

UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COMO MEIO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

ANNA CAROLINA TEIXEIRA PINTO

RIO DE JANEIRO
2013

ANNA CAROLINA TEIXEIRA PINTO

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COMO MEIO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração da Universidade Federal
do Rio de Janeiro, como parte das
exigências do curso de Administração,
para obtenção do título de Bacharel.

Orientador
Prof. Henrique Westenberger

RIO DE JANEIRO
2013

ANNA CAROLINA TEIXEIRA PINTO

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COMO MEIO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração da Universidade Federal
do Rio de Janeiro, como parte das
exigências do curso de Administração,
para obtenção do título de Bacharel.

Aprovada em ____ / ____ / _____

(Orientador, Titulação)
Universidade Federal do Rio de Janeiro

RIO DE JANEIRO
2013

Dedico este trabalho à minha mãe, pelo apoio incondicional na minha trajetória.

RESUMO

O trabalho focaliza a realização de um estudo sobre como a adoção de práticas de gestão de relacionamento com clientes pelas empresas pode rete-los e atraí-los para a companhia. O cenário atual de competitividade entre as empresas indica o quanto se deve investir em diferenciação para agregar valor e manter os clientes, além da árdua tarefa de conquistá-los. O direcionamento do estudo é na empresa White Martins, uma empresa centenária que tem forte preocupação com a satisfação de seus clientes. Seu marketing de relacionamento visa melhorar a relação entre fornecedor e consumidor, através de vasta pesquisa e busca de conhecimento sobre os seus clientes, resultando em um tratamento personalizado, que possibilita torna-los fieis consumidores, trazendo assim maior lucro para a organização. A relevância deste tema se origina nas mudanças do cenário mundial, em que o cliente se torna o maior bem de uma companhia.

Palavras-chave: Marketing, Relacionamento, Satisfação, Retenção, Fidelização, Clientes

ABSTRACT

The study focuses on how the adoption of customer relationship management practices by the companies can retain customers and attract them to the company. The current scenario of competitiveness among companies indicates how much you should invest in differentiation and add value to retain customers, besides the arduous task of conquering them. The study is in the direction of the company White Martins, a century-old company that has a strong concern for customer satisfaction. Its relationship marketing aims to improve the relationship between supplier and consumer, through extensive research and quest for knowledge about their customers, resulting in custom treatment, which allows makes them loyal customers, thus bringing more profit to the organization. The relevance of this topic stems from changes in the global scenario, in which the client becomes the greatest asset of a company.

Keywords: Marketing, Relationship, Satisfaction, Retention, Loyalty, Customer

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDP	<i>Carbon Disclosure Project</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTR	Centro de Tecnologia Rio
FEC	Fábrica de Equipamentos Criogênicos
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
GNC	Gás Natural Comprimido
GNL	Gás Natural Liquefeito
GNV	Gás Natural Veicular
ISC	Índice de Satisfação do Cliente
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NEO	Nova Excelência Operacional
PDA	<i>Personal digital assistant</i>
PGR	Programa Gestão de Relacionamento
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
VPSA	<i>Vacuum Pressure Swing Adsorption</i>
WM	<i>White Martins</i>
ZEE	Zoneamento Ecológico Econômico

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 01 - Valores White Martins.....	28
Figura 02 - Histórico do CRM.....	31
Figura 03 - Benefícios para os Clientes Mais.....	32
Figura 04 - Fluxo NEO.....	35
Gráfico 01 - Sustentabilidade Cliente Mais.....	36
Gráfico 02 - Evolução Grau de Satisfação.....	37
Tabela 01 - Quadro comparativo entre Marketing Tradicional e de Relacionamento.....	21

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	7
LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS.....	8
INTRODUÇÃO	10
PROBLEMÁTICA.....	11
OBJETIVO	11
OBJETIVO GERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
LIMITAÇÕES DO MÉTODO	13
UNIVERSO E AMOSTRA.....	13
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
CAPÍTULO 1 – COMPETITIVIDADE.....	14
CAPÍTULO 2 - COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	16
CAPÍTULO 3 – MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	18
CAPÍTULO 4 - CRM.....	22
PROGRAMA DE RELACIONAMENTO	25
CASO WHITE MARTINS	27
A EMPRESA.....	27
VISÃO	27
MISSÃO	27
VALORES.....	28
FOCO NO CLIENTE.....	29
PROGRAMA DE RELACIONAMENTO CLIENTE MAIS.....	32
NEO – NOVA EXCELÊNCIA OPERACIONAL.....	34
CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

INTRODUÇÃO

A crescente competição por clientes entre as empresas faz com que todas tenham que se preparar muito bem para enfrentar a concorrência e não perder mercado. Hoje, a maior preocupação da empresa deixou de ser interna e passou a ser a satisfação dos seus clientes. Por mais restrito que seja um setor, sempre há competitividade, e isso faz com que o cliente tenha o poder de decidir com quem ele irá consumir. E é claro que este sempre buscará o melhor custo-benefício dada as opções a sua escolha. Com isso, o investimento no marketing de relacionamento torna-se fundamental para agregar valor ao produto ou serviço oferecido e desta forma ganhar a confiança, buscando sempre a fidelidade do cliente.

O aumento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e consequentemente a mudança no comportamento do consumidor estão fazendo com que as empresas deem cada vez mais importância a esta questão. Sendo a qualidade algo encontrado na maioria dos produtos ofertados pelas empresas, o cliente vem se tornando mais inconstante nas suas preferências, pois a cada dia ele busca mais diferenciais, maiores valores agregados a estes produtos. Nasce assim a necessidade das empresas em criar relacionamento com os seus clientes.

O atendimento ao cliente é um fator que influencia na decisão de compra. Como dito, preço e produto de qualidade somente não são suficientes para conquistar o consumidor. Se surge um produto concorrente com a mesma qualidade e preço competitivo, sendo que este conta com um estruturado atendimento ao consumidor, o último será levado a consumir da empresa que oferece um atendimento diferenciado. Ainda que o preço seja mais elevado, o tratamento e atenção recebidos farão com que essa diferença não seja levada em conta pelo cliente. Ele passará a achar justo o valor pago por aquele produto ou serviço.

As organizações já percebem a importância desta questão, e hoje o investimento com relacionamento com clientes já é muito forte e competitivo. As empresas que não se adequarem a esta realidade, em pouco tempo estarão fora do mercado, pois perderão gradativamente seu maior bem: o cliente.

O presente trabalho irá explanar sobre o tema - relacionamento com cliente, enfatizar sua relevância frente as estratégias competitivas empresariais, e

apresentar um caso de sucesso, o da empresa de gases industriais e medicinais líder de mercado na América do Sul: a White Martins.

PROBLEMÁTICA

Em empresas de todos os ramos e setores, de comércio de produtos a prestação de serviços, uma das questões mais críticas é justamente a relação com os clientes. Devido ao aparecimento e desenvolvimento de novas tecnologias, ferramentas de gestão e diminuição de custo, que fazem com que tecnicamente as empresas sejam semelhantes e perfeitamente substituíveis aos olhos do consumidor, o que fará a diferença é como as empresas tratam e se relacionam com seus clientes. Uma gestão ineficiente deste relacionamento, onde o cliente é o maior bem da organização, faz com que esta perca diretamente vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

OBJETIVO

A gestão de relacionamento é uma das principais ferramentas para a realização do marketing, sendo assim deve ser bem estruturada de forma a atender as necessidades e expectativas dos consumidores de forma sustentável, utilizando o planejamento como ferramenta estratégica, sempre buscando sucesso em seus investimentos.

OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste trabalho é o de analisar a efetividade da gestão de relacionamento, mostrando como esta pode conquistar e fidelizar os clientes de uma companhia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do estudo são:

- Explanar sobre o tema para dar conhecimento do conceito
- Realizar um estudo de caso e analisar seus resultados, apresentando a organização estudada e identificando como esta faz sua gestão de relacionamento;

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Classificando o tipo de pesquisa quanto aos objetivos, foi definido que o tipo utilizado será a pesquisa exploratória, pois o objetivo do estudo é buscar uma constatação. Será realizada uma caracterização inicial do problema, sua classificação e definição.

O instrumental utilizado será um levantamento bibliográfico, um estudo de caso de uma organização que tem por prática a gestão de relacionamento e análise de tais situações. Será realizada uma busca de maiores informações sobre o assunto em questão, a comparação com resultados existentes e análise de acordo com o objetivo.

Segundo Antonio Joaquim Severino (2002), levantamento bibliográfico é a parte do trabalho onde é estabelecido e delimitado o tema e formulados o problema e a hipótese, o próximo passo é o levantamento com a documentação existente sobre o assunto. Desencadeia-se uma série de procedimentos para a localização e busca metódica dos documentos que possam interessar ao tema discutido. Tais documentos se definem pela natureza dos temas estudados e pelas áreas em que os trabalhos se situam. Tratando-se de trabalhos no âmbito da reflexão teórica, tais documentos são basicamente textos: livros, artigos, etc.

Dessa forma, os dados serão coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto, e pesquisa de campo, através de estudo realizado em uma empresa que possui um Programa de Relacionamento com Clientes, que será apresentado ao final deste trabalho.

LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Cada empresa tem uma estrutura, um tipo de gestão, uma maneira específica de lidar com os investimentos e alocações de recursos realizados internamente. Tal aspecto torna impossível a criação de uma forma única de gerir o Relacionamento com Clientes em todas as organizações.

O presente estudo visa sim, esclarecer os fundamentos e aplicações de uma gestão eficaz de relacionamento, além de apresentar um caso concreto de sucesso da estruturação de um programa de relacionamento, mas é importante ressaltar que a diversidade, principalmente de estilo de administração, é um delimitador para a padronização deste processo. Logo, em cada organização a implementação de um sistema de gestão deste tipo poderá variar de acordo com seus objetivos e suas necessidades.

UNIVERSO E AMOSTRA

O estudo será realizado com referências teóricas de diversos autores pelo mundo, e se embasará sobre a Gestão de Relacionamento realizada por uma organização que atua na América do Sul, principalmente no Brasil, sendo esta subsidiária de uma organização internacional. Segundo Vergara (2007), a amostra do estudo deve se constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo. Segundo ele, isso constitui o processo de tipicidade. Portanto, focar em uma empresa que tem seu público situado no mesmo país em que se realiza este trabalho, mas que ainda assim estende sua atuação globalmente, representa bem como o estudo é aplicável nas mais diversas situações.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica busca demonstrar as atuais bases bibliográficas sobre o tema, bem como possibilita uma melhor análise do assunto estudado - Gestão do Relacionamento com o Cliente.

O Relacionamento com o cliente consiste nos esforços do Marketing de Relacionamento em toda uma estrutura de atendimento e relacionamento com clientes, cuja finalidade é encantar e satisfazer as necessidades dos clientes de determinado produto, serviço ou até mesmo organização.

CAPÍTULO 1 – COMPETITIVIDADE

A globalização da economia e a forte concorrência enfrentada hoje no mercado mundial leva a necessidade de reestruturação de muitas empresas e indústrias. Os líderes em grandes organizações agora se voltam para a competitividade organizacional em uma economia globalizada.

No ambiente competitivo, as organizações a todo o momento buscam desenvolver estratégias que as tornem mais competitivas. Em consequência deste mercado globalizado o aspecto competitivo das empresas de pequeno e médio porte torna-se fragilizado pela concorrência global.

Segundo Porter (1990), há algumas décadas atrás a concorrência era praticamente inexistente em quase todo o mundo, existia uma grande proteção por parte dos governos às empresas e a formação de grandes cartéis colaborava para a quase inexistência de competitividade. Após o final da segunda guerra mundial o acirramento da competitividade se desenvolveu em virtude do progresso econômico da Alemanha e Japão. Hoje a competitividade é uma realidade para as organizações por todo o mundo, e este autor afirma que a vantagem competitiva surge do valor que a empresa consegue criar para seus clientes e que este valor ultrapasse o custo de fabricação.

Desta forma, como a grande competitividade instiga as empresas a buscarem um diferencial para se manter no mercado, a diferenciação torna-se um fator

indispensável em qualquer setor. No Brasil assim como em diversos outros países, com a abertura do mercado as empresas nacionais não competem apenas entre si, mas também com empresas multinacionais.

Para FERRAZ (1997, p. 03), “a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Logo, a competitividade nas organizações faz com que as mesmas dependam da relação e proximidade que têm com seus clientes, e que irão determinar sua trajetória no futuro.

Para Prahalad e Hamel (2005), a competitividade é entre as empresas, e não entre o que elas oferecem. Desta forma, possuir uma visão de futuro se torna fundamental para que elas sejam competitivas. Os autores afirmam que:

A competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado. É uma competição pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades, sejam elas sistemas de informação em domicílio, drogas fabricadas pela engenharia genética, serviços financeiros, matérias avançadas ou quaisquer outras. (PRAHALAD E HAMEL, 2005, p. 35).

Para Ferraz (1997):

A vantagem competitiva pode ser obtida de diversas fontes, em geral estão relacionadas às especificações dos produtos, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infraestrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras. FERRAZ (1997, p. 09)

KERIN et AL. (2011) diz que valor para o cliente é uma combinação única dos benefícios ofertados ao público-alvo, que inclui qualidade, preço, conveniência, entrega pontual, serviço pré-venda e pós-venda.

CAPÍTULO 2 - COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo KOTLER (2007), a área do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos.

O comportamento do consumidor estuda o motivo que leva os consumidores a adquirir determinados em detrimento de outros, e para tal os profissionais de marketing estudam os pensamentos, sentimentos e ações dos consumidores e as influências sobre eles que determinam mudanças (Churchill e Peter, 2000). Muitos fatores interferem no comportamento do consumidor, não apenas os produtos que os clientes elegem, mas qual processo eles utilizam para chegar a uma decisão. Ainda segundo os autores, existem três categorias de influências, conforme segue:

Influências Sociais

As pessoas são influenciadas de diversas formas, e os grupos mais atuantes neste processo são os amplos grupos de cultura, subculturas e classes sociais, os grupos de referência da pessoa e a família, que influenciam o comportamento ao oferecer mensagens diretas e indiretas sobre atividades específicas.

Influências de Marketing

Uma vez que o objetivo de marketing é criar trocas lucrativas, as atividades de marketing também influenciam o processo de compra do consumidor. O composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor aos clientes e alcançar o objetivo da organização: Há quatro ferramentas: Produto; Preço; Praça (canais de distribuição) e Promoção (comunicação de marketing). Em se tratando do público adolescente, as empresas deverão desenvolver estratégias específicas principalmente relacionadas a comunicação para atrair esse público-alvo.

Influências Situacionais

Os consumidores são influenciados por características da situação, as principais influências situacionais incluem o ambiente físico e social, o tempo, além de humores e condições momentâneas.

Alguns aspectos como o humor, as condições físicas e mentais do consumidor, seu nível de energia e acesso ao dinheiro afetam o consumidor no momento da compra. Um cliente que esteja feliz ou chateado pode ter dificuldade para considerar atentamente muitas alternativas.

Mais do que somente ser o destinatário final da oferta de produtos e serviços no mercado, o consumidor passa atualmente a fazer parte da criação e desenvolvimentos destes produtos e serviços que serão disponibilizados. O estudo do comportamento do consumidor é fundamental toda a atividade de marketing que tenha o intuito de desenvolver, promover e vender produtos.

Segundo KOTLER (2007):

Os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas. Acreditamos que avaliam qual oferta proporciona maior valor. Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. KOTLER e KELLER (2006, p.54)

A partir dessa afirmação, é possível inferir que os consumidores hoje são muito bem informados, tendo possibilidade de acesso a um grande número e variedade de informações, podendo desta forma analisar qual oferta disponível estabelece a melhor relação “custo/benefício”. O consumidor chega ao ponto de venda dotado de um poder de decisão ainda maior, na medida em que está informado e sabe com maior exatidão quais expectativas pode ter em relação àquele produto ou serviço.

Há uma grande necessidade de conhecer o consumidor, suas necessidades, seus desejos e como seria possível satisfazê-los, para se diferenciar no mercado competitivo atual. As bases do comportamento do consumidor estão em sua maioria, mescladas com princípios psicológicos. As necessidades dos consumidores, reais ou potenciais, dificilmente serão satisfeitas se as empresas não entenderem seus hábitos, costumes, desejos. Em posse dessas informações, o processo de tomada de decisão se torna mais fácil. O consumidor é o centro de toda a atividade: entendê-lo, saber como ele é motivado, como ele compra e como utiliza os bens é a chave do sucesso nos negócios. Para a empresa, o conhecimento sobre o consumidor ajuda a identificar de modo mais contundente as

necessidades presentes e as futuras, permite uma melhor comunicação entre a empresa e o cliente torna possível também obter uma confiança e, enfim, planejar com mais precisão suas ações.

Assim, cabe às organizações atender de maneira eficiente às expectativas que foram geradas pelo consumidor, oferecendo um produto ou serviço cujo desempenho esteja à altura do valor que lhe foi atribuído. Entender o comportamento do consumidor é essencial para que as organizações possam gerir um relacionamento de modo a satisfazê-los.

CAPÍTULO 3 – MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo KOTLER e KELLER (2006), marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Para KERIN et al. (2011), o marketing de relacionamento é a marca registrada do desenvolvimento e da manutenção de relacionamentos eficazes com clientes. Em um cenário ideal, o marketing de relacionamento envolve relacionamento pessoal e contínuo entre a organização e um cliente individual.

Nesse momento, encerra-se a era da orientação do marketing para o produto ou para o serviço e inicia-se a era da orientação do marketing para o cliente. Desde meados da década de 80, a teoria do marketing de relacionamento emergiu como um dos paradigmas dominantes da teoria do marketing e vem ganhando uma importância cada vez maior com o passar do tempo.

Segundo GUMMESSON (2002),

Marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos. (...) Relacionamentos exigem que pelo menos duas pessoas estejam em contato. O relacionamento fundamental do marketing é aquele entre um cliente e um fornecedor.

De acordo com o autor, o marketing de relacionamento busca uma forma de integrar o cliente à organização para criar e manter esta forte relação entre ambos. É, portanto, a valorização das relações, o que se constitui num diferencial frente aos concorrentes dos mais diversos segmentos de mercado, os quais, muitas vezes, preocupam-se apenas com a venda e acabam por se esquecer de manter uma

relação de longo prazo com o cliente.

Segundo GRÖNROOS (1996),

O marketing de relacionamento constitui-se na identificação e na construção, na manutenção e na melhoria das relações das organizações com consumidores e outros “*stakeholders*”, com lucro, de forma que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados por meio de uma troca mútua e pela concretização das promessas.

Assim, de acordo com Grönroos, o marketing de relacionamento pode objetivar o estreitamento da relação entre a organização e seus “*stakeholders*”, ou seja, pode ir além dos clientes. No entanto, o foco do presente artigo é o marketing de relacionamento entre a organização e os clientes, numa relação que busca a confiança e o comprometimento.

O Marketing de Relacionamento busca conhecer o perfil do consumidor, para identificar com maior probabilidade de acerto quais as reais necessidades do mesmo e a partir de então, realizar ofertas específicas que visem à satisfação e posterior fidelização do cliente.

Para Cobra (1997), além de entender sua definição o mais importante é que o marketing seja encarado como uma filosofia, uma conduta, em que as necessidades latentes dos consumidores devem delinear os produtos ou serviços a serem criados, como e quanto devem ser oferecidos. Este autor afirma que uma empresa, para se tornar competente, precisa ser proativa, inovadora e saber conquistar clientes, tornando tangíveis as partes intangíveis de um produto.

STEVENS et al. (2001) diz que, com o mercado globalizado em que as empresas estão inseridas e com a oferta de produtos superando amplamente a demanda, a disputa pelo cliente é cada vez mais acirrada e para sair vitoriosa a empresa deve entender as necessidades dos clientes e adequar os seus produtos ou serviços a estas necessidades, além de agregar valor, e quanto maior o valor que a empresa agrega ao seu produto maior e mais intenso será o relacionamento entre a empresa e cliente, e menos interessante para o cliente buscar novas empresas.

“A essência do conceito de marketing é entender o que o consumidor quer e o que necessita.” (GUMMERSSON, 2005, p. 32). Isso mostra que as organizações não devem apenas preocupar-se em produzir e fornecer produtos de qualidade, mas além disso conseguir agregar valor para os clientes, pois eles não querem apenas um bom produto, eles querem sentirem-se importantes, ter exclusividade, e soluções para suas vidas, satisfazendo seus desejos.

O marketing de relacionamento procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor, ele reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente, esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com os clientes e não por eles.

Esta área do Marketing conta com diversas ferramentas que auxiliam na gestão do Relacionamento com o Cliente. Uma delas, que se pode destacar como a principal, é a criação de uma base de dados que irá guardar características dos clientes e também pode armazenar todo um histórico de interações entre eles e a companhia. Esta ferramenta é fundamental para gerir a evolução da relação entre empresa – cliente e a partir disto criar métodos para retenção e encantamento.

Segundo Kotler (2007), para construir uma estratégia de marketing eficiente, é preciso que se “Identifique os *prospects* ideais para qualquer coisa que você pretenda vender” e deve-se também “Avaliar o público ideal para comprar o seu produto em razão das atividades que realiza, dos interesses que possui e das opiniões defendidas. Afinal, estudar o estilo de vida de um público-alvo é fundamental para conquistá-lo”.

Segundo Von Poser (2005), os clientes querem se sentir importantes e salienta também que os clientes não estão mais preocupados “quanto custa” um produto, e sim “quanto vale”. Com isso pode-se transluzir a importância do marketing de relacionamento no mercado atual. Pois essa ferramenta agrega valor ao produto e ao serviço, já que a empresa cria uma relação com o seu cliente, podendo assim saber como satisfazê-lo.

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Ênfase em conquistar clientes	Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos clientes
Orientação para o curto prazo	Orientação para o longo prazo
Interesse em realizar uma única venda	Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos Duradouros
Compromisso limitado com os clientes	Alto nível de envolvimento com o cliente
Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizadas para completar uma transação	Pesquisa continua a respeito das necessidades dos clientes utilizadas para melhorar o relacionamento
Sucesso significa realizar uma venda	Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes
Qualidade é uma preocupação da produção	Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
Compromisso limitado com o serviço	Alto grau de compromisso com o serviço

Tabela 1: Quadro comparativo entre Marketing Tradicional e de Relacionamento
 Fonte: NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: Relacionamento, qualidade, valor.**
 Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 5. Apud Hamza (2005) p. 59

O marketing de relacionamento é um processo mais segmentado e que tem sua orientação para o longo prazo, o que pode ser visto para empresa, de forma errônea, como uma estratégia muito onerosa, o que não é verdade visto que conquistar um novo cliente gasta mais e dá mais trabalho pois devem ser feitas promoções, campanhas publicitárias, dentre outras estratégias. Com o passar dos anos, devido à evolução do senso crítico do mercado e dos consumidores e também devido aos poderes a eles conferidos pela legislação, as organizações conscientizaram-se de que a qualidade do bem e do serviço é requisito mínimo de competição. Percebe-se também que a qualidade do relacionamento é condição distintiva e medida mais apropriada do sucesso de uma organização (PEPPERS e ROGERS, 2001).

Uma estratégia de Marketing de Relacionamento envolve o estudo do comportamento do consumidor através de um banco de dados eficiente, para que se exerça o gerenciamento das relações com os clientes e programas de relacionamento que busquem a fidelização dos mesmos. Portanto, estabelecer um relacionamento com o consumidor torna-se um diferencial para a organização frente à concorrência.

É importante observar que as empresas estão cada vez mais preocupadas em obter uma maior participação no mercado, sendo que o mais importante é

conseguir obter uma maior participação no cliente. A probabilidade de um cliente voltar a comprar uma mercadoria está diretamente ligada ao índice de satisfação do cliente (ISC) que ele teve em sua primeira compra, que pode variar entre muito satisfeito e muito insatisfeito. Quando o cliente está satisfeito, tende a continuar utilizando regularmente o mesmo fornecedor, é o caso do cliente regular. E mais, se o nível de satisfação dele for bastante alto, ele pode virar um defensor, elogiando sua empresa para os que pedirem sua opinião, ou até mesmo sem que peçam. Dificilmente existe uma ferramenta de promoção mais eficiente: as pessoas confiam muito mais (ou desconfiam menos) na opinião de amigos e conhecidos do que em propagandas, um porta-voz que elogie o produto ou até mesmo um artigo.

Para Churchill e Peter (2000) as empresas devem conhecer os seus clientes a fundo, pois necessitam saber o que eles compram, porque compram e como compram, para poderem assim criar valor para os clientes.

Em uma visão mais geral podemos definir marketing de relacionamento como uma estratégia de negócios pela qual uma empresa objetiva realizar um relacionamento com seus clientes de maneira personalizada, fiel e duradoura.

CAPÍTULO 4 - CRM

O conceito de CRM parte da premissa que é de cinco até dez vezes mais caro obter um novo cliente do que reter os existentes, e que, o importante não é ter uma imensa carteira de clientes, mas ter uma boa base de clientes rentáveis. (Oliveira, 2000).

Segundo Ronald Swift, o “CRM (*Customer Relationship Management*) é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos”. (SWIFT, 2006)

A Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem que busca mapear e decifrar o comportamento dos clientes, objetivando criar estratégias com propósito de fidelização, satisfação das necessidades dos clientes e lucratividade.

Segundo KOTLER (2007), o CRM envolve a adequada gestão das informações detalhadas dos clientes individuais e a administração dos “pontos de contato”, visando maximizar a fidelidade. Ainda de acordo com os autores,

recentemente, a gestão de relacionamento com o cliente assumiu um sentido mais amplo: um processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, proporcionando-lhe valor superior e satisfação. Ela lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes.

Segundo NEWEL (2000), o segredo do CRM é ouvir e aprender, e não dizer e vender. O CRM trata de dar poder ao cliente, encantá-lo e deixar que ele sinta como se sua interação com a marca estivesse sob seu controle.

NEWEL (2000) diz em seu livro que o segredo do sucesso da CRM consiste em identificar o que é que cria valor para os clientes e oferecer -lhes precisamente o que desejam. No limite, será satisfazer os desejos individuais de cada um. Mas, como diferentes clientes têm diferentes conceitos de valor, há de se tentar identificar segmentos de mercado com características idênticas e conceitos semelhantes, para depois realizar o marketing um-para-um. De maneira mais ampla podemos dizer que CRM é uma filosofia de negócios voltada especialmente para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes potenciais e atuais da empresa, que, do ponto de vista tecnológico, captura e consolida os dados do cliente em um banco de dados central, analisa esses dados consolidados e distribui os resultados desta análise aos vários pontos de contato com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

O objetivo do CRM é entender os clientes e antecipar-se as suas necessidades. Ter uma área de Relacionamento com o Cliente bem estruturada significa abrir um canal formal que leva o cliente até a empresa, e dessa forma tornar possível a obtenção de *feedback* para tratar as insatisfações relatadas e não perder clientes. Quando a organização se preocupa em resolver os problemas encontrados por seus consumidores, o valor agregado por estes aumenta consideravelmente, pois isto gera confiabilidade.

Portanto, o objetivo de uma estratégia de CRM é conhecer profundamente os clientes, para, a partir de então, construir uma relação que conduza à fidelização dos mesmos, de modo que se obtenha lucros para a organização.

As estratégias do CRM são aplicadas por meio do uso de um “*software*” do tipo banco de dados, que acumula informações relacionadas ao comportamento de consumo do cliente, indicando dados como local, horário, frequência, valor médio despendido, além de todos os dados pessoais, como sexo, faixa etária, renda média mensal, entre outros. A partir da análise dessas informações é possível cruzar os

dados obtidos e criar um perfil de consumo de seus clientes de acordo com seus hábitos e frequência. Com base nessas informações, a organização poderá agrupar seus clientes de acordo com variáveis como: cliente de maior valor e cliente de menor valor; além disso, poderá avaliar o índice de fidelidade, identificando se o cliente compra com grande frequência, mas gasta um menor valor ou se é o cliente compra com pouca frequência, mas gasta um valor alto.

Assim, será viável criar estratégias que tenham por objetivo aumentar o índice de fidelidade dos clientes que tenham um alto potencial de fidelização. Para que isso aconteça, deverá ser avaliado qual tipo de cliente tem maior valor para a organização: o que é frequente, mas gasta pouco ou o que é esporádico, mas que gasta muito.

Além disso, a divisão de clientes em grupos também possibilita a criação de ofertas personalizadas, o que poderá contribuir para que o cliente que recebeu a oferta tenha um interesse em melhorar seu relacionamento com a marca, aproximando-se da mesma. Por isso, é possível afirmar que o cliente torna-se o centro das estratégias.

Para HUGHES (1998):

O *database* marketing tem por objetivo principal criar consumidores felizes e leais. É construído sobre a teoria de que se – além de oferecer um produto de qualidade a um preço razoável – você puder encontrar um modo de oferecer reconhecimento, serviço personalizado, atenção, diversidade e informação a seus clientes, você criará um laço de fidelidade que os trará de volta à sua empresa por toda a vida. O *database* marketing, portanto, é um modo de oferecer um serviço que se concentra no consumidor, não no produto.

O *database* marketing se destaca na medida em que tem por objetivo fidelizar clientes por meio do atendimento a suas necessidades e satisfação de seus desejos, por esse motivo eles se tornam o foco das estratégias.

O CRM permite que o cliente se sinta único, valorizado pela marca e, acima de tudo, satisfeito. O cliente que teve suas necessidades atendidas, certamente terá uma predisposição maior em eleger em primeiro lugar a marca com a qual ele tem um relacionamento. Isto é de suma importância para a organização, que automaticamente terá uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Por isso, pode-se afirmar que a partir da construção de um Marketing de Relacionamento eficiente, a organização poderá conduzir, com êxito, seu cliente a um processo de fidelização pautado por uma lealdade afetiva e comportamental do

cliente.

De modo geral, como nos sistemas tradicionais, os sistemas de CRM devem vislumbrar aplicações analíticas, pois estas são a verdadeira fonte de informações para a busca de vantagem competitiva.

PROGRAMA DE RELACIONAMENTO

KERIN et al. (2011) define o Programa de Relacionamento como um plano que integra o composto de marketing para oferecer um bem, um serviço ou uma ideia para os compradores em potencial.

O Programa de Relacionamento com o Consumidor permite à empresa aumentar o resultados por meio do conhecimento pleno e interação com os seus clientes:

- Mais rentáveis;
- Os que têm propensão a comprar determinados tipos de produtos;
- Os inativos;
- Aniversariantes do mês;
- Frequência e Tempo de retorno;
- Faixa etária;
- e diversas combinações.

Este programa pode ser desenvolvido através de iniciativas de comunicação, campanhas, ações e promoções personalizadas. Para analisar sua efetividade, deve-se realizar a mensuração dos resultados de cada ação.

Para a decisão sobre a implantação de um programa de relacionamento, é fundamental que a empresa avalie seus objetivos, para não perdê-los de vista. Esta ação deve ser realizada somente se os resultados esperados forem compatíveis com as metas organizacionais, e não deve ser uma atitude tomada somente por pressão de concorrência. Se um programa é mal sucedido, ou não consegue atender as expectativas de um cliente, ele irá afastá-lo, em vez de reter. Estes programas visam fidelização, e fidelização pressupõe relacionamento com o cliente, o que requer um trabalho contínuo.

A empresa deve avaliar cautelosamente se cabe a implantação de um Programa de Gestão de Relacionamento naquele momento, e para tanto deve

avaliar diversos aspectos tais como:

- Os objetivos que a empresa espera alcançar com a implantação do Programa;
- Quais motivos levam a empresa a querer implantar o programa;
- Quais as preocupações como processo de implantação do projeto e com o alcance dos objetivos esperados;
- Independentemente do programa de relacionamento, o que faz os clientes voltarem a comprar na empresa
- O que faz os clientes deixarem de comprar na empresa

A empresa também deve levar em consideração diversos parâmetros, como qual percentual de clientes que a empresa deseja fidelizar, quais serão os benefícios que atrairão os clientes a participarem do programa, e quais serão os diferenciais no processo de fidelização e relacionamento.

CASO WHITE MARTINS

Este estudo visa explorar o tema abordado na perspectiva de uma organização que adota há bastante tempo a Gestão do Relacionamento com o cliente, e que busca a cada dia renovar-se no assunto para agregar cada vez mais valor aos seus clientes, que segundo esta são seu maior bem.

O estudo deste caso está dividido em 3 partes, conforme a seguir: primeiro, será realizada uma breve apresentação sobre a organização estudada e seus valores; a seguir será apresentado o funcionamento do Programa de Gestão de Relacionamento com o cliente da companhia; e por último será feita uma análise sobre este Programa, seus resultados e potenciais.

A EMPRESA

A empresa da qual trataremos a seguir é a White Martins, maior companhia de gases industriais e medicinais da América do Sul. Atua desde 1912 no país, tendo uma gestão baseada na ética, excelência operacional e desenvolvimento sustentável. Representa no Brasil a Praxair, única empresa do setor de gases a ser incluída pela nona vez consecutiva no seletivo Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Para a White Martins, ser produtivo é acima de tudo ser sustentável.

VISÃO

Ser reconhecida por clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e comunidades em que atua como a fornecedora de gases industriais e medicinais com o melhor desempenho.

MISSÃO

Gerar valores para os clientes, colaboradores, acionistas e comunidades nas quais atua, operando e provendo de forma sustentável as soluções em gases industriais e medicinais.

VALORES



Figura 1: Valores White Martins
Fonte: www.whitemartins.com.br

A White Martins em números:

- Operações no Brasil, Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Bolívia, Colômbia, Peru e Venezuela;
- Eleita 4ª empresa mais inovadora do país em 2012 pela revista Época Negócios;
- Uma das 30 melhores empresas para começar a carreira de acordo com revista Você S.A.

No âmbito de tecnologia e inovação, A White Martins é um dos 4 centros de desenvolvimento de tecnologia da Praxair no mundo. Possui dois centros de tecnologia localizados no Rio de Janeiro: Centro de Tecnologia Rio (CTR), que onde se realizada a produção e pesquisa de novas tecnologias e aplicações de soldagem e corte térmico, e a Fábrica de Equipamentos Criogênicos (FEC), que é responsável pela produção de tanques e caminhões criogênicos, membranas, VPSA e plantas criogênicas.

A empresa trabalha em três áreas de negócio: Industrial, Medicinal e Gás Natural. Na área industrial, seus principais produtos são os Gases em cilindros, Gases liquefeitos, Gases especiais, unidades de produção On-site, tratamento de água e efluentes, e Carbureto de cálcio. Já na parte medicinal, trabalha com Gases medicinais em cilindros ou em estado líquido, venda e locação de equipamentos

biomédicos, instalações de gases e equipamentos, projeto de redes e manutenção, assistência domiciliar e também tratamento de água e efluentes. Por fim, em Gás Natural trabalho com Cilindros GNV, venda de equipamentos e comercialização de GNC – Gás Natural Comprimido, produção, transporte e comercialização de GNL – Gás Natural Liquefeito (GásLocal).

A empresa tem um grande compromisso com a sustentabilidade, dando apoio a programas de conscientização e diálogo com as comunidades e partes interessadas, realizando parceria com clientes em projetos sociais, gerando empregos e desenvolvimento dos colaboradores, investindo em educação, prevenção e informação na área de segurança, além da inclusão no Índice de Liderança de Divulgação de Emissões de Carbono do Carbon Disclosure Project – CDP. Em 2008, foi criada a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, na Praxair, com coordenadores nos continentes onde atua. Em relação a gestão ambiental, a organização atua no desenvolvimento de produtos e tecnologias que aumentem a eficiência energética dos seus clientes e a melhoria contínua do desempenho ambiental. Isso envolve ações como: soluções para reuso de água e tratamento de efluentes, reciclagem de dióxido de carbono, conversão para gás natural de indústrias movidas a óleo combustível e GLP, e também replantio de árvores e Zoneamento Ecológico Econômico (ZEE). No âmbito da responsabilidade social, a White Martins investe em projetos de inclusão social desde a década de 70. A empresa apoia e desenvolve mais de 30 projetos sociais, entre próprios, desenvolvidos em parceria com *stakeholders* e patrocinados em todo o país, que beneficiam 200 mil pessoas por ano, nas áreas da educação, saúde, meio ambiente e campanhas internas.

FOCO NO CLIENTE

Com direcionamento constante para seus clientes, a empresa conta com ferramentas que auxiliam na Gestão do Relacionamento e Excelência Operacional, para garantir a satisfação dos mesmos. Um dos grandes diferenciais da White Martins é a garantia de entrega contínua dos gases em todo o território nacional. Por ser a empresa que mais possui unidades de produção e distribuição de gases no país, ela dá a maior garantia de excelência operacional para seus clientes. Além disso, foca em projetos Seis Sigma e Lean, aumentando a produtividade,

padronização, redução de custos e do desperdício. Busca continuamente o aperfeiçoamento da força de trabalho, investe constantemente em alta tecnologia e inovação, além de valorizar e praticar o conceito de segurança em todos os processos. Desenvolveu o Programa de Gestão de Relacionamento Cliente Mais, que será apresentado posteriormente.

Além disso, possui uma Central de Relacionamento com as características:

- 24 horas por dia, 7 dias na semana;
- Mais de 200 atendentes;
- Células especializadas com fisioterapeutas, técnicos e engenheiros clínicos;
- Aproximadamente 70.000 chamadas por mês;
- Tempo médio de atendimento: 30 segundos;
- Mais de 23.000 pedidos de venda, além de solicitações e sugestões dos clientes;
- Prêmios da Associação Brasileira de Teleserviços, Associação Brasileira de Marketing Direto e Consumidor Moderno.

Na White Martins, os clientes são segmentados conforme o seu percentual de vendas em lucratividade. Desta forma, a estratégia de relacionamento é segmentada por nível.

O CRM (*Customer Relationship Management*) vem evoluindo na companhia desde 2001, quando foi implantado o sistema Siebel. No ano seguinte foi lançado o Programa piloto de Gestão de Relacionamento, PGR, cujo nome foi substituído em 2004 por “Cliente Mais”, como se chama ainda atualmente. Em 2007 foi criado um aplicativo para organização e centralização das informações sobre o programa, e foi quando este recebeu a certificação ISO 9001. Abaixo segue histórico do CRM:

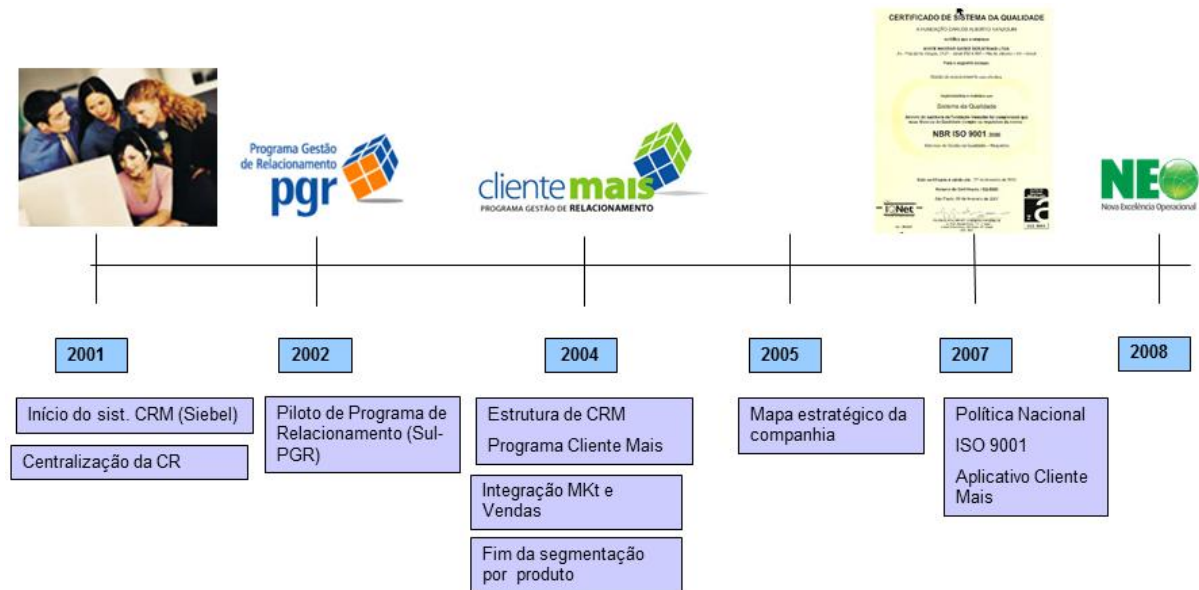


Figura 2: Histórico do CRM
Fonte: Apresentação Institucional WM

O Programa possui uma ferramenta corporativa no banco Notes para armazenamento do histórico das avaliações, planos de ação, contatos do cliente e relatório de visitas. O aplicativo citado é um software que foi desenvolvido para armazenar todo o histórico de informações sobre o Programa. Toda a força de vendas tem acesso a esse aplicativo, assim como a área de relacionamento.

A companhia conta ainda com uma política de relacionamento, cujos objetivos são reforçar a disciplina operacional para atingir excelência nos aspectos valorizados pelos Clientes, reter os principais Clientes da empresa e acelerar novos negócios, e padronizar o relacionamento com os Clientes, que é um requisito obrigatório para o processo de certificação ISO. O Sistema de Gestão de Relacionamento é composto por 3 pilares: Diretrizes da Política, que é aprovada pela Presidência, Política de Relacionamento, que regulamenta as responsabilidades e Normas de Qualidade, que detalham como realizar algumas operações da Política. As diretrizes Definem em linhas gerais o Sistema de Gestão do Relacionamento com Clientes adotado pela White Martins. A Política de Relacionamento descreve as responsabilidades na gestão do relacionamento com o Cliente da White Martins, em todos os níveis da empresa, sendo este documento válido no âmbito nacional da White Martins para todos os participantes do programa de gestão de relacionamento Cliente Mais.

PROGRAMA DE RELACIONAMENTO CLIENTE MAIS

Com o intuito de valorizar seus clientes preferenciais, a White Martins lançou em 2004 o “Cliente Mais”, um programa de relacionamento que oferece atendimento personalizado e benefícios exclusivos aos clientes.

O Programa conquistou a certificação ISO 9001 2000 no Relacionamento com clientes em concomitância com a Central de Relacionamento, em fevereiro de 2007, e a recertificação ISO 9001 2008 aconteceu em janeiro de 2012, credenciando a White Martins até fevereiro de 2013. Esta é a única empresa de Gases Certificada pela ISO.

Os objetivos do Programa são oferecer atendimento personalizado com benefícios exclusivos que asseguram uma comunicação ágil e eficiente, através de canais integrados, e entender as necessidades específicas de cada cliente, buscando soluções sob medida e garantindo a excelência de performance nos atributos valorizados por ele.

O “Cliente Mais” realiza avaliações quadrimestrais de satisfação junto aos clientes, aferindo o nível de atendimento em quesitos como distribuição de líquidos e gases, segurança nas operações e assistência técnica, entre outros. O cliente atribui notas de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito). Quando são atribuídas notas insatisfatórias, a White Martins elabora planos de ação específicos para atendimento às necessidades do cliente, com execução prioritária.



Figura 3: Benefícios para os Clientes Mais

Fonte: Apresentação Institucional WM

O Programa é controlado pelos seguintes indicadores:

Sustentabilidade - este indicador é medido através do aplicativo Cliente Mais, e indica o quanto o programa esta sendo cumprido em cada Cliente. A sustentabilidade do Programa é composta pela medição dos fatores: inclusão das atas de reunião de avaliação de cada cliente no aplicativo, bem como seus planos de ação, a atualização de contatos dos clientes, e a inclusão de relatórios de visitas a clientes.

O cálculo da sustentabilidade representa:

- 45% - Realização da Reunião de Avaliação;
- 10% - Atualização dos contatos do cliente;
- 15% - Relatório de Visitas, registro de no mínimo 1 ata de visita/reunião nos clientes;
- 30% - Plano de Ação respondido;

A sustentabilidade atinge 100% quando são realizadas e registradas no aplicativo as avaliações quadrimestrais de todos os clientes participantes do Programa, bem como quando são atualizadas as informações de todos os contatos presentes no aplicativo, e quando todos os relatórios de visita são registrados no aplicativo.

Auditorias Operacionais – São auditorias realizadas de acordo com protocolo de auditoria da Praxair, que visam verificar e garantir o cumprimento do Programa. Essas auditorias verificam o cumprimento das NQs (Normas de Qualidade) que a White Martins é certificada.

Grau de Satisfação - mede a satisfação do Cliente com todas as interfaces da White Martins.

Quando o cliente é convidado a participar do Programa, ele define os indicadores pelos quais irá avaliar a empresa a cada quatro meses, em uma reunião presencial com a área comercial. O CRM definiu alguns indicadores padrão para esta avaliação, mas que podem perfeitamente ser alterados por cada cliente, de acordo com sua necessidade.

Para cada indicador avaliado o cliente irá atribuir uma nota em uma escala de 1 – muito insatisfeito até 5 – muito satisfeito. Em cada item que o Cliente atribuir

uma nota igual ou menor que “3” a WM se obriga a elaborar um plano de ação para resolver a não-conformidade.

NEO – NOVA EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Alinhado com a preocupação da White Martins na satisfação dos seus clientes, foi implantado o NEO – Nova Excelência Operacional, programa que visa garantir a excelência no atendimento em todos os pontos de contato com o cliente.

Por meio deste Programa, os clientes podem avaliar *on line* os serviços prestados pela empresa (áreas de Assistência Técnica, Central de Relacionamento, Comercial e Distribuição de Líquidos e Gases).

A cada atendimento prestado pela White Martins (Área Comercial, Central de Relacionamento, Assistência Técnica e Distribuição de Líquidos e Gases), os clientes têm a oportunidade de avaliar o serviço prestado, naquele momento. Através do sistema OBC, nas operações de Venda e no PDA para as visitas técnicas-comerciais, o cliente informa o grau de satisfação do atendimento, atribuindo notas de 1 (um), Muito insatisfeito, a 5 (cinco), Muito Satisfeito, utilizando o próprio equipamento de mão do funcionário. A Central NEO acompanha em tempo real essas avaliações e, quando detecta notas de 1 a 3 – que indicam graus de insatisfação –, entra em contato com o cliente para dimensionar o problema, aciona o responsável pela área e monta imediatamente um plano de ação. A Central NEO monitora esse atendimento emergencial até a sua finalização e efetua um pós-atendimento (fechamento) junto ao cliente. Este monitoramento do atendimento da White Martins tem o objetivo de identificar qualquer falha percebida pelo cliente no momento em que acontece, para a busca contínua de excelência na operação.

A Central do NEO realiza auditorias periódicas para avaliar a qualidade do processo de avaliação do NEO. Através de uma amostragem a Central do NEO entra em contato com cliente para verificar a veracidade das respostas da avaliação, bem como os dados cadastrais.

As não conformidades são direcionadas para o Dono de Processo tomar providências.

O NEO é uma iniciativa pioneira que permite aos clientes, após cada

interação, avaliam o serviço prestado pela White Martins, possibilitando a identificação imediata de um problema e garantindo uma solução rápida, eficaz e personalizada.

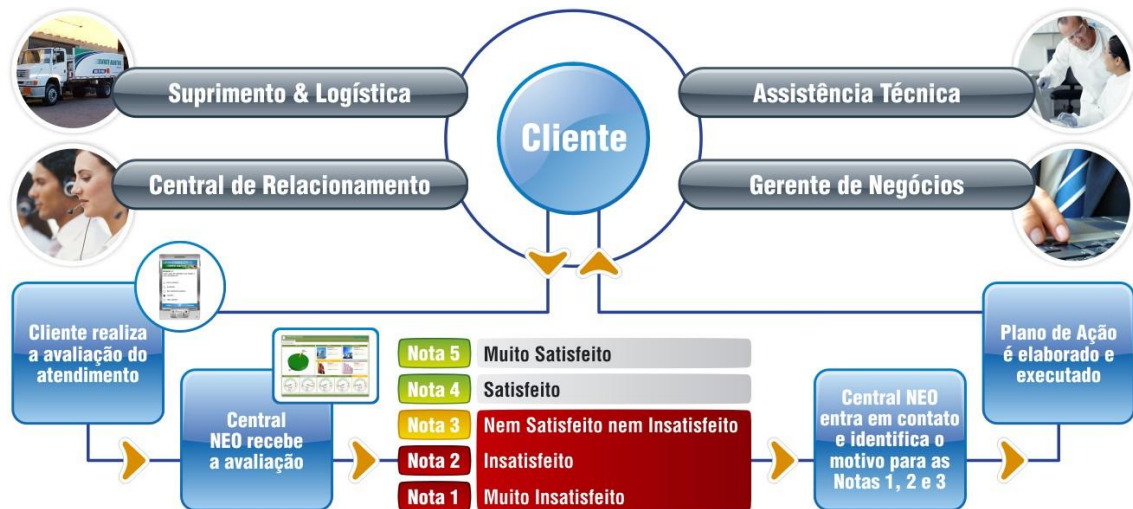


Figura 4: Fluxo NEO
Fonte: Apresentação Institucional WM

Além destes Programas, a empresa possui ainda outro recurso, que é o PDA. O PDA é uma ferramenta que proporciona maior mobilidade e agilidade aos Gerentes de Negócios (área comercial) para acessar as informações do cliente remotamente. É uma ferramenta complementar ao uso do notebook, dispendo de diversas funcionalidades.

A Gerência de Relacionamento com clientes e Excelência Operacional desenvolve um trabalho que vai além das atividades inerentes ao funcionamento do Programa. É realizada uma análise a partir de todos os planos de ação gerados nas reuniões de avaliação dos Clientes Mais que segrega as insatisfações apontadas pelos clientes por área, ou seja, por assunto, e por região. Desta forma, é possível identificar onde se encontram os problemas operacionais ou até mesmo de relacionamento e então poder trabalhar com foco nestes, mobilizando todas as áreas envolvidas dentro da organização para solucionar tal problema da forma mais ágil possível. Isso resulta em maior eficiência operacional e conseqüente maior confiabilidade dos clientes nas operações da empresa.

A certificação do Programa de Relacionamento pela ISO 9001 demonstra maior confiabilidade, gerando mais conforto para os clientes em relação a seriedade do Programa.

A sustentabilidade do Programa Cliente Mais indica que cada vez mais este

vem sendo cumprido e valorizado internamente, o que faz com que os resultados para o cliente sejam cada vez mais sólidos, a partir da premissa que com o engajamento dos funcionários para a identificação e resolução dos problemas e insatisfações, estas serão solucionadas mais rapidamente e de forma mais clara. O gráfico mostra os resultados de sustentabilidade desde o início da sua apuração, que se deu em 2007:

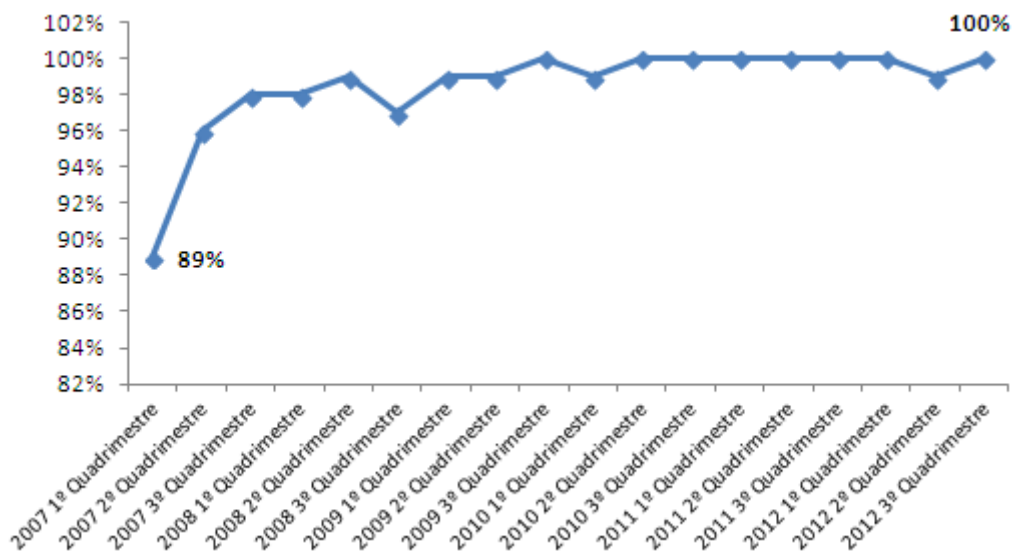


Gráfico 1: Sustentabilidade Cliente Mais

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Aplicativo Cliente Mais WM

O principal indicador da satisfação dos clientes, que é o Grau de Satisfação atribuído na reunião de avaliação pelo cliente, mostra resultados e comportamento muito positivo nos últimos anos. Isso prova que as ações de relacionamento e o foco na Excelência Operacional estão de fato trazendo resultados úteis e sendo refletido na percepção dos clientes. O gráfico abaixo mostra a evolução do Grau de Satisfação médio dos clientes participantes do Programa Cliente Mais nos últimos seis anos:

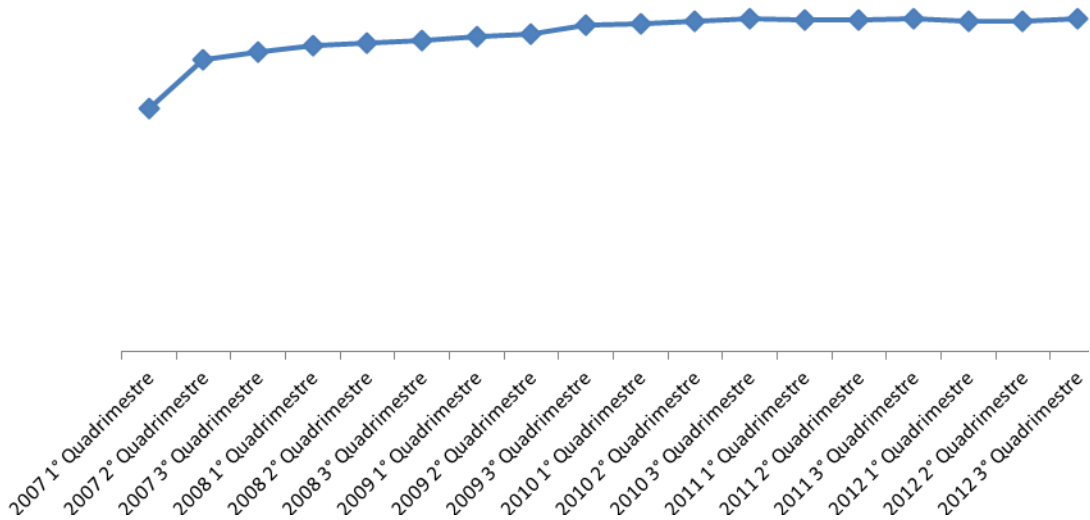


Gráfico 2: Evolução Grau de Satisfação

Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Aplicativo Cliente Mais WM

O aumento no Grau de Satisfação médio dos clientes constata uma melhora da percepção do cliente em relação a empresa, fruto dos esforços de marketing de relacionamento produzidos pela companhia desde então.

Essas ações proporcionam aumento da fidelidade, incremento de negócios e mais lucros para a empresa. Como resultado de todo este trabalho com foco no cliente, a White Martins possui hoje um alto índice de sustentabilidade no Programa, assim como um alto nível de satisfação dos clientes, alcançando assim uma grande retenção destes.

CONCLUSÃO

Uma boa estratégia de relacionamento por intermédio de ações adequadas de CRM, aumenta significativamente o retorno para as empresas e possibilita uma aproximação duradoura com seus clientes.

A fidelização de clientes é muito essencial para o sucesso das organizações, levando em consideração a competitividade dos mercados onde a atração e retenção de clientes torna-se o principal objetivo das organizações competitivas. Através de clientes fiéis essas organizações podem permanecer por um período maior de tempo no mercado e até mesmo tornarem-se líderes.

Os programas de relacionamento, ferramenta do marketing de relacionamento, têm sido usados como principal estratégia de aproximação com clientes.

Implementar um programa de relacionamento pressupõe uma análise apurada da necessidade e objetivos, mudança de cultura na empresa, treinamento de funcionários, revisão do parque tecnológico e estrutura para manter o programa funcionando.

O Programa deve ser planejado com ações que venham ao encontro do perfil dos principais clientes, considerando os valores gastos por eles. O ideal é que se desenvolvam ações personalizadas. Estas ações irão depender do tipo de setor onde a empresa atua, e variam de um para o outro.

Tanto as empresas que investem no serviço ao cliente, quanto as outras, deveriam medir frequentemente a satisfação do cliente, com base na experiência que ele teve com a empresa, em relação aos serviços. Enquanto a qualidade dos produtos pode significar que a área de Pesquisa e Desenvolvimento está fazendo um bom trabalho, a qualidade dos serviços da empresa dá uma ideia mais ampla da experiência que o cliente vivencia com a empresa. De acordo com esse raciocínio, as organizações não deveriam apenas buscar o *feedback* do cliente, mas também priorizar esse processo, com base nos objetivos da empresa e valor do clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHURCHILL, G. A e PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos H. Nogueira. *Marketing Básico – Uma abordagem Brasileira*. 4° ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GOODMAN, John. *Avoid Assumptions that Undermine Customer Service*. Disponível em: <<http://www.businessweek.com/>>. Acesso em: 14 setembro 2012.

GRÖNROOS, C. *Relationship Marketing: strategic and tactical implications. Marketing Management Decision*. São Paulo, 1996.

GUMMESSON, E. *Marketing de Relacionamento Total*. São Paulo: Bookman, 2002.

HUGHES, A. M. *Database Marketing Estratégico*. São Paulo: Makron Books, 1998.

KERIN, R. et al. *Marketing*. 8.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NEWELL, F. *Lealdade.com - CRM – o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet*. São Paulo: Makron Books, 2000.

OLIVEIRA, W.J. *CRM & e-business*, Florianópolis: Visual books, 2000, 154p.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 22a ed. São Paulo: Cortez, 2002

STEVENS, R., LOUDON, D., WRENN, B., & WARREN, W. *Planejamento de Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VON POSER, Denise. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Manole, 2005

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha, DORF, Bob. *Marketing One to One: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one*. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SHETH, J. N., MITTAL, B. e NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

SWIFT, Ronald. *CRM: Customer Relationship Management. O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 13ª reimpressão.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZENONE, L. C. *CRM - Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial*. São Paulo: Novatec, 2007.