

insper | IBMEQ
São Paulo



Marketing de relacionamento: Conceitos e Desafios para o Sucesso do Negócio

Danny Pimentel Claro

Insper Working Paper

WPE: 076/2006



Copyright Insper. Todos os direitos reservados.

É proibida a reprodução parcial ou integral do conteúdo deste documento por qualquer meio de distribuição, digital ou impresso, sem a expressa autorização do Insper ou de seu autor.

A reprodução para fins didáticos é permitida observando-se a citação completa do documento

Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio¹

Danny Pimentel Claro

Dr. Claro é professor pesquisador do Ibmec São Paulo das disciplinas de Gestão de Marketing e Marketing de Relacionamento. Ele ensina em cursos de graduação em administração e programas de MBA. Já ministrou cursos nos programas da FIA/USP, Fundace/USP, CEABE/FGV, Fundação Newton Paiva, Unisinos, Universidade Federal de Lavras e Universidade de Wageningen. Danny é engenheiro, mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras e PhD pela Universidade de Wageningen, Holanda. Seguiu cursos de pós-graduação em Business e Marketing Management na Universidade de Wisconsin, em Madison, na Texas A&M, College Station, Harvard Business School e na Kellogg School of Business, Northwestern University. Ele é coordenador do Centro de Pesquisas em Estratégia do Ibmec São Paulo e realiza pesquisas nas áreas de marketing de relacionamento em ambiente B2B e network marketing. Ele é autor de diversos artigos publicados em revistas científicas de primeira linha, nacional e internacional. Publicou livro e capítulos na área de administração de relacionamento e network. Atua ou já atuou em projetos junto a empresas como BASF, TAM, Itaú Seguros, Bunge, Tigre, Netafim, Allston Brew, CESAR, Danco, Translavras e Transluxo.

End: Rua Quatá, 300, Vila Olímpia

04546-042 São Paulo - SP

Tel 4504 2388

danny@isp.edu.br

Janeiro - 2005
(Revisado em 2007)

¹ Working Paper utilizado para discussão em sala de aula

Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio

Danny Pimentel Claro

Índice:

1. Introdução
2. O surgimento da orientação para relacionamentos
3. Relacionamento orientado para o cliente: reinventando os 4 P's através dos 4 R's
4. Relacionamento e transação: o que um relacionamento não é
5. Capital social e redes de relacionamento de negócios
6. Um modelo de programa de CRM – Customer relationship management

Resumo

Neste *working paper* discute-se conceitos e desafios do marketing de relacionamentos. Dado um contexto de elevada competição de mercado, procurou-se selecionar o que há de melhor na literatura que permite auxiliar empresas a oferecer o melhor valor aos clientes e consumidores finais. Serão discutidos tópicos relacionados ao surgimento da orientação para relacionamentos e a orientação para o cliente. Neste *working paper* é apresentado os conceitos de 4 R's da administração de relacionamento. Existe um tópico específico para discutir elementos que diferenciam o relacionamento de transações. Discute-se o que é rede de relacionamentos e capital social, e como estes influenciam o dia-a-dia de gestores. Finalmente, apresentamos um modelo para implementação de um programa de CRM. Com isto pretendemos nutrir vocês leitores com conceitos e desafios do marketing de relacionamentos que irão facilitar o seu pensamento e administração de negócios.

1. Introdução

Este capítulo trata de relacionamentos, relacionamentos genuínos entre negócios e empresas para frente e para trás em uma cadeia de valor. O foco principal destes relacionamentos é o cliente que estes negócios servem. Neste capítulo, trataremos o termo “cliente” como às empresas compradoras (ex. distribuidores, varejistas e outras empresas para frente em uma cadeia de valor), e também como às empresas fornecedoras e outras prestadoras de serviços. Em outras palavras, emprestamos dos conceitos de governança corporativa a ampla definição de clientes a qual incluem todas as organizações ou pessoas que mantêm uma ligação direta com uma empresa podendo influenciar ou ser influenciada. Os princípios que baseiam relacionamentos representam a essência dos conceitos por trás do marketing. Desta forma, consideramos como objetivo final de todo o relacionamento a satisfação dos clientes, obtida através da criação de valor.

Imaginem que a Cargil para comercializar seus produtos precisa estar em linha com seus clientes. Apesar dos produtos perfilarem nas listas das *commodities*, a diferenciação surge de maneira interessante. Uma das principais compradoras de amido da Cargil, a Nestlé busca incansavelmente estar próxima da equipe de desenvolvimento de produtos para garantir inovações no seu processo de produção. O mais interessante é que em palavras a tarefa parece simples, mas colocar em prática ações colaborativas exige uma dose de confiança e orientação de longo prazo os quais são críticos de serem desenvolvidos e mantidos.

Os relacionamentos permitem empresas explorarem ao máximo seus recursos a fim de obter vantagens competitivas que sozinhas elas não seriam capazes de obter. Os mercados vivem hoje uma situação onde empresas precisam oferecer valor aos clientes, precisam se diferenciar frente a uma concorrência que utiliza cada vez mais de modelos de marketing agressivos. É crítico para uma empresa ter um desenvolvimento de produtos impecável, definir preços competitivos, desenvolver uma campanha promocional eficaz e tornar seus produtos e serviços disponíveis de forma que o cliente tenha um conveniente acesso a eles. Acima de tudo o cliente precisa ser fidelizado. O tema do relacionamento é fascinante, pois permite que empresas, competindo em mercados onde a concorrência atingiu níveis elevados, criem valor para o cliente.

Dado este contexto de competição de mercados, este capítulo procura desenvolver conceitos e apresentar desafios do marketing de relacionamentos. Serão discutidos tópicos ligados ao surgimento da orientação para relacionamentos e a orientação para o cliente. Neste *working paper* são apresentados os conceitos de 4 R's da administração de relacionamento. Existe um tópico específico para discutir os elementos que diferenciam um relacionamento de uma transação. Discute-se o que vem a ser uma rede de relacionamentos e capital social, e como estes influenciam o

dia-a-dia de gestores. Finalmente, apresentamos um modelo para implementação de um programa de CRM. Com isto pretendemos nutrir vocês leitores com conceitos e desafios do marketing de relacionamentos que permitirão um pensamento mais claro e uma administração de sucesso para os negócios.

2. O marketing e a orientação para relacionamentos

As mudanças na forma de se relacionar vêm se alterando na mesma cadência que a teoria de Marketing. No começo do século XX, o marketing era basicamente orientado para a produção. As empresas daquela época sabiam que os produtos produzidos seriam vendidos, independente dos atributos do produto ou das necessidades dos consumidores. Infelizmente, até os dias de hoje ainda existem várias empresas que utilizam técnicas de venda e as denominam de marketing. O estereotipo do vendedor “empurrando” produtos aos consumidores é comum de se encontrar nestas empresas. Muitas delas perpetuam esta ênfase nas vendas compensando e premiando executivos com base na quantidade de coisas que eles vendem, ao invés de avaliar, por exemplo, qual o grau de lealdade do consumidor.

A orientação com ênfase na satisfação dos clientes pregada pelo marketing tem levado muitas empresas a atingir seus objetivos. Esta orientação busca produzir o que os clientes querem e precisam. Muitos denominam esta orientação de conceito de marketing que é baseada em três pilares: orientação para o cliente, coordenação e integração de todas as atividades de marketing, e foco na criação de valor para os *stakeholders*. O conceito de marketing está em linha com o famoso modelo dos 4 P’s (preço, promoção, praça e produto) criado por Perreault e McCarthy na primeira edição do livro “Basics of Marketing” – livro que já está na sua 15ª edição (2004). As implicações deste modelo para o estudo e aplicação de marketing mostram que o marketing é muito mais que vendas e propaganda. No quadro da próxima página ilustramos o programa de marketing da Starbucks.

Com o amadurecimento do conceito de marketing, gestores e acadêmicos começaram a dar importância ao marketing de relacionamento. Por que o marketing de relacionamento começa a estar no topo da agenda de ações de gestores e pesquisadores? Existe sem dúvida uma série de fatores que levou este tema ao centro das atenções. Abaixo discutiremos quatro fatores que talvez expliquem bastante o porquê de tal ênfase no marketing de relacionamento.

Starbucks disponibiliza sonho aos consumidores de café

Em meados de 2007, a Starbucks já acumulava um número superior a 10.000 lojas de café espalhados pelos EUA, Europa e Ásia. Cada loja da Starbucks é capaz de comercializar milhares de xícaras a preços que podem chegar a quatro vezes o preço da concorrência. A maioria dos consumidores não prepara sua própria xícara de café. O interessante é que a qualidade do café e a forma de preparo não são impossíveis de se replicar. Basta administrar bem a compra dos grãos e adquirir uma boa máquina de torra que você consegue obter uma xícara de café com atributos (ex. sabor, odor) muito semelhantes àqueles encontrados nas lojas da Starbucks. A mágica por trás do sucesso da empresa reside na estratégia de marketing adotada pela empresa desde o início da operação em 1987. A filosofia se traduz na busca de se capturar a imaginação do consumidor. Nas palavras de seu fundador e atual *Chairman*, Howard Shultz:

1. Entrar em uma de nossas lojas é como o sabor do romance. As pessoas conseguem um *break* de dez minutos que os remetem para bem longe da rotina da vida cotidiana. Qualquer um tem a chance de pedir desde uma xícara de café até uma bebida exótica de café que podem ser a marca de um dia comum.
2. Os nossos clientes têm a chance de ter acesso a um produto de luxo. Nas nossas lojas você pode encontrar desde um policial até um alto executivo ou um cirurgião plástico. Um policial ou gari talvez não consiga comprar um carro importado como aquele dirigido pelo executivo, mas com certeza eles conseguem comprar o mesmo *cappuccino* de 2 dólares. Ambos estão dando um prêmio a si mesmo e apreciando algo muito especial.
3. Nós oferecemos um “Oásis” para nossos consumidores. Na correria do dia-a-dia, nossas lojas oferecem uma atmosfera onde as pessoas podem recarregar as energias para logo após retornarem as atividades do dia. Nossos baristas sorriem, servem rápido e não atormenta quem frequenta nossos ambientes. As lojas possuem assentos confortáveis, poltronas, lareiras, luminosidade apropriada e música suave. Tudo para que o cliente escape dos acontecimentos do dia. Queremos ser um suspiro de ar fresco!
4. Criamos o clima para encontros casuais. A combinação de todos os fatores acima cria o clima para a interação social.

A forma de entender o negócio da Starbucks descrita acima nos leva a crer que venda e propaganda são elementos importantes do marketing, porém o conceito de marketing vai além destes dois elementos. Para maiores informações sobre a Starbucks visite a página:

www.starbucks.com

Primeiro, a grande propagação de sistemas de informação que integra os negócios em uma cadeia de valor e permite rapidamente se ter acesso a informações valiosas. Em muitas empresas, as equipes de informática vêm refinando *softwares* e processos a fim de aferir os custos e despesas e permitir uma estimativa do valor entregue aos clientes. Desta forma, pode-se chegar ao custo de se perder um cliente. Não fica muito atrativo para uma empresa trabalhar duro e gastar bastante dinheiro para atrair novos clientes que estão apenas substituindo aqueles que estão saindo.

As ações passam a estar mais ligadas a estratégia de satisfazer e reter clientes, contendo também ações para conquistar novos clientes. A Consultoria Mckinsey realizou recentemente uma pesquisa demonstrando que compras repetidas (clientes fiéis) geram mais que o dobro de lucratividade quando comparado com novos clientes. A conclusão dos consultores é de que clientes devem ser tratados como ativos ou investimentos a serem criteriosamente administrado. Isto nos leva a crer que o sistema de informação é um fator que leva empresas a adotarem uma orientação para o marketing de relacionamentos, pois os sistemas permitem as empresas mensurarem os ganhos e perdas resultante de cada cliente e permitem também a troca de informações valiosas.

Segundo, com a expansão dos serviços, profissionais de marketing começaram a prestar mais atenção ao lado *soft* da interação com seus clientes. Muitas empresas perceberam que ter um excelente produto, processos impecáveis e o melhor preço não é o suficiente. Isto porque talvez grande parte as decisões dos clientes de continuar a lidar com uma empresa é relacionada ao fato de como ele/ela é tratado ou como ele/ela se sente fazendo negócios com a empresa. Com o avanço em serviços os profissionais responsáveis por relacionamentos puderam desenvolver uma visão holística de como o marketing contribui para se atingir a satisfação dos clientes na sua plenitude do termo.

Não poderíamos deixar de fora a mudança da natureza da competição em muitos setores. Empresas precisam ser capazes de competir em diferentes níveis, local e global. Há alguns anos atrás, as empresas que oferecessem um produto de alta qualidade garantiriam uma vantagem sobre a concorrência. Nos dias de hoje, a maioria de fabricantes de produtos possuem padrões alto de tecnologia e avanços em processos que raramente um produto apresenta mau funcionamento. Além do que, empresas respeitam os termos de garantia e quando existe a necessidade produtos são substituídos. No setor de serviços, podem-se notar os mesmos avanços e altos padrões de qualidade. Neste contexto, empresas que competem nestes mercados começam a perceber o relacionamento como um diferencial dificilmente copiado pela concorrência. Desenvolver relacionamento para estas empresas significa competir em um nível em que poucos estão se inserindo.

A satisfação do cliente sempre foi central para qualquer ação de marketing. Os profissionais de marketing perceberam que se torna ainda mais importante à satisfação no longo prazo. O foco

no relacionamento com clientes permite empresas conhecerem muito melhor o que eles querem, como querem e suas necessidades tanto as declaradas como as não declaradas. Os clientes são então vistos como ativos de longo prazo que fornece ganhos uma vez que eles estejam satisfeitos. As empresas perceberam que o preço e a qualidade são elementos importantes na hora de fechar uma venda ou compra, porém eles não são suficientes. Para garantir o sucesso é necessário conquistar a lealdade dos clientes e um relacionamento mutuamente recíproco.

Fabricantes de automóveis e de computadores utilizam da rede (i.e. *network*) de fornecedores para garantir a qualidade de seus produtos bem como reduzir falta de matéria prima e estoques. Isto parece obvio se não fosse pelo fato que estas redes permitem as empresas trocar valiosas informações e manter uma “memória viva” de acontecimentos. Estudos mais recentes mostram que estas redes de relacionamento vão além dos fornecedores, incluindo prestadores de serviços, clientes, empresas no mesmo ramo, associações de classes e outras instituições que estão ligadas ao negócio de uma empresa. Num trabalho seminal o sociólogo americano Mark Granovetter já em 1973 preconizava que as interações na rede são capazes de criar uma atmosfera positiva de relações sociais onde os fluxos de informação permitem o acesso a novas oportunidades e recursos. Empresas de construção suecas investem na manutenção destas redes de relacionamentos para obterem informações que favorecem a integração de recursos e a inovação. No Brasil, empresas no agronegócio da laranja e café têm explorado as redes para desenvolver a inteligência de mercado e seus programas de marketing. Neste contexto de rede, empresas exercitam a colaboração, desenvolvem a confiança, dividem experiências, obtém referência e a reputação de parceiros. Ao invés de incorrer em altos custos para estabelecer mecanismos rígidos de proteção para o relacionamento, empresas inseridas em redes de relacionamentos conseguem desenvolver uma sensibilidade mais aguçada da satisfação dos clientes no longo prazo. A tabela abaixo sumariza os fatores que estimulam ênfase no marketing de relacionamentos.

Tabela: Fatores que estimulam a ênfase no marketing de relacionamentos

- Propagação dos sistemas de informação
- Expansão do setor de serviços
- Mudança na natureza da competição
- Satisfação do cliente no longo termo
- Formação de rede de negócios

3. Relacionamento orientado para o cliente: reinventando os 4 P's através dos 4 R's

A ferramenta do mix de marketing também conhecida como os 4 P's (preço, produto, promoção e praça) tem se mostrado muito útil para a análise e definição de estratégias de marketing. A tabela abaixo apresenta uma nova conformação dos 4 P's voltado para as análises de relacionamentos.

Tabela: 4 P's do marketing de relacionamento

Produto	A essência do que nós oferecemos para nossos clientes
Processos	Atividades e sistemas que dão suporte aos produtos e serviços principais
Performance	Oferecendo os produtos assim como prometido
Pessoas	A interação com nossos colaboradores; como nossos clientes são tratados?

Esta visão centrada no marketing de relacionamento é baseada em um grupo diferente de P's. Entendemos que o produto ou serviço é a essência daquilo que a empresa oferece a seus clientes e, portanto podemos considerar que o conjunto de processos, pessoas e sistemas são essenciais para fornecer o produto ou serviço.

O produto principal pode ser o leite do tipo A (ex. Fazenda Bela Vista), carne (ex. FriBoi), informação do agronegócio (ex. site do Agrolink), treinamento e consultoria especializada (ex. Pensa da USP). Estes produtos representam a essência do que as empresas entregam a seus clientes. Os produtos representam uma espécie de linha de largada, mas raramente eles garantem uma vantagem sobre competidores. O processo que permite a entrega dos produtos ou serviços engloba desde o recebimento até o transporte passando por pagamento, cobrança, embalagem, comunicação e muito mais. Sem estes processos fica difícil para uma empresa se manter a frente da concorrência oferecendo produtos de primeira linha.

O outro P neste modelo alternativo se refere a performance – essencialmente significa: nós estamos fazendo a coisa certa? Se o Habib's a rede de *fastfood* promete entregar suas esfirras em menos de 20 minutos, eles o estão fazendo? Se um atacadista de flores promete entregar centenas de unidades de violetas a rede de supermercados em dois dias, eles estão entregando tal produto na qualidade requisitada no pedido de compra? A Syngenta, multinacional de agroquímicos, oferece a clientes especiais atendimento e condições comerciais diferenciadas através de um programa denominado de OTO (*one-to-one*), ela está de fato cumprindo o que se prometeu? Embora

empresas prometam uma série de benefícios e vantagens atrelados a seus produtos, algumas falham no monitoramento de suas ações a fim de se certificar que o cliente esteja recebendo aquilo que espera.

O quarto P do modelo se refere as pessoas (colaboradores) que estão envolvidas no produto e processos da empresa. Clientes encontram nossos colaboradores nos mais diversos lugares, na empresa, ao telefone, na internet, e até mesmo em lugares inusitados. As perguntas que estão ligadas a este P podem ser: será que os colaboradores estão sendo prestativos, competentes, compreensivos, cuidadosos e acima de tudo educados? Como nossos clientes enxergam nossos colaboradores? Como as interações são conduzidas por nossos colaboradores? As interações entre clientes e colaboradores podem colocar todo um longo trabalho “por água abaixo”. Muitos clientes voltam e repetem as atividades comerciais, sejam elas de compra ou venda de produtos ou serviços, porque eles são bem tratados por aqueles que representam a empresa: os colaboradores.

Relacionando este modelo alternativo dos 4 P’s a estratégia de marketing, a habilidade da empresa em se diferenciar dos competidores deve focar não somente no produto essencial (o qual na grande maioria dos setores dos dias de hoje são virtualmente difíceis de serem diferenciados), mas também no efeito da interação do cliente com os colaboradores. Sem dúvida que a concentração de esforços nos processos e serviços atrelados ao produto essencial adicionam mais valor ao produto e por consequência satisfaz mais plenamente as necessidades dos clientes.

O modelo dos 4 P’s de marketing não engloba tudo aquilo que o marketing deve ser, e muito menos equipa os profissionais de marketing com ferramentas necessárias para se atingir a satisfação de longo prazo dos clientes. Obviamente que é crítico para uma empresa ter um desenvolvimento de produtos impecável, definir preços competitivos, desenvolver uma campanha promocional e tornar seus produtos e serviços disponíveis de forma que o cliente tenha acesso conveniente as ofertas. Sem a combinação destes 4 elementos, existe pouco para se fazer com os relacionamentos. Entretanto, estes quatro elementos são apenas a base para servir os clientes. A visão tradicional do mix de marketing representa uma condição necessária para o sucesso, mas que não o garante por muito tempo.

Existem outros quatro conceitos que devem ser considerados tão seriamente quanto os 4 P’s. Estes outros quatro conceitos representam uma visão atual do que envolve obter sucesso. Barney em seu livro seminal sobre CRM propõe o modelo dos 4 R’s que se referem ao relacionamento, retenção, referência (i.e. indicações) e a recuperação. Segundo o autor eles são cruciais para estabelecer um programa de marketing efetivo. Ao invés de focar a atenção nas ferramentas de marketing, esta visão requer que o gestor entenda o que leva a um sucesso de longo prazo e um aumento do valor ao cliente. Os elementos são descritos na figura abaixo.

Figura: Os 4 R's da nova visão de marketing

Construindo um relacionamento com o cliente

Leva a uma retenção e

Produz referências (indicações)

Que se tornam fáceis de se recuperar

Fonte: James Barney, *Secrets of Customer Relationship Management* (2001)

O R de retenção significa manter os clientes que nós queremos através de um trabalho diferenciado que exceda as expectativas deles. A retenção é bem menos custosa que a aquisição de novos clientes. O foco deve estar na retenção voluntária dos clientes. As ações de retenção de clientes baseada na falta de alternativa ou porque eles estão presos a um mecanismo de premiação é uma estratégia pobre e contribui pouco para o sucesso no relacionamento de longo prazo. Muitas vezes tal estratégia resulta no oposto do esperado. Assim que um cliente em tal relacionamento tem a chance de se ver livre da empresa, ele irá quebrar a continuidade do relacionamento e tocar seus negócios em outro lugar. Portanto, retenção é resultado de um conjunto de ações continuadas e monitoradas as quais os clientes percebem mais valor que o obtido em um relacionamento alternativo.

O relacionamento existe quando o cliente voluntariamente ou mesmo entusiasmadamente faz negócios com uma empresa por um período longo de tempo. Construindo relacionamentos significa estar próximo dos clientes em uma tentativa de entender e servi-los bem. A natureza do relacionamento requer confiança e os elementos que alimentam a confiança, tais como comprometimento, comunicação e entendimento. E por esta razão, é necessário atribuir o mesmo caráter de prioridade a que atribuímos a outros aspectos do negócio.

O R da referência diz respeito ao poderoso efeito da propagação de uma satisfação resultante de um trabalho bem feito com um cliente específico. Lembre-se que a mensagem poderosa deixada por um cliente satisfeito levará muitos outros a se tornarem clientes. Quando os clientes estão completamente satisfeitos com um serviço ou produto, eles estarão mais propensos a espalhar a notícia. As pessoas têm a tendência de realizar algo que foi altamente recomendada por aqueles que elas confiam, amigos ou familiares. Os clientes não somente irão voltar como também irão trazer amigos e influenciar muitos outros.

A recuperação de um cliente que recebeu um tratamento fraco deve ser parte da administração de uma carteira de clientes. Obviamente que deslizos acontecem e sempre existirá a necessidade de recuperar clientes. Este é um fato da vida e do negócio e deixará clientes e colaboradores frustrados. O imprevisível irá desfazer o que foi de melhor feito e planejado. Entretanto, erros

podem se tornar oportunidades de impressionar o cliente e recuperar a lealdade dele. Restabelecendo-se de um erro pode reiterar a lealdade ao comprometimento do cliente e demonstrar a um novo cliente o empenho da empresa com o serviço e a satisfação. Para que isto aconteça, empregados devem ser autorizados a lidar com falhas na qualidade do serviço e produto assim que elas ocorrem. Clientes se frustram quando existe a necessidade de passar por diversos níveis dentro da empresa e esperar retornos e feedback através do sistema antes que o problema seja resolvido.

4. Relacionamento e transação: o que um relacionamento não é

Está na hora de empresas aceitarem o princípio de que o cliente é um ativo de longo prazo. Empresas que entendem tal princípio adotam uma atitude de construção de relacionamentos. Existem várias diferenças entre transação e relacionamento que são descritas na tabela abaixo.

Tabela: Contraste entre relacionamento e transação

Elementos chave	Características	
	Transação	Relacionamento
Base Normativa	Impessoal	Bilateral
Clima Organizacional	Suspeito	Colaborativo e aberto
Informação	Vaga, dispersa e orientada para preço	Compartilhamento entre os parceiros, rede de relacionamentos
Base da governança	Forças de mercado (preço)	Ações conjuntas (Relacionismo)
- Método de resolução de problemas	Barganha	Flexibilidade e resolução conjunta de problemas
- Método de entendimento mútuo	Preço	Planejamento conjunto
Investimentos específicos	Baixo	Médio para alto
- Abordagem para os recursos	Independente	Interdependência (complementaridades)
- Custo de saída	Baixo	Médio
Confiança entre as partes	Baixo – praticamente inexistente	Médio para alto
Orientação para o tempo	Discreto	Longo prazo

Fonte: Claro (2004).

Uma transação estabelecida com um cliente é caracterizada por uma base normativa impessoal que mantém seus parceiros anônimos e sem a perspectiva de encontros. Encontros passados dificilmente são levados em conta. Por outro lado, relacionamentos estabelecidos com clientes são criados com base em eventos que permitem uma interação próxima dos envolvidos criando um “bilateralismo” (o oposto de unilateralismo).

O clima organizacional de relacionamentos é marcado pelo comportamento colaborativo entre os parceiros que apesar de formarem empresas independentes estão propensos a agir positivamente buscando ganhos partilhados de longo prazo. Em transações, as partes envolvidas mantêm uma atitude de desconfiança e suspeita. O clima criado nos relacionamentos influencia as fontes e conteúdo da informação utilizada no negócio. Através de uma fluída comunicação entre os parceiros de um relacionamento, empresas podem acessar valiosas informações que eventualmente permitem aprimoramento em processos produtivos e desenvolvimento de produtos, permitem também integrar as operações e criar rotinas de trabalho com o cliente. A informação pode ser inclusive trocada na rede de relacionamentos da empresa a fim de se certificar da veracidade do conteúdo. Além disto, a rede pode oferecer informações valiosas para promover a coordenação de um relacionamento por causa das diversas origens das fontes (ex. Consultores, fornecedores e outros clientes).

A base da governança em relacionamentos é formada pelas ações conjuntas com o cliente (i.e. nesta elaboração em específico, o uso do termo cliente desconsidera o consumidor final). Os relacionamentos são amparados por ações conjuntas de resolução de problemas para lidar com conflitos (evitando os altos custos de litígio), e também de planejamento conjunto como um veículo para obter um nível ótimo de entendimento. Os planos fornecem uma estrutura de referência com a qual as partes envolvidas participam conjuntamente do processo de formulação. A resolução de problemas conjuntos é necessária para resolver desavenças que surgem em relacionamentos, mesmo em casos onde o planejamento foi feito no início. Com a dinâmica do ambiente e o compartilhamento das decisões entre as partes, ambas as ações conjuntas são essenciais para o sucesso do relacionamento.

A abordagem dos investimentos específicos de um relacionamento difere da transação principalmente em se tratando de grau de especificidade. Transações possuem baixos custos de saída devido aos baixos investimentos realizados para se efetuar a transação. Por exemplo, uma empresa, que comercializa seus produtos em mercados municipais, realiza investimentos em técnicas de comercialização, embalagens, equipamentos que podem ser utilizados para a grande maioria dos compradores, senão todos. Por outro lado, uma empresa que estabelece um relacionamento com um comprador, onde se pretende fornecer produtos por um período mais longo. Certamente, esta empresa terá de aprender e integrar o sistema de compra e faturamento; seus vendedores terão de desenvolver rotinas para atender o cliente. Eventualmente, a empresa terá de mudar a quantidade de produtos por embalagem, utilizar pallets de transporte, definir local de entrega dada a necessidade do cliente. Todos estes investimentos são, até certo grau, específicos do relacionamento que a empresa matem com um cliente. A maneira que a especificidade dos ativos

aumenta, dois efeitos devem ser levados em consideração: positivo e negativo. O efeito negativo se trata do risco do parceiro agir oportunisticamente por conhecer a situação de refém do relacionamento. O cliente pode deliberadamente reduzir os preços pagos pelos produtos ou estabelecer padrões mais rígidos de qualidade sem alterar o preço definido no início do relacionamento. O efeito positivo do aumento do grau de especificidade dos ativos se trata da possibilidade de se explorar sinergias a medida que a colaboração e a integração de operações aumentam. A colaboração e a integração permitem que os parceiros coordenem melhor as atividades criando uma interdependência e reduzindo o risco de oportunismo. Desta forma, pode-se afirmar que em relacionamentos onde a especificidade dos ativos é consideravelmente elevada, empresas devem buscar ao máximo os ganhos de coordenação e interdependência, e acima de tudo, buscar informações na rede a fim de prever futuros eventos.

A confiança é um elemento essencial de relacionamentos. Confiança pode ser entendida como a segurança de que o parceiro realizará aquilo que é desejável, ao invés do que é temido. Em relacionamentos as partes acreditam que a palavra, promessa ou declaração será cumprida assim como esperado. A confiança pode ser alimentada por uma série de ações e estratégia da empresa, a reputação e o comprometimento da empresa, assim como da natureza interpessoal dos relacionamentos. Portanto, o comportamento, caráter, personalidade, princípios e valores dos indivíduos envolvidos no relacionamento afetam a confiança. Existem várias pesquisas que comprovam a necessidade de confiança em relacionamentos de longo prazo e de alto grau de investimentos específicos. Por exemplo, Shankar Ganesan (1994) estudou 150 empresas do setor varejista americano. Ele encontrou que a confiança depositada pelos varejistas em seus fornecedores é vital para que o relacionamento seja prolongado e obtenha bom desempenho tanto operacional quanto financeiro. As implicações de confiança no relacionamento são basicamente duas. Primeiro, a orientação de longo prazo cria segurança e reduz incertezas que encorajam a busca por novas formas de realizar tarefas, promove o aprendizado e fomenta o compartilhamento de informações e acima de tudo alimenta a confiança. Segundo, e complementarmente, a confiança permite que parceiros administrem maduramente os pontos negativos considerados críticos.

Como pôde ser visto, relacionamentos são modos sofisticados de interagir com o cliente que permitem as empresas satisfazer as necessidades dos clientes agregando e comunicando valor dos produtos e serviços. Empresas, que passam a entender os clientes como um ativo de longo prazo, tem mais chance de obter sucesso. É necessário investir nos relacionamentos e administrá-los para garantir negócios freqüentes com os clientes. Conseguindo fazer com que o cliente volte ou procure a sua empresa novamente, é sem duvida um grande desafio. Os clientes vão sempre

que possível (ou necessário) exercer a sua liberdade de fazer negócios com outras empresas. Para se evitar tais perdas, os relacionamentos aparecem como uma alternativa viável às transações.

5. Capital social e redes de relacionamento de negócios

Muitos gestores cansam de se perguntar se compensa os custos de se manter contato com outras pessoas a fim de ter acesso a oportunidades. Nos últimos anos, notou-se que muitas empresas substituíram estruturas organizacionais rígidas e burocráticas por estruturas participativas que incitam trabalhos em equipe e derrubam as fronteiras da organização. As pessoas nas organizações perceberam que são cada vez mais os autores de seus próprios trabalhos e buscam cada vez mais interagir com o mundo além das fronteiras de sua organização. Estes relacionamentos além das fronteiras da organização formam a rede. Como o sociólogo Mark Granovetter contextualiza, *“pessoas não se comportam ou decidem como átomos fora de um contexto social, nem elas aderem inocentemente a um script das categorias sociais que eles ocupam. Ao invés disto, as ações são inseridas (embeddedness) em um concreto, contínuo sistema de relações sociais.”* A perspectiva de rede, que emergiu de pesquisas nos mais diversos cantos do mundo, analisa as organizações como inseridas em uma teia (i.e. *web*) de relacionamentos que facilitam e restringem as ações, norteando os interesses e as habilidades de cada integrante da rede. As redes podem ser definidas como conjunto de indivíduos (ou organizações) independentes, que são “ligadas” por relacionamentos entre eles, com o objetivo de obter informações e recursos. Esta ligação de interdependência é vista como uma estrutura que aproxima os indivíduos e realimenta o interesse de prosperar e compartilhar.

Enquanto a rede oferece a estrutura do contexto social, capital social é exatamente o valor que um gestor adiciona através das pessoas inseridas na rede. Capital social aqui definido se difere de capital humano, pois capital social é uma qualidade criada entre pessoas enquanto capital humano é a qualidade de indivíduos. No passado, uma grande ênfase era dada a inteligência, educação e senioridade. Recentemente, identificou-se que muitos indivíduos bem sucedidos não apresentam QI elevado ou mesmo possuem anos de experiência naquilo que fazem. Na verdade muitos destes gestores bem sucedidos, que estão a frente de empresas que prosperam, apresentam habilidades de coordenar outras pessoas. Eles também são bem relacionados e utilizam quem eles conhecem para ter acesso a oportunidades valiosas que alavanca suas ações.

As ações dos gestores com um rico capital social podem ser alavancadas através do amplo acesso a informação. Através dos mais diversos contatos da rede, os gestores conseguem obter

benefícios do *conteúdo da informação*. Isto significa que eles estão atento a novas oportunidades e, ainda mais importante, eles têm acesso a *informação mais cedo* que seus pares. Eles são também pessoas indicadas a se tornarem parte em projetos e outras oportunidades. Em outras palavras através de seu capital social, gestores são capazes de explorar o benefício de *ser indicado* por outros membros da rede. Eles também podem explorar benefícios de *controle*. Os gestores inseridos numa rica rede de relacionamentos têm a possibilidade de aprimorar e mostrar suas habilidades porque eles têm mais controle sobre a essência do trabalho e conseqüentemente afetam seus pares e subordinados. Todos os benefícios do capital social reforçam um ao outro a qualquer momento e se acumulam ao longo do tempo.

Existem cinco vantagens para gestores formarem uma rede de relacionamentos de negócios que fortalecem o seu capital social. Primeiro, os gestores começam a entender melhor como a empresa de fato funciona. Por trás das formalidades de uma organização existe uma forte estrutura informal. Esta aparece na forma de como as pessoas se comunicam espontaneamente, como as informações circulam, formação de grupos informais e surgimento de líderes mais poderosos que seus superiores. Segundo, um gestor é capaz de desenvolver as competências necessárias para um determinado projeto através da identificação de pessoas de sua rede. Terceiro, pode-se identificar as pessoas certas para gerenciar projetos multidisciplinares e processos de mudanças da velha para a nova estrutura. Pode-se também, entender melhor as diversidades dos negócios que estão rapidamente mudando e se internacionalizando. Finalmente, gestores podem utilizar seu capital social para antecipar catalisadores e gargalos de mudanças. Implementações de projetos críticos, como de gestão estratégica, reengenharia, *just-in-time*, fusões e aquisições, podem encontrar focos de resistência e de apoio. Os gestores de sucesso são capazes de identificar tais focos e administra-los de forma a potencializar a implementação.

Através das oportunidades, gestores com contatos na rede podem adicionar valor maior e melhor que o valor adicionado através do seu capital humano. Eles monitoram informação mais efetivamente que o controle burocrático. Informação entre grupos informais (o popular “radio peão” e as “panelas”) circula rápido que *memos*. Gestores com um rico capital social são capazes de identificar problemas e conflitos rapidamente e capazes de coordenar indivíduos a fim de obter soluções específicas. Para os benefícios de melhores e rápidas soluções os gestores oferecem baixo custo e eficácia de tomada de decisão. Em síntese, gestores inseridos em uma rede não operam entre a autoridade corporativa (o poder de *fiat* proposto na teoria dos custos de transação) e a destreza dos mercados, utilizando a coordenação para conectar partes da empresa que podem ser produtivamente combinada.

6. Um modelo de programa de CRM – *Customer relationship management*

Como os programas de CRM auxiliam gestores a administrar melhor o relacionamento com clientes? Esta é uma pergunta essencial que qualquer um deve fazer antes de implementar qualquer sistema de TI com o objetivo de atender melhor os clientes. Para responder a pergunta acima, gestores precisam primeiro entender a essência do CRM.

Os programas de CRM surgem no final dos anos 90 como uma ferramenta baseada na revolução da tecnologia da informação (TI) para se administrar a relação com o consumidor final. Através da combinação de habilidades para responder diretamente as necessidades do cliente e efetivamente oferecer aos consumidores o valor. Estas ferramentas *on-line* e de sistemas de TI permite que a força de vendas, representantes de vendas, atendentes de varejo e *call centers* adquiram informações valiosas sobre o cliente que auxilia na melhor interação comercial.

Dois elementos foram essenciais no desenvolvimento de programas de CRM. Foram eles: a necessidade de se entender melhor o comportamento do cliente e o grande interesse de gestores em identificar e focar ações aos clientes que realmente permitem a empresa obter a rentabilidade de longo prazo. Tradicionalmente, profissionais de marketing foram treinados para adquirir clientes, tanto novos quanto aqueles que compram mais com a concorrência. Isto orientou muitas empresas para o marketing de massa e promoções orientadas para os descontos de preço. Hoje, a preocupação está focada naqueles clientes mais valiosos, ou seja, aqueles que as empresas não podem se dar ao luxo de perdê-los. Os trabalhos de relacionamento com clientes então mudou de aquisição de clientes para a retenção deles. Um estudo recente realizado pela empresa de consultoria McKinsey mostra que compras repetidas, ou seja, os clientes fiéis geram mais que o dobro de faturamento quando comparado com novos clientes.

Um grande problema hoje em dia se refere ao que realmente CRM significa. Para alguns, CRM significa comunicação via e-mails e *e-commerce*. Para outros, isto é apenas uma customização em massa ou o desenvolvimento de produtos que se ajuste a um determinado segmento de mercado. Para muitos na área de TI, CRM significa em complexos sistemas de informática que permite coleta, análise e troca de dados de clientes. Procurando então oferecer uma visão mais ampla de CRM, este tópico do capítulo pretende apresentar um modelo de elaboração e implementação de relacionamento com clientes baseado em sistemas de TI. Portanto, gestores devem atentar para a importância das pessoas e suas inter-relações, dos processos corporativos e das verdadeiras necessidades dos clientes a fim de evitar que um programa que tem por objetivo administrar relacionamento com clientes não venha a, na verdade, aborrece-los ou afasta-los.

O modelo de programa de CRM deve seguir 6 passos elementares:

1. Banco de dados: Nesta primeira etapa duas questões precisam ser consideradas criteriosamente. Primeiro, qual o conteúdo do banco de dados? Gestores devem estar atentos para limitar a coleta de informações que são verdadeiramente valiosas. As sugestões são de categorizar a informação a ser coletada, tais como: *Transação* (ex. pontualidade, participação do canal no cliente, potencial, prazo médio de compra), *Contato* (ex. cadastro para fins de análise de crédito, e-mail, nomes esposa e filhos, datas de aniversário), *Informação descritiva* (ex. cultura, área plantada, outros fornecedores, nível de tecnologia), *Resposta ao programa* (escala de satisfação). Lembre-se de obter apenas as informações que serão utilizadas para personalizar o relacionamento com o cliente. Clientes ficam incomodados quando são solicitados a responder extensos formulários de cadastro.

Além do conteúdo do banco de dados, outra pergunta que gestores devem fazer é: como gerenciar este banco de dados? Primeiramente, deve-se designar um responsável (indivíduo ou departamento) pelo programa. Tal pessoa deve coordenar o programa liderando todas as ações a fim de manter o foco e a qualidade dos trabalhos. Outra questão importante nesta fase se refere a construção de uma plataforma de cadastro. Seja ela baseada em sistema (software, hardware e rede de comunicação eletrônica) existente ou em sistema a ser adquirido para a finalidade de administrar relacionamento com clientes. A plataforma deve se adequar ao tamanho das exigências do programa. Softwares como Microsoft Access ou Excel servem muito bem para empresas com um nível de complexidade baixo (ex. pequeno número de clientes e pequena força de vendas). Os gestores devem dimensionar adequadamente as necessidades do sistema, pois sistemas super-dimensionados são caros e muitas vezes não atendem as necessidades (discutiremos mais a respeito das armadilhas do CRM abaixo).

2. Definição e seleção de clientes alvo: Nesta etapa os gestores têm que definir os segmentos ao qual se pretende atuar e selecionar aqueles que farão parte do programa de CRM. Existem basicamente 4 tipos de clientes no mercado. Uma pergunta essencial que se deve fazer é: quais são os clientes mais valiosos? Basicamente a pergunta se refere aqueles clientes no qual a empresa não pode se dar o luxo de perdê-los. Isto está ligado não somente ao tamanho do cliente, mas envolve também a posição estratégica do cliente, a margem média adquirida nas vendas, e a capacidade de difundir o valor dos produtos no mercado. Estes clientes figurariam na categoria de clientes valiosos. Outra categoria de clientes se refere aos clientes que possuem certo potencial de crescimento. Estes são clientes que tem potencial de se tornarem clientes valiosos, mas que no

momento fazem grande parte dos negócios com nossos concorrentes. São clientes que com um tratamento especial tem chance de serem fidelizados. Existe também uma terceira categoria que se refere aos clientes duvidosos. Estes clientes ainda precisam mostrar que um dia chegarão a se tornar valiosos. E finalmente existe a categoria de clientes que são “apenas clientes”, ou seja, aqueles que não valem o investimento. Estes clientes normalmente são orientados por apenas um fator isolado (ex. Preço, campanha, produto específico).

3. Estratégia de atuação: Nesta fase é importante definir um plano de desenvolvimento do relacionamento com o cliente. Pode-se criar um cartão de fidelização, semelhante aos das companhias aéreas. A cada milha percorrida você adquire pontos que o colocam em um ranking e lhe permite como usuário da companhia obter certos benefícios que vão desde passagens gratuitas como utilização de salas *VIPs* em aeroportos ou descontos em locação de automóveis e em estadias em hotéis. Em situações onde o relacionamento ocorre entre empresas e seus clientes que pertencem ao seu canal de distribuição, os modelos de desenvolvimento do relacionamento pode ser mais sofisticados. Multinacionais do setor agro-químico desenvolvem programas de CRM com seus canais de distribuição, sejam eles revendas de insumos agrícolas ou mesmo cooperativas. Se as multinacionais utilizassem um método simples de pontuação baseada em volume consumido, elas estariam prejudicando certos canais que são capazes de adicionar mais valor ao produto que outros grandes canais. As multinacionais estabelecem outros critérios que complementam o critério de volume de vendas. Por exemplo: pontualidade de pagamento, capacidade de oferecer garantias, volume de equipamentos de proteção vendidos, adesão a campanhas e etc. Todos estes elementos são considerados na hora de ranquear os revendedores de produtos agro-químicos. O plano de desenvolvimento baseado em pontuação e ranking permite identificar os clientes que devem receber um prêmio. O prêmio pode vir de várias maneiras, tal como: Promoções ao longo do ano (e.g. viagem, dias de campo, palestras, treinamentos, jantar etc.), Atendimento diferenciado (e.g. representantes técnicos a disposição da revenda), Brindes (e.g. computador, carro, etc) e Condições comerciais especiais (e.g. preços, forma de pagamento).

4. Lançamento e Promoção do Programa: O lançamento e a divulgação do programa de CRM são essenciais para que as pessoas e empresas envolvidas se comprometam com os ganhos do programa. Pode-se utilizar de várias ações de marketing para promover o programa, tal como: utilizar da força de vendas para divulgação entre os clientes, divulgar os benefícios do programa através das mídias disponíveis etc.

5. Monitoramento: Muitos programas de CRM são capazes fracassar, pois gestores se empenham na implantação e se esquecem de monitorar adequadamente as ações ao longo do programa. Depois de trabalhar a implementação de um trabalho personalizado de relacionamento com os clientes, uma pergunta deve ser feita: será que fazemos a coisa certa? Para garantir que o programa funcione adequadamente, gestores devem estabelecer mecanismos de avaliação e controle junto a duas fontes básicas de informação. Uma se refere a força de vendas e a outra aos clientes. Junto à força de vendas deve-se certificar que as ações são conduzidas apropriadamente. Visitas, atendimentos pré- e pós-venda, palestras, atendimento *on-line*, *feed back* de problemas, administração de conflitos, estas são ações que devem ser monitoradas. Deve-se garantir que a força de vendas e todos os que estão direta e indiretamente envolvidas com os clientes estão verdadeiramente direcionando esforços para o programa. Aliado a isto, os clientes devem ser contatados para ouvir suas avaliações. Pesquisas de satisfação servem muito bem para obter informações adicionais (ex. novas necessidades) e verificar que eles estão recebendo aquilo que foi prometido.

Todos estes cinco passos devem ser coordenados para que se tenha sucesso na investida. Porém existem algumas armadilhas que as empresas precisam tomar cuidado. Algumas empresas erraram ao admitir que o sistema de tecnologia da informação (*software*, *hardware* e rede eletrônica) por si só fosse capaz de administrar o relacionamento com clientes. Cabe aos gestores estarem atentos a dois pontos importantíssimos antes de se implementar o sistema de TI. Primeiro, deve-se definir uma estratégia para o cliente (ex. plano de atração e retenção do cliente) e, segundo, deve-se efetuar as mudanças necessárias na organização (ex. definição de políticas, linhas de comando e processos). Outro risco envolvido nos programas de CRM é que técnicos consideram que o programa de CRM exige sempre uma tecnologia de última geração. Deve-se lembrar por trás de organizações existem pessoas, processos e clientes. A combinação efetiva destes três elementos com as ferramentas de TI é que aumentam a chance de sucesso do programa.

Bibliografia sugerida

Barnes, J. G. (2001), *Secrets of customer relationship management*, Mc-Graw-Hill, New York.

Burt, R. S. (1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge.

Claro, D. P. (2004), *Managing business network and buyer-supplier relationship*, Universal Press: Veenendal, 196p.

Kotler, P. e Keller, K. *Administração de Marketing*. 11ed. São Paulo: Pearson, 2005.

Neves, M. F., Castro, L. T. (2004), *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*, Atlas, São Paulo.

Perreault, McCarthy (2004) *Basics of Marketing*, 15ª ed. Prentice Hall.

Peppers, M., Rogers, K. (2000) *Marketing 1to1*. Makron Books: São Paulo

Stern, L. El Ansary, I; Coughlan, A, (1996) *Marketing Channels*, Prentice Hall, 576p.

Stone, M., Woodcock, N., and Machtynger, L. (2000), *CRM: Marketing de relacionamento com os clientes*, Futura, São Paulo.

Perguntas:

1. Um produtor de café entrega sua produção à cooperativa local. Este ano ele resolveu vender seus produtos para uma torrefadora (ex. Café Bom Dia) que pretende estabelecer um contrato de longo prazo. O que este produtor pode fazer para manter um relacionamento de longo prazo com este torrefador?
2. Apresente os 4 R's do relacionamento de marketing. Como eles podem ser utilizados para orientar as ações de marketing de relacionamento entre um fornecedor de insumos (revendas) e produtores?
3. Ainda a respeito do produtor de café descrito na questão anterior, qual a diferença das transações realizadas com a cooperativa e com o torrefador? Quais os benefícios o produtor pode estar explorando uma vez estabelecida uma relação de longo prazo com o torrefador?
4. Apresente as vantagens do programa de CRM. Qual o modelo de programa poderia ser usado pela Cargil no desenvolvimento de relacionamento com seus clientes? Quais as armadilhas que a Cargil deve estar atenta ao adotar um programa de CRM?
5. Existem basicamente 2 tipos de capital que estão associados a relacionamentos entre empresas. Descreva os dois tipos e suas vantagens. Quais as ações você poderia estar engajado a fim de obter informações valiosas?