

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SIMONE SOARES

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES COMO FATOR DE CRESCIMENTO E
RENTABILIDADE EMPRESARIAL
Um estudo na empresa Atlantic Vídeo**

FLORIANÓPOLIS

2005

SIMONE SOARES

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES COMO FATOR DE CRESCIMENTO E
RENTABILIDADE EMPRESARIAL**

Um estudo na empresa Atlantic Vídeo

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de Marketing.

Professor Orientador: Carlos Wolowski Mussi, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2005

SIMONE SOARES

**RELACIONAMENTO COM CLIENTES COMO FATOR DE CRESCIMENTO E
RENTABILIDADE EMPRESARIAL**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi elaborado como requisito parcial para a obtenção do título de *Bacharel em Administração* pela Universidade Federal de Santa Catarina, sendo examinado pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi
Orientador

Edinice Mei Silva
Membro

Altamiro Damian Preve
Membro

Dedico este trabalho a minha família em especial a meus pais que sempre me mostraram que com perseverança, força de vontade, honestidade e lealdade são capazes de construir uma vida justa com dignidade.

AGRADECIMENTOS

A execução deste trabalho não se deve apenas a mim, e sim a algumas pessoas muito especiais que de alguma forma me ajudaram nesta experiência.

Desta forma gostaria de agradecer meus pais, Edson e Ana, por todo o esforço para me tornar uma pessoa digna e com sabedoria.

Ao meu amado esposo Alessandro, que com amor e companheirismo soube transmitir seu apoio e conhecimento durante todo o meu processo de formação.

A minha querida irmã Daniele que me auxiliou com paciência sempre que precisei.

A minha amiga Ana Paula Borges que esteve sempre ao meu lado durante todos os anos do curso.

Ao professor Carlos Wolowski Mussi, pela ótima orientação, marcada sempre pelo seu profissionalismo e bom humor.

A todos os amigos, colegas, familiares e professores que direta ou indiretamente contribuíram para o meu processo de aprendizagem.

E principalmente, agradeço a Deus, que me deu força e saúde para cumprir esta importante etapa da minha vida.

**“No meio de qualquer dificuldade
encontra-se a oportunidade”.**

Albert Einstein

RESUMO

SOARES, Simone. **Relacionamento com clientes como fator de crescimento e rentabilidade empresarial**: Um estudo na empresa Atlantic Vídeo. 2005. 74f. Trabalho de Conclusão de Estágio (graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: junho, 2005.

O presente projeto fundamentou-se na idéia de que a concorrência no mercado de vídeo vem crescendo dia-a-dia, fazendo com que os empresários do ramo procurem meios de se estabelecer nos seus negócios. Conforme vários especialistas de marketing, a alternativa mais eficiente capaz de ganhar vantagem competitiva diante os concorrentes é a implementação do marketing de relacionamento visando a fidelidade dos clientes. Percebeu-se então, que a fidelização de clientes é o passaporte para o futuro e condição necessária para a permanência das empresas no mercado. Assim, este estudo buscou identificar o processo de relacionamento com clientes mais adequado para que a Atlantic Vídeo possa promover seu crescimento e rentabilidade. Para a consecução de tal propósito a metodologia utilizada na pesquisa foi descritiva-aplicada por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados foi através de observação participante e entrevistas informais, sendo que os sujeitos da investigação foram os dirigentes e funcionários da empresa. A pesquisa verificou que para alcançar a fidelidade, a empresa precisa criar valor superior para os clientes. É necessário conhecer o perfil dos clientes buscando um excelente relacionamento com os mesmos, disponibilizando um tratamento personalizado e diferenciado. *Para tanto é preciso desenvolver na equipe de funcionários da empresa a visão da importância de fidelizar os clientes, oferecendo treinamentos para que todos estejam aptos a satisfazer as suas expectativas.* Assim, com a pesquisa embasada nos referenciais teóricos e na experiência vivenciada dentro da empresa estudada, acredita-se que os propósitos do estudo foram atingidos.

Palavras-chave: cliente; fidelidade; relacionamento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Modelo de fórmula	41
Quadro 02 – Cronograma das ações a serem desenvolvidas	67
Quadro 03 – Orçamento das ações a serem desenvolvidas	68
Quadro 04 – Orçamento anual do projeto	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Cadeia de valores genérica	28
Figura 02 - Fórmula da fidelidade	31
Figura 03 - Por que a fidelidade dá lucro?	38
Figura 04 - Organograma da Atlantic Video	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Demanda histórica de 2002 á 2004	50
Tabela 02 – Histórico da formação de preços	51
Tabela 03 – Plano de mídia RBS	53
Tabela 04 – Demanda semanal Novembro 2004	53
Tabela 05 – Retorno da promoção leve 4 pague 3	54
Tabela 06 – Custos relacionados ao pacote vídeo-tickets	57
Tabela 07 – Retorno do pacote vídeo-tickets	58
Tabela 08 – Clientes ativos	59
Tabela 09 – Frequência de clientes ativos	60
Tabela 10 – Diferencial de lucratividade	61
Tabela 11 – Histórico e projeção anual de lucratividade	70

SUMÁRIO

RESUMO	06
LISTA DE QUADROS	07
LISTA DE FIGURAS	07
LISTA DE TABELAS	07
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de estudo	12
1.2 Justificativa	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 Geral	13
2.2 Específicos	13
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
3.1 O marketing	14
3.2 Estratégias de marketing	15
3.3 Qualidade de serviços	21
3.4 Marketing de relacionamento	23
3.5 Vantagem competitiva	26
3.6 Fidelização de clientes	30
3.7 <i>Customer Relationship Management</i>	35
3.8 Vantagens econômicas da fidelização de clientes	37
3.9 Análise financeira	40
4. METODOLOGIA APLICADA	42
5. A EMPRESA	45
5.1 Histórico da organização	45
5.2 Estrutura organizacional	47
5.3 Serviços prestados e produtos comercializados	50
5.4 Preço	51
5.5 Divulgação e promoção	51
5.6 Tecnologia da informação	55
5.7 Programa de fidelidade	56
5.8 Treinamento de funcionários	58

5.9	Dados estatísticos	58
6.	PROPOSTA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES	62
6.1	Cronograma das atividades	66
6.2	Orçamento da proposta	67
7.	RESULTADO FINANCEIRO	69
8.	CONCLUSÃO	71
	REFERÊNCIAS	72

1. INTRODUÇÃO

O mundo passou por mudanças radicais nas duas últimas décadas. A tecnologia permitiu a circulação de informações a uma velocidade intensa, encurtando absurdamente a distância entre os dois pólos terrestres. O resultado dessa reviravolta, segundo Kotler e Armstrong (1999), é um ambiente de marketing mais complexo, tanto para as empresas quanto para os consumidores.

Os clientes estão cada vez mais informados e exigentes, fazendo com que as empresas mudem suas formas de agir. Há vinte anos, as organizações mantinham suas forças voltadas para seus produtos. O atendimento ao cliente era reativo e os esforços de marketing eram orientados à conquista de novos clientes. Hoje, as empresas estão aprendendo que além de analisar e reagir ao ambiente, é preciso adotar uma postura pró-ativa.

O foco da organização gira em torno do cliente e o marketing tem seus esforços orientados para os relacionamentos individuais, na tentativa de reter os clientes e aumentar seu valor nos negócios da empresa.

Para Fleury (2000), a questão de manter clientes, que pode ser considerada como deixar de perdê-los, se inicia através da crítica à maioria das empresas que colocam uma grande ênfase em continuar a atrair novos clientes, muitas vezes até com ofertas mais interessantes do que aquilo que oferecem aos clientes já conquistados. As empresas não podem esquecer que no mercado atual a fidelidade dos clientes é fundamental para as empresas, pois a todo momento surge uma diversidade de atrativos oferecidos pela concorrência.

Os estudiosos de marketing definem que o atendimento às necessidades, vontades e preferências do consumidor são o diferencial. Oferecer conveniências ao cliente através de serviços extras é indispensável para torná-lo fiel a sua empresa e ao seu produto. Desta forma, a finalidade central do estudo é utilizar o marketing de relacionamento para atrair e manter clientes como forma de promover o crescimento e a rentabilidade da empresa de serviços “Atlantic Vídeo”.

A Atlantic Vídeo está no mercado desde 1991, focando suas atividades iniciais na locação de filmes gravados em fitas VHS e, mais tarde, inserindo um trabalho junto aos DVD's. A empresa possui 6 lojas localizadas na Grande Florianópolis.

Apesar de ser uma empresa conhecida na região atuante, a concorrência tem se destacado e tomado uma fatia de seu mercado. Portanto, a adoção de estratégias de marketing de relacionamento é de extrema relevância para organização voltar a ocupar uma posição de destaque em seu meio garantindo seu contínuo crescimento.

O trabalho está dividido em sete partes: introdução; objetivos; fundamentação teórica; metodologia aplicada; a empresa; proposta de relacionamento com clientes; resultado financeiro; e conclusão.

A Introdução consiste na apresentação geral do trabalho. Fornece uma visão global do assunto tratado, assim como o problema de pesquisa e a justificativa da autora para realização do estudo.

No segundo capítulo é definido o objetivo central do trabalho, desmembrando-o em vários objetivos específicos.

A Fundamentação teórica trata da bibliografia em que o estudo foi baseado. Esse capítulo começa descrevendo o marketing e algumas de suas estratégias. Em seguida aborda a qualidade de serviços, o marketing de relacionamento e suas vantagens competitivas, a fidelização de clientes, o sistema CRM e por fim, as vantagens econômicas da fidelização de clientes.

O capítulo destinado á metodologia aplicada salienta, como o próprio título diz, o referencial metodológico que conduziu o desenvolvimento deste estudo.

A parte sobre a empresa aborda a organização estudada informando seu histórico, a estrutura organizacional e os serviços e produtos oferecidos. Também são analisados aqui alguns aspectos mercadológicos, como a formação de preços, os trabalhos de divulgação e promoção feitos pela empresa, a tecnologia da informação utilizada, o programa de fidelidade atual e o treinamento oferecido aos funcionários para o atendimento ao cliente. Ainda são fornecidos alguns dados estatísticos sobre o público-alvo da empresa.

O quinto capítulo apresenta á empresa Atlantic Vídeo uma proposta de relacionamento com clientes, visando a crescente rentabilidade da organização.

O capítulo 6 divulga os resultados financeiros esperados com a aplicação da proposta do capítulo anterior.

No último capítulo encontra-se a conclusão do trabalho informando o resultado final do estudo, analisando sua importância para a empresa e para pesquisadora e as dificuldades encontradas para sua realização.

1.1 Problema de estudo

Qual processo de relacionamento com clientes que permitirá à empresa Atlantic Vídeo, localizada em Florianópolis e São José, promover sua crescente rentabilidade e, conseqüentemente, seu crescimento, considerando-se o ano de 2004?

1.2 Justificativa

A maneira de atender e tratar o cliente pode contribuir para o fracasso ou sucesso de uma empresa. Assim, a importância de se obter um diferencial no mercado é cada vez maior, tendo presente à concorrência acirrada de nossos dias.

Os estudiosos de marketing afirmam que para obter vantagem competitiva no mercado frente à concorrência, a empresa deve investir na manutenção de um relacionamento duradouro com os clientes, pois desta forma alcançará vantagens econômicas e crescimento das receitas e da lucratividade ao longo do tempo.

Sendo assim, a elaboração do trabalho é de suma importância para a organização em estudo.

Para a acadêmica particularmente, o trabalho deve auxiliar no elo entre a teoria estudada durante sua trajetória universitária e sua aplicação em empresas de pequeno porte.

Para a empresa, cujo trabalho é de caráter inédito, o estudo *proporcionará a oportunidade* de melhor se relacionar com os seus clientes.

A viabilidade da execução do projeto se dá pela disponibilidade de tempo para estudo didático, acesso ao material bibliográfico existente, bem como acesso facilitado às informações da empresa.

2. OBJETIVOS

Em relação aos objetivos para a realização deste estudo, pode-se mencionar:

2.1 Geral

Definir o processo de relacionamento com clientes que permitirá à empresa Atlantic Vídeo, localizada em Florianópolis e São José, promover sua crescente rentabilidade e, conseqüentemente, seu crescimento, considerando-se o ano de 2004.

2.2 Específicos

Os objetivos específicos do estudo apresentado são:

- a) Identificar a empresa Atlantic Vídeo, apresentando sua evolução;
- b) Analisar o processo de relacionamento existente;
- c) Verificar o número de clientes ativos da empresa;
- d) Identificar qual a frequência que os clientes da Atlantic Vídeo utilizam seus serviços;
- e) Definir o processo de relacionamento;
- f) Avaliar as respostas financeiras do processo de relacionamento proposto.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vergara (1998) diz que o referencial teórico diz respeito à literatura existente sobre o assunto em estudo, oferecendo contextualização e consistência à investigação.

Tendo em vista que a fundamentação teórica é o alicerce de uma pesquisa científica, o presente trabalho terá como base conceitos de marketing focado no cliente.

3.1 O marketing

Antigamente pensava-se que o marketing era apenas uma forma de fazer propaganda para vender os produtos e serviços de uma empresa. Nos dias de hoje já se sabe que o marketing compreende uma diversidade de atividades que vai muito além de apenas “vender” produtos e serviços, ele precisa captar os desejos e as necessidades dos consumidores para então satisfazê-los, pois como afirma Kotler e Armstrong (1999), o profissional de marketing que consegue identificar esses desejos e necessidades, pode desenvolver produtos e serviços com valor superior, e fazendo uma boa distribuição e divulgação destes, a venda se tornará bem mais fácil.

Segundo Bretzke (2000, p. 79) “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente muito bem, de modo que o produto ou serviço se ajuste a esse cliente e a venda aconteça por si própria”.

Assim, fica para trás aquela idéia de que o vendedor deve usar qualquer argumento para vender seu produto ou serviço, preocupando-se mais em ouvir o que o cliente deseja para poder satisfazer suas expectativas de compra, pois como afirma Las Casas (2000), os profissionais de marketing têm como desafio o entendimento das necessidades do cliente, precisando conhecer suas expectativas durante todo o processo da compra, para assim identificar seus desejos, necessidades, satisfações e insatisfações adquiridas através do consumo dos serviços ou produtos vendidos.

Kotler e Armstrong (1999, p. 03) definem o marketing “como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Já, Las Casas (2000, p. 13) diz que

o marketing pode ser definido como: a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Desta forma, o principal objetivo do marketing é satisfazer com produtos e serviços as necessidades dos clientes através do processo de troca.

3.2 Estratégias de marketing

Segundo Rapp e Collins (1996), os melhores e mais brilhantes empresários da atualidade *estão seguindo a estratégia de manter os preços baixos, mas não necessariamente os mais baixos*, e descobrir meios de oferecer valores extras que os concorrentes de preço mais baixo não possam igualar.

Felizmente, em sua maioria, “os consumidores parecem dispostos a pagar um pouco mais a fim de obter muito mais” (RAPP; COLLINS, 1996 p. 257).

Cada empresa deve ser capaz de responder à seguinte pergunta do cliente: “Por que deveria comprar de vocês?” Atualmente, preço baixo e boa qualidade não são as únicas estratégias utilizadas para conquistar clientes. As empresas buscam oferecer benefícios e aspectos de diferenciação como, por exemplo, garantia, serviços diferenciados, um atendimento especial, dentre outros.

Segundo Kotler (1999), o desenvolvimento de uma marca forte envolve passos de desenvolvimento da proposta de valor e construção da marca.

Nenhuma empresa pode ser boa em tudo. As empresas têm recursos financeiros limitados e têm que decidir aonde irão empregá-los. De acordo com Kotler (1999) verificam-se quatro principais passos para o desenvolvimento de uma proposta de valor para o cliente:

1º Passo: Escolher um posicionamento amplo para o produto/serviço:

A unidade de negócios deve se concentrar em diferenciar produtos/serviços, ser líder em preço baixo ou atender a um nicho.

Conforme Kotler (1999) as empresas que tentam ser ótimas nos três aspectos, mas nunca as melhores em nada, podem perder para as empresas que se destacam em apenas um desses fatores. O meio-termo é uma armadilha. Observa-se que é difícil ser a melhor nos três aspectos, ou até em dois. As empresas não têm recursos suficientes para ser melhor em tudo.

Além disso, as três disciplinas de valor exigem diferentes sistemas e atitudes gerenciais que normalmente entram em conflito. Cada estratégia de posicionamento requer uma cultura organizacional e um sistema gerencial diferente. No setor industrial, por exemplo, uma empresa poderia ser líder em produto, operacionalmente excelente ou íntima do cliente. Essa estrutura contextual se baseia na idéia de que em todo mercado há três tipos de clientes. Alguns preferem empresas que estão na frente em tecnologia (liderança em produtos). Outro grupo de clientes não necessita dos produtos/serviços mais avançados, mas deseja um desempenho confiável a qualquer momento (excelência operacional). Finalmente, um terceiro grupo prefere a empresa que atenda de imediato e com flexibilidade a suas necessidades individuais (intimidade com o cliente).

As propostas para um negócio de sucesso, sugeridas por Kotler (1999), são:

- Tornar-se melhor em uma das três disciplinas de valor;
- Alcançar um nível adequado de desempenho nas outras duas disciplinas;
- Continuar investindo na melhoria de sua posição na disciplina escolhida, de maneira a não perder a liderança para um concorrente;
- Continuar a esforçar-se para se tornar mais adequado nas outras duas disciplinas, uma vez que a concorrência está sempre elevando as expectativas do cliente quanto ao que se considera adequado.

2º Passo: Escolher um posicionamento específico:

Observa-se que as empresas precisam ir além do posicionamento amplo e apresentar a seu mercado um benefício ou uma razão concreta para a compra.

Muitas empresas anunciam um posicionamento com um único benefício principal, entre possibilidades como: a melhor qualidade, o melhor desempenho, a maior confiabilidade, a maior durabilidade, a maior segurança, dentre outros. Há empresas que apresentam um posicionamento de segundo benefício e, às vezes, até benefício triplo para seu produto/serviço.

Na busca por um posicionamento específico, de acordo com Kotler (1999), a unidade de negócios deve considerar fontes possíveis como: posicionamento por atributo (empresa se posiciona com um certo atributo ou aspecto como, por exemplo, o mercado mais antigo, o hotel mais alto da cidade), posicionamento por benefício (o produto/serviço promete um benefício, um sabão que tira manchas, por exemplo), posicionamento por uso/aplicação (quando o produto/serviço é posicionado como o melhor para determinado fim), posicionamento por categoria (a empresa pode descrever-se como a líder na categoria), posicionamento contra corrente (o produto/serviço sugere ser diferente ou melhor que o produto/serviço concorrente), posicionamento por preço/ qualidade (determinado nível de qualidade e preço) e posicionamento por usuário (o produto/serviço é posicionado em termos de um grupo-alvo de usuários).

3º Passo: Escolher um posicionamento de valor para o produto/serviço:

Os compradores pensam em termos de valor pelo seu dinheiro: o que adquirem pelo que pagam. O vendedor deve posicionar a marca quanto a seu valor. Assim, Kotler (1999) identifica cinco posições de valor:

⇒ Mais por mais: existem empresas que se especializam na versão mais sofisticada do produto/serviço e que cobram um preço alto para cobrir seus custos elevados. Chamados artigos de luxo, esses produtos/serviços são proclamados os melhores em qualidade, mão-de-obra, durabilidade, desempenho ou estilo. Entre os exemplos, estão os automóveis *Mercedes*, as canetas e artigos de escrita *Mont Blanc*, o vestuário *Gucci*, dentre outros. O produto não é somente fino por si mesmo, mas também fornece prestígio ao comprador, torna-se um símbolo de alto estilo de vida e confere um *status* mais elevado. Em geral, o preço excede a real diferença de qualidade inerente ao produto/serviço.

- ⇒ Mais pelo mesmo: as empresas têm sido capazes de atacar uma marca do tipo 'mais por mais' com o lançamento de uma marca concorrente que garante oferecer a mesma qualidade e desempenho por um preço muito mais baixo.
- ⇒ Menos por menos: trata-se de comprar um produto/serviço ou marca consagrada por menos que o preço normal. As lojas de desconto, por exemplo, não alegam ter os melhores produtos, mas podem oferecer marcas comuns a preços menores, por adquirir grandes volumes e ter, portanto, maior poder de compra.
- ⇒ Menos por muito menos: os fornecedores têm a oportunidade de entrar no mercado com a oferta 'menos por muito menos'. Por exemplo, um hotel que não oferece um quarto, mas sim um leito, por um preço substancialmente mais baixo, ou ainda uma empresa aérea que cobra muito menos por não servir refeições nem proporcionar assentos reservados.
- ⇒ Mais por menos: nota-se que este é o melhor posicionamento de valor que se pode oferecer aos clientes existentes e potenciais. Esse é o atrativo das lojas mais bem-sucedidas, as líderes na categoria, como por exemplo o Wal-Mart, a Toys'R'US. Nestas lojas, o cliente encontra uma gama de mercadorias de marcas consagradas, expostas de maneira atraente, encontra os preços baixos, políticas generosas de devolução de mercadorias.

Segundo Kotler (1996) tudo isso indica que cada marca deve adotar uma estratégia de posicionamento de valor projetada para seu mercado-alvo.

4º Passo: Desenvolver a proposta total de valor para o produto/serviço.

O conjunto de benefícios que um produto/serviço pode oferecer ao cliente é chamado de oferta total da marca. O cliente potencial também vai querer avaliar o custo total de aquisição, uso, armazenamento e descarte do produto/serviço no final de sua vida útil. O preço de compra representa apenas um dos custos; outros são esforço físico, tempo e desgaste psíquico. Depois, o cliente potencial examina a diferença ou proporcionalidade entre a oferta total e o custo total da

oferta de cada fornecedor que ele estiver considerando. Acredita-se que o cliente potencial escolherá o fornecedor que pareça oferecer a proposta total de valor mais atraente.

"As empresas podem enfrentar melhor seus concorrentes se puderem trocar a filosofia de produto e venda por uma filosofia de consumidor e de marketing" KOTLER (1996 p.47).

As corporações atuais têm a necessidade de continuar conquistando os consumidores e superando os concorrentes. Acredita-se que a resposta está em fazer um melhor trabalho de atender e satisfazer às necessidades dos clientes.

Segundo Kotler (1996), os consumidores são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Depois, avaliam se a oferta atendeu sua expectativa de valor. Esta avaliação afeta sua satisfação e probabilidade de recompra.

Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor obtido. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço.

No coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento. Porém, o posicionamento não é bem o que as empresas dizem acerca de seus produtos/serviços ou empresa aos clientes, mas o que elas fazem com seus clientes para definir sua posição no setor.

Do ponto de vista do consumidor, a diferenciação não está tão relacionada ao serviço ou setor quanto à sua forma de fazer negócios. Segundo McKenna (1996), na era da *informação*, não se pode mais fabricar uma imagem. A distância entre a percepção e a realidade está diminuindo. Além disso, em um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. Isto significa que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente. O posicionamento tem que compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas. Demanda uma relação especial com o cliente e a infra-estrutura do mercado.

As estratégias de posicionamento dinâmico são muito diferentes das estratégias tradicionais. No modelo tradicional, uma empresa decide primeiro como deseja se posicionar. Talvez queira ser vista como a empresa de baixo preço do setor, ou talvez como a que oferece melhor qualidade. Em seguida aparecem com um slogan que resume a mensagem desejada. Por fim, investe em anúncios e promoções, até que o slogan seja amplamente reconhecido.

Esse método baseia-se na manipulação da mente do consumidor, no uso de truques de marketing para seduzi-lo a reconhecer a posição desejada pela empresa. Essa teoria de posicionamento é centrada na empresa, não no consumidor. No mercado atual, é estática. Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Deve-se construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades.

E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura do mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Nesses tipos de relações, o ciclo de *feedback* é essencial. Clientes e outros influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações.

As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.

As empresas, segundo McKenna (1996), devem dar atenção especial a fatores intangíveis de posicionamento, tais como liderança em tecnologia e qualidade do produto. Os fatores intangíveis baseiam-se na opinião dos consumidores, não em dados e estatística. O marketing não é um processo racional. Preços baixos e especificações do produto nem sempre conseguem vendê-lo. Ao contrário, os fatores intangíveis são a chave para a construção de relações com os consumidores e a conquista de um posicionamento sólido do produto.

De acordo com McKenna (1996), a nova tecnologia também pode eliminar a necessidade de vendedores. Howard Anderson, fundador do Yankee Group, uma firma de marketing internacional sediada em Boston, prevê uma tendência em vendas chamada "clientes integrados", ou seja, os clientes e fornecedores estarão vinculados através de bancos de dados em comum.

Pergunta-se: Será que os vendedores ficarão obsoletos? Assim como o automóvel e o telefone, as telecomunicações e o novo ambiente computacional também transformarão radicalmente a função de vendas. O vendedor como "persuasor" ou "mais próximo" dos pedidos desaparecerá, tomado-se sinônimo de "serviço". O vendedor transmitirá informações, educação, treinamento, *design* detalhado e informações confiáveis. Será o elo entre o projeto do produto/serviço, a fábrica e o cliente.

Verifica-se que as empresas ainda deixam a descoberta de novos clientes a cargo de vendedores. Kotler (1999), diz que os vendedores devem, entretanto, vender e não buscar novos clientes. As empresas estão assumindo cada vez mais a responsabilidade pela geração de indicações. As empresas são capazes de encontrar clientes potenciais qualificados a um custo mais baixo. Ao indicá-los a seus vendedores, deixam-lhes mais tempo para vender.

A geração de indicações é um processo de três etapas: definição do mercado-alvo, uso de ferramentas de comunicação para coletar dados dos clientes potenciais e classificação desses clientes potenciais como qualificados.

A definição de um mercado-alvo, e à medida que a empresa aprofunda seu conhecimento dentro deste mercado (o que ele quer, o que compra, onde e quando compra, como compra, etc.), melhora sua capacidade de encontrar novos clientes potenciais qualificados.

As empresas podem utilizar várias ferramentas para coletar os nomes dos clientes potenciais como: anúncios, mala direta, *telemarketing*, participação em feiras e eventos. É também possível comprar uma lista de nomes de empresas de *mailing* ou outras que possuam uma lista de interesse.

McKenna (1996) afirma que existem diversas formas de se comunicar. Há formas diretas e indiretas de comunicação. Dentre as formas diretas estão o *telemarketing* e as vendas diretas. As formas indiretas usam intermediários para transmitir as mensagens.

A publicidade pode ser considerada, segundo estudiosos, como uma forma indireta de comunicação. O anúncio é um monólogo, não um diálogo. A comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo *marketing*, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos concebidos, adaptados e aceitos.

3.3 Qualidade dos serviços

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 403):

As empresas precisam compreender como seus clientes percebem a qualidade e que nível de qualidade esperam. Devem tentar ao máximo atender as expectativas do consumidor, e de forma mais eficiente que seus concorrentes. Oferecer qualidade exige administração total e empenho dos empregados, assim como sistemas de avaliação e recompensa contínuos com relação aos melhores desempenhos.

Para Cobra (2001), a arma mais poderosa capaz de vencer a concorrência é a qualidade dos produtos e serviços prestados, atraindo e retendo os clientes através do valor percebido e a satisfação deles.

Desta forma, as empresas hoteleiras devem buscar a qualidade criando uma filosofia empresarial acerca das necessidades de seus clientes.

De acordo com Las Casas (2000, p. 83) a

qualidade em serviços está ligada a satisfação. Um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação que possa ocorrer esta satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa.

Assim faz-se necessário identificar os clientes a fim de saber o que eles necessitam e desejam, podendo satisfazê-los de forma que eles fiquem encantados, deixando-os chocados com a excelência do serviço, pois como afirma Kotler e Armstrong (1999, p. 394) “o cliente encantado cria um vínculo emocional com o produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, o que cria nele um alto nível de lealdade”.

Para tanto, faz-se necessário o envolvimento de todos os membros da organização, pois segundo Aidar (1995), a qualidade não depende apenas dos produtos e serviços prestados, mas também das pessoas envolvidas na prestação dos serviços, afirmando que o desenvolvimento da qualidade do pessoal da empresa eleva de imediato a qualidade do serviço ou produto.

De acordo com Albrecht (apud Las Casas, 1999, p. 20), uma empresa consegue alcançar a qualidade total quando oferece qualidade e serviços superiores tanto a seus clientes como também aos proprietários e funcionários. Assim, Las Casas (1999, p. 20) diz que

a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

"Satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas" KOTLER (1996 p. 50).

Percebe-se, então, que o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas em relação a um produto/serviço. Um consumidor pode

experimental um de seus três níveis amplos de satisfação. Se o desempenho ficar longe das expectativas, ele estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, estará satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, o consumidor estará altamente satisfeito, gratificado ou encantado.

Para Kotler (1996), as ferramentas para uma empresa rastrear e mensurar a satisfação dos consumidores classificam-se em básicas e sofisticadas. As empresas utilizam os seguintes métodos:

- ▶ Sistemas de reclamações e sugestões;
- ▶ Levantamentos dos níveis de satisfação dos consumidores (através de questionários ou ligações telefônicas a uma amostra de consumidores recentes para constatarem como eles se sentem sobre vários aspectos do desempenho da empresa e, muitas vezes, até do desempenho do concorrente);
- ▶ Compra fantasma (contratando pessoas para se apresentar como compradores potenciais nas lojas e, depois, relatarem os pontos fracos e fortes que constataram na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes);
- ▶ Análise de consumidores perdidos.

3.4 Marketing de relacionamento

Para satisfazer o cliente é preciso atender todas as suas expectativas em relação ao produto ou serviço prestado, adotando um sistema de satisfação total do cliente, tornando-se uma empresa focalizada no cliente. Para tanto é necessário identificar os desejos e necessidades dos clientes investigando o seu próprio desempenho e assim, elevar as expectativas almejadas entregando um desempenho equivalente a elas.

Essas empresas são beneficiadas por clientes bastante satisfeitos trazendo-lhes inúmeros benefícios, pois esses clientes não ficam tão suscetíveis com a alteração dos preços ficando cliente por muito mais tempo, e indicando a empresa para amigos e familiares.

Desta forma, *nova visão de marketing* é aquela onde ele deve ser responsável pelo planejamento e administração de um sistema superior de entrega de valor para atingir os segmentos de consumidores-alvo.

A tendência, segundo os autores, é abrir caminhos através do Marketing, que tem sido definido por diversos observadores como "a arte de conquistar e manter clientes". Segundo Kotler (1999 p.155), esta definição deve ser ampliada para "Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles".

Neste sentido pode-se destacar o Marketing Existencial e o Marketing de Relacionamento.

O Marketing existencial, conforme Kotler (1999), é aquele que o profissional de marketing faz para que o mercado considere seu produto ou serviço uma presença genuína e favorável, não apenas uma alegação de propaganda abstrata.

O Marketing de relacionamento, de acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001) é definido como a utilização de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente a fim de identificar os clientes individuais da empresa criando e gerenciando um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e seus clientes.

Este é o tipo de Marketing que se deve utilizar como ferramenta para fidelizar clientes. As empresas devem oferecer a seus clientes ganhos sem aborrecimento, preço de valor sem exigir sacrifícios indevidos. E, então, adoçar o negócio com vantagens extras inesperadas.

Os profissionais de marketing do passado preocupavam-se em conseguir novos clientes, em vez de cultivar o relacionamento com os já existentes.

Conforme Boone e Kurtz (1998), as armas estratégicas para as empresas podem ser as boas relações que mantém com seus clientes. Assim, deve-se identificar os atuais clientes da empresa e procurar manter estreitas relações com eles, concentrando as atenções nos melhores.

Atualmente, verifica-se que os profissionais da área de Marketing estão muito mais preocupados em manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. Um cliente perdido representa mais do que a perda da própria venda, a empresa perde o lucro de todas as compras futuras, para sempre. Verifica-se, segundo estudiosos, que o custo

para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito.

Boone e Kurtz (1998, p. 132) afirmam que

O marketing de relacionamento é uma tentativa da organização para desenvolver um elo á longo prazo e eficaz em termos de custos com seus clientes para benefício mútuo. O bom relacionamento com os clientes pode ser uma arma vital para as empresas. As organizações podem listar mais eficientemente seus melhores clientes, identificando compradores atuais e mantendo com eles um relacionamento efetivo. Além disso, o estudo dos hábitos e preferências dos clientes atuais pode ajudar os técnicos de marketing a identificar novos clientes potenciais e manter com eles um contato permanente.

Os estudiosos da área de Marketing demonstram que o importante é monitorar o nível de satisfação dos clientes atuais de uma empresa e sua relação com os produtos e serviços oferecidos por ela, não presumindo que os clientes atuais estão garantidos. É importante fazer algo de especial para eles, encorajando seu *feedback*.

Segundo Kicking, Pereira e Figueiredo (2004) oferecer alto nível de satisfação e valor ao cliente é a melhor forma de mantê-los leais a mesma, para tanto uma alternativa vantajosa é estabelecer na empresa o Marketing de relacionamento, que significa criar e manter concretos relacionamentos com seus clientes.

De acordo com Gordon (1998, p. 31)

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

A meta do Marketing de relacionamento conforme Kotler e Armstrong (1999, p. 397) “é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação á longo prazo”. Contudo, é preciso que todos os funcionários da empresa trabalhem a fim de servir o cliente em conjunto com o Marketing, construindo bons relacionamentos, resultando na lealdade do cliente.

Segundo Kotler e Armstrong (1999), podemos distinguir cinco níveis de relacionamentos com clientes:

- ❖ Básico: quando o vendedor vende o produto ou serviço sem fazer nenhum tipo de acompanhamento posterior a venda;

- ❖ **Reativo:** quando o vendedor vende o produto ou serviço incentivando os clientes a retornarem caso tenham algum problema;
- ❖ **Confiável:** quando o vendedor procura o cliente após a venda para verificar a satisfação do cliente;
- ❖ **Pró-ativo:** quando o vendedor ou outra pessoa da empresa procura o cliente periodicamente oferecendo novos produtos ou serviços;
- ❖ **Parceria:** quando a empresa trabalha com o cliente a fim de lhe oferecer melhor valor.

O marketing de relacionamento, de acordo com McKenna (1996), é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Acredita-se que, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Assim, a estratégia de marketing de relacionamento depende da quantidade e da lucratividade da empresa, cabendo a esta definir em qual dos níveis pretendem alcançar os relacionamentos com os diferentes segmentos do mercado. E a empresa que conseguir satisfazer a maior parte dos desejos e necessidades de seus clientes pode-se considerar uma empresa de qualidade.

3.5 Vantagem Competitiva

Contudo, compreender os clientes pode não ser o suficiente para o sucesso da empresa. É necessário *também criar vantagens competitivas* perante os concorrentes, planejando como satisfazer mais os clientes do que as ofertas do concorrente, proporcionando á eles maior valor dos serviços com preços e benefícios competitivos.

Para tanto, conforme Kotler e Armstrong (1999) deve-se identificar e analisar os concorrentes da empresa, para então desenvolver estratégias competitivas de Marketing posicionando a empresa perante seus concorrentes. Assim, é preciso descobrir tudo sobre eles, para determinar os tipos de campanhas de Marketing mais eficazes contra seus concorrentes.

Conforme Hooley e Saunders (1996) a estratégia competitiva surgiu no decorrer dos anos como uma das bases da estratégia empresarial, estimando que o sucesso empresarial não depende somente de seguir mercados, mas também de uma compreensão completa dos concorrentes, de seus pontos fortes e fracos e de suas reações mais prováveis.

Como afirma Porter (1989, p. 31), a vantagem competitiva se origina nas diversas atividades da empresa, não podendo ser compreendida quando se observa a empresa como um todo, propondo assim, a cadeia de valor como uma ferramenta para a empresa identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor e assim obter vantagem competitiva, sendo constituídas pelas atividades de valor (atividades físicas onde a empresa cria o produto ou serviço para os consumidores), e a margem (diferença entre o custo das atividades de valor e o valor total), como visto na figura 01.

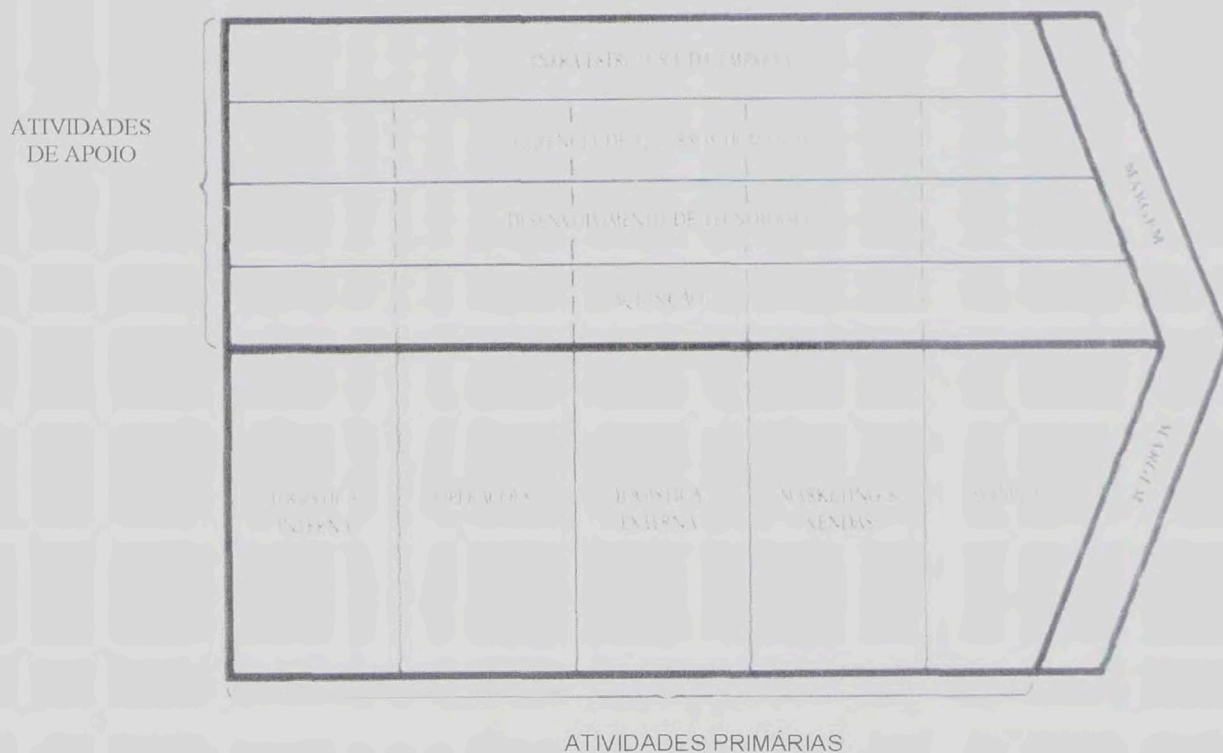
As atividades de valor identificam ainda atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um negócio específico, sendo elas as atividades primárias e as atividades de apoio.

Segundo Porter (1989), as atividades primárias envolvem a criação, a venda e a transferência do produto ou serviço, e são subdivididas em logística interna (recebimento, armazenagem e distribuição de insumos), operações (transformação de insumos em produto ou serviço), marketing e vendas (meio de oferecer o produto ou serviço ao consumidor), e o serviço (fornecimento do serviço como forma de aumentar o valor do produto ou serviço).

Já as atividades de apoio, conforme Porter (1989), sustentam as atividades primárias fornecendo insumos adquiridos, recursos humanos e tecnologia a empresa, sendo também subdivididos em aquisição (função da compra de insumos), desenvolvimento de tecnologia

(atividades reunidas para aperfeiçoar o produto ou serviço), gerência de recursos humanos (recrutamento, treinamento e contratação do pessoal da empresa), e infra-estrutura da empresa (diversas atividades como gerência, finanças, contabilidade, entre outros).

Contudo, com a cadeia de valores, verifica-se o custo das diversas atividades da empresa, sendo que a diferença destes é que determina a vantagem competitiva da empresa.



Fonte: Porter, 1989.

FIGURA 01 – CADEIA DE VALORES GENÉRICA

Percebe-se que as empresas também necessitam procurar vantagem competitiva além de sua própria cadeia de valor, junto às cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores, pois de acordo com Porter (1989, p. 36) “uma comparação das cadeias de valor dos concorrentes expõem as diferenças que determinam a vantagem competitiva”.

Hoje, um grande número de empresas está voltando-se à parceria com outras empresas, buscando melhorar o desempenho do sistema de entrega de valor aos consumidores.

De acordo com Porter (1989), quando as empresas lutam para se tornarem mais competitivas, estão se dedicando a praticar maior cooperação. Anteriormente, as empresas viam seus fornecedores e distribuidores como centros de custo e, em alguns casos, como adversários.

Mas, hoje, estão selecionando cuidadosamente seus parceiros e tentando estabelecer estratégias mutuamente rentáveis. Ao estruturar sistemas de entrega de valor para os consumidores, a nova concorrência não existe mais entre concorrentes individuais, mas entre a eficácia dos sistemas de valor organizados por esses concorrentes.

Hoje, todos os mercados se caracterizam por abundância de fornecedores e marcas. Existe uma escassez de clientes, e não de produtos.

Segundo McKenna (1996), tudo começa com as relações com o consumidor. O posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas, comparando-os com outros produtos e empresas.

O que importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base de dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

“A vantagem competitiva pode basear-se em uma diferença perceptível de satisfazer melhor que os concorrentes as necessidades identificadas do cliente” (WALKER, 1991 p. 01).

As empresas em rápido crescimento, antes muito independentes, hoje estão formando todos os tipos de alianças, até com ex-concorrentes, ou seja, estabelecendo relações.

Segundo Walker (1991), as empresas devem mostrar a seus clientes que eles estão em *primeiro lugar*. A estratégia de serviços deve incluir um meio de buscar reações e expressar claramente a atitude da empresa frente às reclamações dos clientes. Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta é uma promessa ousada aos clientes, projetada para obter uma vantagem competitiva no mercado.

Segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 414), “nenhuma estratégia é a melhor para todas as empresas. Cada empresa deve determinar qual estratégia é a mais coerente com a sua posição no mercado, seus objetivos, oportunidades e recursos”. Então é preciso identificar quais as estratégias a serem usadas para cada empresa. Porter (1989) sugere três estratégias competitivas, são elas:

- ▶ Liderança de custos gerais: onde a empresa trabalha para atingir custos baixos de produção e distribuição a fim de oferecer preços mais baixos que os concorrentes;

- ▶ **Diferenciação:** onde a empresa se concentra na criação de produtos diferenciados com um programa de marketing a fim de tornar-se líder de classe no setor;
- ▶ **Foco:** onde a empresa procura concentrar seu esforço para atender bem poucos segmentos, não perseguindo todo o mercado.

Seguindo uma das estratégias acima, conforme Kotler e Armstrong (1999), a empresa tem uma probabilidade bem maior de apresentar um bom desempenho e alcançar o sucesso.

3.6 Fidelização de clientes

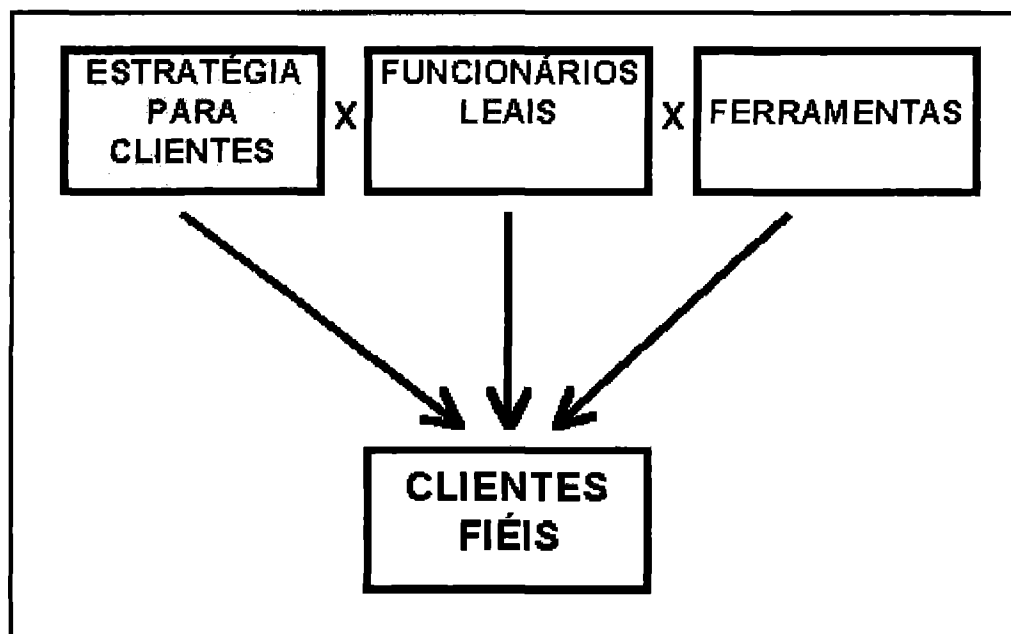
O marketing era mais fácil há alguns anos, quando os mercados eram mais monolísticos, *havia poucas empresas concorrendo e as preferências de compra eram muito mais uniformes. O produtor controlava o mercado. Com menos produtores e produtos, e preferências mais padronizadas, a publicidade em massa funcionava. Nota-se, entretanto, que no ambiente atual, a fidelidade à marca está agonizando. Os consumidores estão mais dispostos a experimentar uma nova marca. Tem-se à frente uma variedade maior de tudo. Com milhares de produtos e marcas tentando obter a atenção e a fidelidade do cliente, este ganhou poder de escolha.*

Lovelock (2001), considera a fidelidade do cliente como a vontade dele em prestigiar continuamente a organização em que frequenta durante um longo período de tempo, utilizando seus serviços repetidamente e recomendando-os á outras pessoas voluntariamente. De acordo com o autor, Griffin (1998) afirma que os clientes fiéis além de consumir repetidamente os produtos e serviços da empresa, divulgam a mesma e são imunes as vantagens da concorrência, estando sempre dispostos a tolerar eventuais problemas sem deixar de frequentá-la.

Além dessas vantagens dos clientes fiéis, eles também acarretam em um menor custo para a empresa, tendo em vista que geralmente realizam compras adicionais, não ficam se preocupam muito com eventuais aumentos dos preços, e conhece bem a empresa e os produtos e serviços oferecidos, exigindo um menor tempo dos funcionários em esclarecimento de dúvidas.

Como, então, as empresas podem manter a fidelidade do consumidor?

Para Reichheld (1996) para as empresas alcançarem a fidelidade dos clientes, devem procurar um relacionamento com seus clientes, a fidelidade de seus funcionários e providencias para aumentar a probabilidade do retorno do cliente, como visto na figura 02.



Fonte: Reichheld (1996).

FIGURA 02 – FÓRMULA DA FIDELIDADE

Segundo McKenna (1996), elas têm de estabelecer relações com seus clientes. Isso não significa dizer que o presidente da empresa tenha que apertar a mão de todos os seus clientes.

As relações são estabelecidas através de experiências. As experiências são um meio de comunicação.

Nota-se que as empresas têm que começar a pensar em como criar experiências de relações positivas com seus clientes, vendedores, fornecedores e distribuidores, demonstradores, telefonistas, pessoal de serviços, consultores, imprensa e todos os demais colaboradores. Todos os envolvidos no processo necessitam de uma comunicação eficiente da empresa para com eles, afinal, todos são clientes de alguma forma.

Há, conforme Kotler (1999), uma distinção entre clientes possíveis e clientes potenciais. Possíveis clientes são pessoas e organizações que podem interessar-se em comprar o produto ou serviço da empresa, mas que talvez não tenham meios ou a real intenção de comprá-los. Muitas pessoas gostariam de ter um Mercedes, mas a maioria não se qualifica como um cliente em potencial, ou seja, aquele que não somente tem a intenção, como também condições para comprá-lo.

Verifica-se, segundo o autor, a existência de diversas técnicas de abordagem aos clientes potenciais. Assim, o vendedor, atualmente, deve falar menos e ouvir mais. Acabou a era do vendedor sagaz e, em seu lugar, vem aquele que sabe fazer perguntas relevantes, sabe ouvir e aprender.

Como afirma o especialista em fidelização de clientes Reichheld (1996), é impossível ter a lealdade dos clientes sem ter a lealdade dos funcionários. É o tratamento que eles dispensam a quem compra produtos ou serviços da empresa que faz com que as pessoas voltem ou recomendem a companhia a um amigo. Os melhores clientes são os que podem dizer aquilo que a empresa precisa saber sobre pesquisas de mercado e para onde os recursos de pesquisa e desenvolvimento deveriam ser direcionados. Já os funcionários, que lidam com os clientes, são as melhores fontes de informação.

"Os clientes são a chave de qualquer negócio" (McKENNA, 1996 p.116).

As empresas estão sempre buscando atrair novos clientes. No entanto, muitas não conseguem perceber que a forma usada para atrair clientes muitas vezes é mais importante do que o número de clientes que atraem.

Assim como as empresas deveriam buscar relações estratégicas, deveriam tentar vender para os clientes certos. Uma lista impressionante de clientes pode conferir à empresa uma reputação inovadora.

Os clientes-chave também podem ajudar de outras formas. Horovitz (1993) afirma que os clientes podem oferecer um *feedback* valioso, proporcionando à empresa novas idéias sobre como aprimorar um produto. E mais, fornecem informações sobre o fabricante na rede de propaganda de boca.

Nota-se que as empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem 'donas' desses clientes para sempre.

"Tomar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade". (KOTLER, 1999 p.169).

De acordo com Kotler (1999), os clientes podem ser divididos como:

- ❖ Comprador: é aquele cliente que ficará com uma impressão da compra e do fornecedor. Antes de comprar, ele desenvolveu certa expectativa baseada no que outros disseram, no que o vendedor prometeu e em suas experiências em compras similares. Verifica-se que, após a compra efetuada, o cliente elege um dos cinco níveis de satisfação: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito, muito insatisfeito. A probabilidade de esse novo cliente vir a comprar novamente está estreitamente relacionada a seu nível de satisfação com a primeira compra.
- ❖ Cliente eventual: alguns clientes fazem uma compra cara e têm meios e interesse para voltar e comprar muito mais. Outros fazem uma pequena compra e, às vezes, nunca mais voltam a comprar. Conforme Kotler (1999), as empresas verificaram que seus melhores clientes são aqueles que compraram recentemente, que compram com frequência e gastam muito. Descobriu-se que, quanto mais tempo um cliente permanece com um fornecedor, mais lucrativo ele é. Os clientes de longa data são mais lucrativos devido a fatores como vendas horizontais (*cross-selling*), onde o fornecedor acrescenta à sua linha de produtos/serviços outros itens que possam satisfazer o mesmo cliente como, por exemplo, vender não somente uma diária de hotel como também os passeios, as refeições, serviços de massagem entre outros. Clientes que permanecem compram mais, com o tempo, se estiverem muito satisfeitos. Clientes muito satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais. Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis. Estes também são fatores que servem para medir a lucratividade do cliente.
- ❖ Cliente regular: qual a diferença entre consumidor e cliente? O consumidor é aquele que compra um produto ou serviço de determinada empresa. De acordo com Kotler (1999), quando a empresa conhece o seu consumidor, devota mais tempo ao assessoramento e satisfação dos mesmos, mantém relações contínuas com eles, classificando-se esse

consumidor como cliente. Verifica-se que as empresas demonstram que seu interesse vai além de simplesmente vender o produto/serviço. O cliente pode tornar-se mais fiel quando melhor tratado e bem atendido.

- ❖ Defensor: segundo Lobos (1993 p. 98) "a melhor propaganda é um cliente satisfeito" e "clientes satisfeitos tornam-se apóstolos". Muitas empresas têm por objetivo fazer de seus clientes seus fãs. As pessoas confiam muito mais na opinião de amigos e conhecidos do que em anúncios que lêem ou em um porta-voz que elogie o produto. A empresa pode solicitar aos clientes satisfeitos a indicação de alguns amigos ou perguntar se eles se dispõem a servir de referência para a empresa. As empresas podem, também, tentar obter o apoio de formadores de opinião para recomendar seus produtos e serviços.
- ❖ Associado: para tornar os clientes ainda mais fiéis, afirma Kotler (1999), a empresa deve lançar um programa de associação que conceda privilégios. Se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão dos privilégios. Existem diversos tipos de programas de associação, alguns são abertos a qualquer pessoa, outros têm adesão limitada a convidados. Os custos e benefícios variam bastante.
- ❖ Parceiro: identificam-se no mercado determinadas empresas que vão ainda mais longe e vêem seus clientes como parceiros. Evidencia-se uma parceria entre a empresa e seu cliente quando a empresa solicita a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos/serviços, pede-lhes sugestões quanto à melhoria de serviços, ou convidá-os para participarem de um "debate de clientes". A parceria é mais comum nas relações entre empresas do que nos mercados de massas.
- ❖ Co-proprietário: "Talvez a visão mais elevada que se possa ter de um cliente é de uma entidade que assume riscos junto com o fornecedor, praticamente um co-proprietário". (KOTLER, 1999 p. 173). Existem empresas das quais os clientes são, de fato, proprietários legais. Por exemplo, uma empresa de seguro mútuo é de propriedade de seus clientes, os segurados. As cooperativas também têm, em seus clientes, seus proprietários.

Contudo, a maioria das empresas reconhece que, embora todos os clientes sejam importantes, alguns são mais importantes que outros.

Segundo Kotler (1999), as empresas devem encontrar um modo de avaliar a lucratividade de cada cliente e buscar sua fidelização através de serviços, proporcionando-lhe maior comodidade, devendo tratá-lo com atenção, fazer com que o cliente sinta-se especial e perceba que a empresa se preocupa com ele.

3.7 Customer Relationship Management

Para conhecer seus clientes, visando um relacionamento de longo prazo, Stone, Woodcook e Machtynger (2001) dizem ser necessário a utilização de técnicas de gestão de clientes. Tais técnicas têm a finalidade de reduzir os custos dos serviços prestados e, até mesmo de eliminar aqueles clientes que não são lucrativos para a organização.

Para auxiliar o gerenciamento do portfólio de clientes, surge o CRM (*Customer Relationship Management*).

Gartner Group (apud Peppers; Rogers, 2000) diz que “CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa”.

Relacionado com tecnologia, o CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (Peppers; Rogers, 2000).

Para Butler (2004), a idéia do CRM é reorientar os processos nos negócios em torno dos clientes.

Dessas definições pode-se concluir que o objetivo do CRM é conhecer melhor o cliente, *garantir sua fidelidade, fazer um produto de maior potencial e aumentar a receita por cliente da empresa.*

Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente, automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico.

Peppers e Rogers (2000), apresentam o processo de implementação de um programa de CRM como uma série de quatro passos básicos: Identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Identificação: Não é possível estabelecer uma relação com alguém que não conseguimos identificar. Assim, é absolutamente necessário conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões. Para o varejo, por exemplo, o processo de identificação pode exigir algum tipo de programa de comprador freqüente, projetado para incentivar o cliente a identificar-se todas as vezes que ele venha à loja.

Diferenciação: Os clientes podem ser diferenciados pelo nível de valor para a empresa ou pelas necessidades que têm de produtos e serviços da empresa. Esse processo implica em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes.

Interação: Essa etapa está profundamente ligada à de diferenciação e à de personalização. Além de saber como as necessidades de seus clientes mudam, é necessário um processo de utilização de *feedbacks* interativos de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas daquele cliente.

Personalização: Para incentivar os clientes a manter uma relação contínua, a empresa precisa adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente. A empresa deve ser capaz de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com o que aquele cliente disse durante uma interação com a área de vendas ou de marketing, por exemplo.

Aplicados de formas diferentes, esses quatro passos básicos são imprescindíveis para a implementação de um programa de CRM.

De acordo com Cardoso (2004), o CRM deve oferecer uma visão unificada e consistente do cliente para o funcionário dispor de um histórico do seu relacionamento com a empresa, capacitar a empresa a fazer a segmentação dos seus clientes e utilizar o marketing pessoal.

Pode-se dizer então que o investimento no relacionamento com o cliente para a ser responsabilidade de todas as áreas da empresa. Na implantação de uma solução de CRM eficaz, a empresa precisa da harmonia entre três aspectos: processos da empresa bem definidos, funcionários qualificados e tecnologia adequada.

3.8 Vantagens econômicas da fidelização de clientes

Segundo Kotler (1999), conquistar clientes sai cinco vezes mais caro do que mantê-los. *Com isso, estabelecer um relacionamento com seus clientes para então fidelizá-los, é uma forma de lucratividade para empresa, que ao invés de investir em novos clientes, estará investindo nos clientes que já possui, podendo até identificar os clientes que são mais lucrativos e oferecer a eles um alto nível de satisfação para garantir a sua lealdade.*

O impacto econômico que uma empresa alcança tendo seu foco na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Desta forma, a avaliação á longo prazo do comportamento do cliente é fundamental para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem esta avaliação, a empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelização do cliente.

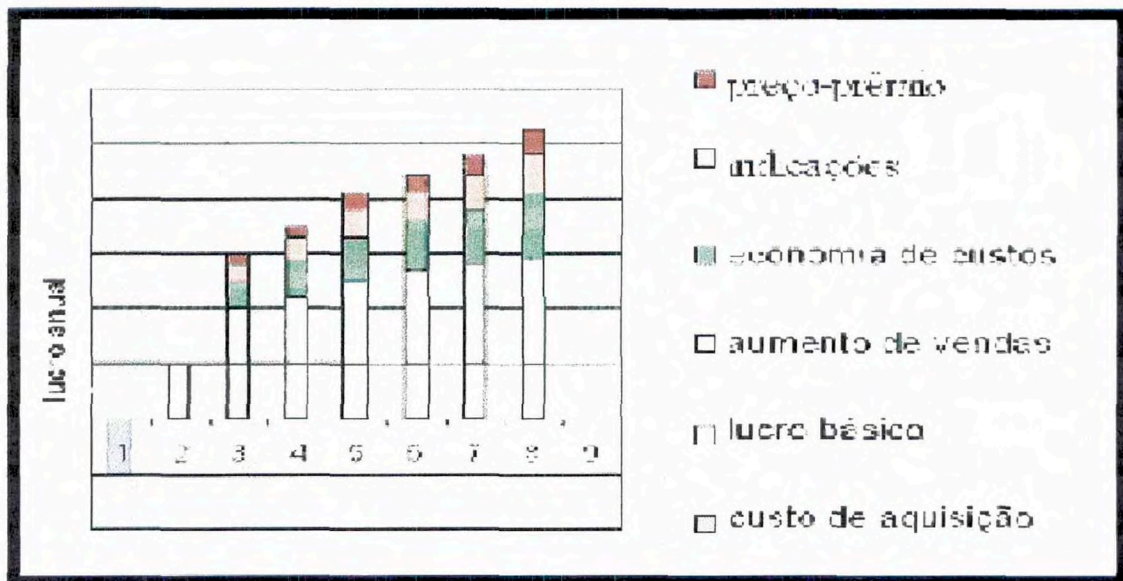
Ao conquistar a fidelidade dos clientes inicia, á longo prazo, uma gama de efeitos econômicos trazendo benefícios para a empresa. À medida que os melhores clientes são atraídos para a empresa desenvolvendo vendas regulares e recomendações, as receitas e a participação da organização crescem paralelamente. Os altos custos decorrentes das despesas que se tem em querer adquirir novos clientes diminuem drasticamente, sendo que o interesse em conquistar clientes é substituído pelo desejo de manter os que a empresa já possui.

Para Furlong (1993, p. 04),

o foco na manutenção da fidelidade dos clientes poderá conservar a sua organização bem à frente da matilha de competidores, à frente até mesmo daqueles cujos custos unitários são inferiores aos seus. Na indústria de cartões de crédito, por exemplo, reduzir a deserção de clientes em apenas 20% significa o mesmo para o resultado final do que 10% de corte nos custos.

Outro benefício é a retenção dos funcionários do quadro da empresa, que ao sentirem orgulho do local de trabalho irão se sentir mais satisfeitos com a empresa, criando por sua vez um ciclo que reforça a retenção de clientes pela familiaridade e melhor serviço prestado. Para Reichheld (1996), as empresas que valorizam seus funcionários encontram neles, talvez, o mais poderoso dos seus admiradores. E eles fazem questão de serem propagadores dos produtos da companhia em que trabalham. Além de pagar melhores salários, as empresas com que alcançam a fidelidade de seus clientes conseguem oferecer preços baixos.

Reichheld (1996), representa graficamente o fluxo de caixa obtido ao longo do tempo dos efeitos da fidelização de clientes, como visto na figura 03.



Fonte: Reichheld (1996).

FIGURA 03 – POR QUE A FIDELIDADE DO CLIENTE DÁ LUCRO?

Considerando ainda Reichheld (1996), no primeiro momento há um investimento para a captação do cliente, treinamento dos funcionários, entre outros, como custos de marketing, propaganda, mala direta promoções, etc. Os períodos seguintes são mostrados na figura 03, sendo explicado, segundo Reichheld (1996), da seguinte forma:

- ▶ **Lucro Básico:** corresponde a diferença entre a contribuição líquida das compras do cliente e o que se gasta em esforço para mantê-lo como cliente, ou seja, os esforços de criar valor superior.
- ▶ **Contribuição derivada do aumento das compras:** os clientes tendem a se tornar maiores com passar do tempo, utilizando mais os serviços da empresa, tendo assim o crescimento do lucro básico. Quando a empresa consegue vender ao mesmo cliente mais de um serviço, há uma economia, e os clientes fiéis são mais propícios a comprarem os itens da oferta ampliada.
- ▶ **Lucro a partir de custos operacionais reduzidos:** à medida que os clientes tornam-se mais experientes com a empresa, passam a exigir menos da mesma pois já a conhecem, não precisando de tantas explicações sobre o processo de compra, tendo uma redução de custo com o mesmo.
- ▶ **Lucro a partir de indicações para outros clientes:** ao conquistar clientes leais, estes estarão indicando a empresa para amigos e familiares, sendo esta uma forma de propaganda com custo zero.
- ▶ **Lucro a partir do preço prêmio:** clientes habituais da empresa tendem a pagar os preços regulares da mesma percebendo o valor superior que recebem. Assim, a tendência é que não se sensibilizem muito com promoções dos concorrentes.

Desta forma, Reichheld (1996) afirma que se a empresa deixar de investir na aquisição de clientes e nortear seus investimentos para reter os que já possui, conseguindo elevar em 5% a

retenção de seus clientes, os lucros poderão crescer de 25% a 100%, transformando assim, a rentabilidade da organização ocasionada pela fidelidade dos clientes.

Contudo, à medida que os custos da organização caem e as receitas sobem, os lucros da mesma aumentam. E os lucros são importantes, não apenas como um fim em si mesmos, mas porque permitem que a empresa continue a melhorar o valor e fornecer incentivos aos funcionários e clientes para permanecerem fiéis à empresa.

3.8 Análise financeira

A área de finanças afeta diretamente a vida de todas as pessoas e de todas as organizações, pois todos precisam do setor financeiro para realizar seu trabalho.

Segundo Gitman (1997), análise e planejamento financeiro dizem respeito a:

“1) Transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa. 2) Avaliação da necessidade de se aumentar (ou reduzir) a capacidade produtiva. 3) Determinação de aumentos (ou reduções) dos financiamentos requeridos.”.

A análise financeira acontece a partir de uma série de valores numéricos que representa a realidade da empresa, onde podem ser estimados os resultados, analisar a viabilidade e o tempo de retorno do capital investido, possibilitando um maior embasamento na tomada de decisão.

Para realizar um estudo financeiro, Gitman (1997) sugere a análise de diversos fatores. Entre eles, destacam-se o ponto de equilíbrio operacional e o fluxo de caixa.

Sobre o ponto de equilíbrio, Sanvicente (1987) entende por ser o nível de volume de operações em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são iguais às despesas operacionais.

O objetivo da análise do ponto de equilíbrio operacional é determinar a quantidade de operações necessárias para cobrir todos os custos operacionais e também para avaliar a lucratividade da organização.

Conforme Gitman (1997), o ponto de equilíbrio é encontrado á partir da seguinte fórmula:

$$Q = F / p - v$$

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

QUADRO 01 – MODELO DE FÓRMULA

Onde:

- Q = ponto de equilíbrio
- p = preço de venda por unidade
- F = custo operacional fixo por período
- v = custo operacional variável por unidade

Quanto á análise do fluxo de caixa, sua principal função é desenvolver planos que assegurem que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos organizacionais.

Gitman (1997) divide o fluxo de caixa em três grupos: fluxos operacionais, fluxos de investimento e fluxos de financiamento.

- Fluxos operacionais: são fluxos de caixa diretamente relacionados á produção e venda dos produtos e serviços da empresa.
- Fluxos de investimento: são aqueles associados com a compra e venda de ativos imobilizados e participações societárias.
- Fluxos de financiamento: são fluxos resultantes de operações de empréstimo e capital próprio.

Desse modo, a fim de obter-se uma perspectiva do empreendimento mais precisa, é de vital importância a análise das finanças da organização, como o ponto de equilíbrio, o fluxo de caixa dentre outros fatores.

4. METODOLOGIA APLICADA

O levantamento de dados é necessário e imprescindível para análise da organização. Para que a coleta tenha veracidade é preciso fazer um levantamento prévio da situação atual da organização. Quanto mais informações se têm sobre a mesma, mais fácil é analisar as origens dos problemas e suas resoluções. Tendo as informações necessárias, deve-se partir para abordagem das pessoas envolvidas conforme os objetivos do projeto.

Assim, o presente projeto considera o critério de classificação proposto por Vergara (1998), que qualifica os tipos de pesquisa em relação a seus fins e seus meios.

Quanto a seus fins, a pesquisa é considerada descritiva-aplicada, associando dois tipos de pesquisa. Trata-se de uma investigação do tipo descritiva que é definida por Santos (2000, p. 26) como sendo “um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema”, e o estudo expõe características da organização Atlantic Video em função de otimizar seu processo de relacionamento com clientes, seguindo a definição do autor. É também uma pesquisa aplicada visto a necessidade da empresa em adquirir um projeto de marketing adequado para satisfazer seu público, e como afirma Vergara (1998, p. 45), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.”

Quanto aos meios de investigação, o projeto diz respeito a um estudo de caso através de pesquisa bibliográfica e documental.

É caracterizado como estudo de caso por se tratar da análise de uma organização e considerando Vergara (1998, p. 47), o “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”, e a investigação foi constituída “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento[...].” (GIL, 2002, p. 54).

É, também, uma pesquisa bibliográfica devido à utilização de material teórico para dar sustentação às idéias do investigador, fornecendo a ele, segundo Vergara (1998), instrumental

analítico para todos os tipos de pesquisa. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem a cobertura que permite ao investigador do caso de uma variedade de fenômenos com uma amplitude maior do que obteria ao pesquisar diretamente, e “constitui-se numa preciosa fonte de informações, com dados já organizados e analisados” (SANTOS, 2000, p. 31).

A pesquisa também pode ser dita documental, por ter se utilizado de documentos internos da empresa que diziam respeito ao objetivo de estudo, e considerando Santos (2000, p. 29) esses documentos se caracterizam como sendo “fontes de informação que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação”.

Gil (2002) afirma que a pesquisa documental é constituída de uma fonte rica e estável de dados, sendo importante para o estudo por fornecer ao investigador uma melhor visão do problema investigado.

Além da utilização de documentos internos, o levantamento de dados também se deu através da observação e entrevista.

Utilizando a classificação de Lakatos e Marconi (1990), em relação ao levantamento de dados através da observação e entrevistas, a observação utilizada na pesquisa é classificada como participante, sendo realizada de acordo com Minayo (2002, p.59) “através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos”.

Para Gil (2002), observação é considerada por muitos pesquisadores sociais como sendo essencial para uma pesquisa, e para Santos (2000, p. 83) “observar não é apenas olhar” é “destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais, etc.) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho, etc.)”.

Como meio de coletar dados foram realizadas entrevistas a fim de se aprofundar no problema investigado.

Gil (1999) considera que a entrevista proporciona ao investigador a obtenção de informações reais referentes aos problemas encontrados na empresa, oferecendo uma maior flexibilidade tendo em vista que as perguntas realizadas têm respostas abertas, podendo assim, discutir sobre o assunto pesquisado.

Segundo Santos (2000, p. 82) a entrevista “é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados”.

O tipo de entrevista escolhido para a coleta de dados da investigação foi a informal, definida por Gil (1999, p. 119) como sendo o tipo de entrevista “menos estruturado possível” tendo como objetivo a “obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado”. Desta forma, as entrevistas foram realizadas através de perguntas abertas em conversas informais, onde os entrevistados tiveram total liberdade de expressar suas opiniões.

Os sujeitos da investigação foram os dirigentes e funcionários da empresa estudada.

5. A EMPRESA

A organização em estudo é uma firma individual tendo como razão social **Ana Albertina Matos Soares ME**, e nome fantasia **ATLANTIC VÍDEO**.

Seu setor na economia é o terciário, atuando no ramo de prestação de serviços com locação de fitas em VHS e DVD's.

Além da locação, a empresa oferece, em suas lojas, a venda de alguns produtos, como sorvetes, doces e bebidas.

Também é oferecido aos clientes o serviço de tele-entrega e coleta, onde o cliente pode locar e devolver filmes sem sair de casa, ligando para uma das lojas.

5.1 Histórico da organização

A empresa Atlantic Video está no mercado há 14 anos. Possui um acervo de 35.000 filmes e 25.000 clientes cadastrados, distribuídos em 06 lojas situadas em vários bairros da região metropolitana de Florianópolis.

Conta com a colaboração de 21 funcionários, sendo 02 encarregados pela limpeza das fitas de todas as lojas, 01 entregador, 06 gerentes de loja, 11 atendentes e 01 gerente administrativo/financeiro responsável pelo comando, controle e planejamento da empresa. A proprietária exerce, junto à gerência, a função de controle e planejamento.

Todas as lojas estão situadas em bairros, nas ruas de tráfego intenso.

Veja abaixo a trajetória da empresa:

Julho de 1991 - A Atlantic Vídeo inicia suas atividades em uma loja situada à rua Nossa Senhora Aparecida nº 1458, no bairro Jardim Atlântico, em Florianópolis.

Na implantação da loja, seus proprietários não tinham experiência alguma no ramo e, aos poucos, foram se inteirando através de revistas especializadas e entrevistas informais com pessoas já atuantes no mercado.

A intenção de montar uma locadora de vídeo surgiu através da percepção de oportunidade de mercado, no momento, muito pouco explorado no local.

Outro fator que contribuiu para abertura do negócio foi a necessidade de uma segunda fonte de renda, tendo em vista que apenas uma pessoa gerava recursos para manutenção e sustento de uma família.

Inicialmente não houve nenhum estudo mercadológico sobre a instalação da Atlantic Vídeo no bairro Jardim Atlântico.

O local foi escolhido por ser de grande fluxo de pessoas e possuir um bom estacionamento.

No começo, sua estrutura contava com a proprietária, seu esposo, que ocupava o cargo de diretor mantendo-se à frente do negócio, e um funcionário.

A princípio a sala comercial era alugada, mas hoje é própria.

Hoje, a matriz possui 07 funcionários que auxiliam no atendimento, recebimento e controle de mercadoria e organização da loja.

Janeiro de 1995 – em parceria com uma concessionária do ramo automobilístico, Phipasa, a Atlantic Vídeo abre sua primeira filial, sediada dentro da empresa Phipasa, localizada à Avenida Ivo Silveira, em Florianópolis.

A idéia era abrir um pequeno posto com número limitado de fitas, tendo como público alvo os funcionários e clientes da Concessionária.

Um funcionário foi contratado para fazer o atendimento. Não houve despesas com aluguel, luz ou telefone, pois estes foram fornecidos pela parceira.

A loja tinha um custo mensal de R\$ 1.600,00 e lucro bruto de R\$ 520,00 ao mês. Devido à demanda ser muito aquém do planejado gerando prejuízo à empresa, a loja teve suas portas fechadas em julho do mesmo ano.

Agosto de 1996 – A empresa reabre sua filial I em uma sala comercial situada à rua Araci Vaz Callado nº 966, no bairro Estreito, em Florianópolis. O imóvel utilizado é alugado.

No momento, a filial I possui 03 funcionários, que são responsáveis pelo atendimento, controle de caixa, estoque e organização da loja.

Junho de 1996 - A Atlantic Vídeo compra uma locadora de vídeo em funcionamento na rua Joaquim Nabuco nº 2538, no bairro Monte Cristo, em Florianópolis. A locadora adquirida era uma grande concorrência da empresa.

A loja comprada passou por uma reforma para receber as características e o nome Atlantic Vídeo – Filial II. O imóvel é alugado e conta com 01 funcionário.

Julho de 1996 – A empresa adquiri a filial III com a compra de uma loja na rua Patrício Caldeira de Andrade nº 1506, no bairro Capoeiras, em Florianópolis –SC.

A decisão foi tomada a partir da idéia do diretor de ampliar o mercado com lojas nos bairros mais fortes do continente de Florianópolis. O imóvel é alugado. Hoje a filial III possui 03 funcionários que trabalham com o atendimento e controlam o depósito, situado no mesmo local.

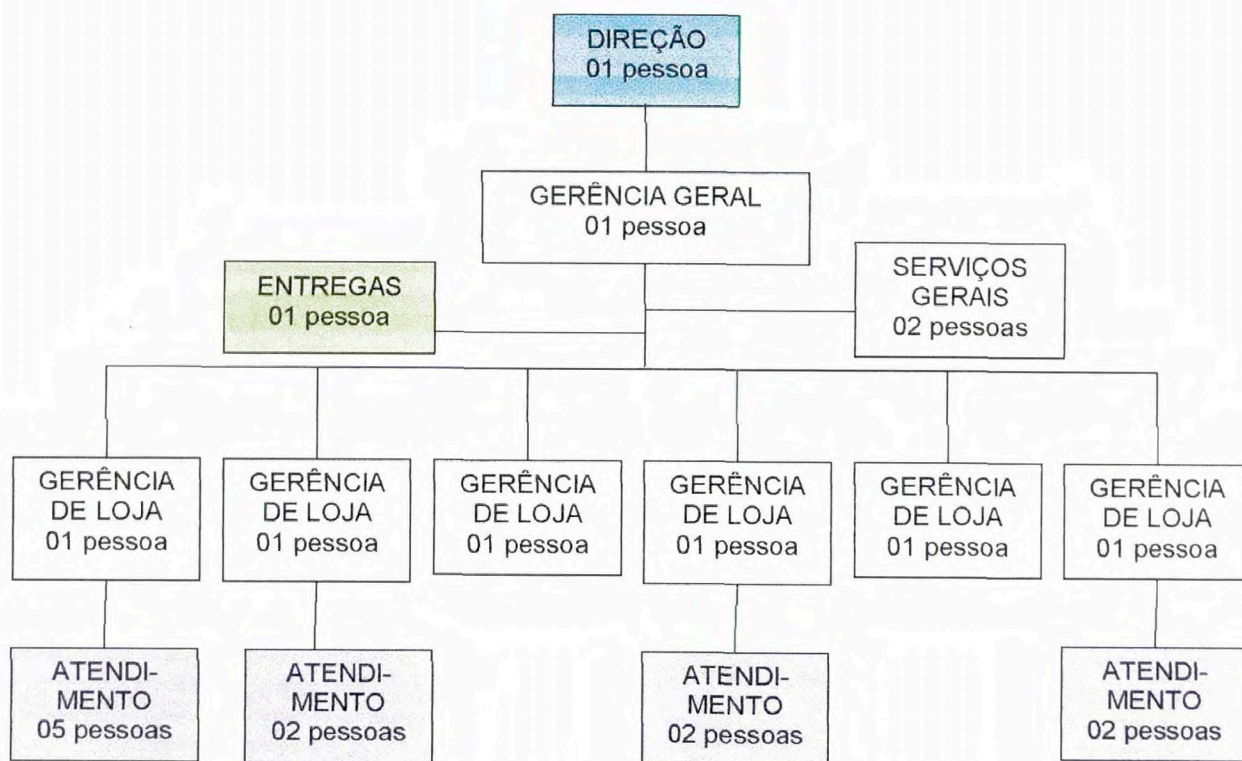
Agosto de 1999 - Atlantic Vídeo inaugura sua filial IV, em um imóvel alugado na rua José Vitor da Rosa nº 666, no bairro Barreiros, em São José. A loja conta com a colaboração de 03 funcionários.

Novembro de 2003 – Abre a filial V da empresa na rua Gal. Eurico Gaspar Dutra nº 1214, no bairro Estreito, em Florianópolis. A loja está instalada em um imóvel alugado e conta com o apoio de 02 funcionários.

5.2 Estrutura organizacional

A Atlantic Vídeo, por ser uma pequena empresa familiar, possui uma estrutura organizacional muito simplificada, conforme figura 04.

ORGANOGRAMA – ATLANTIC VÍDEO



Fonte: Produzido pela autora, 2005.

FIGURA 04 – ORGANOGRAMA DA ATLANTIC VIDEO

As funções exercidas pelos cargos citados são:

DIREÇÃO

- ⇒ Planejamento estratégico
- ⇒ Divulgação e propaganda
- ⇒ Layout interno e externo
- ⇒ Contas a pagar

GERÊNCIA GERAL

- ⇒ Compras
- ⇒ Troca de mercadorias
- ⇒ Recursos humanos (recrutamento, seleção, admissão, treinamento, desenvolvimento, folha de pagamento)
- ⇒ Supervisão geral
- ⇒ Administração de clientes
- ⇒ Promoções
- ⇒ Divulgação e propaganda (em conjunto com a direção)

GERÊNCIA DE LOJA

- ⇒ Atendimento ao público
- ⇒ Contas a receber
- ⇒ Supervisão de loja
- ⇒ Controle de caixa
- ⇒ Recursos humanos (treinamento de atendente)

ATENDIMENTO

- ⇒ Atendimento ao público
- ⇒ Organização e manutenção da loja
- ⇒ Movimentação de caixa

SERVIÇOS GERAIS

- ⇒ Limpeza

ENTREGAS

- ⇒ Entrega e coleta de encomendas internas e externas.

5.3 Serviços prestados e produtos comercializados

A Atlantic Vídeo tem como seu foco principal a locação de filmes gravados em fitas VHS e DVD's.

Para gerar comodidade aos clientes agregando valor à empresa, outros produtos são oferecidos, como:

- Venda de produtos alimentícios como refrigerantes, água, balas, chocolates, picolés;
- Venda de cartões telefônicos;
- Serviço de entrega e coleta de filmes em domicílio.

Os produtos comercializados são destinados a todas as faixas etárias, e atingindo principalmente as classes sociais econômicas B e C.

De acordo com o banco de dados da empresa, a demanda semestral de locações apresenta-se, historicamente, da seguinte maneira:

Período (semestre)	Demanda (nº locações)	Crescimento Sobre período ant.
Jan a Jun/2002	59.634	xxxxxxx
Jul a Dez/2002	62.994	5,70%
Jan a Jun/2003	63.444	0,80%
Jul a Dez/2003	96.483	52,00%
Jan a Jun/2004	89.745	-7,00%
Jul a Dez/2004	110.043	23,00%

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

TABELA 01 – DEMANDA HISTÓRICA DE 2002 Á 2004

Analisando a tabela 01, percebe-se um período de estabilidade no ano de 2002 até o primeiro semestre de 2003. Segundo o diretor da empresa, essa estabilidade ocorreu desde o ano 2000.

No segundo semestre de 2003 houve um grande crescimento na demanda, chegando à 52% em relação ao período anterior. A empresa acredita que esse aquecimento aconteceu devido

á ampliação e reforma de suas lojas e abertura de mais uma filial, além do grande aumento de aparelhos DVD no mercado.

O início de 2004 teve uma queda de 7% em relação ao segundo semestre de 2003, o que é considerado normal, pois a sazonalidade é fator crucial no setor.

A demanda voltou a crescer no segundo semestre de 2004, quando a empresa tomou a decisão de ampliar seu horário de funcionamento de 08 horas para 14 horas diárias.

5.4 Preço

O preço praticado pela Atlantic Vídeo não tem embasamento teórico. A fórmula foi criada pelo diretor da empresa, e tem como base o equilíbrio bruto entre o preço médio dos produtos adquiridos e a quantidade de locações realizadas mensalmente do produto comprado.

Dados fornecidos pela Atlantic Vídeo oferecem a seguinte evolução histórica da formação de preços de locação na empresa:

ANO	DEMANDA MENSAL POR TÍTULO LANÇAMENTO (nº locações)	PREÇO MÉDIO (por título adquirido)	C / B	PREÇO LOCAÇÃO (lançamento)
2002	20	R\$ 70,00	3,50	R\$ 3,50
2003	20	R\$ 75,00	3,75	R\$ 3,50
2004	20	R\$ 85,00	4,25	R\$ 4,50

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

TABELA 02 – HISTÓRICO DA FORMAÇÃO DE PREÇOS

5.5 Divulgação e promoção

A divulgação da Atlantic Vídeo é feita atualmente sem nenhum planejamento, através de alguns comerciais em TV e distribuição de panfletagem na região das lojas. Além disso, a empresa construiu recentemente uma página na Internet com informações como: endereço das

lojas, horário de atendimento, preços, consulta do acervo, promoções, lançamentos de filmes e notícias sobre cinema.

A intenção da direção é futuramente oferecer locações on-line vinculadas ao serviço de entrega á domicilio.

As últimas divulgações realizadas pela empresa foram distribuição de panfletos e comercial de TV.

Distribuição de panfletos: Em outubro de 2003 foram produzidos e distribuídos panfletos na região do bairro Estreito. O objetivo era divulgar a abertura da filial V.

O valor investido para a produção de 3.000 panfletos foi de R\$ 425,00 (quatrocentos e vinte e cinco reais). Para distribuição da mesma quantidade, foi desembolsado o valor de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais).

O panfleto distribuído oferecia aos clientes uma locação grátis na apresentação do mesmo.

O retorno da divulgação cima foi calculado de acordo com as locações brindes decorrentes da apresentação do panfleto.

No período de 02 meses, 100 clientes foram cadastrados na empresa apresentando o panfleto. Durante esse período, esses clientes gastaram na Atlantic Vídeo o valor de R\$ 600,00 (seiscentos reais) garantindo o sucesso da divulgação.

Comercial de TV: Em novembro de 2004 a Atlantic Vídeo em parceria com sua distribuidora de filmes (Wmix Filmes) lançou na mídia televisiva um comercial de 15", que ficou no ar durante uma semana. O canal de TV utilizado foi a RBS, rede afiliada á rede Globo de Televisão.

A produção do comercial foi realizada e custeada pela Wmix Filmes. O investimento da Atlantic Vídeo foi de R\$ 2.594,00 e refere-se ao lançamento em mídia.

A tabela 03 apresenta o plano de divulgação.

Programas	Inserções	Duração
Bom Dia Santa Catarina	2	15"
Mais Você	2	15"
Jornal do Almoço	1	15"
Jornal Hoje	1	15"
Vale a Pena Ver de Novo	2	15"
Sessão da Tarde	2	15"
Jornal da Globo	2	15"
Programa do Jô	1	15"
RBS Esporte	1	15"
A Turma do Didi	1	15"
Total de Inserções	15	
MERCADO	VALOR	
Florianópolis	RS 2.594,00	

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

TABELA 03 – PLANO DE MÍDIA RBS

O comercial permaneceu no ar no período de 07 a 14 de novembro.

Para calcular o retorno desse plano, foi verificada a demanda de locações semanais do mês de novembro de 2004. Veja na tabela 04.

Novembro	Nº locações	Lucro Bruto
Semana 1	3.996	15.984,00
Semana 2	4.779	19.116,00
Semana 3	4.500	18.000,00
Semana 4	4.483	17.932,00

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

TABELA 04 – DEMANDA SEMANAL NOVEMBRO 2004

De acordo com a tabela 04, a semana de veiculação da propaganda teve um aumento na demanda de 19,5%, resultando num incremento de R\$ 3.132,00.

Quanto às promoções, elas são feitas regularmente, visando a fidelização dos clientes, e divulgadas dentro da empresa, através de cartazes e do atendimento. A organização costuma utilizar datas comemorativas para realizar promoções extras como sorteios de brindes.

Veja abaixo as promoções atualmente realizadas pela empresa:

- Promoção Dez em Dez: A cada 10 filmes locados, o cliente ganha uma locação.

Promoção válida desde agosto de 1994, visa premiar todos os clientes que alugam filmes, incentivando sua fidelidade á empresa.

O retorno dessa promoção não tem como ser calculada, pois os registros anteriores a 1994 foram perdidos pela organização. Recomenda-se nesse caso promover uma pesquisa com os clientes sobre o grau de satisfação da promoção e o quanto ela influencia na decisão de compra.

- Promoção Leve 4 pague 3: Locando 4 filmes, o cliente paga apenas 3 locações.

Promoção válida desde março de 2003, tem como objetivo fazer com que os clientes deixem de locar apenas um ou dois filmes por visita, oferecendo 1 locação grátis para aqueles que locarem três filmes.

O retorno dessa promoção pode ser calculado pelo número de clientes que locam 3 ou mais filmes em uma visita semestral, antes da data de início da promoção e após a promoção.

PERÍODO	Nº clientes que locam 3 ou + filmes por visita	Retorno médio R\$
out/02 a mar/03	42	504,00
abr/03 a set/03	54	648,00
out/03 a mar/04	76	912,00
abr/04 a out/04	87	1.044,00

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

TABELA 05 – RETORNO DA PROMOÇÃO LEVE 4 PAGUE 3

Analisando a tabela 05, percebe-se que em dois anos essa promoção gerou retorno médio de 110% sobre o período que a promoção não estava veiculada.

- Promoção Devolução Antecipada: Devolvendo seu lançamento em até 4 horas, você ganha uma locação acervo brinde.

Promoção válida desde junho de 2003, visando estimular os clientes a devolverem seus lançamentos rapidamente.

O retorno dessa promoção é calculado através no nº de locações que os lançamentos fazem no mesmo dia.

Segundo dados da empresa, em média 30 lançamentos são locados duas vezes ao dia.

Esse número de locações dá o incremento de R\$ 2.100,00 (dois mil e cem reais) por mês de locações extras.

5.6 Tecnologia da informação

A Atlantic Video tem toda sua operacionalização computadorizada, através de um programa desenvolvido para videolocadoras.

O software foi inaugurado em 1994 e sofreu diversas atualizações até a presente data.

Não houve investimento inicial para compra do software, pois a empresa se comprometeu em utilizar o software quando ainda estava em fase de testes. O valor mensal pago pelo serviço é reajustado anualmente, e custa hoje R\$ 358,00 (trezentos e cinquenta e oito reais).

O sistema permite acesso a informações como:

- ❖ Dados pessoais dos clientes (nome, data de nascimento, documentos, endereços, telefones, cônjuge);
- ❖ Dados dos filmes (título em português, título original, direção, atores, duração, nacionalidade, ano de produção, formato da mídia, gênero, classe, idiomas disponíveis, disponibilidade);
- ❖ Relatórios sobre clientes (clientes ativos e inativos, aniversariantes, devedores, clientes por bairro, frequência de clientes, histórico do cliente, extrato financeiro do cliente);
- ❖ Relatório sobre filmes (número de locações por período segmentado por gênero, classe e opção de mídia, rentabilidade do título, histórico do título);

- ❖ Informações sobre a preferência do cliente (preferência por filme dublado ou legendado, títulos preferidos);

As atualizações do sistema aconteceram de forma gradativa, segundo o histórico abaixo:

1995 – Histórico de locações do cliente; frequência de clientes).

1997 – Inclusão do cônjuge nos dados cadastrais do cliente; relatório de clientes por bairro.

1998 – Rentabilidade do título; número de locações por período segmentado por gênero, classe e opção de mídia.

2000 – Relatório de aniversariantes; relatório de devedores; relatório de clientes ativos e inativos.

2002 – Informações sobre a preferência por filme dublado ou legendado e títulos preferidos.

5.7 Programa de fidelidade

Atualmente, a Atlantic Vídeo possui duas promoções que visam a fidelização de clientes. Ambas promoções foram criadas em 1994 pelo diretor da empresa, que tinha como propósito promover a fidelidade dos clientes, através de recompensas como descontos e locações brindes.

A divulgação das promoções, como já dito anteriormente, é feita dentro das lojas da empresa, através de cartazes e do atendimento.

Promoção “Dez em Dez”: A cada dez locações efetuadas, o cliente tem o direito de retirar uma locação brinde. A campanha é controlada automaticamente pelo sistema e o cliente pode exercer o controle através dos recibos de locação e devolução dos filmes.

O retorno desse programa não tem como ser avaliado sem uma pesquisa de mercado, pois os dados anteriores à vinculação do programa foram perdidos pela empresa.

Pacote Vídeo-Tickets: Essa promoção oferece ao cliente a possibilidade de comprar um pacote de locações, ganhando descontos de 25% a 45% no preço da locação. Essa promoção disponibiliza três pacotes de locações:

Pacote 1: 48 créditos – desconto de 25% sobre o preço da locação avulsa.

Pacote 2: 72 créditos – desconto de 35% sobre o preço a locação avulsa.

Pacote 3: 108 créditos – desconto de 45% sobre o preço da locação avulsa.

Cada locação da classe ‘acervo’ custa 2 créditos, e da classe ‘lançamento’ custa 3 créditos.

Os créditos comprados não têm prazo determinado para serem utilizados.

Ao adquirir o pacote, é registrado no cadastro do cliente o número de créditos comprados. Ao efetuar a locação, os créditos são compensados automaticamente pelo sistema.

Atualmente, 810 clientes da Atlantic Vídeo possuem um pacote de vídeo-tickets. Segundo dados da empresa, 70% dos clientes que adquirem o pacote tornam-se usuários assíduos do programa de fidelidade.

Além disso, 70% dos clientes mais lucrativos da empresa (que locam mais de 50 filmes semestralmente) são adeptos do programa de fidelidade.

Os custos e o retorno relacionados ao programa estão demonstrados respectivamente nas tabelas 06 e 07.

Ano	Venda Video-Tickets	Nº de locações Video-Ticket	Custo Video-ticket
2002	R\$ 28.142,00	11.250	R\$ 7.316,00
2003	R\$ 61.191,60	24.470	R\$ 15.910,00
2004	R\$ 99.999,00	31.247	R\$ 26.000,00

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

TABELA 06 – CUSTOS RELACIONADOS AO PACOTE VIDEO-TICKETS

Cliente com video-tickets	Média de locações por semestre	Lucro bruto por cliente
antes do vídeo-ticket	35	R\$ 140,00
após do vídeo-tickets	67	R\$ 198,00

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

TABELA 07 – RETORNO DO PACOTE VÍDEO-TICKETS

De acordo com as tabelas acima, os custos relacionados ao programa giram em torno de 26% sobre o valor da locação avulsa. O retorno é garantido, pois ocorre um aumento de 41% no faturamento da empresa.

5.8 Treinamento de funcionários

O treinamento dos atendentes é feito pela gerência geral e gerência de loja, sem nenhum embasamento didático. A gerência de loja é treinada pela direção.

Os funcionários, ao serem contratados, recebem uma apostila com as normas da organização e maneiras de atendimento ao público.

Segundo o diretor, essa área possui uma grande deficiência, gerando profissionais desqualificados para o atendimento.

5.9 Dados estatísticos

Segundo a análise do banco de dados da empresa, segue algumas informações sobre os clientes da Atlantic Vídeo:

A Atlantic Vídeo possui atualmente 25.000 clientes cadastrados. Dentro dessa população, 36% são ativos, ou seja, efetuaram no mínimo uma locação nos últimos 06 meses.

Clientes ativos	Clientes inativos
9.000	16.000

Fonte: Produzido pela autora

TABELA 08 – CLIENTES ATIVOS



Fonte: Produzido pela autora, 2005.

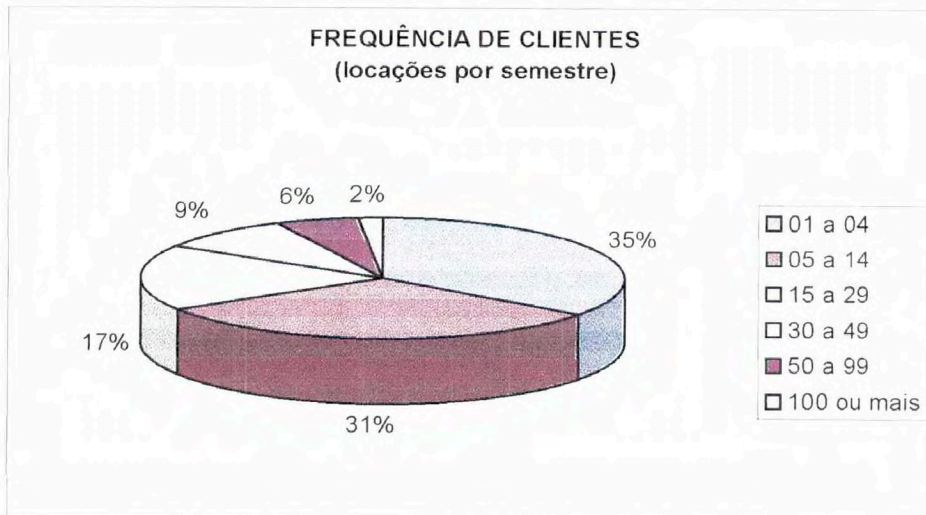
GRÁFICO 01 – CLIENTES ATIVOS

Entre os clientes ativos, 2% são os mais lucrativos, locando 100 ou mais filmes a cada seis meses. 6% deles locam de 50 a 99 filmes semestralmente, 9% efetuam de 30 a 49 filmes por semestre, 17% locam de 15 a 29 filmes por semestre, 31% locam de 05 a 14 filmes semestralmente e 35% efetuam de 01 a 04 locações a cada seis meses.

01 a 04 locações por semestre	3.150
05 a 14 locações por semestre	2.790
15 a 29 locações por semestre	1.530
30 a 49 locações por semestre	810
50 a 99 locações por semestre	540
100 ou mais locações por semestre	180

Fonte: Produzido pela autora

TABELA 09 - FREQUÊNCIA DE CLIENTES ATIVOS



Fonte: Produzido pela autora, 2005.

GRÁFICO 02 – FREQUÊNCIA DE CLIENTES ATIVOS

O diferencial de lucratividade entre os grupos de clientes acima se dá de acordo com a tabela 10.

Categoria	Frequência de clientes	Nº de clientes	Lucro semestral
A	01 a 04 locações por semestre	3.150	R\$ 25.200,00
B	05 a 14 locações por semestre	2.790	R\$ 89.280,00
C	15 a 29 locações por semestre	1.530	R\$ 134.640,00
D	30 a 49 locações por semestre	810	R\$ 129.600,00
E	50 a 99 locações por semestre	540	R\$ 151.200,00
F	100 ou mais locações por semestre	180	R\$ 122.400,00

Fonte: Produzido pela autora. 2005.

TABELA 10 – DIFERENCIAL DE LUCRATIVIDADE

Segundo a tabela acima, 6% da clientela ativa corresponde ao grupo de maior retorno para a empresa, gerando um lucro semestral de R\$ 151.200,00. Esse valor é seis vezes maior que o retorno semestral do maior grupo de clientes (35% dos clientes ativos).

6. PROPOSTA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O presente estudo tem como principal função encontrar o processo de relacionamento com os clientes adequado para que a empresa Atlantic Vídeo possa promover sua crescente rentabilidade, e conseqüentemente, seu crescimento.

De acordo com a análise da organização e com fundamentação teórica encontrada a respeito do tema, foram estabelecidas algumas estratégias de marketing a serem aplicadas na organização, visando sempre manter uma imagem positiva diante dos fornecedores, consumidores, funcionários e da comunidade em geral.

Banco de dados

- ❖ Disponibilizar o gênero de preferência do cliente: Ao entrar no cadastro do cliente, poderia haver um campo informando o gênero de filme mais locado pelo cliente. Esse recurso facilitará o atendimento, pois o funcionário poderá indicar os filmes com mais precisão.
- ❖ Fazer relatórios estatísticos: faixa etária dos clientes cadastrados, estado civil, sexo, profissão, rentabilidade por cliente. Esse recurso serve de auxílio nas pesquisas mercadológicas, facilitando a busca pelo mercado alvo da empresa.

Observação da satisfação do cliente

- ❖ Disponibilizar no balcão de atendimento um formulário de reclamações e sugestões para os clientes.

Os clientes que deixarem um meio de contato (telefone, e-mail, etc.) devem receber um retorno da gerência a respeito da reclamação ou sugestão fornecida.

- ❖ Entrar em contato com os clientes que pararam de utilizar os serviços da empresa, questionando o motivo do afastamento.
- ❖ Verificar o grau de perda de clientes periodicamente, analisando os possíveis motivos do abandono.

Atendimento especial

As empresas de serviços, em especial o comércio, têm no atendimento a chave principal *para satisfação do cliente. Oferecer um tratamento diferencial ao cliente significa agregar valor ao produto comercializado.*

A Atlantic Vídeo deve mostrar ao cliente que ele é especial para a empresa. Para tanto, segue algumas sugestões de atendimento especial:

- ❖ Entrar em contato com os clientes aniversariantes da semana oferecendo uma locação cortesia como presente da empresa.
- ❖ Oferecer uma cortesia nas datas comemorativas para as pessoas homenageadas no dia (Ex: no Dia das mães oferecer uma rosa para as clientes 'mamães' que freqüentarem a empresa). Sugestão de datas: Natal, Páscoa, Dia das mães, Dia dos namorados, Dia dos pais, Dia das crianças.
- ❖ Presentear os clientes mais lucrativos (aqueles que locam mais de 100 filmes por semestre) anualmente com uma garrafa de vinho de qualidade, cesta de flores, caixa de chocolates, etc.

Treinamento dos funcionários

O treinamento dos funcionários é fundamental para a realização de um bom atendimento e, conseqüentemente, da satisfação dos clientes.

Os funcionários devem ser treinados periodicamente por profissionais qualificados. Sugere-se que, na contratação, os novos funcionários recebam um treinamento durante o período de um mês. Esse treinamento deve incluir a história da empresa, seus objetivos e normas, assim como práticas de vendas e de atendimento ao cliente.

Aos funcionários já contratados, deve-se realizar um treinamento anualmente sobre atendimento, vendas, motivação, trabalho em equipe, maneiras de abordagem, entre outros.

A gerência deverá realizar, além dos treinamentos acima, um curso anual sobre liderança e motivação da equipe.

Divulgação

A divulgação da empresa deve ser contínua e planejada. Sugere-se aqui:

- ❖ Divulgar a empresa e seus serviços através de propaganda regional na mídia televisiva durante um período de um mês, visando a fixação da marca;
- ❖ Distribuir panfletos com promoções da empresa;
- ❖ Confeccionar sacolas personalizadas para embalar os produtos comercializados.
- ❖ Divulgar a empresa através de mídia impressa em *outdoors* da cidade.
- ❖ Divulgar promoções através de cartazes no interior e na fachada da empresa.

Programa de fidelidade por assiduidade

O programa de fidelidade por assiduidade visa premiar os clientes lucrativos da empresa, além de incentivar o retorno do cliente à empresa.

A proposta oferece uma atualização da campanha já existente “Dez em dez” para algo mais atrativo.

O cliente aluga filmes e acumula pontos que podem ser trocados por prêmios previamente estipulados. Segue abaixo um exemplo:

Cada locação lançamento vale 2 pontos e locação acervo 1 ponto.

*Os clientes que não efetuarem locação por seis meses terão seu saldo de pontos zerado.

Tabela de prêmios:

15 pontos – 01 locação

40 pontos – 01 pacote de pipoca

50 pontos – 01 refrigerante em lata

70 pontos – 01 camiseta

90 pontos – 01 ingresso de cinema para o filme “W”

100 pontos – 01 pizza grande da pizzeria X

150 pontos – 01 jantar para duas pessoas do restaurante Y

250 pontos – 01 DVD do filme “Z”.

Disponibilizar pontos extras aos clientes aniversariantes.

A divulgação do programa de fidelidade é de extrema importância para seu sucesso. Os atendentes devem ser orientados para informar aos clientes sobre a campanha, dando ênfase nas vantagens oferecidas.

Além disso, a exposição de cartazes na empresa pode surtir um bom resultado.

Os clientes que não locam há cinco meses devem ser comunicados sobre seus saldos de pontos e o prazo de resgate dos prêmios. Nesses casos, deve-se salientar aos clientes que basta que façam uma locação até o prazo limite para que seu saldo de pontos não seja zerado.

Parcerias

Atualmente as empresas têm usado o recurso de parcerias com outras organizações, para trocarem serviços ou produtos.

A Atlantic Vídeo pode buscar empresas parceiras que ofereçam brindes para o programa de fidelidade em troca de divulgação ou até mesmo de prestação de serviços.

Algumas sugestões estão exemplificadas a seguir.

- Parceria Atlantic Vídeo e Churrascaria X: Trocar 01 refeição completa para duas pessoas por locações e propaganda.

A Atlantic Vídeo recebe vales-refeição da churrascaria para oferecer aos seus clientes como brinde. Em troca, disponibiliza um número de locações para que a churrascaria faça o mesmo. Além disso, a churrascaria terá seu nome divulgado pela Atlantic Vídeo e vice-versa.

- Parceria Atlantic Vídeo e Pizzaria Y: Trocar uma pizza por locações e propaganda. A idéia é a mesma citada no item acima.

- Parceria Atlantic Vídeo e Distribuidora de filmes: A Atlantic Vídeo pode fechar um contrato de fidelidade com sua fornecedora em troca de alguns produtos e vantagens, como já fez anteriormente. Podem ser solicitados: filmes em DVD para presentear os clientes, camisetas, bonés, além de ajuda de custo para divulgação (propaganda televisiva, confecção de sacolas)

- Parceria Atlantic Vídeo com outros comércios da região: A Atlantic Vídeo pode confeccionar sacolas personalizadas deixando espaços para divulgação de outros comércios, obtendo assim ajuda de custo para a confecção das sacolas.

6.1 Cronograma das atividades

Para realizar as atividades sugeridas de forma planejada, é necessário formular e seguir um cronograma.

O quadro 02 refere-se a um cronograma proposto. Para realizá-lo, foi considerado principalmente os custos envolvidos e quantidades necessárias para receber o retorno esperado.

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Banco de dados	X											
Televisão			X				X				X	
Panfletos	X		X		X		X		X		X	
Outdoor				X				X			X	
Cartazes	X		X		X		X		X		X	
Treinamento							X					
Sacolas personalizadas							X					
Ficha de reclamação				X			X				X	
Presentes especiais												X
Programa de fidelidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Brindes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

QUADRO 02 – CRONOGRAMA DAS AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS

6.1 Orçamento da proposta

Para realizar as ações propostas neste capítulo, faz-se necessário verificar os custos de cada ação.

O quadro 02 apresenta o orçamento desenvolvido após análise em diversas empresas fornecedoras.

PROGRAMAÇÃO	QUANTIDADE	VALOR
Propaganda em Outdoor	01	R\$ 358,00
Cartazes para interior da empresa	12	R\$ 360,00
Propaganda RBS (15 segundos)	25 inserções	R\$ 3.394,00
Panfletos (produção e distribuição)	1.000	R\$ 280,00
Sacolas personalizadas	50.000	R\$ 1.500,00
Formulário de reclamação	2.000	R\$ 300,00
Treinamento	01 mês	R\$ 800,00
Presentes para clientes 'mais lucrativos'	180	R\$ 3.800,00

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

QUADRO 03 – ORÇAMENTO DAS AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS

De acordo com o orçamento do quadro 03, foi elaborado o orçamento anual do projeto, identificado abaixo:

PROGRAMAÇÃO	QUANTIDADE	VALOR
Propaganda em Outdoor	03	R\$ 1.074,00
Cartazes para interior da empresa	72	R\$ 2.160,00
Propaganda RBS (15 segundos)	03 meses	R\$ 10.182,00
Panfletos (produção e distribuição)	6.000	R\$ 1.680,00
Sacolas personalizadas	50.000	R\$ 1.500,00
Formulário de reclamação	6.000	R\$ 900,00
Treinamento	01	R\$ 800,00
Mala direta	6.000	R\$ 700,00
Presentes para clientes 'mais lucrativos'	180	R\$ 3.800,00
TOTAL DO INVESTIMENTO ANUAL		R\$ 22.796,00

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

QUADRO 04 – ORÇAMENTO ANUAL DO PROJETO

7. RESULTADO FINANCEIRO

A realização do presente trabalho se deu em função de encontrar um processo de relacionamento com o cliente capaz de promover a rentabilidade e o crescimento da empresa Atlantic Vídeo.

Após o estudo da bibliografia encontrada sobre o tema e análise da organização em questão, foram traçados os seguintes objetivos financeiros que devem ser alcançados através da aplicação das propostas expostas no capítulo 5:

- 1) Recuperar 5% dos clientes inativos, locando 02 filmes semestralmente.
- 2) Manter a média de locação dos clientes que locam de mais de 100 filmes semestralmente;
- 3) Aumentar o percentual de clientes ativos que locam de 50 a 99 filmes por semestre para 10%;
- 4) Aumentar o percentual dos clientes ativos que locam de 30 a 49 filmes por semestre para 18%
- 5) Aumentar o percentual dos clientes ativos que locam de 15 a 29 filmes semestralmente para 23%
- 6) Aumentar o percentual de clientes que locam 14 a 05 filmes semestralmente para 38%.
- 7) Aumentar o percentual de clientes que locam de 01 a 04 filmes por semestre para 40%.

Os resultados financeiros almejados com os objetivos acima são:

Objetivo 1: Incremento anual de R\$ 12.800,00.

Objetivo 3: Incremento anual de R\$ 30.240,00.

Objetivo 4: Incremento anual de R\$ 46.656,00.

Objetivo 5: Incremento anual de R\$ 61.934,40.

Objetivo 6: Incremento anual de R\$ 67.852,80.

Objetivo 7: Incremento anual de R\$ 20.160,00.

ANO	CLIENTES		Categoria de clientes					LUCRO BRUTO
	ATIVOS	A	B	C	D	E	F	
2003	7.580	149	420	678	1.300	2.201	2.832	R\$ 591.000,00
2004	9.000	180	540	810	1.530	2.790	3.150	R\$ 901.500,00
2005	10.280	180	557	860	1.683	3.125	3.623	R\$ 991.650,00
2006	12.200	180	594	956	1.882	3.850	4.410	R\$ 1.141.182,00

Fonte: Produzido pela autora, 2005.

TABELA 11 – HISTÓRICO E PROJEÇÃO ANUAL DE LUCRATIVIDADE

Conseguindo alcançar os objetivos acima, a Atlantic Vídeo terá, no prazo de dois anos, um incremento de aproximadamente 27%, que é próximo ao percentual mínimo sugerido por Reichheld (1996).

O investimento anual para realização da proposta é de R\$ 22.796,00, ou seja, 2,5% do incremento planejado para 01 ano.

Segundo o diretor da empresa, os objetivos financeiros são absolutamente possíveis de serem alcançados.

8. CONCLUSÃO

A fidelização de clientes tem como foco a retenção dos clientes da empresa evitando que estes migrem para a concorrência, e o aumento dos negócios que eles proporcionam. Assim, as empresas empenhadas em tornar seus clientes fiéis visam a obtenção de vantagens financeiras através deles.

De acordo com Bretzke (2000), custa mais caro conquistar um novo cliente do que mantê-lo, sendo esta uma boa razão para a empresa desenvolver estratégias de relacionamento com os clientes.

Com o estudo da organização, percebeu-se o problema que atinge a maioria das pequenas empresas: os dirigentes têm noção do que deve ser feito, mas não conseguem por em prática devido à falta de informações complementares, planejamento e recursos financeiros para investimento.

Desta forma, a realização do trabalho foi de extrema relevância para a empresa, pois possibilitou uma visão clara de algumas deficiências encontradas. Além disso, ofereceu subsídios para a Atlantic Vídeo responder com maior competência às expectativas dos clientes além de conquistar a sua fidelidade, podendo participar de um mercado maior, altamente competitivo e com um retorno lucrativo. Afinal, são os clientes leais que sustentam a liderança de uma empresa.

A realização do trabalho ofereceu à acadêmica a oportunidade de integrar todo o conhecimento obtido através das aulas teóricas durante os anos de curso com a experiência prática desenvolvida na empresa Atlantic Vídeo, proporcionando uma visão mais coerente e objetiva sobre o que é a administração de uma organização.

Quanto ao acesso às informações, não houve grande dificuldade. A bibliografia sobre o tema estudada é bastante extensa e foi de fácil acesso. A empresa também forneceu todos os subsídios necessários para a coleta de seus dados.

Desta forma, percebe-se que com a realização do trabalho de conclusão de curso a acadêmica concluiu sua formação estando apta para encarar o mercado de trabalho e colocar em prática os ensinamentos adquiridos e assim refletir se os instrumentos que lhe foram proporcionados durante o curso, são adequados para a sua formação profissional.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar.** São Paulo: Maltese, 1995.

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

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real.** São Paulo: Atlas, 2000.

BUTLER, Martin. **CRM não é um passe de mágica.** Disponível em: <http://www.computerman.com.br/artigos/art07.htm> acesso em 15 mar 2004.

CARDOSO, João A. **A concretização do conceito CRM.** Disponível em http://www.partnerclub.com.br/artigos_joao.htm acesso em 21 abr 2004.

COBRA, Marcos. **Marketing de turismo.** São Paulo: Cobra, 2001.

FLEURY, Paulo Fernando. **Logística empresarial: a perspectiva do Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 5.ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.

HOROVITZ, Jacques. **Qualidade de serviço**: a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KICKINGER, Flávia; PEREIRA, Livia; FIGUEIREDO, Renata. **Da satisfação à lealdade do cliente**: o papel das operações de serviços. Rio de Janeiro: Cadernos Discentes COPPEAD, 2002. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/institucional/cadernos/cadeno11.htm>. Acesso em: 15 out. 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Qualidade total em serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

PEPPERS AND ROGERS GROUP DO BRASIL. **CRM Series Marketing 1to1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. 1.ed. Rio de Janeiro: 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21.ed. Rio de Janeiro; Campus, 1989.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas. **Maximarketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

REICHHELD, Frederick. **Estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron Books, 1991.