

## UNIDADE 3 – O CONSUMIDOR COMO FOCO DE MARKETING

### MÓDULO 1 – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

01

#### 1 - CONSUMIDOR: O FOCO PRINCIPAL DO MARKETING

Raimar Richers diz que “Marketing simplesmente é a intenção de entender e atender o mercado”. Ou seja, para fazer marketing é preciso compreender o consumidor e agir para atender as suas necessidades. O marketing é, portanto, um processo que não começa na empresa. Deve começar fora, a partir da análise das demandas dos mercados, especialmente do mercado-alvo. Mas, para se compreender um mercado específico, é necessário que se tenha um conhecimento de todos os mercados. Por isso, o estudo de mercado é provavelmente o passo número um na atividade de marketing porque é no mercado que encontramos os consumidores.

Os consumidores são pessoas que compram para atender desejos e necessidades pessoais. Quando um produtor realiza uma compra, ele não está buscando atender uma necessidade pessoal, o seu propósito é produzir; e o mesmo ocorre com os revendedores que compram com o objetivo de revender. Portanto, mesmo que uma empresa venda seus produtos para distribuidores, ela precisa focar o consumidor final, pois, em última instância, tudo dependerá dele.

02

As pessoas têm motivos diferentes que as levam à compra, formas diferentes de comprar, interesses distintos sobre os produtos e características que nem sempre estão visíveis. É importante, portanto, buscar conhecer o consumidor e saber se o produto da empresa está agradando ou não e porque motivo.

O consultor Percy Barnevik afirmou, há mais de uma década, que “a partir de agora, quem vai dar as cartas é o comprador, não mais o vendedor.” Na mesma linha, Raimar Richers alerta que “a mudança de valores sociais e de hábitos de consumo pode derrubar um projeto, mesmo que fortemente entrancheirado no mercado”.

Ou seja, realmente o consumidor é o “rei”, o foco principal e a razão de ser do trabalho de marketing. Sem satisfazê-lo, a empresa não sobreviverá. Para buscar satisfazê-lo, as empresas devem, em primeiro lugar, buscar conhecer o consumidor, seja por meio de pesquisas de mercado, de observação de situações de compra, de análises documentais, o importante é tentar responder a algumas perguntas básicas sobre o consumidor, de acordo com o que mostra o Quadro 1.

Perguntas importantes sobre o consumidor
1- Quem é ele?
2- O que ele compra?
3- Por que ele compra?
4- Quando ele compra?
5- Quem participa da compra?
6- Como ele compra?
7- Onde ele compra?
8- Quantas vezes ele compra?
9- Em que grupos sociais ele está incluído?
10- Qual é o seu estilo de vida?

Quadro 1: Perguntas básicas sobre o consumidor

03

Muitos autores falam que o consumidor é uma “caixa preta”. Isto é, sabe-se que o consumidor analisa as opções de mercado e “calcula” qual a empresa que tem o conjunto de maior valor para ele, que lhe dá mais “vantagens”. Porém, como ele faz esse “cálculo”? O que influencia o seu julgamento de valor? O que faz ele escolher entre um produto ou outro?

É difícil controlar os fatores que influenciam o comportamento do consumidor. Cada pessoa tem características próprias e processa estímulos de maneira diversa. Por isso é importante identificar as motivações que envolvem o consumidor, suas necessidades e freios, sua personalidade, percepção, atitudes e aprendizagem, a influência dos grupos de referência e líderes de opinião, as classes sociais e os estilos de vida e, também, o comportamento de compra.

04

Os consumidores têm inúmeras variáveis que podem influenciar o seu comportamento de consumo. Segundo Kotler, as decisões de compra são influenciadas pelos seguintes fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos, como mostra a Figura 1.

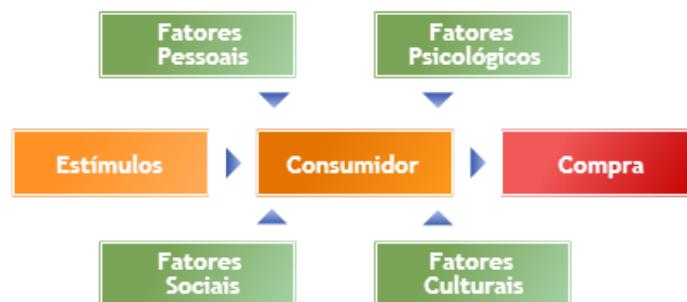


Figura 1: Fatores que influenciam o processo de compra

Motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Compreendendo as variáveis cultura, subcultura e classe social.

Grupos de referência, família, papéis e posições sociais.

Idade e ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida, personalidade.

05

## 2 - A INFLUÊNCIA DOS FATORES CULTURAIS

A cultura é a determinante mais básica das necessidades e do comportamento do consumidor, pois o comportamento humano é aprendido. Por isso, é fundamental que o profissional de marketing esteja atento para detectar mudanças na cultura e projetar produtos que tendem a ser desejados. Um exemplo comum que poderíamos citar de mudança cultural é a crescente valorização da saúde, o que tem aberto espaço para o mercado de equipamentos de ginástica, alimentos leves, roupas esportivas, etc. e para posicionamentos que apresentem a saúde como principal benefício.

Porém, é importante compreender que cada cultura contém subculturas que compartilham sistemas de valores baseados em experiências e situações de vida em comum. Alguns exemplos de subculturas são grupos religiosos, áreas geográficas e raças. Um exemplo seria pensar em uma mesma loja atuando no norte e no sul do país. Provavelmente, ela terá que adaptar suas estratégias de vendas às características das subculturas dessas regiões.

06

As classes sociais, por sua vez, representam divisões mais ou menos permanentes e homogêneas em uma sociedade, cujos membros têm valores, interesses e comportamentos similares. Vários estudos mostram que cada classe tem preferências distintas por produtos e marcas. Porém, é importante considerar que, no Brasil, há razoável mobilidade entre as classes sociais e que, quem muda de classe costuma mudar também de comportamento de consumo. Além disso, há também uma mudança na própria oferta dos produtos e no poder aquisitivo de cada classe, o que faz com que o profissional de marketing precise estar atento, pois quem não era consumidor de determinado produto ou serviço ontem, pode passar a ser amanhã. Exemplo disso é a classe “C” que, nos últimos anos, passou a consumir pacotes turísticos.

07

## 3 - A INFLUÊNCIA DOS FATORES SOCIAIS

Os grupos influenciam as pessoas de 3 maneiras: (a) eles expõem a pessoa a novos comportamentos e estilos de vida; (b) influenciam as atitudes e a auto-estima da pessoa porque ela deseja “se encaixar” no grupo; e (c) criam pressões que podem afetar a escolha de produtos e marcas. Os profissionais de marketing precisam estar bastante atentos a essa influência. Exemplos relativos ao grupo podem ser dados com as reuniões domésticas da Tupperware, da Avon e várias outras marcas. Em geral, uma anfitriã convida algumas amigas para participar da reunião, na qual uma vendedora distribui brindes, faz brincadeiras e demonstra os produtos, oferecendo prêmios para a anfitriã, de acordo com a quantidade de produtos adquiridos por suas amigas. Em situações como esta, a influência do grupo muitas vezes faz com que as pessoas comprem produtos nos quais nem estavam interessadas.

08

Os grupos dividem-se em: “grupos membros” que têm influência direta e aos quais uma pessoa pertence; e “grupos de referência” que têm influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou comportamentos de um indivíduo. Os grupos membros, por sua vez, dividem-se em: grupos primários e grupos secundários. A Figura 2 mostra os principais tipos de grupos que podem influenciar o comportamento de consumo.

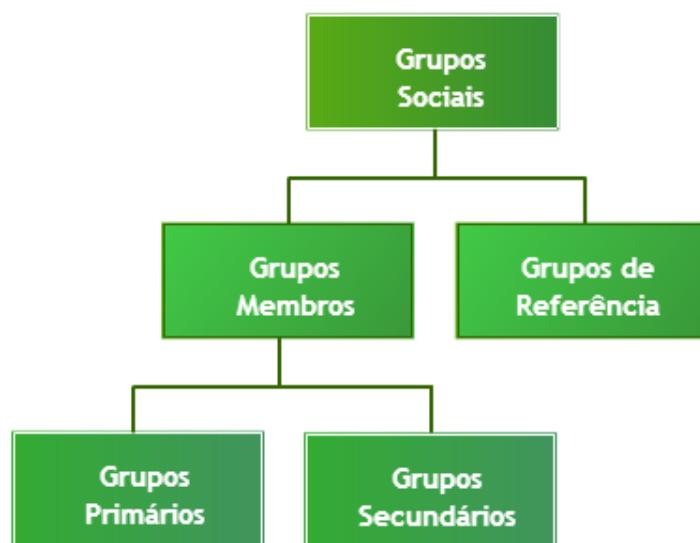


Figura 2: Os grupos sociais que influenciam o consumo

Considerando os **grupos membros**, vemos que a *família* é grande influenciadora do comportamento do consumidor. Os pais compõem a *família de orientação* (orientação religiosa, política, econômica, valor próprio e amor), enquanto cônjuge e filhos compõem a *família de procriação*. A influência do cônjuge varia por categoria de produto e depende também do estágio do processo de compra. Há alguns produtos (como imóvel e automóvel) que as pessoas não gostam de comprar sem antes ouvir a opinião do cônjuge. Porém, produtos de compras rotineiras, em geral, têm uma influência muito menor.

09

Os papéis de compra dentro de uma família mudam com a evolução do estilo de vida dos consumidores. Mas, é preciso entender como os membros da família interagem para tomar decisões e qual a influência de cada um deles na escolha de um produto ou serviço. Conhecendo-se isso, as estratégias de marketing poderão ser direcionadas para os membros certos da família. Um exemplo já bastante difundido é o resultado de uma pesquisa que constatou que os homens costumam ir aos supermercados na quinta-feira à noite, e que quando compram fraldas, costuma comprar também cerveja (provavelmente porque com filhos muito pequenos, as saídas noturnas começam a ficar mais difíceis). Com base nesse resultado, uma rede de supermercados passou a colocar uma gôndola com cerveja bem próximo do setor de fraldas e aumentou consideravelmente sua venda da bebida.

10

Já os **grupos de referência** são aqueles aos quais o indivíduo deseja pertencer, que pode ser um time de futebol, um grupo de modelos ou de artistas. O fato é que as pessoas geralmente são influenciadas por grupos de referência aos quais não pertencem e consumir o mesmo produto que as pessoas desses grupos de referência faz o consumidor se sentir um pouco mais próximo do grupo que almejava integrar. Assim, é importante que os fabricantes de produtos busquem conhecer quem são os líderes de opinião nos grupos de referência, identificando as características pessoais desses líderes para compreender que produtos podem ser associados a ele e como trabalhar esta mensagem. Um exemplo é a utilização freqüente de artistas e outros ídolos em comerciais dos mais diversos tipos de produtos.

Um aspecto interessante a ser observado é que os grupos influenciam não apenas a escolha de que produtos comprar, mas também a escolha das marcas. A matriz apresentada na Figura 3 evidencia que a influência pode ser maior ou menor, de acordo também com a característica do produto. Se for um produto de uso social ou íntimo e se for um artigo de luxo ou de primeira necessidade.

11

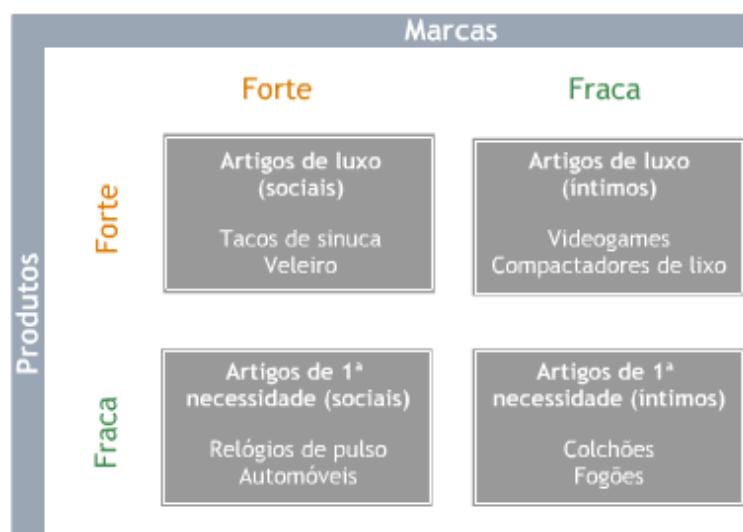


Figura 3: Influência dos grupos sobre produtos e sobre marcas

No caso dos artigos de primeira necessidade e de uso privado, não é comum haver muita influência dos grupos sociais, no caso dos artigos de luxo e de uso social, não só cabe aos “amigos” sugerir a compra, como também indicar qual é a melhor marca a ser consumida. Quem precisa, por exemplo, de ser convencido da importância de comprar um carro? Por outro lado, qual carro será comprado, é uma questão que já sofre uma influência muito maior.

12

Os **papéis e posições sociais** também influenciam fortemente o consumo. A posição de uma pessoa dentro de cada grupo pode ser definida em termos de papel e posição social. As pessoas participam de grupos, exercendo diferentes papéis em cada um (filho, marido, pai, chefe, colega, aluno, vizinho etc.). Um *papel* consiste nas atividades que as outras pessoas esperam que um indivíduo exerça. Alguns exemplos mostram a importância do papel e da posição social na influência do consumo. Por exemplo, causa estranheza um empresário que não tem celular e que dirige um fusca velho. Da mesma forma, acharíamos estranho se, na organização de uma festa de trabalho, a contribuição financeira dos chefes fosse menor que a de seus subordinados. Um outro exemplo seria o do uniforme de doméstica, que embora algumas patroas digam que é melhor porque não estraga roupa e porque é adequado ao serviço, por exemplo, por ter um avental, estranharíamos se vissemos uma dona de casa vestida com uniforme de doméstica. A verdade, é que o uso do uniforme serve muito mais para deixar claro o papel e a posição social exercido.

13

#### 4 - A INFLUÊNCIA DOS FATORES PESSOAIS

Os fatores pessoais também influenciam bastante o comportamento de consumo. Uma discussão que se costuma fazer é se deve escolher como variável de estudo do comportamento de consumo a idade ou o ciclo de vida. Embora muitas vezes as definições de segmentação baseiem-se em faixa etária, muitas vezes o ciclo de vida é mais importante do que a idade. Claro que alguns produtos são consumidos apenas em determinadas idades como fraldas, mamadeiras, bengalas, papinhas, ou camisinhas (camisa de vênus). Porém, outros produtos/serviços são adquiridos de acordo com o ciclo de vida da família, como creche, videogame etc.

A ocupação de uma pessoa também afeta os bens e os serviços adquiridos. No Brasil, há semelhança entre a remuneração de um mestre-de-obra e de um professor universitário. O mestre-de-obra leva marmita para o trabalho e escolhe recreações simples. O professor universitário dificilmente levará marmita para o trabalho e provavelmente buscará recreações de caráter cultural. E, nesse caso, não é a renda deles que causou essa diferença.

14

Mas é claro que a **condição econômica** é, na maioria das vezes, o fator que mais influencia a decisão de compra. Por isso, os profissionais de marketing estão cada vez mais atentos para as tendências de renda

pessoal, de poupança e de taxas de juros, observando se os indicadores econômicos apontam para uma recessão ou para um cenário de crescimento. Um exemplo que ficou famoso foi o do início do Plano Real, em 1994, quando o real e o dólar estavam equiparados, e as empresas turismo correram para mudar seus produtos e dar muito mais ênfase aos pacotes para o exterior.

Mas, mesmo pessoas com a mesma idade, a mesma condição social e do mesmo sexo apresentam consumos muito distintos. Em boa parte isso pode ser explicado pelo **estilo de vida**. O estilo de vida revela o padrão de vida das pessoas, expresso em suas atividades, interesses e opiniões. Envolve mais do que a classe social ou a personalidade do indivíduo, pois delinea todo um padrão de ação e de interação com o mundo. Assim, pessoas de uma mesma subcultura, classe social ou ocupação podem ter estilos de vida bastante diferentes. A técnica para pesquisar esses estilos chama-se AIO (Atividades, Interesses e Opiniões). Um exemplo de utilização dessa variável pelos profissionais de marketing é o do Bank of América, que descobriu que os homens de negócios seu público-alvo - pertencia ao grupo de “realizadores”, pessoas individualistas, com forte senso de concorrência. O banco idealizou anúncios que obtiveram grande sucesso, mostrando homens participando de esportes individuais.

15

A **personalidade** de cada pessoa também é um fator que pode influenciar bastante o comportamento de consumo. A personalidade está relacionada a traços como autoconfiança, respeito, domínio, sociabilidade, autonomia, agressividade, realização, adaptação, criatividade e estabilidade emocional. A personalidade de uma pessoa é formada por um conjunto de traços que são mais ou menos estáveis em sua vida e que, portanto, não sofrem tanta influência do momento ou da situação, configurando como características mais duradouras. Um exemplo da utilização de pesquisa sobre a personalidade dos consumidores foi realizado por uma marca de café: a empresa descobriu que pessoas que consomem grandes quantidades de café tendem a ser altamente sociáveis. Assim, seus anúncios mostravam pessoas integradas em um ambiente social enquanto tomavam café.

16

## 5 - A INFLUÊNCIA DOS FATORES PSICOLÓGICOS

O ponto de partida para o ato da compra é a motivação, que em geral é baseada em uma necessidade, que, por sua vez, irá despertar o desejo. O desejo desperta as preferências por determinadas formas de atender à motivação inicial. Essas preferências estão diretamente ligadas ao autoconceito: o consumidor tende a preferir o produto que corresponda ao conceito que ele tem ou que gostaria de ter de si mesmo. Em sentido contrário à motivação, surgem os freios que são a expressão da consciência de risco que vem implícita ou explicitamente relacionada com o produto.

Existem duas linhas principais de estudo da motivação - a linha de Freud e a linha de Maslow. Freud acreditava que as pessoas não tinham consciência da maioria de seus impulsos que eram reprimidos, mas que apareciam em atos falhos, sonhos, comportamentos neuróticos, obsessivos ou mesmo psicoses. Assim, o comportamento do consumidor seria influenciado por esses impulsos inconscientes que nos “moveriam” ou não até a compra. Abraham Maslow, por sua vez, acreditava que o ser humano

tem uma série de necessidades que estão hierarquicamente dispostas, sendo as necessidades fisiológicas e as de segurança as mais importantes e que formam a base da pirâmide. Para ele, à medida que as necessidades de cada “nível” da pirâmide vão sendo atendidas, as pessoas começam a perceber as necessidades das camadas dos níveis superiores.

17

Para Maslow, “Uma necessidade é ativada e sentida quando existe discrepância suficiente entre um estado desejado ou preferido de estar e o estado atual”. Assim, muitas vezes as ações de marketing visam evidenciar para os consumidores que ele não está satisfeito com o seu estado atual e mostrar um outro estado em que ele poderia estar muito melhor (por exemplo, colocando modelos nas propagandas que, em geral, estão em um estado de “padrão social de beleza” superior à maioria das demais pessoas). A Figura 4 mostra a Hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow.

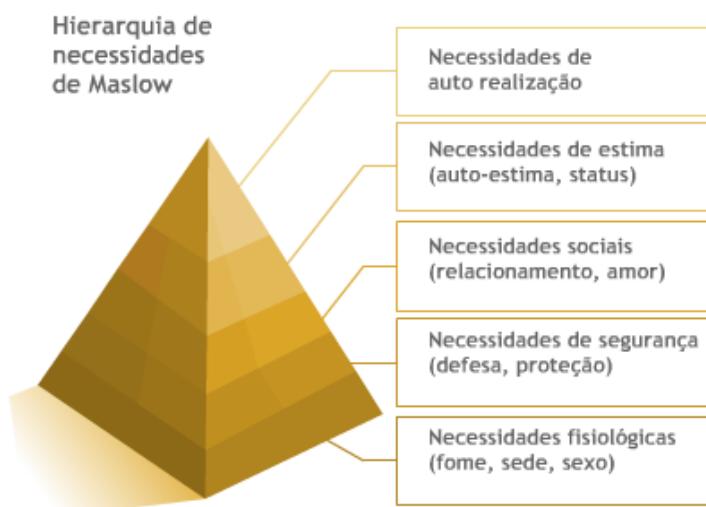


Figura 4: A hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow.

18

Um aspecto importante a ser considerado sobre a motivação humana é que, muitas vezes, adquirimos um produto ou serviço não para atender à necessidade básica para a qual ele foi criado. Por exemplo, quando uma pessoa compra um automóvel de luxo, não está tentando atender apenas à necessidade de locomoção, mas também a necessidade de estima e status. Da mesma forma, os sapatos comprados pela atriz Cláudia Raia, que declarou ter mais de 300 pares de sapatos, certamente não servem apenas para atender à necessidade de segurança, no sentido de proteção dos pés. Cláudia Raia deve estar utilizando a compra dos sapatos para atender muitas outras necessidades como as necessidades sociais e as de estima.

19

A percepção também é um importante fator psicológico que afeta o comportamento de consumo. De fato, a maneira como uma pessoa age é influenciada por sua percepção de determinada situação. A

percepção representa, portanto, o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo. Portanto, as pessoas podem ter percepções bem distintas de uma mesma situação.

Três processos determinam a percepção: a atenção, a distorção e a retenção. Um estudo de cognição social mostrou que uma pessoa pode ser exposta a mais de 1.500 estímulos por dia. Naturalmente, ela não conseguirá prestar atenção a todos esses estímulos, por isso, desenvolve estratégias de seleção do que perceber e do que reter em sua memória, desenvolvendo aquilo que se chama atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.



Figura 5: Processos básicos envolvidos na percepção humana

Para compreender melhor o processo de percepção, pensemos em um mesmo estímulo enviado para 4 pessoas, elas podem ter percepções bem diferenciadas: a 1<sup>a</sup> nem presta atenção na mensagem; - a 2<sup>a</sup> presta atenção, mas distorce; a 3<sup>a</sup> presta atenção, não distorce, mas não retém e somente a 4<sup>a</sup> pessoa completa o processo de percepção como desejado. Daí a importância do profissional de marketing elaborar cuidadosamente suas mensagens, realizar comunicação dirigida (exposição seletiva) e repetir em larga escala suas mensagens para o mercado.

20

Um outro aspecto importante a ser considerado no estudo do comportamento do consumidor é o aprendizado. A maior parte do comportamento humano é aprendida. O processo de **aprendizado** ocorre por meio da inter-relação de impulsos, estímulos, sugestões, respostas e reforço. A partir do que aprendeu com esse processo a pessoa pode generalizar ou distorcer seu comportamento. O exemplo mostrado na Figura 6 exemplifica como o processo de aprendizado pode influenciar o consumo.

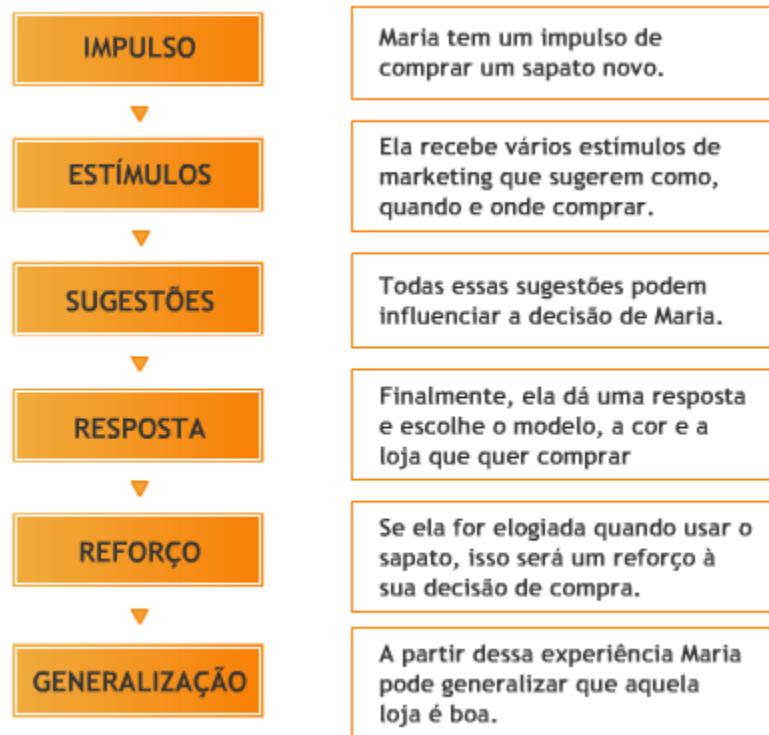


Figura 6: o processo de aprendizado relacionado a consumo

21

Finalmente, as **atitudes** também podem influenciar o consumo. As atitudes são avaliações cognitivas e emocionais de uma pessoa em relação a um objeto ou ideia e elas levam as pessoas a gostarem ou não das coisas, a se aproximarem ou se afastarem delas. As atitudes de uma pessoa em geral seguem um padrão, e mudá-los pode exigir ajustes difíceis.

Por isso, os profissionais de marketing devem estar mais preocupados em conhecer as atitudes dos consumidores e buscar desenvolver produtos que produzam atitudes favoráveis do que tentar mudar as atitudes de seus clientes que é uma tarefa bem mais difícil.

22

Para resumir o que foi apresentado sobre os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, apresentamos a Figura 7 que mostra a organização desses fatores do mais macro para o mais micro, como aspectos diversos que estão por traz de cada decisão do consumidor.



Figura 7: Fatores macro e micro que influenciam o comportamento do consumidor

23

## RESUMO

Os consumidores são pessoas que compram para atender desejos e necessidades pessoais. As pessoas têm motivos diferentes que as levam à compra, formas diferentes de comprar, interesses distintos sobre os produtos e características que nem sempre estão visíveis. O consumidor deve ser o foco principal e a razão de ser do trabalho de marketing. Sem satisfazê-lo, a empresa não sobreviverá. Para buscar satisfazê-lo, é preciso buscar conhecer o consumidor e o que influencia o seu processo de compra. Segundo Kotler, as decisões de compra são influenciadas pelos seguintes fatores: **culturais** (cultura, subcultura e classe social); **sociais** (grupos de referência, família, papéis e posições sociais); **peSSOAlS** (idade e ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida, personalidade) e **psicológicos** (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes).

24

A cultura é a determinante mais básica das necessidades e do comportamento do consumidor, pois o comportamento humano é aprendido. Mas cada cultura contém subculturas que compartilham sistemas de valores baseados em experiências e situações de vida em comum como grupos religiosos, áreas geográficas e raças. As classes sociais representam divisões mais ou menos permanentes e homogêneas em uma sociedade, cujos membros têm valores, interesses e comportamentos similares.

Os grupos influenciam as pessoas porque as expõem a novos comportamentos e estilos de vida, influenciam as atitudes e a auto-estima e criam pressões que podem afetar a compra. Os grupos dividem-se em: “grupos membros” que têm influência direta e aos quais uma pessoa pertence; e “grupos de referência” que são grupos aos quais a pessoa gostaria de pertencer. Um aspecto interessante a ser observado é que os grupos influenciam não apenas a escolha de que produtos comprar, mas também a escolha das marcas. Os papéis e posições sociais também influenciam fortemente o consumo. A posição de uma pessoa dentro de cada grupo pode ser definida em termos de papel e posição social. As pessoas participam de grupos, exercendo diferentes papéis em cada um.

25

Os fatores pessoais também influenciam bastante o comportamento de consumo, como a idade, o ciclo de vida e a ocupação. Mas é claro que a condição econômica é, na maioria das vezes, o fator que mais influência a decisão de compra. Mas, mesmo pessoas com a mesma idade, a mesma condição social e do mesmo sexo apresentam consumos muito distintos. Em boa parte isso pode ser explicado pelo estilo de vida. O estilo de vida revela o padrão de vida das pessoas, expresso em suas atividades, interesses e opiniões e delinea todo um padrão de ação e de interação com o mundo. A personalidade de cada pessoa também é um fator que pode influenciar bastante o comportamento de consumo. A personalidade está relacionada a traços como autoconfiança, respeito, domínio, sociabilidade, autonomia, agressividade, realização, adaptação, criatividade e estabilidade emocional.

O ponto de partida para o ato da compra é a motivação, que em geral é baseada em uma necessidade, que, por sua vez, irá despertar o desejo. Existem duas linhas principais de estudo da motivação - a linha de Freud e a linha de Maslow. A percepção também é um importante fator psicológico que afeta o comportamento de consumo. De fato, a maneira como uma pessoa age é influenciada por sua percepção de determinada situação. Três processos determinam a percepção: a atenção, a distorção e a retenção. Um outro aspecto importante a ser considerado no estudo do comportamento do consumidor é o aprendizado. O processo de aprendizado ocorre por meio da inter-relação de impulsos, estímulos, sugestões, respostas e reforço.

## **UNIDADE 3 – O CONSUMIDOR COMO FOCO DE MARKETING** **MÓDULO 2 – RELACIONAMENTO COM CLIENTES**

26

### **1 - A SAS E O “MOMENTOS DA VERDADE”**

Jan Carlzon, presidente e executivo principal da Scandinavian Airlines System (SAS), foi um dos primeiros especialistas de marketing a popularizar a importância de contatos com o cliente para atender plenamente a promessa de um produto ou serviço. Ele descreve em seu livro, *Momentos da Verdade*, como reconheceu a importância de enfocar os contatos com seus clientes.

Ele percebeu que, anualmente, cada um dos 10 milhões de passageiros da SAS entrava em contato com aproximadamente cinco funcionários da empresa durante uma viagem. Como cada contato dura aproximadamente 15 segundos, ele concluiu o seguinte:

“Assim a SAS “acontece” 50 milhões de vezes por ano, 15 segundos por vez. Esses 50 milhões de “momentos da verdade” são momentos que, enfim, determinam se a SAS será bem sucedida ou falhará como empresa. São momentos da verdade quando devemos provar aos nossos clientes que a SAS é sua melhor alternativa.”



27

Carlzon reconheceu que as interações com funcionários foram uma maneira muito óbvia para os clientes julgarem a qualidade dos serviços prestados pela SAS. Com sua focalização nos contatos com clientes (bem como outros aspectos do negócio), ele devolveu a SAS seu status, de um prejuízo anual de US\$ 8 milhões para um lucro anual de US\$ 71 milhões!



Uma parte substancial de sua virada foi proveniente do gerenciamento dos encontros que seus funcionários tinham com os clientes, assim, cumprindo mais completamente suas expectativas. O objetivo de Carlzon foi permear cada aspecto de um contato com o cliente com qualidade.

28

## 2 - MOMENTO DA VERDADE – A INTERAÇÃO COM O CLIENTE

Como visto anteriormente, qualidade em um produto, da forma que é julgada aos olhos do cliente, é um assunto altamente subjetivo. Não importa quanto objetiva a empresa considera a qualidade de seu produto, ela estará aberta para ser interpretada. Os clientes procuram avidamente “evidências” ou pistas para auxiliá-los a verificar a qualidade dos produtos que compram e mesmo essa evidência pode tornar-se totalmente subjetiva.

Por exemplo, outro executivo de empresa aérea concluiu que, a partir da perspectiva do passageiro, manchas de café (evidência negativa) nas bandejas dos comissários podem sugerir que a manutenção dos motores é precária. Como Tom Peters afirmou: “A percepção é tudo que existe. O que os clientes percebem é real; eles devem ser ouvidos e atendidos”.



A percepção dos clientes sobre a qualidade dos produtos é um ponto-chave para a fixação de relacionamentos de longa duração. O objetivo do pós-marketing de aumentar a lealdade exige que a empresa conheça totalmente as oportunidades de seus clientes avaliarem a qualidade de seus produtos e serviços. Enquanto algumas dessas oportunidades consistirão de evidências físicas, outras oportunidades consistirão em interações com um funcionário da empresa ou vendedor. É nesses momentos que os clientes formulam muitas de suas impressões sobre a qualidade dos produtos que adquiriram.

**Evidências físicas** - Características ou atributos que podem ter a qualidade atestada pelo uso dos sentidos – audição, visão, paladar, olfato e tato.

**29**

O valoroso critério de Carlzon era que os clientes aproveitam qualquer informação ou interação disponível para ajudá-los a avaliar a qualidade do produto comprado. Para gerenciar plenamente a evidência de contato em torno de seu produto, uma empresa deve:

- Identificar os possíveis contatos dos clientes com seus funcionários.
- Instruir e motivar os funcionários sobre como satisfazer os clientes.
- Monitorar a qualidade do serviço que os clientes realmente experimentam.

Os momentos da verdade não são, por si mesmos, nem positivos nem negativos. É a qualidade do resultado de um momento da verdade que é importante. Identificar momentos da verdade força a empresa a estar consciente dos resultados. O comprador ficou satisfeito com a descrição do vendedor sobre as características do produto? O balcônista tratou o cliente de forma rude? Os vendedores podem, por meio de uma linha telefônica, autorizar mudanças e tomar a iniciativa de solucionar outros problemas dos clientes?

Nem todos os momentos da verdade são iguais. Alguns são mais importantes que outros. Aqueles que têm um efeito crítico sobre as percepções dos clientes devem ser conhecidos e

devem receber parte substancial da atenção dos administradores. Esses são chamados de Momentos Críticos.

30

Como em qualquer encontro interpessoal, cada parte do momento da verdade – cliente e funcionário – traz o seu próprio conjunto de valores e expectativas. Ambas são sujeitas ao contexto de interação com o produto. O momento da verdade é satisfatório quando requer congruência entre os três componentes: o contexto, a estrutura de referência do cliente e a estrutura de referência do funcionário. Entretanto, a congruência pode ser difícil de atingir.

Diferenças entre as estruturas de referência		
	Cliente	Funcionário
Expectativas	Não espero mais nada do que cortesia e assistência	Nossos clientes não podem apenas ser satisfeitos. Eles desejam tudo.
Experiência	Os serviços foram bons no passado	A administração afirma que querem clientes satisfeitos, mas eles dão também atenção às lojas?
Atitudes interpessoais	Este vendedor mostra-se desinteressado às minhas perguntas.	Parece que o cliente já não está bem. Aposto que ele teve um mau dia e quer desfolar em mim!
Estado mental	Estou com pressa e devo comprar alguma coisa rapidamente	Fiquei na seção o dia todo sem intervalo para o café porque dois clientes não chegavam.
Padrões de desempenho	Em outras lojas, compro apenas de profissionais bem informados e simpáticos	Serrei educado e atencioso, mas ele está empregando termos errados para algumas características simples do produto.

O momento da verdade é outra maneira de falar sobre o alcance do “servir”, que o cliente exige ou antecipa da empresa. Isso tem levado alguns autores a chamar os momentos da verdade de “encontros de serviço”. Mas as oportunidades existentes em um momento da verdade são realmente muito amplas. Essas interações, com os clientes, podem ser consideradas “encontros de marketing”. Assegurar sucesso nesses encontros pode ser considerado a principal responsabilidade do marketing.

A estrutura de referência, tanto para o cliente como para o funcionário, compreende as expectativas, as experiências anteriores, as atitudes interpessoais, o estado mental e os padrões de desempenho esperados.

31

### 3 - RESULTADO DO SERVIÇO

Theodore Levitt foi um dos primeiros teóricos do marketing a conceber que os produtos são compostos de várias partes. Philip Kotler modificou um pouco a visão de Levitt e chegou a uma estrutura de três níveis de produto. O denominador comum mais baixo de um produto é descrito como o produto genérico, ou seja, a idéia básica. O próximo nível, de produto esperado, acrescenta ao produto genérico todas as características que os clientes desejam e esperam. O produto ampliado, terceiro e último estágio, oferece serviços e benefícios adicionais, não esperados, que podem ajudar a distinguir a oferta de uma empresa com os de outras.

O produto ampliado é o produto físico acrescido do valor e segurança acrescentados pelos serviços de pós-marketing. A conclusão inevitável é que, qualquer que seja a venda da empresa, é provável ser uma mescla de evidências físicas (elementos tangíveis) e evidências “não físicas” (eventos intangíveis ao nível de produto ampliado). Ambos os tipos de evidência são constatados pelos clientes para ajudá-los a avaliar a qualidade que têm recebido.



Em ambos os casos, marketing de serviços e marketing de produtos, os serviços que os clientes esperam serão supridos por muitos indivíduos diferentes interagindo com os clientes da empresa. Reconhecer a possibilidade de os serviços serem desempenhados pelos funcionários de um representante ou intermediário, em vez de os próprios funcionários da empresa, aumenta a importância de identificar todos os momentos da verdade envolvidos na venda dos produtos. Ter identificado as interações e cada um dos participantes permite à empresa tentar administrar melhor esses contatos.

A dificuldade das tarefas da empresa em administrar os pontos de contato com o cliente é mais entendida quando se considera que, paradoxalmente, é muito frequente que os funcionários de nível mais baixo em qualquer organização tenham os maiores contatos com o cliente.

Produto genérico é a idéia básica de um produto, o fundamental, o que o consumidor está comprando realmente. A mulher não compra o batom, mas sim “beleza”.

32

#### 4 - PROGRAMAÇÃO DA INTERAÇÃO COM OS CLIENTES

Como visto, o principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com os clientes é aumentar sua satisfação por meio das interações com a empresa, tanto em qualidade quanto em número. Para monitorar as interações, a empresa deve ter um conhecimento completo de como eles interagem com ela. A empresa deve saber quando, como, em que condições, para quais propósitos e com quem os clientes interagem em sua organização. Uma forma conveniente para identificar interações específicas com clientes é chamada programação de clientes, que são interações específicas com clientes.

Uma programação detalhada pode ajudar as empresas a identificarem oportunidades para melhorar seus serviços ou constatarem oportunidades não previstas para as quais poderiam ser praticadas atividades de pós-marketing. Uma programação pode também sugerir mudanças que poderiam ser realizadas para a distribuição de um produto, e com isso, aumentar os contatos com os clientes ou enriquecer o valor dos contatos atuais.

Programação de clientes é um processo objetivo acompanhado por meio de um fluxograma das oportunidades de contato de uma empresa com seus clientes. Na medida em que cada oportunidade real de contato é identificada, a empresa está mais bem habilitada para saber como o contato está sendo conduzido, com que grau de sucesso e por quem.

33

Uma programação de clientes possui três elementos básicos:

- Todas as principais funções para fabricar e distribuir um bem ou para prestar um serviço devem ser identificadas com o departamento ou área específica da empresa;
- O tempo e os relacionamentos seqüenciais entre as funções devem ser descritos;
- Tolerâncias aceitáveis – O grau de variação em relação ao padrão que pode ser tolerado sem afetar negativamente a percepção de qualidade do cliente – devem ser especificadas para cada função.

Uma programação de clientes deve identificar claramente todos os passos de um processo, ou todos os contatos ou interações com os clientes, que são ordenados seqüencialmente por tempo. Posteriormente, a programação é dividida em pelo menos duas zonas, uma de visibilidade e uma de invisibilidade.

Visibilidade refere-se ao passos e interações que são visíveis para o cliente, na qual o cliente possivelmente participará.

Invisibilidade refere-se aos passos e interações que, embora completamente necessários para a prestação do serviço, podem estar fora da visão ou, em outras palavras, invisíveis ao cliente.

34

A programação também identifica pontos de falha no processo de marketing. Assim que um desses pontos (falha) o valor do processo de marketing para o cliente final é diminuído. Identificar pontos de interação específicos como falhas pode ajudar a empresa a focalizar sua administração e atenção ao controle de qualidade naqueles passos mais prováveis de causar dificuldade no processo de marketing.

A abordagem holística representada pela programação de clientes tem valor porque desempenha funções tais como:

- Foca o cliente, suas experiências e expectativas.
- Mostrar como procedimentos técnicos se relacionam com as atividades administrativas e de construção de relacionamento para a entrega do bem ou serviço.
- Identificar atividades que podem ser normatizadas bem como aquelas que devem ser individualizadas e, assim, dedicar a elas atenção especial
- Fornece base para identificar lacunas no mercado que precisam ser retificadas ou capitalizadas.
- Apresentar oportunidades para aumentar ou diminuir o envolvimento do cliente no processo.
- Mostrar aos membros das equipes profissional e administrativa como suas próprias atividades se relacionam com clientes e entre si.

Pontos de falha são passos do processo que irão, provavelmente, dar errado. Conceito similar aos Momentos Críticos da Verdade, de Jan Carlzon.

35

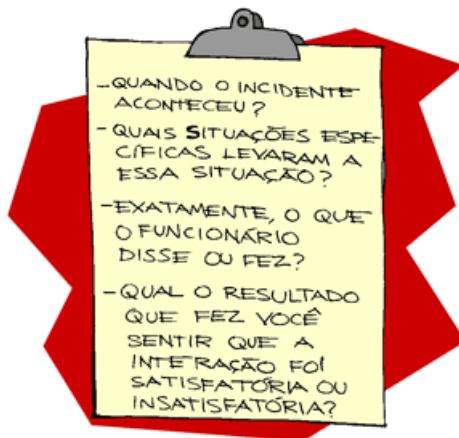
## 5 - INCIDENTES CRÍTICOS

Um crescente número de especialistas e empresas, especializadas em “clientes”, está estudando os fatores qualitativos de satisfação de contatos dos clientes com as organizações. Uma técnica denominada “técnica do incidente crítico” vem sendo muito empregada em muitos desses estudos. É um procedimento para coletar situações engraçadas nas interações entre clientes e empresas. Essas situações são organizadas com base nas semelhanças de julgamentos, sendo depois quantificadas de acordo com a forma analítica do conteúdo.

Incidentes são definidos como interações discretas entre um cliente e uma empresa. Incidentes críticos são interações especialmente de satisfação ou insatisfação, de modo que contribuem ou prejudicam a satisfação global em relação à empresa. Além disso, devido a natureza retrospectiva da coleta de dados, os incidentes críticos são também aqueles mais memoráveis.

Geralmente, os participantes são solicitados a responder a seqüência seguinte de perguntas:

Pense em uma ocasião quando, como cliente, você teve uma satisfação ou insatisfação específica em uma interação com um funcionário da Cia. ABC.



36

Três professores de marketing, Bitner, Booms e Tetreault, descreveram um estudo bastante original aplicando a técnica de incidente crítico para estudar a satisfação dos clientes em relação a três tipos de serviços: hotéis, restaurantes e linhas aéreas. A partir de uma amostra de 375 pessoas, foram coletados 719 incidentes. Reunindo os incidentes de acordo com suas semelhanças, foram identificados três grupos distintos:

- Funcionários contribuíram para o fracasso do sistema de prestação de serviços:

O serviço não existiu.  
 O serviço foi bastante lento.  
 Os serviços de apoio ao serviço-núcleo falharam.

- Funcionários atenderam as solicitações dos clientes para necessidades especiais:

• Atenderam as “necessidades especiais”.  
 • Atenderam preferências individuais dos clientes.  
 • Atenderam aos erros admitidos pelos clientes.  
 • Lidaram com situações de rompimento com os clientes.

- Iniciativas não correspondidas pelos funcionários:

• Atenção extraordinária prestada aos clientes.  
 • Ações dos funcionários que excederam verdadeiramente os limites de suas responsabilidades.  
 • Ações dos funcionários julgadas contrárias às normas culturais.

- Aprovação ou desaprovação holística.
- Desempenho sob circunstâncias adversas.

37

Os professores classificaram os 719 incidentes nessas três condições e analisaram a participação dos resultados satisfatórios contra insatisfatórios. Os resultados, substancialmente compactados para fornecer uma perspectiva global, são bastante decepcionantes. Eles indicam um quadro relativamente pessimista em termos de o pessoal de serviços estar habilitado para satisfazer os clientes em suas interações:

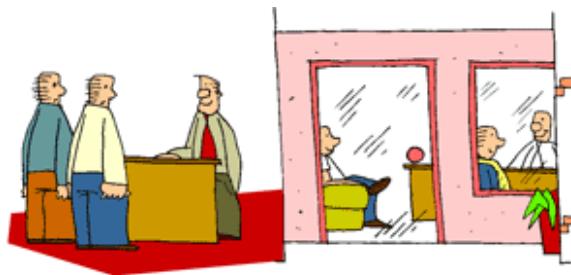
Natureza do incidente crítico	% em relação a todos os incidentes críticos	Resultado para o cliente (satisfatório : insatisfatório)
Iniciativas não correspondidas pelos funcionários	43%	1 : 1
Funcionários contribuíram para o fracasso	33%	1 : 2
Funcionários atenderam às solicitações	24%	2 : 1

De todos os incidentes críticos coletados, o maior número pertence ao grupo formado de iniciativas não correspondidas pelos funcionários. Entre esses incidentes, existem também situações em que os clientes estavam satisfeitos. O incidente crítico seguinte mais frequente foi o de funcionários que contribuíram para o fracasso do sistema de prestação de serviços. Aqui a evidência do fracasso é muito maior; apenas uma em duas vezes o funcionário foi hábil para satisfazer o cliente. Finalmente, a terceira categoria, menos frequente, é representada por funcionários que atenderam as solicitações dos clientes para serviços especiais. Aqui, a vantagem de satisfazer os clientes é muito melhor, duas por uma.

38

## 6 - UTILIZAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PARA RESOLVER PROBLEMAS IMEDIATOS

A programação é uma maneira conveniente de identificar todas as pessoas da organização que mantêm contato com os clientes. Freqüentemente, esses funcionários podem estar muito mais na retaguarda do que na linha de frente, como a definição sugere. Funcionários que interagem com o cliente podem fornecer perspectivas valiosas sobre certos valores e sobre o grau de facilidade com que acreditam atender às necessidades desses clientes. Esses funcionários são os únicos representantes da empresa que o cliente já encontrou. Entre esses funcionários estará representada uma amplitude de pontos de vista relativos à conscientização de suas responsabilidades com a empresa para manter e melhorar a satisfação dos clientes.



Retaguarda designa parte da força de trabalho que desempenha funções que não exigem interação com o cliente. Ex.: estoquistas, contadores, auxiliares administrativos etc.

39

Um procedimento formalizado para obter feedback do funcionário, geralmente é um processo produtivo. Reúne informações rápida e eficientemente e reconhece a importância do papel interativo do desempenho do funcionário. Existem três métodos diferentes para reunir tais informações:

- Grupos de funcionários-foco;
- Levantamento de opiniões de funcionários;
- Relatórios de alerta.

Grupos de funcionários-foco ou levantamentos geralmente são menos dispendiosos, mais convenientes e mais rápidos para serem conduzidos do que os projetos de pesquisa de clientes. Isso ocorre porque normalmente são conduzidos internamente, durante o expediente de trabalho. Provavelmente, um dos maiores benefícios destas ferramentas seja a atmosfera que elas geram. Qualquer solicitação aos funcionários por informações reconhece amplamente seus papéis e capacidades. É estabelecido um precedente para ouvir suas idéias e considerações. Como resultado, é provável que eles se sintam uma parte do programa de marketing da organização.

Grupos de funcionários-foco são grupos internos que consistem em funcionários que mantêm contatos com clientes e de gerentes intermediários que podem ajudar uma empresa a resolver problemas antes que atinjam proporções gigantescas. Podem servir como indicadores de alerta, chamando a atenção para os principais problemas encontrados nas reclamações dos clientes. Nada mais são que discussões formalizadas lideradas por um moderador que segue uma agenda de tópicos para discussão. Geralmente, discussões em grupo levantam grande número de sugestões para a melhoria em procedimentos de serviços. Esses grupos formam um canal privilegiado e anônimo de comunicação, unindo os clientes à administração por meio dos funcionários de linha de frente.

Levantamentos de opiniões de funcionários podem atender muitos dos objetivos dos grupos de foco. Por revelarem opiniões anônimas, deixam os funcionários em condição mais confortável, evitando a notabilidade de um participante em discussões em grupo, que possivelmente é rotulado de “reclamador” pelos colegas ou pela administração. Assim, os levantamentos podem ser realizados em base periódica.

Relatórios de alerta nada mais são que um quadro de sugestões, atualizado por um fórum de discussão

dos problemas dos clientes. Provavelmente, o processo é eficaz para alguns funcionários, mas não para outros mais relutantes ou hesitantes. O principal valor do relatório de alerta é que ele está sempre pronto para receber de um funcionário qualquer advertência sobre um problema de que a administração ainda não esteja consciente, para iniciar o processo corretivo. Assim, o relatório de alerta serve para antecipar um sistema de advertência.

40

## 7 - TORNANDO UMA ORGANIZAÇÃO ACESSÍVEL AOS CLIENTES

Contatos com clientes têm tradicionalmente sido ofuscados por muitas empresas que temem o resultado de muita exposição entre os clientes. Existem quatro perspectivas diferentes que incorporam muitos dos temores causados às empresas pela distância de seus clientes:

- Síndrome da avestruz;
- Síndrome do objeto provocado;
- Expectativas falsamente levantadas;
- Pesadelo do Controller.

Empresas orientadas para o cliente aceitam comunicações com eles como parte natural do negócio. Essa aceitação é baseada no reconhecimento dos seguintes fatores:

- Clientes crescentemente sofisticados e instruídos que, longe de oferecer temor, estão confortavelmente falando de igual para igual com as empresas, exigindo atenção e tratamento justo;
- Clientes mais céticos, cuja confiança nas organizações tem sido severamente comprometida com a descoberta de maus procedimentos no governo, abusos das grandes empresas em relação ao meio ambiente, fracasso de muitas instituições financeiras devido à péssima administração e esquemas gerais de exploração de consumidores em todas as áreas de negócios;

Muitas empresas parecem sentir que os problemas dos clientes, se deixados de lado, irão, de alguma forma, ser resolvidos por si próprios. Assim, como avestruzes, evitam contatos com os clientes. Mas clientes insatisfeitos irão demonstrar suas insatisfações, de uma maneira ou de outra. Por meio do diálogo com esses clientes, uma solução de satisfação mútua pode possivelmente ser encontrada. Mas evitar os contatos pode apenas resultar na perda do cliente para um concorrente “mais disposto a ouvir”.

Esta perspectiva poderia também ser chamada de síndrome da “lenha na fogueira”, porque ela origina-se do medo de que qualquer diálogo com clientes irá apenas estimular a crítica. Com a semente de desconfiança plantada, teme-se que um fogo concentrado destrua a situação privilegiada de uma empresa, gerando um número substancial de clientes insatisfeitos. Nessa situação, seria dado um desconto no resultado da empresa que iniciasse o assunto de satisfação pela primeira vez.

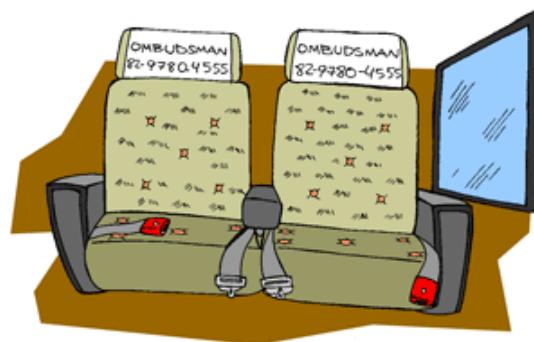
Alguns acreditam que na verdadeira natureza da correspondência com clientes possa existir um contrato implícito de descobrir todos os problemas. Se uma empresa não está verdadeiramente compromissada a agir sobre os problemas encontrados nas conversações com clientes, é melhor que esses clientes fiquem de lado. Discutir assuntos que não sejam objetivos imediatos para melhorias pode

causar algumas expectativas de mudança e, quando não ocorre nada, possivelmente, suas insatisfações aumentarão.

Muitas empresas de marketing se aborrecem com os custos envolvidos na condução de um diálogo com o cliente. Todavia, algumas dessas empresas que acreditam em sua obrigação de ser acessível, se aborrecem com os custos de oferecer tal acessibilidade de maneira profissional, por meio de um controller, profissional especializado na auditoria de custos de uma empresa e com o risco de convidar uma avalanche de clientes semi-satisfeitos para tirar vantagem do diálogo oferecido.

41

- Ombudsmen dos clientes pregando sermões em defesa dos consumidores através das principais mídias, incluindo jornais locais, estações de rádio e TV, Internet e organizações não-governamentais nacionais e internacionais;



- Clientes mais críticos e esperançosos cujas expectativas podem ter sido reforçadas pelos apelos e alegações altamente competitivos em uma categoria de produto ou serviço;
- Crescente evidência de que os clientes procuram contribuir com os objetivos da empresa.

Estatisticamente, sabe-se que um cliente satisfeito costuma transmitir sua satisfação sobre um bem ou serviço a quatro ou cinco pessoas de seu círculo imediato de convivência (família, amigos), mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas. Cada vez que um cliente conta uma empresa, abre-se uma oportunidade para aumentar a sua satisfação. O contato direto pode ser o início de um forte relacionamento com o cliente, mesmo se a razão original para o contato for negativa.

Ombudsmen é uma figura criada na Suécia, em 1809, inicialmente representava o cidadão perante o parlamento. Hoje, considera-se como sendo o representante de determinado público.

42

## 8 - ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM RECLAMAÇÕES

Lidar com reclamações é um dos melhores exemplos de administrar relacionamentos ativos com os clientes. Infelizmente, não considerando a qualidade dos procedimentos adotados, apenas uma pequena fração de clientes insatisfeitos contata uma empresa. Cinco coisas podem acontecer quando um cliente está insatisfeito:

- sofre em silêncio;
- muda para outra empresa em silêncio;
- fala com amigos e vizinhos sobre sua insatisfação;
- procura órgãos legais de proteção ao consumidor;
- procura a empresa.

Estudos mostram que apenas 4% dos clientes insatisfeitos fazem reclamações. Os outros 96% simplesmente mudam de fornecedor e a grande maioria destes jamais retorna. Entretanto, se uma reclamação de cliente for atendida satisfatoriamente, existe 90% de chance de ele permanecer na empresa.

O cliente sofre em silêncio mas, na próxima vez que comprar um produto, já estará com atitude negativa, esperando os problemas ocorrerem novamente.

Esse é apenas um problema para a empresa que percebe ter perdido um cliente, mas reconhecendo que a perda não fornece informações sobre como ou por quê.

O cliente conversa com os amigos e vizinhos sobre sua insatisfação. Nesse caso, a empresa perde muitos clientes, o insatisfeito e todos os outros com quem ele falou.

Procurar órgãos legais de proteção ao consumidor é o pior resultado, porque a empresa pode ser investigada ou levada aos tribunais, gerando forte publicidade negativa.

Procurar a empresa é o único resultado positivo. Oferece uma segunda chance, uma oportunidade para conhecer as necessidades do cliente, identificar o problema e corrigi-lo e, finalmente, devolver a confiança ao cliente.

43

As empresas estão começando a reconhecer a importância de um bom serviço de atendimento às reclamações. Cada vez que um cliente contata a empresa para reclamações, ela tem a oportunidade para converter um comprador insatisfeito em satisfeito, além de coletar valiosas informações. Infelizmente, nem todas as empresas aproveitam as oportunidades de resolver reclamações com uma perspectiva. Assim, uma empresa pode assumir quatro posturas diferentes no que se refere ao atendimento de reclamações:

- Defensiva
- Ouvinte
- Atendimento às reclamações
- Pós-marketing

Defensiva significa simplesmente reagir às reclamações procurando eliminar o confronto direto através de “panos quentes”.

Ouvir é também um processo de reação em que a empresa solicita o feedback do cliente, mas não toma providências para resolver o problema ou suas causas.

Atender às reclamações e tomar as providências é bom, mas é ainda reagir às reclamações dos clientes, não estimulando a comunicação.

As ações de pós-marketing colocam a empresa em um papel ativo, estimulando as comunicações e corrigindo os problemas.

44

## RESUMO

Os clientes procuram avidamente “evidências” ou pistas para auxiliá-los a verificar a qualidade dos produtos que compram e mesmo essa evidência pode tornar-se totalmente subjetiva.

A percepção dos clientes sobre a qualidade dos produtos é um ponto-chave para a fixação de relacionamentos de longa duração. O objetivo do pós-marketing de aumentar a lealdade exige que a empresa conheça totalmente as oportunidades de seus clientes avaliarem a qualidade de seus produtos e serviços.

Os momentos da verdade não são, por si mesmos, nem positivos nem negativos. É a qualidade do resultado de um momento da verdade que é importante.

Nem todos os momentos da verdade são iguais. Alguns são mais importantes que outros. Aqueles que têm um efeito crítico sobre as percepções dos clientes devem ser conhecidos e devem receber parte substancial da atenção dos administradores. Esses são chamados de Momentos Críticos.

O momento da verdade é outra maneira de falar sobre o alcance do “servir” que o cliente exige ou antecipa da empresa. Isso tem levado alguns autores a chamar os momentos da verdade de “encontros de serviço”.

A dificuldade das tarefas da empresa em administrar os pontos de contato com o cliente é mais entendida quando se considera que, paradoxalmente, é muito freqüente que os funcionários de nível mais baixo em qualquer organização tenham os maiores contatos com o cliente.

Para monitorar as interações, a empresa deve ter um conhecimento completo de como eles interagem com ela. A empresa deve saber quando, como, em que condições, para quais propósitos e com quem os clientes interagem em sua organização. Uma forma conveniente para identificar interações específicas com clientes é chamada **programação de clientes**.

A “técnica do incidente crítico” é um procedimento para coletar situações engraçadas nas interações entre clientes e empresas. Essas situações são organizadas baseando-se em suas semelhanças de julgamentos, sendo depois quantificadas de acordo com a forma analítica do conteúdo.

A programação é uma maneira conveniente de identificar todas as pessoas da organização que mantêm contato com os clientes.

Um procedimento formalizado para obter feedback do funcionário, geralmente é um processo produtivo. Reúne informações rápida e eficientemente e reconhece a importância do papel interativo do desempenho do funcionário. Existem três métodos diferentes para reunir tais informações: grupos funcionários-foco, levantamentos de opiniões de funcionários e relatórios de alerta.

Existem quatro perspectivas diferentes que incorporam muitos dos temores causados às empresas pela distância de seus clientes: síndrome da avestruz, síndrome do objeto provocado, expectativas falsamente levantadas e o pesadelo do Controller.

Empresas orientadas para o cliente aceitam comunicações com eles como parte natural do negócio.

Lidar com reclamações é um dos melhores exemplos de administrar relacionamentos ativos com os clientes.

## UNIDADE 3 – O CONSUMIDOR COMO FOCO DE MARKETING MÓDULO 3 – CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

45

### 1 - O CRM

É cada vez mais difícil diferenciar produtos, pois eles estão cada vez mais parecidos, mesmo no caso dos produtos mais modernos. Quando se compra um carro, computador ou sabonete, pode-se escolher entre dezenas de marcas, cada uma atendendo a necessidades particulares e muitas, praticamente, indiferenciáveis.



Mediante esta realidade, algumas empresas adotaram estratégias que visavam ganhar maior participação no cliente em vez de participação no mercado, ou seja, buscando criar um vínculo com os clientes para aumentar a fidelidade à marca ou a um determinado produto. As experiências mais “bem sucedidas” deram origem a um conjunto de estratégias que foi batizado de **Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM)**.

Estratégia que envolve tecnologia de informação, processos de negócios e atitude empresarial que

somam forças para gerar diferencial competitivo por meio do relacionamento com os clientes.

46

Os antigos medidores de sucesso, como o ROI (Retorno sobre o investimento) e *marketshare* (participação de mercado, não pareciam mais garantir a sobrevivência das empresas, embora continuem sendo eficientes para medir retorno imediato. Fez-se necessária uma nova abordagem que aumentasse a fidelidade do cliente para com a sua marca e seu produto.

Os clientes, por sua vez, começaram a demandar cada vez mais, não somente produtos, mas que as empresas levassem a solução completa de seus problemas até eles. Não queriam para si a cansativa tarefa de escolher entre várias opções e configurar sua própria solução. Preferiam pagar alguém que lhes pouasse desse trabalho, ou seja, que as empresas lhes trouxessem todos os produtos que deveriam compor a solução, acrescentassem os serviços relacionados e lhes entregassem a solução pronta para funcionar. Para isso, demandava-se que os clientes fossem ouvidos um a um para que se pudesse compreender claramente o que cada um desejava.

Algumas empresas visionárias começaram a compreender que, em razão do ambiente competitivo, o cliente percebia que o mais importante era ser ouvido, em vez de ouvir tudo o que estava disponível. Isso significava que seria mais fácil fazer negócios com uma empresa que o compreendesse, que tivesse, de alguma forma, aprendido com o tempo quais eram suas necessidades e como ele desejaria ser atendido.

47

Do ponto de vista da empresa, ela estaria desenvolvendo um relacionamento de aprendizado e transformação um a um, cujo princípio básico era conhecer cada cliente particularmente, levar produtos até eles por um preço vantajoso para ambas as partes, em vez de trazê-los até os produtos.

Uma estratégia vencedora em marketing de relacionamento consiste em, primeiramente, identificar os clientes, criar um banco de dados para receber informações sobre cada um deles separadamente. De posse destas informações, pode-se diferenciar os clientes de acordo com suas necessidades, valores e expectativas específicas ou, em outras palavras, descobrir o que é importante para cada um e criar agrupamentos baseados nessas características.

A interação é o passo seguinte e tem como objetivo inserir o cliente em um diálogo em que ele tem o poder de influenciar os rumos da empresa e esta, por sua vez, deve acompanhar esses diálogos individuais, integrando todos os seus canais de comunicação e aprendendo um pouco mais a cada nova interação por meio de todos os seus pontos de contato. Finalmente, a empresa deve implementar a última parte da estratégia, que consiste em personalizar seus produtos, serviços relacionados ou tratamento de acordo com as necessidades, expectativas e valores de cada um dos seus clientes.

48

## 2 - O IMPERATIVO DO GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A era industrial forneceu ao mercado uma abundância de produtos. O mundo nunca teve à sua disposição tantos produtos para consumir. No bojo da Revolução Industrial, brotou também a capacidade de distribuição e divulgação em massa.

Mas não foi sempre assim. Antes do século XX, as dificuldades de transporte e comunicação, induziam os mercados a serem quase que exclusivamente locais. Por maior que fosse a produção, os custos de transporte e divulgação de um produto tornavam inviável a concorrência com fornecedores locais. Naquele tempo, por causa da baixa mobilidade de produtos e marcas, os varejistas conheciam os clientes pelos nomes, suas preferências e podiam tratá-los de forma especial.



Foi após a Segunda Guerra Mundial que se começou a verificar os efeitos da industrialização em massa. Desde então, a produção mundial tem crescido constantemente, cortando custos e aumentando a disponibilidade de bens e serviços.

49

Após a Segunda Grande Guerra, verificou-se a crescente oferta de produtos, a explosão da concorrência e a queda dos preços, ocasionados pelo aperfeiçoamento industrial e a transformação da indústria de guerra em indústria de bens de consumo.

Essencialmente no período pós-guerra, o mundo viu nascer uma nova realidade. Produtos como sabonetes, arroz e até pães, que originalmente eram vendidos a granel, passaram a ser embalados e vendidos em unidades, estampados com uma marca. Dessa forma, era possível que os fabricantes utilizassem a propaganda de massa para chamar a atenção para seus produtos, diferenciando-os dos demais.



Numa outra ponta, uma vez que a demanda estava encaminhada, os fabricantes forçavam os distribuidores a manter estoques de seus produtos para não perder nenhuma oportunidade de venda. Evidentemente, os estoques nem sempre estavam平衡ados, ora faltando ora sobrando mercadorias. Apesar dos prejuízos gerados por um estoque que não se movimenta, isso era mais aceitável do que perder uma oportunidade de venda, que deixava um flanco aberto para que o cliente fosse experimentar a concorrência.

Assim, uma estratégia forte da indústria desse período consistia em produzir um pouco mais do que se esperava que fosse consumido, de modo a garantir o abastecimento do mercado. Por causa dessa estratégia, pela primeira vez produzia-se intencionalmente mais do que haveria de ser consumido.

50

Com a diminuição dos preços, tornou-se maior o número de pessoas e pequenas empresas habilitadas a comprar. O sinônimo de sucesso desse período passou a ser elaborar um produto melhor do que o concorrente, pelo melhor preço possível, colocá-lo no maior número possível de pontos-de-venda e comunicar a todos sobre a sua existência. A isso se chama de marketing de massa.

Ocupar espaço na cabeça do consumidor, ser lembrado em primeiro lugar e ter capilaridade suficiente para entregar o produto em qualquer lugar do planeta onde a propaganda do produto tenha atingido consumidores passaram a ser pré-requisitos para o sucesso de um produto.

Porém, esta evolução do pensamento gerencial ampliou um processo já conhecido, o de segmentação de mercados. Devido à gigantesca segmentação de mercados, que definiu milhares de grupos e subgrupos de consumidores, o marketing está perdendo terreno. Associado a este fato encontra-se o crescimento do número de canais de comunicação que torna mais onerosa a tarefa de posicionar um produto.

51

Mediante este cenário, no qual não se pode garantir a sobrevivência de uma empresa confiando apenas na qualidade do produto ou na cadeia de distribuição, ou ainda, em campanhas de marketing com promoção massiva, necessitava-se urgentemente de uma nova abordagem.

A resposta encontrada por algumas empresas bem-sucedidas está relacionada ao conforto, ao bem-estar e às vantagens que podem existir para o cliente. O foco da empresa deve ser o foco do cliente, em vez de estar no foco do cliente.

Assim, os fatores que realmente importam para o cliente são:

- Adequação do produto às suas necessidades
- Conveniência de compra quanto ao local
- Conhecimento de suas necessidades e desejos
- Facilidade de interação com a empresa
- Menor custo-criação de um vínculo emocional positivo

Ao longo dos últimos anos, grandes e pequenas empresas vêm experimentando diversas estratégias de relacionamento com seus clientes. As mais bem-sucedidas foram adaptadas por outras empresas em diversos ramos de negócios e, em razão de sua disseminação, formaram a base da estratégia chamada de Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM).

52

Entre estas estratégias, pode-se citar algumas contribuições como o conceito de produto ampliado, a aplicação da Lei de Pareto, os conceitos de Clientes de Maior Valor (CMV) e Clientes de Maior Potencial (CMP), atendimento e produtos personalizados, a pressão da concorrência, a queda de preços, o estreitamento da base de clientes, a contribuição das tecnologias novas (internet, intranet, ERP, SCM, telecomunicações), e fidelização de clientes.

A aplicação da lei de Pareto resulta em que “Vinte por cento dos clientes são responsáveis por oitenta por cento da receita”.

53

### 3 - O PAPEL DA WEB E DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A Web trouxe mudanças em todas as áreas de negócio. A utilização de um meio tão poderoso e que está sempre (ou quase sempre) disponível causou uma revolução na maneira de ter acesso à informação e de fazer negócios.



A Web, por ser bidirecional e totalmente interativa, permite o desenvolvimento de sites que podem ser personalizados de acordo com as preferências de cada um dos visitantes. É um meio perfeito para a implementação de aplicações integradas à iniciativa corporativa de CRM.

A disseminação de sites de comércio eletrônico faz com que muitas empresas se apressassem em disponibilizar bens e serviços via Web. Entretanto, a grande maioria dos sites foi desenvolvida sem nenhum planejamento e sem nenhuma integração com outros sistemas da empresa. Como não existe integração de dados, o cliente sente-se, muitas vezes, como se estivesse lidando com empresas diferentes, dependendo do meio que usa para contatar a empresa.

Do ponto de vista tecnológico, a integração de dados é um grande desafio. Porém, ao se conceber um *site* de comércio eletrônico, deve-se ter em mente que se está abrindo um canal extremamente poderoso para a criação e o desenvolvimento de relações com os clientes. A convergência de CRM e comércio eletrônico parece inevitável.

Sistema baseado em elementos gráficos e texto para publicação de informações pela Internet. A maior parte dos documentos da Web é criada em HTML, um sistema de codificação relativamente simples. Os usuários de computadores navegam pela Web clicando em hiperlinks, que fazem a carga de outras páginas da Internet na tela do computador.

É um conjunto de páginas da Web (documentos contendo textos, elementos gráficos e fotos que são carregados na tela do computador) interligados segundo uma estrutura organizada. A maioria dos Web sites contém uma “página inicial” que o usuário visualiza quando visita o site.

54

A idéia, porém, não é apenas criar um site que substitua o telefone e o fax, mas criar uma nova forma de relacionar-se e aprender com os clientes. Neste sentido, cinco são os pontos mais importantes para desenvolver um site de comércio eletrônico competitivo:

- Relações se baseiam em confiança, assim, os melhores *sites* da Web expõem suas políticas de privacidade de forma bastante ressaltada na home page. Isso assegura que as informações fornecidas pelos clientes somente serão utilizadas para o seu benefício, incentivando sua colaboração.
- Os melhores *sites* são explícitos e detalham exatamente como as informações fornecidas pelos clientes serão utilizadas e qual será o benefício relacionado. Depois de saber que seus dados não serão vendidos ou compartilhados com outras empresas a próxima etapa é saber porque devem fornecer dados pessoais via Internet e qual será o seu benefício em fazê-lo.
- Os melhores *sites* da Internet são organizados ao redor das distintas necessidades dos clientes em vez de produtos. Isso permite que o usuário rapidamente encontre o que procura e tenha ofertas consistentes com seus interesses, não com os interesses de venda da empresa.
- Deve-se permitir que os clientes tenham controle sobre o conteúdo e sobre os dados. Os melhores *sites* da Internet estão bastante avançados em relação ao controle que dão os seus usuários no que se refere aos dados pessoais, conteúdos, escolha de assuntos de acordo com o interesse pessoal e a respeito dos quais gostariam de receber notificações via *e-mail*.

- Os melhores *sites* incentivam a permanência dos clientes. A melhor forma de fazê-lo é por meio da observação do comportamento do cliente no *site*, de suas transações e interações. Desta forma pode-se antecipar as necessidades dos clientes e apresentar ofertas, informações e recomendações personalizadas.

55

#### 4 - OBSTÁCULOS PREVISÍVEIS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM



O projeto de CRM é, por definição, um projeto corporativo, que envolve todas as áreas da empresa, embora geralmente comece com uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Um dos principais problemas em projetos de CRM é a alta de compromisso da alta direção da empresa. Como visto anteriormente, CRM tem a ver com uma nova forma de ver e tratar o cliente e, portanto, tem mais relação com a mudança de cultura da empresa do que com a implementação de um novo sistema. A alta administração da empresa deve estar comprometida desde as fases iniciais, para garantir o rumo do projeto e total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais.

Na grande maioria das empresas, as diversas áreas e departamentos têm missões específicas e sua própria visão do cliente. Por isso, muitas vezes, o cliente sente como se estivesse lidando com empresas distintas.

Todas as áreas da empresa têm influência na relação com os clientes, portanto toda a organização deve estar envolvida na iniciativa do CRM. De que adianta investir milhões de Reais na área de vendas para melhorar a relação com o cliente se a área de cobrança “destrói” esta relação?

É indispensável reestruturar a empresa com o objetivo de ter uma visão única do cliente. Toda a organização tem que estar preocupada com a coleta e o armazenamento dos dados do cliente, com o objetivo de conhecer melhor cada um deles. Isso pode afetar até a área de produção, que agora tem que ser flexível o suficiente para aceitar as especificações personalizadas de produtos resultantes das reclamações e sugestões dos clientes.

Um bom exemplo de onde se pode chegar é uma grande cadeia de hotéis que incentiva (bonifica) cada

um dos funcionários que têm contato com os clientes a reconhecer e chamar os hóspedes pelo nome. Essa mesma rede de hotéis autoriza cada funcionário a gastar, sem autorização do supervisor, até US\$ 2.000 para satisfazer as necessidades de seus melhores clientes (Lei de Pareto).

Um bom exemplo do que não fazer ocorre em uma administradora de cartões de crédito. Quando um cliente diferenciado pede ao atendente para falar com o seu supervisor, porque um problema não foi resolvido, o supervisor não pode ou não quer resolver o problema e limita-se a repetir o que atendente disse. Para que então existe o supervisor?

56

Embora muitas áreas não participem diretamente da iniciativa do CRM, o projeto, mais cedo ou mais tarde, atinge todas as pessoas da organização. É fundamental que todas essas pessoas, direta ou indiretamente, tenham completo entendimento do processo e das mudanças organizacionais inevitáveis e que seja analisado o impacto em cada área.



Por envolver a relação com o cliente, normalmente a área de marketing é eleita como “mãe” da iniciativa. É claro que esta área é de fundamental importância, mas deixar tudo na mão de uma pessoa ou de uma só área é receita certa para o fracasso.

Em muito projetos de CRM, inicia-se pela escolha da tecnologia de software e/ou de hardware. Outro ponto de fracasso, pois como visto, CRM é uma filosofia de trabalho onde a tecnologia é importante, mas está longe e ser tudo. Ela é secundária nos objetivos de negócios.

Uma parte importante da iniciativa de CRM é a automação da área de vendas. Como um dos canais mais importantes de contato com o cliente, a área de vendas deve ser envolvida no projeto. Exatamente nessa área encontra-se o maior número de problemas na implantação de sistemas de CRM. A principal mudança nessa nova realidade é que o cliente passa a ser da empresa e não do vendedor. Isso, em princípio pode significar a perda de controle ou de importância para a área de vendas e seguramente vai incomodar muitos vendedores. A única maneira de resolver esta questão é envolver precoce e totalmente a área de vendas, para que desde o começo os vendedores percebam que a iniciativa lhes vai ser útil para atingirem seus objetivos.

57

Os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Sem esse alinhamento, as implementações tendem a ser pontuais e perdem prioridade para a empresa. O conhecimento da visão e direção da empresa, com as quais os executivos estão comprometidos, é fundamental e deve ser utilizado para orientar cada etapa da implementação.

Muito mais freqüentemente do que se possa imaginar, as empresas acabam utilizando os sistemas de CRM contra o cliente. Por exemplo, em sistemas de automação de vendas, utilizam-se relatórios de visitas a clientes como forma de pressionar os vendedores para atingirem as metas. Assim, para burlar esta forma de controle, os vendedores acabam mentindo, colocando no sistema menos oportunidades de negócio do que realmente existem. Diminuem o relatório para diminuir a expectativa e a pressão da gerência.

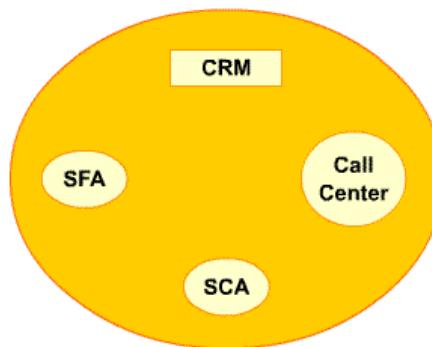
Na maioria dos projetos de CRM, não é dada a importância adequada ao treinamento e suporte. O treinamento adequado da equipe é tão ou mais importante do que a fase de implementação do sistema. O suporte ao usuário garante a continuidade do projeto e é um excelente canal para feedback visando a melhoria de todo o sistema.

58

## 5 - CRM OPERACIONAL, COLABORATIVO E ANALÍTICO

A maioria das assim chamadas “aplicações de CRM” trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente e quase a totalidade dos projetos de CRM envolve somente a automação de aspectos operacionais da empresa.

O CRM operacional é a aplicação da tecnologia da informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automação da força de vendas (SFA), automação de canais de venda (SCA), sistemas e-commerce e call-centers. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.



O CRM operacional, além dos sistemas já citados, deve contemplar a integração do front office, do back office e do mobile office.

**Sales Force Automation (Sistema de Automação da Força de Vendas)** – é o software para a automação da força de vendas que inclui a gestão de contratos, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas em grupo.

**Sales Channel Automation (Sistema de Automação do Canal de Vendas)** – é o componente do CRM, onde uma empresa estabelece uma aplicação para automatizar o canal de vendas indiretas. Distribuidores, revendas e seus agentes ganham acesso a informações como posição de pedidos, histórico de vendas, posição de envio de material, recursos de promoção, formulário de pedido, atendimento on-line, contato e treinamento para produtos e novidades da empresa entre outros serviços.

Local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas dos clientes. Um call-center típico dispõe de tecnologia de informação para automatizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando essas ligações quando necessário. Um call-center é utilizado como apoio para catálogos, empresas de telemarketing, suporte ao produto (help desk), serviços de atendimento ao cliente (SAC) e quaisquer empresas que usem o telefone como televendas.

**Front Office** é o conjunto de atividades realizadas com a participação dos clientes. São as atividades de contato com o cliente: caixa de banco, recepcionista de hotel, garçom de um restaurante.

**Back Office** é o conjunto de atividades em que o contato com o cliente é mínimo ou não existe: tesouraria do banco, departamento financeiro do hotel ou a cozinha do restaurante.

**Mobile Office** relaciona-se com aqueles pontos de venda móveis ou virtuais: trailers de atendimento de bancos durante o verão, vendas de porta em porta.

**59**

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente em que ocorre a interação dele com a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação, mas também, garantir o fluxo adequado dos dados resultantes para o resto da organização.

O CRM analítico, fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação dos clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Tudo com o objetivo de tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, buscando sua satisfação e fidelidade deles.

Além disso, é por meio de ferramentas analíticas que se identificam os clientes de menor valor para a empresa. Por meio de tratamento diferenciado, pode-se conseguir uma redução significativa nos custos de relacionamento com esses clientes.

Idealmente, as ferramentas de análise, tais como mineração de dados (*Data Mining*), relatórios analíticos etc. devem ter como única fonte de dados o *Data Warehouse*, base de dados históricos

integrados que tem como objetivo fornecer uma visão única, orientada a assuntos, dos dados da empresa. Entretanto, nem sempre se pode esperar que o *Data Warehouse* fique pronto, lançando mão de sistemas isolados, mas que devem ser integrados no decorrer do tempo para não se correr o risco de lidar com “distintas versões da verdade”.

Canais de contato são os vários tipos de interação com o cliente, pode-se destacar o contato direto, o uso do fax e de cartas, o e-mail e a conferência via Web.

60

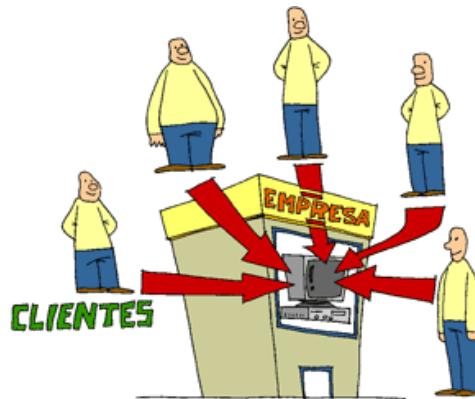
## 6 - INTEGRAÇÃO DE DADOS – O GRANDE DESAFIO

Poucas empresas podem se dar ao luxo de começar tudo “do zero” e incorporar as funcionalidades exigidas pela filosofia do CRM aos sistemas transacionais.

As empresas convencionais têm um passado e muitas heranças. Embora o CRM não seja um conceito tecnológico, ele se apóia, de forma muito intensa, em sistemas de informação, pois a informação é fundamental em uma empresa que se proponha a fazer CRM.

Do ponto de vista de implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de ERP, ou sistemas legados. Os modelos de dados dos sistemas transacionais são muitas vezes definidos tendo em vista as transações e não têm o cliente como centro. Além disso, esses dados estão dispersos em vários sistemas, ou simplesmente não estão disponíveis.

Sem a integração dos dados é impossível ter uma visão única do cliente, uma visão que permita lembrar de todas as interações e transações que a empresa teve com o cliente. Os sistemas e CRM devem ter acesso tanto a dados históricos, idealmente armazenados em um *Data Warehouse*, quanto a dados transacionais.



Por isso a maioria das implementações envolve a extração de dados desses sistemas, seguida de uma “limpeza” e adequação ao novo modelo de dados, para posterior análise. O mesmo processo que se emprega na construção de sistemas de apoio à decisão (ERP) e de Inteligência competitiva.

Enterprise Resource Planning (Sistema de Planejamento de Recursos Empresariais) - é o termo que descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de tecnologia da informação. Estas são compostas de muitos módulos, incluindo planejamento de produtos, compras, estoque, relacionamento com fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos. Em seu uso corrente, o termo ERP engloba também módulos para as áreas financeiras e de recursos humanos. Normalmente um ERP utiliza ou é integrado a um banco de dados, e sua implantação envolve uma profunda análise do negócio da empresa, treinamento de funcionários e modificações ou criações de procedimentos.

61

## RESUMO

É cada vez mais difícil diferenciar produtos, pois eles estão cada vez mais parecidos, mesmo no caso dos produtos mais modernos. Mediante esta realidade, algumas empresas adotaram estratégias que visavam ganhar maior participação no cliente em vez de participação no mercado. As experiências mais bem-sucedidas deram origem a um conjunto de estratégias que foi batizado de **Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente**.

Ocupar espaço na cabeça do consumidor, ser lembrado em primeiro lugar e ter capilaridade suficiente para entregar o produto em qualquer lugar do planeta onde a propaganda do produto tenha atingido consumidores passaram a ser pré-requisitos para o sucesso de um produto.

Porém, esta evolução do pensamento gerencial ampliou o processo de segmentação de mercados. Devido à gigantesca segmentação de mercados, que definiu milhares de grupos e subgrupos de consumidores, o marketing está perdendo terreno. Associado a este fato tem-se o crescimento do número de canais de comunicação que torna mais onerosa a tarefa de posicionar um produto.

A Web, por ser bidirecional e totalmente interativa, permite o desenvolvimento de sites que podem ser personalizados de acordo com os gostos e preferências de cada um dos visitantes. É um meio perfeito para a implementação de aplicações integradas à iniciativa corporativa de CRM.

Um dos principais problemas em projetos de CRM é a alta de compromisso da alta direção da empresa. Uma parte importante da iniciativa de CRM é a automação da área de vendas. Como um dos canais mais importantes de contato com o cliente, a área de vendas deve ser envolvida no projeto.

A maioria das assim chamadas “aplicações de CRM” trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente e quase a totalidade dos projetos de CRM envolve somente a automação de aspectos operacionais da empresa.

O CRM operacional é a aplicação da tecnologia da informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa; o CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação dele com a empresa e o CRM analítico, fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação dos clientes, bem como

para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles.

Do ponto de vista de implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de ERP, ou sistemas legados. Sem a integração dos dados é impossível ter uma visão única do cliente, uma visão que permita lembrar de todas as interações e transações que a empresa teve com o cliente.

## UNIDADE 3 – O CONSUMIDOR COMO FOCO DE MARKETING

### MÓDULO 4 – CUSTOMER EQUITY

62

#### 1 - CONCEITOS DE CUSTOMER EQUITY

Não existem estratégias únicas para produtos e segmentos diferenciados. Ao analisar organizações que atuam em um mesmo setor, os fatores críticos de sucesso podem variar brutalmente; em outras palavras, não existem fórmulas prontas que garantam o sucesso e a sobrevivência das empresas em seus mercados. A função do profissional de marketing é analisar, com propriedade, as diversas variáveis que exercem influência direta e/ou indireta sobre a estratégia mercadológica organizacional.

Como o *customer equity* é uma boa ferramenta de checagem para auxiliar estes profissionais a melhor direcionar os produtos e serviços para os seus respectivos mercados, este módulo tratará das principais características desse instrumento.



63

Atualmente, algumas empresas têm pensado sobre o seguinte: qual o valor de um cliente hoje, em dez ou vinte anos para a empresa? É disso que, em termos simples, trata o *customer equity*:

**Customer Equity** – expressão amplamente utilizada em marketing que indica a equação do valor do cliente para a organização; diz respeito ao valor vitalício de um cliente para uma empresa, e não apenas o que esse cliente vale hoje.

Pode-se dizer que o *customer equity* é uma ferramenta que possibilita um trabalho que vai da busca, do conhecimento e da quantificação do nível de consumidores fiéis a determinadas marcas até aos procedimentos (ou gastos, ainda) necessários para implementar e reter (atingir ou aumentar) a representatividade financeira desse contingente.

As empresas devem analisar os seus portfólios de produtos, analisar toda a cadeia de valor da organização e sua atuação em seu (s) respectivo (s) mercado (s), a fim de obter subsídios para a elaboração de planos de ação voltados para a aquisição e a retenção de clientes, bem como para a alavancagem de vendas adicionais.

A proposta é estabelecer indicadores de desempenho para a área de marketing, de forma a proporcionar marcos para que a empresa possa identificar sua posição mercadológica e, consequentemente, o ajuste de todos os planos de ação devidos para o alcance do intento corporativo (visão de futuro da empresa).

**Portfólio de produtos** – o mix, a variedade, o número de produtos diferenciados com que a empresa trabalha no mercado.

64

- **Princípios de *customer equity*** - ao investir continuamente e inteligentemente na manutenção e retenção dos seus consumidores, as empresas e o marketing estarão também criando aquilo que se chama *customer equity*. O princípio de *customer equity* traduz o pilar que sustenta todo o direcionamento das estratégias de marketing: a aquisição, a retenção de clientes e a venda do maior número possível de produtos e serviços para os clientes fidelizados.

*Linhas Gerais do Customer Equity - George Day, os Desafios do Marketing (2001)*

Aquisição	Retenção	Vendas Adicionais
<b>Probabilidade de Aquisição</b>	taxa de retenção	respostas às ofertas
<b>Eficiência do Marketing de Aquisição</b>	eficiência do marketing de retenção	respostas às promoções
<b>Respostas aos Preços</b>	expectativa do cliente X entrega do produto/serviço	afinidade com a empresa
<b>Respostas às Promoções</b>	eficácia das ações promocionais em manter a retenção	comportamento de compras cruzadas
<b>Consciência</b>	pontuação dos serviços prestados pelos clientes	lucratividade das ofertas
<b>Expectativas do Cliente em</b>	elasticidade de preço	total de vendas adicionais por

Relação à Qualidade do Produto/Serviço		cliente
<b>Custo de Aquisição de um Cliente</b>	eficácia promocional lucro de cliente retido custo do marketing de retenção	eficácia promocional lucro de cliente retido custo do marketing de retenção

65

**1. Aquisição** - a aquisição encontra-se diretamente relacionada com a análise da demanda de mercado e do mercado-alvo: trata da probabilidade aferida pelos estrategistas em relação à aquisição do produto oferecido, por intermédio da ponderação do trabalho realizado com o composto mercadológico e sua eficiência. Ainda, trata da análise do custo de aquisição de cada cliente. Veja um exemplo<sup>1</sup>.

**2. Retenção** - a retenção diz respeito à manutenção do cliente ativo na organização, quando ele passa a adquirir o produto com uma certa freqüência. Tal freqüência será um indicador-marco que deverá ser previamente estabelecido pelo departamento de marketing e encontra-se diretamente relacionada com a análise do mercado inicialmente conquistado (na fase de aquisição). Da mesma forma observada na etapa anterior, essa fase prevê o ajuste de todas as estratégias mercadológicas para a fidelização do cliente na organização. Além dos fatores iniciais que levaram à primeira aquisição do produto, deverão ser monitorados o nível de satisfação dos clientes, suas expectativas em relação à proposta de valor apresentada (valor real e valor agregado) e suscetibilidade a variações econômicas que levem o cliente a adquirir um número maior ou menor de produtos (elasticidade de preço). Veja um exemplo<sup>2</sup>.



**Exemplo<sup>1</sup>:** uma fábrica de sorvetes deve calcular qual o valor a ser investido em marketing para que um cliente potencial compre o seu produto e passe, dessa forma, a ser um consumidor para a indústria. Caso a empresa tenha um portfólio de produtos, essa análise deverá ser realizada por produto, ou seja, quanto custa para a empresa colocar, com sucesso, cada um de seus produtos no mercado. O sucesso inicial encontra-se diretamente associado ao índice de aceitação do produto no mercado, à sua participação no mesmo.

**Exemplo<sup>2</sup>:** um supermercado deve calcular qual o valor a ser investido em marketing para que um cliente continue fiel à proposta de valor da organização. O indicador para esse item será, nesse caso, a análise da freqüência de compras a partir da compra inicialmente realizada na loja. Além da participação de mercado, que deverá ser consolidada com as estratégias de retenção de clientes, a empresa deverá calcular o valor do investimento em marketing, bem como o lucro sobre a operação. Esse último fator está centrado no fato de que, todo cliente retido, em princípio, representa um faturamento positivo para a organização, uma vez que ela já realizou um investimento na fase predecessora de aquisição. A depender dos custos iniciais envolvidos com os investimentos diretos e indiretos para o lançamento do produto no mercado – a ser analisado em ciclo de vida de produto –, a empresa poderá, nessa fase, ter um custo de investimento em marketing extremamente inferior se comparado com a etapa inicial destinada ao desbravamento de mercado.

66

**3) Vendas Adicionais** – nesse momento, é fundamental a diferenciação entre venda cruzada e venda casada:

***Diferença entre Venda Cruzada e Venda Casada***

Venda Cruzada	Venda Casada
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trata da venda de unidades adicionais por intermédio da articulação de estratégias mercadológicas com o mercado atingido (cliente retido).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trata da obrigatoriedade da aquisição de um produto vinculado a outro – <b>ato ilegal</b> e passível de severas sanções previstas pelo Código de Defesa do Consumidor.</li> </ul>

As vendas adicionais devem ser mensuradas pela resposta dos clientes às promoções direcionadas para a aquisição de produtos novos e/ou complementares aos inicialmente adquiridos. Veja um exemplo.



**Exemplo:** um banco (instituição financeira) deve calcular qual o valor para a comercialização de produtos complementares, como seguros diversos, aplicações etc, em relação ao custo de investimento

realizado em marketing. Como na etapa anterior (retenção), o investimento em vendas adicionais, em princípio, representa um faturamento ainda mais positivo para a organização, uma vez que ela já realizou um investimento nas fases predecessoras de aquisição e retenção. Essa fase trata, na realidade, da extensão da fase de retenção – em que as fontes de receita deverão ser exploradas ao máximo em prol da lucratividade organizacional.

67

Para Iacobucci (Desafios do Marketing, 2001), o *customer equity* trata da equação como parte da análise das medidas críticas (aquisição, retenção e taxas de venda adicional). A razão da existência de tal equação é proporcionar subsídios para que as oportunidades possam ser exploradas de acordo com a estratégia de marketing, considerando-se seu relacionamento com uma ou mais medidas da equação fundamental de *customer equity*. O modelo de *customer equity* prevê a análise da cadeia de valor agregado ao produto.

*“(...) isso leva a um princípio geral da estratégia de marketing: empresas que são capazes de modificar os níveis da linha de base para medidas críticas aumentam muito o customer equity em relação à concorrência”.*

*Iacobucci (2001)*

Para empresas que tenham apenas um produto, as estratégias devem considerar o modelo proposto como referencial para análise do desempenho geral no mercado.

O estabelecimento de parâmetros, que possibilitem estabelecer indicadores de controle para cada uma das fases previstas pelo conceito de *customer equity*, deve ser desenvolvido para cada organização específica.

Os níveis de controle serão bastante diferenciados entre as organizações: o que pode ser excelente para uma indústria de biscoitos pode ser bastante ruim para uma indústria farmacêutica. Da mesma forma, o número ideal de clientes retidos, por exemplo, em uma empresa prestadora de serviços de telefonia móvel pode ser muito acima do número ideal de clientes de uma marca específica de sabonete ou shampoo. Em outras palavras, estabelecer parâmetros fixos, sem a análise do setor específico da indústria e das particularidades de atuação de determinada organização, pode significar engessamento desnecessário para o alcance de resultados de mercado.

Assim, não cabe apresentar fórmulas para o acompanhamento de cada uma das três fases fundamentais da chamada “equação de valor do cliente”, mas sim possibilitar a compreensão da análise do impacto do relacionamento com o cliente, em termos estratégicos, táticos e operacionais, para a melhor adequação do marketing.

A decisão de entrada em mercados deve considerar a capacidade de aquisição de clientes a custos suficientemente baixos para que as vendas futuras paguem os investimentos iniciais. Mas o mais

importante é saber se as empresas estão empregando, de forma apropriada, as estratégias mercadológicas sobre as taxas de retenção para justificar os custos iniciais de aquisição de clientes. Em geral, as empresas não explicitam essas suposições em aquisição, quando o deveriam fazer pela simples razão que justifica sua existência: a necessidade de proatividade em relação ao estabelecimento de estratégias e planos de ação, considerando-se um ambiente cada vez mais competitivo.

68

O índice de competição deve ser constantemente reavaliado por meio de uma equação-padrão. À medida que os mercados amadurecem, a empresa perde naturalmente parte de sua capacidade de adquirir clientes aos mesmos custos de antes (mais concorrentes direcionando-se aos mesmos mercados) ou com a mesma taxa (a taxa diminui). Se houver compras repetidas associadas ao produto ou serviço, produtos ou serviços similares podem roubar os clientes atuais da organização, resultando no declínio das taxas de retenção.

A empresa deverá traçar objetivos e planos de ação claros para diferentes objetivos, como, por exemplo, o aumento das vendas para os clientes existentes. Nesse caso, a análise de concorrência provavelmente apontaria para uma ação agressiva dos players existentes. Os concorrentes serão capazes de voltar-se a esses mesmos clientes e iniciar uma guerra de preços. O resultado de tais manobras é que as vendas adicionais podem ficar abaixo das projeções, resultando em um menor valor para o cliente.

Estruturando a estratégia de marketing em termos dos parâmetros utilizados na equação fundamental de *customer equity*, possibilita às empresas a avaliação da sustentabilidade de suas estratégias e a análise de pontos vulneráveis.

Os custos de aquisição, em relação à chegada de novos concorrentes ou à atuação acirrada dos já existentes, devem sempre levar ao questionamento dos resultados analíticos da equação: a empresa conseguirá sustentar um *customer equity* positivo? O que acontecerá com as taxas de retenção quando produtos similares são lançados no mercado? A organização pode desenvolver estratégias que lhe permita competir com as novas participantes ou os atuais players do mercado? Como a empresa se manifestará em termos das medidas relativas a cada uma das três fases previstas?

A seguir, serão exploradas as estratégias de definição de preço competitivo – dando continuidade aos princípios básicos de *customer equity* – e de consagração de produto (a marca).

**Índice de competição** - seu impacto nos perfis estratégicos previstos pelo *customer equity*.

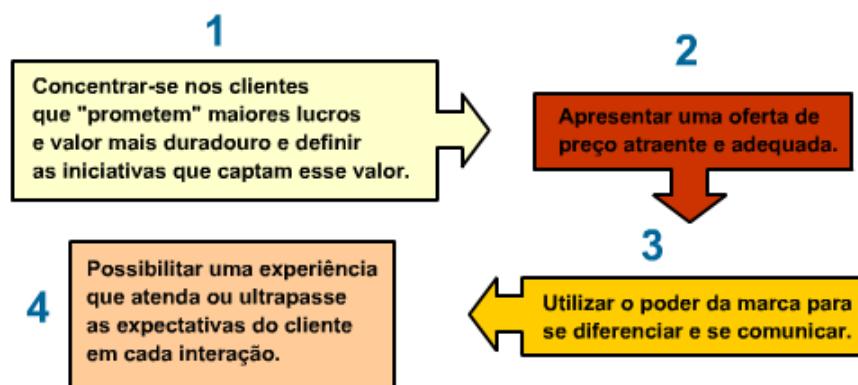
**Players de mercado** – expressão oriunda da área econômica que se refere aos competidores e/ou investidores que atuam em um mercado comum.

69

## 2 - SISTEMA DE AUMENTO DE VALOR PARA OS CLIENTES

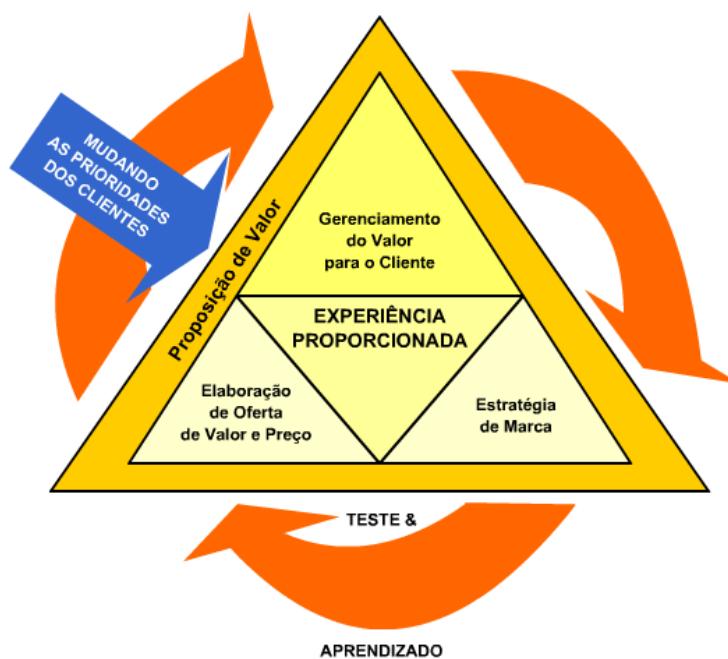
Eric Almquist, Andy Pierce e César Paiva, vice-presidentes da *Mercer Management Consulting*, trouxeram uma importante contribuição a respeito da cadeia de valor em um artigo publicado na *HSM Management* em dezembro de 2002, intitulado “Um Sistema Dinâmico de Aumento de Valor”.

Para que as empresas consigam atrair investidores, precisam se mostrar capazes de oferecer aquilo que os clientes querem e estão dispostos a pagar. Para oferecer tais produtos, bens ou serviços, um sistema de aumento de valor deve ser desenvolvido. Esse sistema segue, basicamente, as seguintes etapas:



70

O Sistema como um todo está representado a seguir:



Segundo os autores, o foco está na identificação dos clientes certos, na fixação de preços estratégicos, na concepção da marca e na experiência formada pela oferta de valor integrada.

*“(...) o grande desafio do atendimento aos clientes hoje é a necessidade de responder à constante mudança nas prioridades dos consumidores”.*

**(Eric Almquist, Andy Pierce e César Paiva, 2002)**

O enfrentamento desse desafio somente será possível com a análise e o acompanhamento detalhado do mercado, denominada aqui como **“teste e aprendizagem”**.

A **experiência proporcionada**, que pode ser observada no tópico Gerenciamento do Valor para o Cliente, já é auto-explicada pelo seu título: a experiência proporcionada.

A **elaboração da oferta do valor e preço** possibilitará à organização a definição de sua base de atuação: como seu (s) produto (s) será percebido pelo mercado e, sobretudo, aceito em relação à análise da elasticidade de preços.

A **estratégia da marca** trata da consolidação do produto em seu (s) mercado (s) pretendido (s): não existe um único caso na história do marketing de um produto que tenha sido reconhecido pelo seu nome (marca) sem antes ter experimentado, ao menos, um curto período de sucesso de mercado. Portanto, a marca reflete a consolidação ou não de todas as estratégias mercadológicas projetadas e realizadas.

A **elaboração da oferta do valor e preço**, bem como a estratégia da marca, encontram-se intimamente relacionada com a definição de posicionamento estratégico de valor, que será tratada posteriormente em Estratégias de Diferenciação e Posicionamento.



**Gerenciamento do sistema** - deve ser gerido de forma a que todos os componentes funcionem harmoniosamente; por isso, o gestor deve ter grandes habilidades de marketing associadas à capacidade analítica apresentada pelo marketing. Atenção para um segredo: como as prioridades dos clientes mudam constantemente, as proposições de valor para eles também devem mudar. Assim, é

preciso administrar ativamente esse sistema de aumento de valor para os clientes e isso se dá com uma atitude de testar e aprender.

72

## RESUMO

A ferramenta *customer equity* diz respeito ao valor que o cliente tem para uma empresa hoje, em dez anos e enquanto a organização (e o cliente) existirem;

- é um instrumento que auxilia os profissionais de marketing a buscar, conhecer e quantificar o nível de consumidores fiéis a determinadas marcas até chegar aos procedimentos para atingir ou aumentar a representatividade financeira desse contingente;
- propõe o estabelecimento de indicadores de desempenho para a área de marketing, o que promove a identificação da posição mercadológica da empresa, bem como a adequação dos planos de marketing voltados para a visão de futuro da organização.

### Princípios

**Aquisição** – relaciona-se à análise; **Retenção** - prevê o ajuste de todas as estratégias mercadológicas para a fidelização do cliente; **Vendas Adicionais** - vendas por intermédio da articulação de estratégias mercadológicas com o mercado atingido (cliente retido) que devem ser mensuradas pela resposta dos clientes às promoções direcionadas.

**Equação-padrão** – conforme a empresa amadurece, perde sua condição de adquirir clientes dentro dos mesmos custos anteriores ou com a mesma taxa. Por isso, a organização deve definir diferentes objetivos para diferentes resultados.

São etapas do sistema de aumento de valor para os clientes:

- concentrar-se nos clientes que "prometem" maiores lucros e valor mais duradouro e definir as iniciativas que captam esse valor; apresentar uma oferta de preço atraente e adequada; possibilitar uma experiência que atenda ou ultrapasse as expectativas do cliente em cada interação; utilizar o poder da marca para se diferenciar e se comunicar.
- **Foco do Sistema** – na identificação dos clientes certos, na fixação de preços estratégicos, na concepção da marca e na experiência formada pela oferta de valor integrada.
- **Dimensões**: teste e aprendizagem, experiência proporcionada; elaboração da oferta do valor e preço, estratégia da marca

**Gerenciamento do sistema** consiste na administração dos componentes para um funcionamento harmonioso.