

Manifesto do Marketing de Relacionamento

{Ou sobre como *conquistar e manter clientes*
no novo *cenário competitivo* do século XXI}

De um lado, o marketing tradicional, focado no produto; do outro, o marketing de relacionamento, que põe o cliente no centro das suas estratégias. Na guerra pelos melhores resultados, quem leva a melhor? A decisão está nas mãos do juiz desta contenda: sua excelência,

o consumidor.

p o r R i c a r d o P o m e r a n z

Manifesto do Marketing de Relacionamento

Em 2004, a American Express criou uma série de filmes de cinco minutos exclusivos para a internet, que ficaram conhecidos como *webisodes*. Neles, os personagens principais eram Jerry Seinfeld, um dos mais conhecidos atores americanos de seriados, e o personagem animado do super-homem.

Em pouquíssimo tempo, o site da Amex recebeu a visita de milhões de pessoas querendo assistir e comentar os episódios. A qualidade e o ineditismo da solução renderam ainda várias premiações nos principais festivais mundiais de criação.

Comentando o sucesso dos *webisodes*, John Hayes, *chief marketing officer* da American Express, destacou que, em comparação com o emprego convencional da mídia de massa, estes filmes representavam uma nova maneira de atingir o público:

"Nós simplesmente não acreditamos que vamos conseguir impacto e

sustentabilidade utilizando apenas propaganda na televisão. Nós estamos procurando novas maneiras de atingir os consumidores." De fato, em 1994 a empresa direcionava 80% da sua verba de mídia para televisão; uma década depois, esse percentual não passava de 35%.



Manifesto do Marketing de Relacionamento

O que poderia parecer o depoimento isolado de um executivo, é na verdade um ponto de vista compartilhado por uma expressiva parcela dos profissionais de marketing. M. Lawrence Light, *chief marketing officer* do McDonalds enfatiza:

"Nós somos grandes profissionais de marketing. Não somos profissionais de marketing de massa." Tanto é que hoje o McDonalds aloca um terço de sua verba de marketing para televisão; cinco anos atrás eram dois terços. Sérgio Zyman¹, antigo *chief marketing officer* da Coca-Cola, é ainda mais eloqüente:

“ A era do marketing como nós o conhecemos está acabada, morta, enterrada. ”

Marketing focado no produto

O que significa esta mudança de postura com relação ao marketing tradicional?

Todos nós aprendemos que, para se destacar frente à concorrência, uma marca deve combinar estratégias de diferenciação de seus produtos ou serviços com políticas de preços competitivos, ampliação extensiva dos canais de distribuição e promoção massiva, para atingir a maior audiência possível.

Esse raciocínio, que serve de base para as práticas atuais, é conhecido como a **teoria dos 4P's**, apresentada por Jerome McCarthy² nos anos 60. As condições de mercado em meados do século passado, porém, eram bastante diferentes da realidade que vivemos.

Naquela época, a elevada demanda da população por novas mercadorias não era satisfeita pela quantidade disponível no mercado. Foi o período da disseminação do automóvel, que

permitiu às pessoas percorrerem grandes distâncias em busca dos centros de comércio; do surgimento dos cartões de crédito para facilitar o financiamento das compras; do surgimento dos shopping centers. **O público estava ansioso para consumir e a comunicação de massa encontrava resposta imediata da audiência.**

Para aumentar ainda mais a base de consumidores entre as décadas de 70 e 90, as empresas focaram na estratégia de ampliar a oferta de produtos disponíveis e reduzir seus preços. Na busca de novos canais para atingir o público-alvo em escala de massa, surgiu o marketing de catálogo e o telemarketing. **Com o advento das megastores, no início da década de 90, o varejo passou a atender milhões de pessoas, com uma oferta de produtos sem precedentes.**

Manifesto do Marketing de Relacionamento

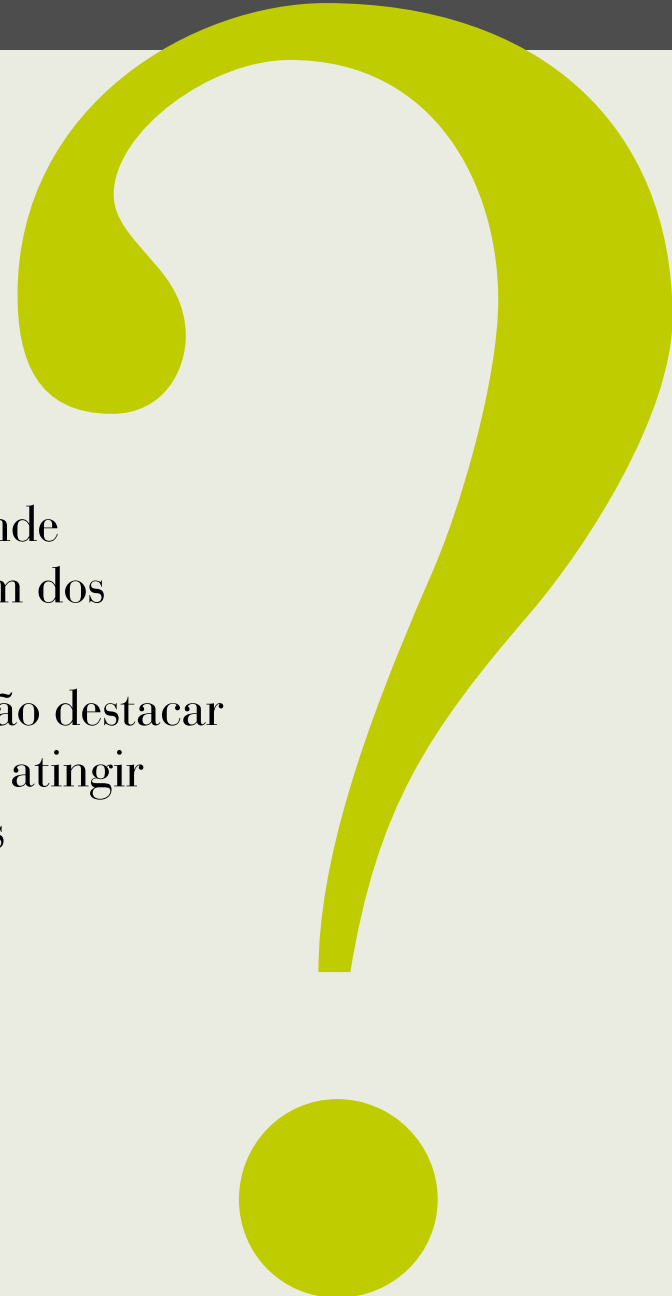
A realidade do novo milênio apresenta um **cenário extremamente competitivo** para as empresas, que brigam para destacar seus produtos e serviços frente às várias opções existentes. A eficácia da teoria dos 4 P's é posta em dúvida.

Conforme apresentado no livro Marketing de Resultados³: "Os produtos lançados no mercado são muito parecidos. Os departamentos de pesquisa das organizações desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de soluções inovadoras, mas elas conseguem manter-se inéditas por pequeno período de tempo até uma proposta similar entrar no mercado. A guerra de preços, por sua vez, não se constitui em alternativa de longo prazo. Imediatamente o concorrente abaixa o preço do produto similar, minando os efeitos da tentativa inicial. Esta espiral decrescente pode levar a situações de insustentabilidade financeira da empresa, implicando no retorno dos preços para o valor original, ou na retirada da solução do mercado.

A procura de novas praças de distribuição se torna cada vez mais difícil na economia globalizada,

onde surge a concorrência não apenas das empresas locais, mas também das mais bem preparadas organizações globais. Em muitos casos, a alternativa do diferencial competitivo acaba por basear-se no componente de promoção do mix de comunicação de marketing. **Gastando cada vez maiores volumes de capital, as empresas tentam ter alguma presença e preferência na mente do consumidor.** De maneira massiva, a comunicação é direcionada para o maior número possível de pessoas. A estratégia do marketing de massa agora adotada, porém, encontra condições totalmente adversas daquelas da metade do século passado, quando os seus resultados tinham impacto direto na venda de novos produtos. **O consumidor, bombardeado por uma série de comunicações, não responde da maneira esperada.** Segundo Seth Godin, no livro 'Marketing de Permissão', cada pessoa é exposta em média a 4 horas de mídia todos os dias. A forma em geral encontrada pelas empresas para resolver esta questão do baixo retorno de resposta do consumidor é justamente de aumentar ainda mais os investimentos em novas comunicações, alimentando cada vez mais as razões do seu baixo resultado."

Mas se as empresas encontram grande
dificuldade para se diferenciarem dos
concorrentes através da estratégia
baseada em produtos, como vão destacar
suas marcas dos competidores para atingir
os retornos financeiros sobre seus
investimentos em marketing?



O Marketing focado no cliente

Em 1986, Stann Rapp e Thomas L. Collins⁴ propuseram o que ficou conhecido como estratégia de marketing com foco no cliente: "Os anos 80 vão ser lembrados na história do marketing como a década da **transição** para um novo território do marketing. Nele, você vai conhecer o nome e o endereço dos usuários finais de seus produtos, independentemente de onde e como a compra foi feita. A sua propaganda vai ser diretamente ligada a vendas mensuráveis. Você vai encontrar consumidores individuais de marcas concorrentes e atraí-los com um conjunto impressionante de serviços de valores agregados."

Os autores mostraram a ineficácia do marketing tradicional, que baseia a estratégia de crescimento das empresas na padronização do nível de diálogo e serviço com o consumidor. Ou seja, na estratégia de atender ao maior número possível de pessoas, sem dedicar o atendimento exclusivo e diferenciado para ninguém.

Rapp e **Collins** propõem a utilização de um novo marketing suportado pelo relacionamento individualizado entre a marca e os seus clientes. Nesse enfoque...



Manifesto do Marketing de Relacionamento

1 . *Em vez de focar na diferenciação dos produtos, as empresas deveriam se concentrar na diferenciação dos clientes.*

É fato que os consumidores possuem valores distintos para a marca, em função da receita que trazem e dos custos necessários para atendê-los.

Existem os que são conhecidos como **clientes de maior valor**, responsáveis pela maior parte da lucratividade ao longo de um determinado período. Neste caso, o objetivo principal é retê-los.

Em outro extremo, encontram-se os clientes de valor negativo, que resultam em prejuízo para a empresa. Apesar de gerarem receita, o custo necessário para mantê-los supera o valor recebido. Esse grupo deveria ser descartado.

Entre esses dois pólos destacam-se os **clientes da faixa média, que representam os indivíduos com potencial para maior realização de lucro**. Deve-se promover o crescimento desse segmento em direção ao primeiro grupo apresentado.

Segundo a lei de Pareto⁵, em grande parte das categorias de negócios, a distribuição dos consumidores nesses segmentos se comporta de maneira desproporcional, ou seja, uma pequena parcela deles se encontra no grupo dos clientes de maior valor e é responsável pela maior parte das margens atingidas. Os profissionais de marketing deveriam privilegiar a alocação de recursos nos indivíduos que geram o maior valor e que têm maior potencial, em vez de aplicá-los uniformemente sobre toda a base.



“ Consumidores são chave para qualquer negócio.
As empresas estão sempre procurando atrair novos consumidores.
Entretanto, muitas companhias falham em perceber que
identificar quais consumidores elas devem atrair é mais importante que
se preocupar em quantos consumidores elas devem atrair. ”

Regis Mckenna ⁶

2. *Em vez de competir por uma fatia de mercado, as empresas deveriam competir por uma fatia dos clientes.*

A liderança de mercado é um dos principais objetivos de negócios de várias empresas. Porém, o custo necessário para atingir essa meta muitas vezes compromete a lucratividade planejada.

Estudos mostram que o custo para **adquirir um novo cliente**, em geral, é maior que o necessário para mantê-lo⁷. Antes de alocar recursos na busca de novos consumidores, as empresas deveriam concentrar seus investimentos de marketing na conquista de uma fatia maior do dispêndio dos clientes atuais.



3. *Em vez de levar os clientes para os produtos, as empresas deveriam levar os produtos para os clientes.*

A prática convencional de anunciar em veículos de massa para atrair a atenção do público tem trazido retornos cada vez menores nas ações de marketing. Uma das razões está relacionada à enorme quantidade de mídia que atinge as pessoas diariamente. São comerciais na TV com duração semelhante à programação, anúncios nas revistas com tamanhos próximos aos editoriais, painéis comerciais nas ruas da cidade cobrindo grande parte da paisagem. Como resposta a esta enxurrada de propaganda, a audiência ignora grande parte da informação e desconsidera as mensagens recebidas.

Analisando os investimentos em campanhas de comunicação de massa, o que se constata é o crescimento significativo dos custos de veiculação nas últimas décadas. Enquanto em 1972 o preço para atingir mil pessoas (CPM ou Cost Per Thousand) no horário de maior audiência nos Estados Unidos era de US\$ 1.96, em 2002 esse valor subiu para US\$ 16.79. Isso representa um acréscimo de mais de 850%!

Juntos, a baixa resposta do consumidor e os altos custos de veiculação tornam os investimentos em comunicação de massa uma estratégia duvidosa quando analisada sob a ótica do resultado sobre os investimentos de marketing. A alternativa para atrair a atenção do público sem incorrer nos problemas mencionados é criar um canal de comunicação direta com a audiência.

Em vez de utilizar apenas os veículos de massa para apresentar seus produtos e serviços, as empresas também devem disponibilizar meios através dos quais o consumidor possa procurar informações ou atendimento personalizados.

Dessa forma, o público tem a possibilidade de tomar a iniciativa no processo de comunicação, controlando o assunto, a frequência e a forma mais conveniente para a interação com a marca. Estreitando e personalizando o relacionamento com sua base, as empresas evitam as causas do baixo volume de respostas e os elevados custos exigidos pelas estratégias de massa.

Manifesto do Marketing de Relacionamento

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

*Frederick Newel*⁸

A fidelização de Clientes

Uma das vantagens mais importantes do marketing focado no cliente, ou marketing de relacionamento, é a fidelização dos consumidores.

Ou seja, a capacidade da empresa criar laços muito fortes com o seu público, para que eles não tenham interesse em migrar para a concorrência.



Por que fidelizar?

Clientes fiéis têm impacto direto nos resultados dos negócios. Segundo Frederick Reichheld e Thomas Teal⁹: "Elevando as taxas de retenção de clientes a não mais que 5 pontos percentuais, as empresas podem aumentar o valor médio do tempo de vida deles entre 25% e 100%, dependendo do setor". E, como consequência, impactar positivamente nas margens alcançadas. Alguns exemplos citados de crescimento nos lucros em função do aumento de 5% na taxa de retenção são: empresas de seguro de vida, 90%; editoras, 85%; empresas de cartão de crédito, 75%.



Os Clientes fiéis são mais lucrativos porque:

- 1. A receita da empresa aumenta,** já que eles tendem a gastar mais ao longo do tempo, com a compra de novos produtos e serviços. Além disso, eles se tornam menos sensíveis às ofertas de preço da concorrência e dispostos a pagar mais pela qualidade do relacionamento.
- 2. Os custos operacionais da empresa caem,** uma vez que a relação de aprendizado entre a marca e o indivíduo já foi construída.
- 3. Clientes fiéis indicam a empresa para outros potenciais consumidores.** Em muitas categorias de negócios, o marketing viral, ou simplesmente marketing boca-a-boca, tem peso significativo na divulgação da marca. Segundo Bem McConnel e Jackie Huba¹⁰, 57% das pessoas escolhem serviços financeiros por indicação de conhecidos, enquanto a propaganda representa apenas 12%. No caso de carros, esses valores são 58% e 36%; no caso de computadores, 40% e 18% respectivamente.

Como fidelizar?

Existem duas dimensões para os processos de fidelização. Uma é a financeira, que busca a redução dos preços dos produtos e serviços através de descontos ou recompensa à compra. Nestes casos, o consumidor acumula pontos proporcionais ao seu dispêndio. Quanto maior esta pontuação, maiores os abatimentos nas novas compras.

A outra dimensão inclui componentes de produto, serviços e comunicações de marca:

1. **Qualidade do produto:** ele está de acordo com o que promete?
2. **Percepção da marca:** o que o consumidor pensa da empresa? Que status a marca confere aos seus consumidores? Quais são as qualidades e as quantidades dos pontos de contato da marca com seu público?
3. **Customização dos serviços:** o consumidor recebe o que é esperado em relação à sua importância para a empresa? Os serviços são personalizados para seus interesses ou simplesmente padronizados?
4. **Conveniência:** a empresa permite que o consumidor se relacione com ela através do maior número possível de canais? Estes canais estão integrados?

Manifesto do Marketing de Relacionamento

Os mais eficientes programas de lealdade para consumidores, também conhecidos como programas de loyalty, **utilizam as duas dimensões da fidelização**. A importância de cada uma delas deve ser planejada em função dos interesses do público.

As companhias aéreas, por exemplo, possuem os programas de milhagem, que oferecem, além do acúmulo de pontos, uma série de serviços a seus membros, como sala VIP nos aeroportos e atendimento diferenciado no embarque. Os programas de lealdade do comércio varejista recompensam os clientes mais fiéis com cupons de desconto no preço dos produtos mais desejados, ingressos para cinemas e parques temáticos, além de revistas com material educativo e de entretenimento para diferentes estilos de vida.

Engana-se quem pensa que o único objetivo dos consumidores é pagar menos.

Apesar de muito importante, isso não é suficiente para garantir todos os benefícios esperados na relação dos

indivíduos com a marca. Segundo Stephen Butscher¹¹, a maioria dos programas de lealdade enfoca apenas a dimensão financeira. Quando isso acontece, não atingem seu objetivo principal, que é manter uma relação de longo prazo entre a empresa e sua base de clientes.



Aquisição X Fidelização

Muitas empresas tratam o indivíduo como rei enquanto ele ainda é um potencial cliente. Assim que adquire a mercadoria ou o serviço, ele passa a ser tratado de maneira padronizada, como se não se oferecesse mais interesse.

A estratégia de alocar maiores investimentos na busca de novos clientes, em detrimento dos clientes já existentes, desconsidera os enormes retornos que podem ser atingidos com esse último grupo. Mais do que isso, descarta o fato de que **adquirir um novo cliente pode custar várias vezes mais caro do que manter um cliente atual.**

Isto significa que a empresa não deve se concentrar na aquisição de novos consumidores e apenas fidelizar os atuais?

Não!

Manifesto do Marketing de Relacionamento

O investimento de recursos na busca de novos clientes é fundamental. Novos clientes, por um lado, sinalizam o crescimento dos negócios; por outro, diminuem a queda de receita provocada pela saída daqueles que naturalmente deixam de comprar.

Entretanto, para garantir maiores taxas de retorno sobre os investimentos em marketing, **o modelo habitual dos programas de aquisição deve ser revisto:** eles aplicam grandes investimentos em anúncios, esperando que parte da audiência atingida siga para efetuar a compra.

Quando o volume esperado de novos consumidores não é atingido, mais recursos são alocados. Esse processo assume que existem apenas dois tipos de indivíduos: os interessados e os não interessados. **O perfil dos potenciais clientes é bastante mais complexo que a simples dualidade aceita.**



“ A propaganda termina onde começa o diálogo. ”
*Marshall McLuhan*¹³

Existe um grande número de indivíduos que já se sensibilizou com o anúncio, mas que gostaria de informações adicionais, que não podem ser disponibilizadas nos comerciais de 30 segundos ou nos anúncios de uma página nas revistas. Para eles, **a empresa deveria criar um programa de relacionamento, com o objetivo de fazê-los migrar para o estágio da compra.** Através da comunicação direta com a marca, suas dúvidas podem ser esclarecidas, seus interesses atendidos e ofertas especiais promovidas, para que eles se tornem novos clientes.

É importante que os anúncios criados contribuam para a construção da marca e, ao mesmo tempo, indiquem canais adicionais como sites, call-centers e endereços para correspondência, através dos quais os interessados possam procurar mais informações e desenvolver o relacionamento com a empresa.

Monitorando os cliques, o número de telefonemas e as cartas recebidas, as empresas podem avaliar o resultado dos anúncios e ajustar o volume de gastos correspondentes. Segundo Stann Rapp¹², o gasto com essa forma de anúncio, conhecido como propaganda de resposta direta, atinge US\$ 200 bilhões por ano no mercado americano, o que corresponde a mais de 55% de toda a verba publicitária.



A implantação dos programas de relacionamento

A migração das estratégias de negócios com foco no produto para estratégias com foco no cliente pode ocorrer através de ações pontuais em alguns departamentos, (como marketing, vendas, e atendimento ao consumidor) ou de maneira mais completa em toda a companhia.

De uma forma ou de outra, para desenvolver programas de relacionamento é fundamental considerar 5 áreas de atuação:

- 1 • Conhecimento do Cliente
- 2 • Definição da Comunicação
- 3 • Estabelecimento das Métricas
- 4 • Implantação da Infra-estrutura
- 5 • Mudança Organizacional

1. Conhecimento do Cliente

Para desenvolver programas de relacionamento com sua base de consumidores, **as empresas necessitam conhecer seu público.** Isto exige que elas coletem informações sobre cada indivíduo e as armazenem em bancos de dados.

Existem dois tipos básicos de informações: aquelas que permitem compreender as necessidades de consumo dos clientes e aquelas que identificam o seu valor para a marca.

No primeiro caso, tratam-se de atributos demográficos, psicográficos e comportamentais da sua base. Se o cliente é pessoa física, são dados como nome, endereço, estado civil, escolaridade, faixa de renda, hábito de consumo, estilo de vida, hábito de lazer, número de contatos com a empresa antes da compra, tipo de informação procurada, reclamações mais freqüentes. Se é pessoa jurídica, são dados como nome da empresa, telefone, número de empregados, posição

financeira, nomes dos tomadores de decisão, nome dos influenciadores, serviços exigidos. Com informações como estas, as empresas podem desenvolver ações de comunicação relevantes para cada cliente.

Indivíduos com exatamente os mesmos atributos podem proporcionar resultados financeiros completamente distintos. Por isso, cada um deles possui um valor diferente para a marca. As empresas devem buscar informações que mostram os gastos dos consumidores, o custo para mantê-los e sua lucratividade no tempo; e com isso agrupá-los conforme sua importância para os negócios. Os investimentos nas estratégias de fidelização para a base de consumidores devem ser proporcionais ao valor que cada indivíduo tem para a companhia.

Sem informações individualizadas sobre sua base de clientes, as empresas não conseguem direcionar a sua comunicação e os seus investimentos de modo eficiente.

A única alternativa que sobra nesse caso é confiar nas estratégias padronizadas do marketing de massa.

“ É bem provável que a posição competitiva de uma empresa e sua relativa lucratividade esteja ligada diretamente ao volume cumulativo de dados que ela mantém sobre seus clientes, em relação à concorrência. ”

*Ian Gordon*¹⁴

2. Definição da comunicação

*Quais **comunicações** devem ser criadas, para quais **consumidores**, em quais **canais**?*

Uma vez conhecida a base de consumidores, a empresa deve promover o diálogo com esse público através de comunicação relevante. Para isso, **as mensagens devem ser personalizadas**, adequando o conteúdo às informações sobre cada indivíduo.

Através da interação contínua entre a marca e seus clientes, a empresa aprende mais sobre as necessidades da sua audiência e enriquece continuamente a base de seu conhecimento. Como consequência, o processo de comunicação se aprimora, criando mensagens cada vez mais relevantes. É um ciclo virtuoso suportado pela utilização inteligente das informações da audiência.

Neste processo, é fundamental que o consumidor autorize o recebimento da comunicação e identifique o assunto de seu

interesse, a frequência da comunicação e os canais de contato desejados. Diferente do marketing de massa, que prioriza altas taxas de frequência para se destacar frente à concorrência, o marketing de relacionamento utiliza a autorização do público, para garantir sua participação no processo de comunicação e sua interação com a marca.



“ As melhores organizações criam uma variedade de canais de resposta para acumular informações sobre consumidores; elas usam o feedback do consumidor e compartilham o conhecimento com toda a empresa. ”

*Don Schultz*¹⁵

3. Estabelecimento das Métricas

Para avaliar o desempenho dos programas de relacionamento com clientes, **as empresas devem utilizar indicadores de resultado**, com o objetivo de medir a eficácia das ações de comunicação e estabelecer *benchmarks* para futuras ações.

Várias medições podem ser empregadas. Uma das mais importantes é a financeira, responsável pela avaliação dos retornos de capital sobre os investimentos de marketing. As métricas geralmente utilizadas são:

- Variação da satisfação dos clientes
- Variação na antecipação dos problemas
- Variação na melhoria do relacionamento
- Número de atendimentos de suporte
- Número de contatos com os clientes
- Número de demandas geradas
- Número de produtos vendidos
- Retorno sobre o investimento

Quanto mais indicadores a empresa utilizar, melhores serão as condições para analisar a eficácia do programa e interferir ativamente nas variáveis que influenciam os resultados finais. O uso das métricas permite que o estudo dos retornos nas ações de marketing seja feito de forma objetiva, em contraposição à prática muitas vezes adotada da avaliação baseada no 'achômetro'.



“ A medição dos resultados estabelece o feedback das ações que é a fundação do aprendizado das organizações. Somente através do aprendizado, as empresa consistentemente entregam valor em um mundo de contínua mudança. ”

*Frederick F. Reichheld*¹⁶

4. Implantação da Infra-estrutura

Até as primeiras décadas do século passado, o varejo se caracterizava por atender com alta qualidade poucas centenas de pessoas. Em geral, o dono do estabelecimento conhecia seus clientes pelo nome, se comunicava de modo individual com cada um deles, recompensava os mais freqüentes com descontos e ofertas especiais e proporcionava um excelente serviço para todo o seu público. Como resultado, **as pessoas eram fiéis às lojas que freqüentavam.**

Hoje, as empresas que atuam no mercado corporativo possuem milhares de clientes e as que atendem o consumidor final podem atingir milhões de indivíduos. A complexidade para manter a mesma qualidade dos serviços personalizados das pequenas lojas do varejo é muito maior.

Reconhecer os consumidores, respeitar seu tempo e privacidade, simplificar as escolhas, saber quando falar e quando ouvir, **estabelecer um diálogo aberto e honesto** demanda alta capacidade da companhia em gerenciar o relacionamento com cada indivíduo.

O papel da tecnologia da informação nesse caso é primordial para garantir a precisão e o volume dos dados envolvidos. Ela auxilia no armazenamento das informações em bancos de dados, permite a identificação de padrões de comportamento do consumidor através de sistemas de inteligência de negócios, disponibiliza centrais de atendimento para responder às chamadas dos clientes em diversos canais, como telefone, internet e celular, e garante a precisão e a segurança no gerenciamento das informações existentes.

Um dos maiores equívocos das empresas na implementação de programas de relacionamento é comprar a tecnologia antes de definir sua estratégia. **Escolher a plataforma ideal para capturar os dados do consumidor, consolidar as informações e acrescentar inteligência ao processo requer uma clara definição dos objetivos de negócios,** o que só pode ser feito a partir das necessidades e valores da base de clientes. Quando isso não acontece, o resultado se reflete em sistemas subutilizados ou investimentos maiores que os necessários.

5. Mudança Organizacional

Quando a empresa muda sua estratégia de marketing focada no produto para outra com foco no cliente, são necessárias mudanças no comportamento dos colaboradores em relação às suas práticas profissionais.



- Eles devem disponibilizar todas as informações sobre os clientes no banco de dados da empresa, em vez de armazená-las em sistemas isolados.
.....
- As informações sobre os clientes precisam de atualização constante.
.....
- O conhecimento disponível sobre o público deve ser utilizado para aprimorar o relacionamento com a marca. Principalmente no caso da força de vendas, que possui contato direto com os clientes, é preciso planejar e priorizar as visitas de acordo com o valor individual de cada cliente.
.....
- Todo contato com o público é uma oportunidade para captar mais informações e deve ser planejado com o objetivo de enriquecer a base de conhecimento.

“ A adoção com sucesso da cultura do CRM pode resultar na habilidade em desenvolver e manter um relacionamento colaborativo e de confiança que converte oportunidades em vendas. ”

*Hemant Minocha*¹⁷

Muitas vezes estas mudanças geram resistência. Sem a participação de **toda a organização** nesse processo, as chances de atingir os resultados esperados diminuem consideravelmente. Para eliminar esse problema, é necessário atacar as causas da sua origem. Em geral, elas decorrem de dois fatores:

Racionais:

- Desacordo com a idéia
- Falta de exposição à idéia
- Confusão sobre a idéia apresentada

Emocionais:

- Perda de poder, uma vez que o conhecimento dos clientes é compartilhado por toda a organização
- Sensação de incompetência frente à tecnologia e aos novos processos
- Exaustão, devido a grande mudança pela qual a organização precisa passar para manter-se na liderança

Os executivos seniores da organização devem liderar esse novo desafio, motivando e inspirando a equipe a adotar a visão do cliente. Desenvolver a cultura de negócios baseada no cliente exige comunicar, treinar e envolver os indivíduos para que eles participem ativamente do processo de mudança. Sentindo-se co-responsáveis pela iniciativa, em vez de emperrar, eles ajudam a vencer os desafios que surgem no dia-a-dia da implementação.

A Hora da Virada

Inúmeros profissionais já manifestaram sua insatisfação com os resultados do marketing tradicional. Os depoimentos de John Hayes da American Express, M. Lawrence Light do McDonalds e Sérgio Zyman da Coca-Cola, por exemplo, refletem a busca de novas alternativas de marketing para as empresas conseguirem diferenciais competitivos. **O marketing de relacionamento responde a essa exigência ao colocar o cliente no centro das estratégias de negócios.**

Várias são as marcas que já adotam essa prática. A literatura apresenta uma grande quantidade de casos de sucesso na implementação de programas de relacionamento por uma extensa gama de empresas. Para dimensionar a ordem de investimentos nessa área, basta analisar a composição do faturamento do Grupo Omnicom, maior conglomerado de comunicação mundial em 2003. Ele reflete a alocação de recursos nas várias disciplinas de marketing por cerca de 5000 marcas com presença global. Enquanto em 1996, 22,6%

de todo o montante investido pelos seus clientes foi alocado em CRM (customer relationship marketing, ou gerenciamento do relacionamento com o consumidor), em 2003 esse valor passou a 33,8%, ou seja US\$ 2,914 bilhões.

Para as empresas que ainda não adotam a visão de marketing centrada no cliente, os dados acima apresentam duas sinalizações. A primeira é a importância dessa prática para a geração de resultados de negócios, suportada pela representatividade e crescimento dos investimentos alocados.

A segunda é a **necessidade de urgência**. As empresas que demorarem em fazer a mudança correm o sério risco de não conseguirem implementá-la, já que os clientes fidelizados pelos concorrentes dificilmente abandonarão suas marcas preferidas.

Manifesto do Marketing de Relacionamento

“ Os consumidores têm tomado controle do destino de nossas empresas. Consumidores estão transformando nossas indústrias. E a lealdade deles, ou a falta dela, tem se tornado cada vez mais importante para executivos e investidores. ”

Patrícia B. Seybold ¹⁸

Notas

1. ZYMAN, Sérgio. The end of marketing as we know it. Nova York:Harper Business, 1999.
2. McCARTHY, Jeromy. Basic Marketing - A managerial approach. Homewood:Irwin, 1996.
3. AZEVEDO, Abaetê de; POMERANZ, Ricardo. Marketing de Resultados - Como garantir vendas e construir marca através de estratégias de relacionamento. São Paulo: M.Books, 2004.
4. Ver RAPP, Stan e COLLINS, Tim, "The great marketing turnaround". New Jersey: Prentice Hall, 1990.
5. Formulada pelo engenheiro e matemático francês Vilfredo Pareto, foi interpretada para o marketing, tornando-se aceita mundialmente.
6. McKENNA, Regis. Relationship Marketing - Successful strategies for the age of the customer. Cambridge:Perseus Books, 1991.
7. MOHAMMED, Rafi A.; FISHER, Robert J.; jaworski, Bernarnd J.; CAHILL,Aileen M. Internet Marketing: building advantage in a networked economy. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
8. NEWELL, Frederick. Loyalty.com. Nova York: McGraw-Hill, 2000.
9. REICHHELD, Frederick; TEAL, Thomas. A Estratégia da lealdade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
10. Ver McCONNEL, Ben; HUBA, Jackie, "The customer evangelism manifesto". <http://customerevangelists.typepad.com/blog/>.
11. BUTSCHER, Stephan. Customer Loyalty Programmes and Clubs. Burlington: Gower Publishing Company, 2002.
12. RAPP, Stan. Something new under the advertising sun. The DMA Insider, outono de 2002.
13. MCLUHAN, Marshal. The medium is the massage - An inventory of effects. Corte Madera: Gingko Press Inc., 2001.
14. GORDON, Ian. Relationship Marketing. Ontário: John Wiley & Sons Canadá, 1998.
15. SCHULTZ,Don; SCHULTZ,Heidi. IMC, The next generation. Nova York: McGraw-Hill, 2003.
16. REICHHELD, Frederick. Loyalty Based Management. Harvard Business Review, março-abril, 1993.
17. MINOCHA, Hemant. Customer Relationship Management - A Strategic imperative in the world of e-business. Ontário: John Wiley & Sons Canadá, 2000.
18. SEYBOLD, Patricia B. The Customer Revolution. Random House AudioBooks, 2001.