias comprovadamente acertadas. Ou seja, alcançar a excelência operacional, prosperar a participação de mercado para manter uma posição de baixo custo, linha de produtos e extensões inovadora, sistemas de processamento flexíveis e até certo ponto customizáveis e compreensão suficiente do negócio providenciando treinamento ao departamento de vendas. Assim sendo, o gerenciamento da qualidade em serviços ganhou considerável importância entre as empresas do mercado mundial, e o setor de serviços tem crescido consideravelmente. Tudo isso fica comprovado com a afirmação de Albrecht (2000, p. 83), de que nos EUA, “[...] apenas 13% das empresas fabricam bens de todos os tipos, as demais (87%), dedicam-se às atividades de informação e serviço”. Desta forma, gerenciar o movimento pela qualidade dos serviços é uma evolução que necessariamente avança a cada dia.

A importância desse gerenciamento é traduzida pela afirmação de Gale (1996, p. 65), “[...] serviço ao cliente, de alta qualidade, significa lucros”. Esse autor complementa esclarecendo que o resultado do sucesso alcançado por uma empresa que administra estrategicamente a qualidade em serviços é evidente. Um exemplo: a *Xerox*⁶ - empresa que administra a qualidade dos serviços que presta ao cliente, como apoio aos produtos que vende.

⁶ *Xerox*: *Xerox Corporation* é uma empresa estado-unidense baseada em *Stamford (Connecticut)*. Fonte: Definição de *Xerox* na *Web. On Line*.

Essa flexibilização nos serviços é necessária. No conceito de Paladini (2000, p. 82), “[...] o atendimento ao cliente depende das expectativas que ele demonstra ou expressa durante a relação existente no processo”.

Para tanto, é necessário, flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação. Não há porque fazer diferenciação entre serviço e qualidade, uma vez que serviço é todo trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em benefício de outra. A não diferenciação justifica-se quando Albrecht (2000, p. 90), define qualidade como “[...] à medida que uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, soluciona um problema, ou agrega valor em benefício de uma pessoa”. Nessa direção:

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. (KOTLER, 2005, p. 57).

A razão do sucesso de uma empresa em qualquer ramo de negócios depende do grau de relacionamento da empresa com seus clientes. Essa integração depende do adequado atendimento da clientela. Portanto, prestar serviços de qualidade significa estreitar com os clientes um importante elo. Assim:

[...] esforços de qualidade bem-sucedidos exigem que a administração da empresa atinja e exceda a satisfação dos consumidores, dentro desse enfoque a qualidade de produtos e serviços é somente uma parte, uma das prioridades estratégicas das empresas. (OLIVER, 2003, p. 66).

Dessa forma, necessário se faz ainda, difundir essa ideia largamente, proporcionando a todas as pessoas da organização o treinamento e o apoio necessários para que se atinjam esses objetivos, defende o último autor referenciado. A liderança na qualidade, nos dias de hoje, 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.

Nesse sentido, de acordo com Cobra e Rangel (2001, p. 82), “[...] é fundamental que os produtos e serviços oferecidos aos consumidores estejam de conformidade com suas necessidades e expectativas”. Desta forma, um bom produto pode tornar-se mais competitivo se for acompanhado de um bom serviço aos clientes e a prestação de serviços àqueles se apoiar em uma metodologia e/ou qualidade diferenciadora, como chave para incrementar os negócios.

Nesse sentido, Berry (2008, p. 55), acrescenta que “[...] os clientes são motivados a permanecer como tais quando compram esse tipo de serviço e têm uma excelente experiência”.

E, para Levitt (2001, p. 63), “[...] o relacionamento entre vendedor e comprador raramente termina após a venda”. Na realidade este relacionamento intensifica-se e torna-se o fator crítico na escolha do consumidor para uma próxima compra. Isso está explícito principalmente nos serviços financeiros, consultoria, empreitadas em geral, bens de capital e todas as outras organizações que envolvem transações de compra e venda. Desta forma, tem-se que a satisfação do cliente é uma consequência de uma série de eventos, que começa quando uma empresa entra em contato com o mesmo; e isto é algo que nunca termina.

Nesse sentido, Cobra e Rangel (2001, p. 84), afirmam que “[...] o *aftermarketing* (pós-marketing - *sic*) se inicia logo após fechado o negócio e transferida a posse do bem ou serviço”. A transformação de um cliente potencial em cliente de longo prazo faz com que entrem em cena uma série de outras atividades.

E, conforme Nickels e Wood (1999, p. 86) é importante que “[...] após a venda o vendedor faça o acompanhamento para certificar-se que o cliente está satisfeito” Esta verificação posterior possibilita o profissional de vendas verificar se a entrega, instalação e desempenho do produto atenderam as expectativas, bem como o acompanhamento completo, atencioso e constante mostra ao cliente que os ‘vendedores’ se preocupam com ele. Quanto maior o número de formas pelas quais é possível satisfazer o cliente, mais forte é o relacionamento e vice-versa.

2.2.2 Tecnologia

Berry (2008, p. 76) enfatiza que “[...] a tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre os usuários dos serviços e produtos e o desempenho de tarefas do marketing de relacionamento”. Isso ocorre por meio de:

- Rastreamento dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- Padronização dos serviços, promoções e preços de acordo com necessidades específicas do cliente;
- Coordenação ou integração do fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente;
- Fornecimento de canais de comunicação empresa/cliente ou cliente/empresa;

- Minimização das probabilidades de erros e interrupções no serviço;
- Aumento das ofertas essenciais de serviço com ofertas extravaliosas;
- Personalização dos encontros de serviços com apropriados.

Conforme Berry (2008, p. 66), “[...] a adoção de equipamentos modernos e máquinas sofisticadas pode ser um apoio a uma diferenciada prestação de serviços”. Desta forma, percebe-se que a tecnologia foi adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos. Mas, como não existe um modelo genérico para a construção deste centro de conhecimentos ou banco de dados, Berry (2008, p. 67) recomenda que “[...] se avalie constantemente o processo de armazenagem dos mesmos, para que os dados não fiquem desatualizados e para que se retenham apenas os que forem realmente utilizáveis em favor deste relacionamento”.

Segundo o autor citado, nos canais de distribuição, já ocorre uma mudança significativa: impõe-se a necessidade de ferramentas e tecnologias para implantar essas mudanças. Concebe-se que o desafio é utilizar a tecnologia para que os processos se tornem mais automatizados e eficientes e que resultem em valor agregado para o cliente. Assim, criando valor para o cliente e reduzindo custos para a empresa, a tecnologia beneficia clientes e fornecedores. Desta forma, pode afirmar que a Tecnologia de Informação (TI) se traduz fundamentalmente como um modo de desempenhar velhas funções gastando menos, com maior eficiência. A expansão da memória organizacional é importante fator que coloca todos os funcionários da empresa conectados e integrados com os objetivos da empresa e dos clientes, possibilitando a estes comodidades. Nesse sentido:

[...] a tecnologia da informação permite também a customização verticalizada dos serviços, estando ela presente em um número cada vez maior de interfaces com o usuário, e isso fará com que o cliente decida sobre onde e como um serviço é prestado. (McKENNA, 2004, p. 64).

Como observado os consumidores/clientes têm hoje várias opções em fazer uso de um serviço ou produto, por meio do telefone (*call center*) ou *Internet (e-commerce)*. Essa personalização só melhora e torna mais forte o relacionamento entre a empresa e o usuário, e faz com que a empresa preste serviço em tempo real. Ainda segundo Rapp (2000, p. 61), é a chamada “Terceira Onda”, decretando a morte do “marketing de massa” e celebrando o nascimento dos mercados individuais, do chamado ‘marketing *one-to-one*’⁷.

⁷ *Marketing one-to-one*: termo inglês que significa ‘um a um’ - significa relacionar-se com os clientes individualmente, um de cada vez. Dessa maneira, conhecendo-se cada um dos clientes, pode-se identificar suas necessidades e tratá-lo de maneira personalizada. Definição de *Marketing one-to-one* na *Web. Online*.

Assim, marketing e tecnologia não só se fundiram, mas entraram em um processo de retroalimentação. Segundo o mesmo autor, a capacidade de expandir as informações na memória organizacional da empresa também facilita o trabalho dos profissionais que prestam o serviço. As redes de computadores se resumem no desenvolvimento mais importante no gerenciamento de organizações desde a invenção da empresa moderna. Elas permitem que a informação, antes tradicionalmente divulgada por meio da hierarquia, passe agora a fluir livremente entre os indivíduos. E, isso altera a natureza da autoridade gerencial e do trabalho, pois a interconectividade, ao mesmo tempo em que induz novos investimentos para a administração, abre novas possibilidades de conexão entre empresas e dentro da própria:

Através da criação de sistemas de feedback no ambiente digital, pode-se otimizar resultados, conhecer a opinião dos clientes, consultar funcionários e receber informações externas de forma muito mais eficaz do que até hoje eram feitas, inclusive, em tempo real, neste esquema a análise da evolução do relacionamento com os clientes ou do clima do ambiente de trabalho, já não é feita com questionários impressos, que consomem tempo e dinheiro; os resultados são conhecidos imediatamente e com custo negligenciável. (GATES, 2000, p. 13).

As empresas de sucesso são as que descobriam há mais tempo como transformar os seus consumidores em parceiros. Como seus consumidores, elas estão domando o poder da TI para obter a informação específica que desejam. Portanto, verifica-se que quanto maior a utilidade da TI, mais as organizações diminuem os custos e fidelizam clientes por meio do Marketing de Relacionamento.

2.2.3 Marketing de Relacionamento como diferencial

A eficaz ferramenta Marketing de Relacionamento envolve conhecimento, ou seja:

[...] captura dos dados do cliente; consolidação de todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central; análise os dos dados consolidados; distribuição dos resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente; uso dessas informações ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.⁸

Segundo Peppers e Rogers (2000, p. 24-25), essa ferramenta disponibiliza, tanto para o cliente como para a empresa, inúmeros canais de relacionamento, de forma que aconteça essa interação com o cliente nos diversos pontos da empresa. Os mesmos autores propuseram uma subdivisão da estratégia do Marketing de Relacionamento em três tipos:

⁸ Gartner Group (2000, *apud* Peppers e Rogers, 2000, p. 35).

- Colaborativo: englobando os pontos de interação com o cliente e a empresa, a preocupação está em preparar os canais de contato, para garantir o fluxo adequado de dados resultante deste contato, para o resto da organização;
- Operacional: tratando os aspectos operacionais da relação com o cliente, melhorando a eficiência do relacionamento entre ele e a empresa, incluindo também todos os sistemas de informação da mesma (*Enterprise Resource Planning [ERP]*, *Call Center*, *Sistemas de Automação de Vendas*, *Sistemas de e-commerce* (comércio virtual) e, sistemas legados, etc.);
- Analítico: responsável por toda a estratégia de diferenciação de clientes, assim como sua segmentação.

Cabe ressaltar que para o sucesso da implantação do Marketing de Relacionamento na empresa é preciso haver motivação e treinamento junto à equipe.

Nesse prisma, cita-se Moran (2000, p. 90-91) quando afirma que as organizações são compostas de pessoas, portanto, “[...] não se pode falar em competitividade empresarial, sem que se tenham pessoas competentes e dedicadas na busca de fazer a sua empresa a melhor do mundo”. Nesse sentido:

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar significa extrair, trazer, arrancar. Em outros termos representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. (CHIAVENATO, 2009, p. 290).

Se todos estiverem verdadeiramente comprometidos com os objetivos da empresa a possibilidade de sucesso será bem maior. No entendimento desse autor, a qualidade e a motivação são frutos do esforço de todos e da vontade de fazer a coisa certa, ou seja, uma contribuição a um processo de busca constante para compreender os mecanismos que desencadeiam a motivação dos indivíduos. Nesse cenário, parece haver um consenso sobre o fato de motivação ser um fator interno, tanto que:

[...] o desejo de realizar algo surge de motivos ou necessidades do ser humano, pois as pessoas agem de forma a satisfazer suas necessidades. Assim, essa é uma forma de dizer que as pessoas têm motivos para fazer o que fazer, ou seja, motivação é um motivo que leva à ação. (FONSECA, 2005, p. 54).

A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade, assim aos líderes cabe identificar a melhor estratégia para manter excelência no ambiente organizacional.

Quanto ao treinamento, esse consiste no aperfeiçoamento das pessoas para o exercício de sua atividade, conceito este defendido por autores como Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2004), Kwasnicka (2006) e Chiavenato (2008) e Heilborn e Lacombe (2009):

Na perspectiva de Ferreira e Fortuna e Tachizawa (2004):

Treinamento, um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa o aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais. Na realidade, o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas. (p. 219).

Para Kwasnicka (2006, p. 148), o treinamento na organização consiste “[...] no conhecimento adicional que é dado ao empregado com a finalidade de auxiliá-lo no desempenho de sua tarefa e trazê-lo o mais próximo possível das habilidades que o cargo exige”.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 30) “O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”.

E, segundo Lacombe e Heilborn (2009):

Podemos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. (p. 270).

Pelos esclarecimentos dos autores mencionados percebe-se que as organizações precisam dispor de pessoas competentes, motivadas e treinadas para produzir com excelência da qualidade.

3 SUPREMACIA DO CLIENTE

3.1 Clientes

As definições que se encontram na literatura para designar clientes possuem um caráter muito amplo, a exemplo da definição de Nickels e Wood (1999, p. 89): “[...] indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa”.

Reconhecer a importância, e dar a devida atenção ao público interessado - leia-se clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores; é o que estão fazendo as empresas para alcançar os lucros desejados. Conforme Kotler (2005, p. 58), “[...] sem clientes não há negócios”. Vale salientar que todos os *Stakeholders*⁹ são importantes e devem ser considerados como clientes. Não somente objetivando o lucro da empresa, mas, uma parceria lucrativa para todos os envolvidos. Isso é que sustentará a empresa. Os concorrentes também oferecem vantagens semelhantes, pois as empresas estão enfatizando a retenção de clientes em vez de simplesmente conquistar novos clientes. Mas estes já mantêm a mesma lealdade, porque há várias opções no mercado, agora podem escolher, haja vista que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma equivalência progressiva.

Segundo Stone e Woodcock (2002, p. 89), “Os clientes esperam que seus relacionamentos com as empresas sejam gerenciados”. Desta forma a chave para o marketing competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente de forma melhor que a proporcionada pelo concorrente. O relacionamento entre empresa e cliente inclui:

- A mídia e os meios de comunicação por meio dos quais ocorre o contato (correio, telefone, encontros presenciais);
- A frequência dos contatos (*timing*);
- Com quem é feito cada contato (departamento, pessoa);
- Escopo dos contatos (assuntos abordados);
- Informações trocadas em “cada” contato;
- Resultados provenientes de “cada” contato;
- Custo dos contatos com o cliente.

Com relação ao conhecimento e percepção do cliente, Gordon (2001, p. 92) ressalta que devem ser considerados os seguintes atributos:

⁹ *Stakeholders*: Significa entidades significativas na existência da empresa. *Web, online.*

- Infraestrutura tecnológica que apreenda, armazene e processe os dados necessários e que resultem no conhecimento sobre o cliente, além de uma arquitetura tecnológica que coloque esses dados em seu centro estratégico;
- Cultura e liderança que enfatize e valorize o conhecimento e a percepção sobre o cliente;
- Estratégias explícitas para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como centro de seu trabalho;
- Processo de negócios, recompensas e reconhecimento de maneira a enfatizar os níveis de aprendizado sobre o cliente para o pessoal interno: o aprendizado individual;
- Aprendizado em equipe dentro da empresa; o aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição;
- Aprendizado em equipe com os clientes.

A integração do cliente à empresa é resultado da metodologia de voltar a empresa para o mercado e, quando há opção por esta estratégia torna-se necessário estruturar e capacitar a organização para tal. Portanto, as principais capacidades que uma empresa precisa desenvolver, levando-se em consideração o Marketing de Relacionamento são: pessoal; processo; tecnologia, conhecimento e percepção.

Nesse sentido, de acordo com Berry (2008, p. 81), “Os clientes podem ensinar às empresas como querem que elas lhes sirvam”. Empresas de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento e tornam difícil para os clientes abandonar essa relação. É o que se pode chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes. Desta forma, a capacidade de agradar os clientes é um desafio para as empresas, tendo em vista que eles querem cada vez mais produtos adaptados às suas necessidades, entrega rápida, preços acessíveis e serviços adicionais gratuitos, alternativas que representam qualidade e satisfação aos clientes.

O grande diferencial não são os serviços, são as pessoas, uma vez que os serviços dependem do desempenho das pessoas e não apenas de máquinas e equipamentos destinados à prestação dos serviços financeiros por meio de cartões inteligentes, atendimentos a segurados, emissão de bilhetes aéreos. (COBRA, 2003, p. 71). O sucesso do marketing nas empresas está atrelado à qualidade dos produtos e aos serviços oferecidos, como também de pessoas comprometidas e motivadas. Se as empresas deixarem de investir em seus colaboradores, estarão deixando de investir na qualidade de seus produtos e serviços.

Dentro desse enfoque, a qualidade e a excelência no atendimento têm significativa importância na satisfação dos clientes. Para o bom atendimento Zemke (2008, p. 27-28), destaca alguns princípios:

- Ouvir, entender e corresponder às necessidades dos clientes de forma personalizada e criativa;
- Estabelecer uma visão clara do que é atendimento superior e comunicar essa visão aos colaboradores;
- Ter bons colaboradores, treinando-os e informando-os para atingirem padrões de atendimento, como também lhes dar autonomia;
- Reconhecer e recompensar os funcionários que dão um passo além por seus clientes.

Segundo Fitz-Enz (2001, p. 4), no final do século XX, os administradores de empresas vieram a aceitar que o diferenciador crítico de uma organização comercial ou industrial são as pessoas e não o patrimônio em imóveis, dinheiro, equipamentos. Ao se depararem com uma economia do conhecimento, as pessoas são a alavanca dos lucros. Todos os outros recursos de uma organização, ou seja; seus bens patrimoniais são passivos e inertes. As pessoas ao utilizá-los aplicando conhecimentos, fazem a geração do valor. Somente as pessoas geram valor por meio da aplicação de suas características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas.

Para Gordon (2001, p. 84), “[...] no Marketing de Relacionamento as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresas interagem”. Deste modo, a a qualidade dos produtos ou serviços das organizações, visto que, estão inseridas em um ambiente hostil e de intensa concorrência, necessitam cada vez mais de implementar estratégias para alavancar a qualidade ao seu produto ou serviço para atender as ansiedades e desejos dos seus clientes e mantê-los sempre fiéis. Os profissionais de *front Office*¹⁰ que executam essa interação - pertencem a equipes de funcionários treinados, desenvolvidos e transformados em precursores de um processo de busca por uma aliança com o cliente e a sua preferência.

Nesse mesmo prisma, Berry (2008, p. 92) ressalta: “[...] quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio [...] as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho”; por estas observações pode-se observar a qualidade do produto como uma função da qualidade de desempenho, haja vista ser também uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

¹⁰ *Front Office*: linha de frente. Definição de *Front office* na Web: Online.

O mesmo autor observa também que os serviços realizados diretamente para os clientes são inseparáveis das pessoas que os realizam. Assim sendo, entende-se que serviços são contatos, e percebe-se que contatos são relacionamentos, e se estes relacionamentos forem efetuados eficaz e eficientemente, a questão fidelidade estará garantida.

Desta forma, percebe-se que serviços e relacionamentos dependem das pessoas que os envolvem, e que o sucesso de qualquer plano de marketing depende da motivação e esforço da equipe de trabalho e, mais particularmente do marketing interno. É sabido que os relacionamentos de uma empresa com funcionários e parceiros contribuem nos esforços de construção de relacionamentos com os clientes. Assim sendo, conforme Berry (2008, p. 96), “[...] se as empresas dependentes de mão-de-obra não cultivam relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, não conseguem também construir relacionamentos com os clientes”. Quanto ao desempenho, ressalta o mesmo autor que relacionamento empresa-funcionário é extremamente influenciador ao relacionamento empresa-cliente.

Gordon (2001, p. 100), ensina que o ponto de partida para qualquer relacionamento como o cliente está na capacidade de deter informações sobre e para os clientes: “[...] o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno”. Assim, a capacidade de desenvolver o conhecimento unido à tecnologia pode ajudar no conhecimento do cliente como, por exemplo, a extração de dados e da formulação de prognósticos que permitem certa previsão do comportamento deste. As empresas estão cada vez mais reconhecendo que devem trabalhar com seus clientes em processos conjuntos de criação de conhecimento para desenvolver vínculos duradouros e uma maior capacidade para atendê-los.

O marketing de relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência; pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo (MACKENNA, 2004, p. 86).

Percebe-se pela afirmação do autor, que o desenvolvimento de um sistema de *feedback*¹¹, por meio dos dados do mercado transforma-se em informações estratégicas de fidelização de clientes e consequente competitividade. Então, mais do que captar e guardar informações dos clientes faz-se necessário a percepção para que sejam direcionados esforços corretos no sentido de transformar contatos em relacionamentos produtivos.

¹¹ *Feedback*: retorno. Definição de *Feedback* na Web: *On line*.

Desde o começo da década passada Porter (1999) já ressaltava que Marketing de Relacionamento seria o processo por meio do qual, ambas as partes - o comprador e o fornecedor - estabelecem relações eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas e éticas, ou seja, é pessoalmente, profissionalmente e proveitosamente recompensadoras para ambas as partes.

O centro dos processos deve ser o cliente e os conceitos de produtos e serviços devem estar voltados para esta estreita ligação com ele. Isso requer, muitas vezes, que os processos sejam radicais ou ligeiramente alterados para uma abordagem de intensificação de relacionamentos (GORDON, 2001, p. 64).

Para Stone e Woodcock (2002, p. 65), os processos-chave de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios, aqui sintetizados:

- A equipe deve ter pleno conhecimento e entendimento do processo;
- Os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los;
- Processo produz benefícios claros para os membros da equipe (os colaboradores trabalham melhor, com redução de tensão ou conflito);
- A equipe deve estar comprometida com o processo;
- Processo assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas;
- O processo deve dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

Os referidos autores, com essas afirmações, estão dizendo que toda a organização da empresa deve girar em torno dos clientes que escolheu para atender; e que os processos devem auxiliar o aprimoramento deste relacionamento. Há que se considerar que esses processos também estejam direcionados aos objetivos da empresa verificando se há benefícios mútuos.

3.2 Valor, satisfação e qualidade

De acordo com Stone e Woodcock (2002, p. 63), valor para o cliente se resume em bom atendimento da empresa que levará à satisfação e a conseqüente fidelização do cliente, isto refletirá em lucro para a empresa e assim viabilizará a base da vantagem competitiva sustentável, cada vez mais imprescindível a qualquer empresa no ambiente atual. Qualidade é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado.

Ou seja, qualidade é o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente, haja vista que o sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor. Qualidade é uma decorrência da interação entre a organização e os clientes. Assim o grau da qualidade alcançado depende da sintonia entre esses dois polos. A qualidade é a maneira como o produto ou serviço é estimado, ou visto, pelo cliente. Desta forma, gestão para a qualidade assegura a satisfação de todos aqueles que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, funcionários, fornecedores, comunidade, sociedade, governo e acionistas.

3.2.1 Gerando valor para o cliente

Segundo Albrecht (2000, p. 12) o “Pacote de Valor ao Cliente” compreende uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido. A tarefa da empresa é observar seus custos e desempenho em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar os custos e os desempenhos de seus concorrentes. À medida que desempenha certas atividades melhor do que seus concorrentes obterá uma vantagem competitiva. O grande entrave está nas “paredes” que os departamentos da organização levantam em volta de si, dificultando a prestação de serviços de qualidade aos clientes. O termo “paredes”, aqui utilizado, se refere a conceitos ultrapassados de departamentalização, em que “chefes” e conceitos defasados de administração persistem em vigorarem, colocando barreiras ao progresso e criatividade, fatores cruciais para o desenvolvimento e progresso da empresa, referente a seus clientes internos / externos. O grau de relacionamento da empresa com seus clientes é a razão do sucesso das empresas, independente do ramo em que esteja atuando.

“O melhor investimento que uma empresa pode realizar é criar boa vontade” (COBRA; RANGEL, 2001, p. 9). A boa vontade para com os clientes é muito importante para o sucesso de qualquer organização. Porém, que o cliente só será fiel enquanto assim lhe convier e por pouco tempo, até ele arranjar melhores condições para negociar. Neste contexto é necessário pesquisar o consumidor/cliente para saber o que eles valorizam como qualidade de atendimento, pois o que é qualidade para um cliente poderá não ser para outro. O relacionamento tem aspectos palpáveis, visíveis e claramente definidos como direitos e deveres de fornecedores e clientes, mas também aspectos intangíveis não claros que podem alterar o relacionamento. Um bom relacionamento só se constrói com base em bons serviços aos clientes.

Para Kotler (2005, p. 65), um dos instrumentos de técnica de mercado mais valiosos é a análise do valor (qualidade) para o cliente, que tem como propósito determinar os benefícios valiosos ao cliente. Os passos principais da análise de valor para o cliente seriam:

- Identificar os principais atributos que merecem valor para os clientes. Diferentes pessoas da empresa podem ter ideias diferentes em relação às coisas que os clientes valorizam. Por isso os pesquisadores de técnica de mercado da empresa devem perguntar aos próprios clientes quais são as características e o desempenho que pretendem obter quando escolhem um produto ou um vendedor;
- Determinar a importância dos diferentes atributos. Neste caso, se pede aos clientes para que qualifiquem ou classifiquem a importância que têm diversos fatores. Se as qualificações dos clientes variam muito, eles devem ser agrupados em diferentes segmentos de clientes;
- Determinar a atuação da empresa e da concorrência em relação a diferentes valores (qualidades) para os clientes, que qualifiquem com as qualificações da importância dos valores. Na continuação se pede aos clientes que qualifiquem a atuação de cada concorrente em relação a cada atributo. Duas notícias ruins seriam:
 - A atuação da empresa merece qualificações altas para atributos menores,
 - A atuação da empresa merece qualificações baixas para atributos maiores. Além disso, deve-se confiar nas qualificações que merece cada competidor nos atributos importantes.
- Estudar a forma pela qual os clientes de um segmento específico qualificam a atuação da empresa, comparando-a com uma concorrente importante específica, atributo por atributo. A chave para ter vantagem competitiva é tomar cada segmento de cliente e estudar como fica a oferta da empresa em comparação com a de seu principal concorrente. Se a oferta da empresa estiver em melhor situação que a do concorrente em todos os atributos importantes, a empresa poderá cobrar um preço mais alto e obter mais utilidades, ou poderá cobrar o mesmo preço e ganhar maior participação no mercado;
- Vigiar as mudanças dos valores dos clientes por meio do tempo. Embora os valores dos clientes sejam bastante estáveis em curto prazo, é provável que mudem conforme o surgimento de tecnologias e características da concorrência e conforme os clientes viverem em diferentes climas econômicos.

3.2.2 Gerando satisfação ao cliente

Segundo Kotler (2005, p. 25), necessidade “[...] é um estado de privação de alguma satisfação básica que o indivíduo sente. Desejos são carências por satisfações específicas para atender a estas necessidades mais profundas”. A partir dessa definição, percebe-se que, com o aparecimento das necessidades e desejos das pessoas (clientes), as organizações desenvolvem atividades “produtivas”. Começam a desenvolver bens (produtos) e prestar serviços que, em princípio, devem satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. É nesse ponto que muitas organizações entram em conflito e não são suficientemente capazes de enxergar que os clientes determinam e orienta os seus negócios, conseqüentemente o sucesso ou fracasso perante o mercado em que participam. É também, nesse momento que se justifica perante os céticos, a importância de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

De acordo com Kotler (2005, p. 35-36), é importante satisfazer o cliente, porque as vendas de uma empresa em cada período provêm por meio de dois grupos fundamentais: clientes novos e clientes cativos. Para o autor, a chave para a manutenção é a satisfação de clientes, pois um cliente satisfeito:

- Compra mais e permanece “leal” por mais tempo;
- Compra outros produtos à medida que a empresa os lança no mercado;
- Fala favoravelmente sobre a empresa e seus produtos e serviços;
- Presta menos atenção às marcas e propagandas dos concorrentes e a preços;
- Dá ideias de produtos e serviços à empresa;
- Custa menos atendê-los porque as transações passam a ser rotinizadas.

3.2.3 Proporcionando a qualidade desejada pelo cliente

Conforme Cobra e Rangel (2001, p. 11), “[...] o cliente se conquista e se mantém com base na qualidade de atendimento”. Se a qualidade de atendimento ao cliente depende das pessoas dentro das empresas, é preciso motivar os funcionários da empresa a prestarem sempre um atendimento diferenciado e personalizado a cada cliente. É preciso investir em qualidade de atendimento para se alcançar sucesso nas negociações. O consumidor é o ponto de partida para uma mudança no eixo decisório das empresas.

De acordo com Cobra e Rangel (2001, p. 14), “[...] a satisfação do cliente é o princípio e o fim de nosso trabalho”.

A empresa que deseja vencer e sobreviver precisa desenvolver uma nova filosofia de trabalho, pois somente as empresas orientadas para os consumidores vencerão. Será aquela que pode oferecer valor superior a seus consumidores-alvo. Somente as empresas cujo objetivo for fidelizar o cliente é que vencerá, certamente, no mercado.

4 PESQUISA DE CAMPO

Essa pesquisa de campo foi feita por meio do instrumento ‘questionário’. O mesmo foi enviado via e-mail em 04/06/12 a um universo de 175 clientes. A amostra se constituiu de 100 respondentes, conclusão diante dos e-mails respondidos no dia subsequente ao envio.

4.1 Instrumento de pesquisa: questionário

Bom dia. Sou aluna da Mackenzie e estou realizando uma pesquisa sobre a fidelização do cliente/consumidor por meio da excelência da qualidade no atendimento e gostaria de contar com sua participação respondendo ao questionário abaixo. Desde já agradeço sua colaboração:

1 - Quando de sua compra o atendimento do fornecedor atende suas expectativas?

- sim
- não
- às vezes
- nunca

2 - Se sim. Por que?

- boa comunicação
- educação
- informação
- todas as alternativas

3 - Se não. Por que?

- ausência de informações
- longa espera por informações
- informações incorretas
- todas as alternativas

4 - O que considera mais importante no atendimento do fornecedor?

- propaganda não enganosa
- bom atendimento
- pontualidade
- rapidez

5 - Por que voltaria a comprar nesse fornecedor?

- qualidade no atendimento
- qualidade do produto
- satisfação relativa a preço e entrega
- todas as alternativas

6 - Alguma sugestão ou comentário? _____

Quadro 6 - Questionário aplicado na pesquisa de campo - de forma aleatória a consumidores.
Fonte: A Autora (2012).

4.2 Tabulação dos dados

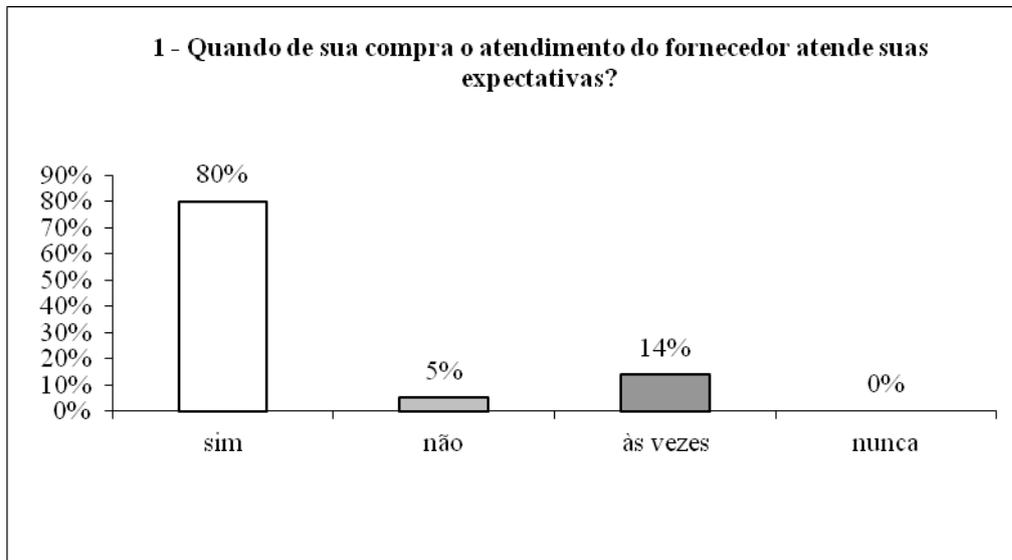


Tabela 1 – Primeira questão.

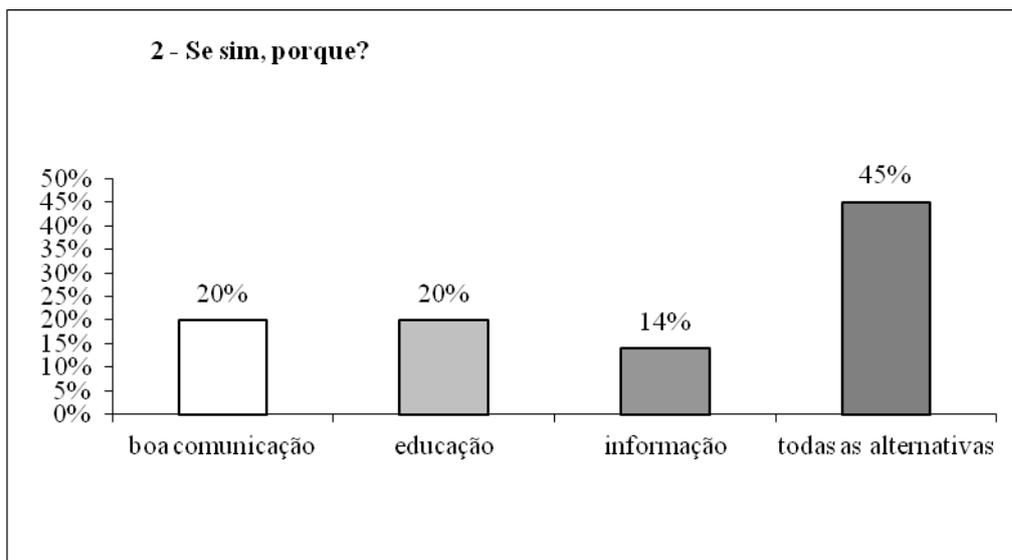


Tabela 2 - Segunda questão.

Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Terceira questão: não houve alternativas: não e nunca.

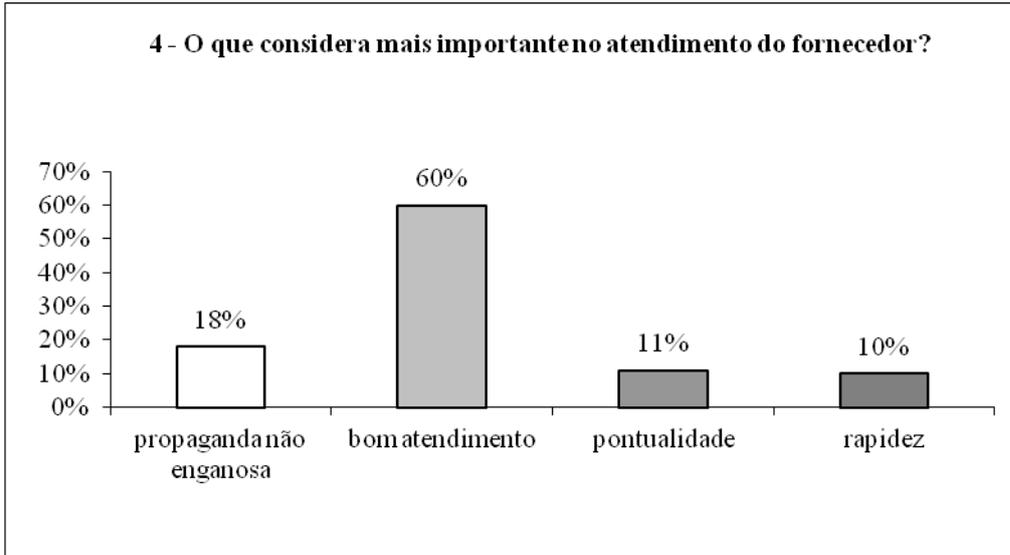


Tabela 3 - Quarta questão.
Fonte: Pesquisa de campo (2012).

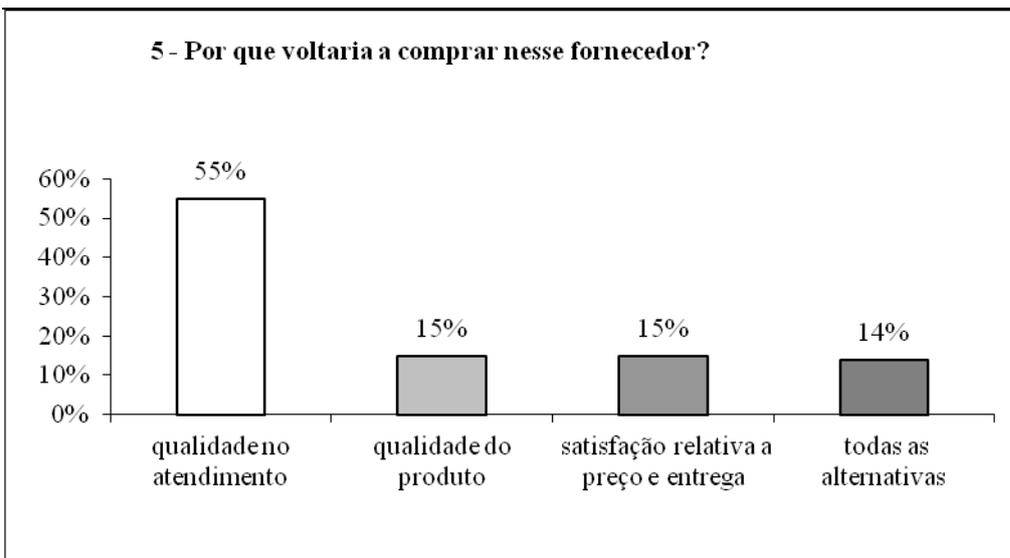


Tabela 4 - Quinta questão.
Fonte: Pesquisa de campo (2012).

Sexta questão: nenhuma sugestão.

4.3 Resultados

A maioria dos respondentes afirmou que:

- Quando de sua compra o atendimento do fornecedor atende suas expectativas: 80%;
- Por que: boa comunicação, educação e informação: 45%;
- Considera mais importante no atendimento do fornecedor o atendimento = 60%;
- Voltaria a comprar nesse fornecedor pela qualidade no atendimento = 55%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se na literatura pertinente, que a competitividade mundial, diante de mudanças e implantação de tecnologia, vem aumentando, significativamente, nos últimos anos.

Esse acontecimento faz com que as empresas busquem melhorias contínuas em seus processos, produtos e/ou serviços para oferecer qualidade com baixo custo, satisfazer as necessidades de seus clientes por meio da excelência da qualidade no atendimento e fornecimento de produtos / serviços, para se tornarem mais competitivas, a ponto de assumir uma posição de liderança em seus mercados.

Para isso é preciso atenção às mutações que ocorrem em seus ambientes como, por exemplo, ferramentas tecnológicas eficazes como o Marketing de Relacionamento.

Pode-se constatar, pelos esclarecimentos dos teóricos consultados, que as empresas para ser bem-sucedidas em seus negócios devem elaborar um planejamento estratégico, ferramenta importante para a sua sobrevivência, em que surgem opções de melhorias como, por exemplo, a implantação de novas tecnologias, como no caso, o Marketing de Relacionamento que proporciona satisfação ao cliente (interno e externo) por meio da excelência no atendimento / relacionamento.

Cabe ressaltar a importância do treinamento e motivação. A ferramenta pode ser ótima, os resultados mais ainda, todavia, se a equipe não for devidamente treinada, os resultados poderão surpreender de forma negativa.

Na pesquisa de campo, realizada com consumidores /clientes de empresas que já aderiram ao Marketing de Relacionamento se verificou que a maioria dos respondentes está satisfeita com o atendimento pertinente.

Os casos de não satisfação total - minoria - deverão ser investigados para que se busque a satisfação total. Naturalmente se omitiu, por questões éticas, razão social das empresas e nomes de consumidores /clientes, todavia como as empresas são conceituadas no mercado certamente já devem também estar a par dessas pequenas anomalias e buscarão soluções satisfatórias com base na motivação e treinamento.

Retomando-se o problema de pesquisa deste trabalho: “Como fidelizar clientes por meio da excelência na qualidade do atendimento derivado das técnicas do Marketing de Relacionamento?” Confirmou-se a hipótese, porque os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento das empresas estão justamente na implantação de estratégias tecnológicas.

Exemplifica-se essa afirmação citando-se o marketing de relacionamento, que proporciona maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos, evidenciado a excelência no atendimento.

Também, pode-se observar, pela pesquisa de campo realizada, a implantação do Marketing de Relacionamento nas empresas permitem ao consumidor satisfação e a organização a fidelização de clientes. Isso porque, o conceito de Marketing de Relacionamento, denota entre outros, uma importante missão: manter todos os colaboradores cientes do histórico do cliente com a empresa. Entretanto, é preciso atentar para o fato de que a implantação desse conceito, por implicar uma mudança de paradigmas da organização, assume uma relevância estratégica, na qual a cultura, os objetivos, a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados, com vistas a alcançar a vantagem competitiva decorrente da habilidade superior em relacionar-se com o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos.

Esse alinhamento inclui, como já observado, treinamento específico e motivação por parte da empresa, e espírito de procura e de equipe por parte dos funcionários e colaboradores. Desta forma, como resultado final entende-se ter cumprido o objetivo do trabalho, ou seja, se comprovou a eficiência do Marketing de Relacionamento para se fidelização e retenção de clientes.

Para uma próxima investigação, em continuação á temática ora abordada, se recomenda a seguinte temática “A Relação entre Marketing de Relacionamento e Recursos Humanos (RH) nas Organizações”, assunto aqui não abordado por fugir ao propósito do objetivo geral, mas que, certamente, agregaria/agregará valores ao teor informativo do estudo. Essa recomendação se deve ao fato de o Marketing de Relacionamento focar empresas, negócios as pessoas, fato também observado em RH.

Outra sugestão: “Fidelização de Clientes, Responsabilidade Social e as Novas Tecnologias: focando a TI Verde, ou sustentável”, assunto aqui não abordado por fugir ao objetivo geral do trabalho, mas que, certamente, agregaria ricas informações ao texto aqui exposto.

Justifica-se essa sugestão porque hoje, a relação com a reponsabilidade social das empresas no quesito meio ambiente - assunto em voga - na discussão sobre o aquecimento global, a área de TI não fica atrás. A preocupação com o caminho dado aos resíduos despejados no meio ambiente, para diminuir ou até mesmo eliminar o impacto ambiental, está se tornando aos poucos, a nova postura das empresas modernas.

E para quem não consegue imaginar aonde a TI entra nisso, em que ela influencia no problema de aquecimento global e só pensar na quantidade de lixo eletrônico existente e despejado em lugares impróprios. Assim, o assunto pertinente a TI sustentável, vem dominando o debate entre os grandes empresários da área no mundo com base nos princípios do desenvolvimento sustentável, razão pela qual vale uma abordagem pertinente. Lembrando que a fidelização de cliente envolve também a responsabilidade social das organizações. O consumidor / cliente está atento a isso, uma vez que hoje a preocupação com o meio ambiente é de todos.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. Vocação para Serviço. **Revista HSM Management**. São Paulo: p. 47-54, Edição Especial, 2000.

_____. **Trazendo o Poder do Cliente para dentro da Empresa**: a única coisa que importa. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARANTES, A. C. A. **Administração Mercadológica**: princípios & métodos. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

ARAÚJO, D. C. N. Atender-se ou Relacionar-se. **Revista @prender**, ed. 22, a. 4, n. 7, p.57-58, fevereiro 2005.

BARRETO, R. M.; PÁDUA NETO, A. Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) nas Empresas Petroquímicas da Bahia. In: **Revista Bahia Análise & Dados**, Bahia, 2002.

BERRY, L. **Descobrimo a Essência do Serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. **Marketing Contemporâneo**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM** (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral de Administração**. 8 ed. São Paulo: Makron Books, 2011.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. **Marketing de Serviço Financeiro**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2003.

COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao Cliente: uma estratégia competitiva**. 3. ed. São Paulo: Cobra, 2001.

COSTA, A. R.; CRESCITELLI, E. **Marketing Promocional para Mercados Competitivos: planejamento implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **The Practice of Management**. New York: Harper and Brothers, 1955.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

FERREIRA, P. C. V.; FORTUNA, M. A. A.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de Negócio**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FONSECA, K. T. **O que é Motivação?**. (2005). Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4285>>. Acesso em: 17 jun. 2012.

GATES, B. Na velocidade do Pensamento. **Revista HSM Management**, São Paulo. Edição Especial, 2000.

GIANESI, I.; CORREA, H. L. **A Administração Estratégica de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2001.

HEILBORN, G.; LACOMBE, F. **Administração Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

IACOBUCCI, D. **Os Desafios do Marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Marketing para o Século 21**. São Paulo: Futura, 2009.

_____. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Buscando o Valor do Cliente e Satisfação**. (2003). Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

_____. **Marketing para Organizações que não visam Lucro**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVINSON, J. C.; RUBIN, C. **Marketing de Guerrilha com Armas On Line**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

LEVITT, T. A **Imaginação de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR, W. D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MORAN, J. M. **Mudanças na Comunicação Pessoal**. São Paulo: Paulinas, 2000.

MOUTELLA, C. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo**. (2002, 41p.). Disponível em: <<http://pecademissaoevatrabalhar.files.wordpress.com>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos-qualidade-valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NICOLAO, L. **Proposição de uma Escala de Arrependimento no Processo de Tomada de Decisão do Consumidor**. Tese (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, agosto, 2002. 119f. Disponível em: <<http://volpi.ea.ufrgs.br>>. Acesso em: 16 jun. 2012.

OLIVER, R. W. **Como serão as Coisas no Futuro**. 2. ed. São Paulo. Negócio, 2003.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series: Marketing 1 to 1**. São Paulo. Makron Books, 2001.

PIZZINATTO, N. K. (Org.). **Marketing focado na Cadeia de Clientes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAPP, S. Pegadas no Futuro. **HSM Management**. São Paulo, p.56-64. Edição Especial, 2000.

SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. LTC: São Paulo, 2001.

SILVA JUNIOR, N. A. Satisfação no Trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **PsicoUSF**, jun. 2001, v.6, n.1, p.47-57. Disponível em: <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php>>. Acesso em: 15 jun. 2012.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.

THIEDE, C. L. O valor da competência. **Revista Super Varejo**, n. 58, a. 6, p. 28, 2005.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Litera Mundi, 2002.

ZEMKE, R.; SCHAAF, D. **A Nova Estratégia do Marketing**. São Paulo: Pioneira, 2008.