

## SUMÁRIO

<b>Programa do curso.....</b>	<b>1</b>
- Ementa	
- Objetivos	
- Metodologia	
- Currículo Resumido do Professor	
<b>Marketing de Relacionamento.....</b>	<b>2</b>
O que é Marketing.....	2
Marketing de Relacionamento.....	3
Segmentação de clientes.....	6
Fidelização de clientes.....	9
Satisfação do Cliente.....	15
Criação de valor para produtos e serviços.....	18
Como encantar seus clientes.....	21
CRM – Customer Relationship Management.....	23
<b>Caderno de Exercícios.....</b>	<b>28</b>
<b>Caderno de Anotações.....</b>	<b>40</b>

---

## Programa do curso

### Ementa:

O Marketing de Relacionamento consiste em uma estratégia de negócios que visa construir proativamente relacionamentos duradouros entre a empresa e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho em vendas e melhores resultados financeiros.

Este curso apresentará diferentes ferramentas de Marketing e de Gestão Comercial que podem ser aplicadas no dia-a-dia do profissional da área comercial. O participante também passará a conhecer melhor seus clientes e seu mercado, e poderá otimizar suas ações para alcançar melhores resultados.

Utilizar estratégias de Marketing de Relacionamento facilita e agiliza o fechamento de negócios, pois dá suporte para um atendimento de qualidade, um planejamento de vendas adequado, além de ajudar a fidelizar clientes.

### Objetivos:

A partir da apresentação de conceitos e discussão de técnicas, será possível que os participantes exercitem a visão estratégica para a construção de relacionamentos, planejamento de vendas, segmentação de clientes e escolha de mercados. Desta forma, estarão aptos a buscar as melhores oportunidades de exposição de seus produtos e serviços, visando otimizar suas vendas e alcançar melhores resultados financeiros.

### Metodologia:

Aula expositiva com interação dos participantes por meio de relatos e estudos de casos, dinâmicas e utilização de vídeos.

### Currículo resumido do professor:

**Olimpio Araujo Junior** tem em seu currículo acadêmico a formação no MBA em Gestão Empresarial com ênfase em Comunicação Integrada de Marketing da Fundação Getulio Vargas, o MBA em Gestão Comercial também pela FGV. Atua profissionalmente há mais de 14 anos nas áreas de marketing e comercial, tendo exercido cargos como Representante Comercial, Gerente de Vendas, Coordenador Comercial, Gerente de Comunicação e Marketing, Diretor de Comunicação e Marketing. Atua como palestrante e ministra cursos para empresas e universidades desde 2000. Possui cerca de 200 artigos publicados em jornais, revistas e sites de todo o País. Atualmente é Sócio-proprietário da *e-BC Comunicação e Marketing*, empresa responsável pela Comunicação e Marketing do *ISAE/FGV* (Fundação Getulio Vargas no Paraná) entre 2006 a 2008, e Sócio-Diretor da *Curitiba Business School*.

---

## Marketing de Relacionamento

### O que é Marketing

O marketing se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" idéias, projetos e serviços. Envolve toda a vida do produto ou serviço, desde o momento que ele é uma idéia, até o momento do consumo à pós-venda. Seu objetivo principal é otimizar a lucratividade de uma empresa, de modo a assegurar sua sustentabilidade e crescimento.

Técnicas de marketing são aplicadas em muitos aspectos de nossas vidas, e devem englobar a construção de um relacionamento a longo prazo do tipo "ganha-ganha" no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam como afirma Kotler (1993, 02): "Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores".

O desejo humano é um conceito encontrado de forma comum entre os estudiosos, o qual é moldado pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são descritos em termos de objetos que satisfaçam as necessidades. Quanto mais as pessoas são expostas a objetos que despertam seu interesse e atenção, maior é a tentativa das empresas oferecerem produtos e serviços que satisfaçam os seus desejos.

Nos últimos anos, tem se adaptado a uma nova realidade de mercado e cada vez mais deixa de ser transacional para ser baseado em relacionamentos a longo prazo.

**Marketing transacional:** É estabelecida uma relação baseada em concessões temporárias que podem ser desfeitas quando uma outra transação apresentar maiores vantagens para o comprador.

---

**Marketing de Relacionamento:** É estabelecido um relacionamento longo e duradouro com clientes internos e externos, fornecedores e parceiros, com uma visão de benefícios mútuos.

## **Marketing de Relacionamento**

O objetivo do marketing de relacionamento é construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de a todos os envolvidos nos processos da empresa, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade. É a integração de todos estes públicos, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais, até a pós-venda.

Administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

De maneira geral, o processo deve se iniciar com a segmentação correta do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício, além da formação de funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente.

É através do marketing de relacionamento que as organizações podem projetar e lançar ações personalizadas aos seus clientes, buscando sempre que estes se tornem cada vez mais próximos de seus produtos ou serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas, pois indiretamente e imperceptivelmente, reconhecem o valor e o esforço a eles disponibilizado por aquela empresa, que a todo momento se preocupa com sua satisfação e atende prontamente suas solicitações.

---

O relacionamento é uma forma presente no sistema de comercialização, pois faz parte do processo de venda. Através do conhecimento sobre os hábitos e costumes de seu cliente, você pode se antever a qualquer ação, surpreendendo e se fazendo presente em seu cotidiano. Com os dados em mãos, você poderá oferecer ou até mesmo realizar a manutenção de compra de seu cliente, pois você possui as informações, históricos de grande valia que tornam sua comercialização mais personalizada, mais próxima e informal.

Explorar as informações sobre os clientes é imprescindível para a realização do marketing de relacionamento, mas saber coletar e trabalhar os dados exige conhecimento específico, e se não realizada de forma profissional, poderá acarretar em inúmeros prejuízos para as empresas.

Porém, sabemos que todo relacionamento requer um conhecimento, e aí é que mora o perigo. Cada vez mais os consumidores estão perdendo sua privacidade, pois preenchem constantemente intermináveis formulários, onde as organizações buscam extrair ao máximo os dados pertinentes sobre aquela pessoa. Do ponto de vista mercadológico isso é ótimo, mas este tipo de ação deve ser realizada com muito cuidado e pudor, já que estas infundáveis fichas não podem criar, junto ao cliente, um constrangimento.

Perder clientes é uma tarefa extremamente fácil, o mercado é muito competitivo e inúmeras empresas estão surgindo com uma mentalidade mais avançada e com cuidado junto ao seu mercado, como um todo. Empresas que praticam o Marketing de Relacionamento têm conseguido se diferenciar e ganhar espaço no mercado.

Desta forma, é importante ressaltar que a tônica do mercado, em um futuro próximo, está voltada a diferenciação, inovação e principalmente ao relacionamento. Isso ocorre porque produtos são lançados e aperfeiçoados constantemente, com inúmeras marcas e variações de preços, o que ressalta ainda mais a importância do marketing individualizado e personalizado, pois são através destes que surgirão os diferenciais, os aspectos positivos que tornarão os consumidores adeptos ao consumo de determinados produtos.

Os detalhes podem fazer a grande diferença, por isso, oferecer mais do que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam

---

notadas e para que os clientes se tornem cada vez mais propensos a adquirir seus produtos ou serviços, por motivos estes, que vão além do aspecto material, originados de fatos inconscientes e motivadores, e que tornam sua marca evidenciada e extremamente valiosa, pois ocupa uma posição de destaque no mercado, "a mente do seu consumidor."

Atualmente, a única vantagem competitiva real que sua empresa pode ter sobre seus concorrentes é o conhecimento sobre seus clientes, fato este que seus concorrentes não têm. Programas de marketing de relacionamento devem se utilizar das oportunidades oferecidas pela identificação das informações sobre clientes, para assim saber quais são os de maior valor e de maior potencial, e desenvolver ações inteligentes, através de uma relação de constante aprendizado. Assim a organização pode mudar o seu comportamento frente aquilo que aprendeu.

Algumas regras fundamentais devem ser aplicadas para a utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva:

- Conhecer profundamente seu cliente e seu mercado;
- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa. Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial;
- A empresa deve se perguntar constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes;
- Todos os funcionários da empresa devem estar preparados para identificar e solucionar os problemas ou necessidades do cliente. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente;
- Transforme o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcione atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

---

## SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Clientes são todos aqueles cujas decisões determinam se sua empresa irá prosperar. Pode se tratar de um grupo complexo e de múltiplas camadas, mas é preciso conhecer e servir todos os seus componentes para garantir a prosperidade (Whiteley, 1992). As definições que se encontram na literatura para designar clientes possuem um caráter muito amplo, a exemplo da definição de Kotler (1993, p. 38): “clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”.

Clientes externos não pertencem à organização, incluindo-se o público em geral, outras organizações e os órgãos regulamentadores. Clientes internos são os que recebem, dentro da empresa, produtos e serviços de outros departamentos e de pessoas da própria empresa.

Reconhecer a importância e dar a devida atenção aos seus clientes é o que, atualmente, estão fazendo as empresas para alcançar os lucros desejados. Sem clientes não há negócios. Para Peppers & Rogers (1997), as empresas para tornarem-se competitivas devem atuar de forma que o foco principal deixe de ser os produtos ou serviços para passar a ser uma solução para os seus clientes. Isto exige uma profunda mudança de cultura e valores, pois ainda permanecem a cultura e os hábitos dos treinamentos de muitos anos em que os focos centrais eram apenas os próprios produtos ou serviços. Assim, para esses autores as empresas devem identificar, classificar, diferenciar e interagir com seus clientes de forma personalizada.

- **Identificar seus clientes:** Significa saber quem são, onde estão os potenciais e qual o mercado e o negócio em que organização a organização se insere. Aqui se devem relacionar todos que efetivamente fazem negócio com a empresa;
- **Classificar os clientes:** É necessário classifica-los segundo um critério considerado relevante para a empresa, ou seja, é necessário classifica-los clientes a partir de uma percepção interna e externa. A classificação interna deve estar baseada na estratificação dos clientes sob o ponto de vista do valor que os mesmos trazem para a empresa.

- **Diferenciar os clientes:** É necessário criar regras de negócio diferenciadas em função do valor e potencial que cada cliente proporciona para a empresa. Os especiais devem ter tratamento especial e os “que não interessam” devem ser induzidos a procurar a concorrência. É muito importante que a empresa tenha uma política específica para cada classe de clientes;
- **Interagir com os clientes e Personalizar o contato:** Não deve ser somente a área de Marketing e Vendas a responsável pelo contato com a clientela. Todos devem interagir com os clientes. Neste ponto, a Tecnologia da Informação – TI tem um papel importante nessa interação, isto é, a conversa com o cliente deve começar a partir do seu último contato com a empresa, independente de quando, onde, com quem, e do meio utilizado. A imagem da empresa, percebida pelo cliente, estará sendo passada a cada novo contato, necessitando uma individualização no relacionamento para que haja consistência na imagem passada e no seu fortalecimento com um valor para a empresa.

Podemos segmentar os clientes de uma empresa com base em diversas escalas de valores existentes na literatura técnica, ou mesmo criados de acordo com a necessidade da empresa. Aqui vamos dar ênfase a um modelo de classificação interna baseada em quatro grupos importantes:

- 1. Clientes de Maior Valor (CMV):** São aqueles que, no presente, geram larga margem de lucro, ou demandam grandes quantidades de produtos e serviços, o que justifica um tratamento diferenciado. Dentro dos limites que possuem não há condições de haver expansão neste relacionamento, mas é de interesse sua manutenção como cliente;
- 2. Clientes de Maior Potencial (CMP):** São aqueles que, no momento não geram receita, por não adquirir diretamente ou não ter despertado interesse para as ofertas ou clientes de concorrentes que compram esporadicamente de sua empresa. Normalmente já são clientes de seus concorrentes e devem ser conquistados através de ações especiais;
- 3. Clientes de Valor Estratégico (CVE)** São aqueles que no momento podem não ser de maior valor, porém, dentro de uma projeção de relacionamento ao longo do tempo (médio e longo prazo), possuem um valor elevado. Também

---

fazem parte deste grupo clientes e empresas que, por utilizarem seus produtos e serviços, agregam valor a sua marca;

**4. Below Zero:** São clientes que não apresentam bons resultados e nem há perspectiva de melhorias. Não significa que devem ser eliminados, porém não deverão ter qualquer tratamento especial. Podemos citar aqui clientes que compram pouco, sempre exigem grandes descontos e também clientes com problemas em seu histórico de pagamentos;

Também podemos segmentar clientes através da classificação externa de Peppers & Rogers (1997), sob os diversos pontos de vista de valor que podem trazer:

**1. Suspeitos (Suspects):** Aqueles que podem vir a comprar os produtos ou serviços;

**2. Candidatos (Prospects):** Já conhecem ou ouviram falar da empresa através de uma ação específica de marketing individualizado ou pelo contato de um vendedor. São considerados em primeira análise como potenciais compradores;

**3. Compradores:** Aqueles que estão começando o relacionamento com a empresa agora ou há pouco tempo;

**4. Clientes:** Aqueles que voltam sempre e que merecem todo o esforço para mantê-los satisfeitos;

**5. Fãs ou advogados da marca:** Os produtos para esse tipo de cliente são vetores de sucesso e satisfação. Geralmente estão relacionados a produtos de grife;

**6. Finais e Intermediários:** São aqueles que farão uso do produto ou serviço, ou aqueles que farão a intermediação até a chegada ao cliente final;

**7. Afetado ou Impactado:** São aqueles que no caso de uma descontinuidade ou problema com o produto ou serviço, não irá paralisar sua produção nem irá sofrer maiores perdas.

---

## **FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Durante muito tempo o mercado vem procurando encontrar uma variável ou um grupo delas que correlacionem os resultados sustentáveis de determinadas empresas. A partir de pesquisa extensiva em vários segmentos de atividade realizada por Reichheld (1996), percebeu-se que as empresas que possuíam clientes mais fiéis, isto é, que retinham os seus clientes por mais tempo, possuíam resultados mais consistentes. Além disso, analisando estes diferentes setores, tanto de produtos quanto de serviços, avaliou-se que o aumento da retenção de clientes em apenas 5 % produzia uma melhoria amplificada de resultados na ordem de 35 % a 90 % nestes setores analisados.

Além disso, as empresas que se propõem a adotar a estratégia de fidelização de clientes como pilar da busca de sua vantagem competitiva devem também trabalhar fortemente com a fidelidade do acionista e de seus funcionários (Clientes internos).

Uma estratégia adequada de fidelização pode proporcionar a diferenciação individual dos clientes, dando margem para utilização das informações obtidas para outros fins, inclusive na integração com os demais setores da empresa, para a descoberta de novas oportunidades, desde que conquistada a permissão para uso das mesmas e respeitada a privacidade do cliente.

Para Reichheld (2003), as organizações que se importam com o crescimento, rentabilidade e retorno de longo prazo, precisam investir na fidelidade dos clientes (internos e externos) e seus investidores, em suma, nos stakeholders. Assim um relacionamento forte com o cliente é essencial ao sucesso do negócio, pois fazer negócio com pessoas conhecidas e confiáveis é mais previsível e eficiente e, mais rentável do que fazer negócios com estranhos.

Entretanto, a generalidade das empresas não consegue manter seus clientes, pois, segundo Rodriguez (2002), mencionando um artigo do *The Economist*, a maioria das empresas perde 50% de seus clientes a cada cinco anos e 70% dos seus negócios são perdidos tendo como causa um mau relacionamento com o cliente. Isto significa que dentro de um raciocínio linear, num período de 10 anos a empresa renova

---

integralmente o seu conjunto de clientes. Além disso, embora não existam dados comprobatórios, é aceito que na aquisição de um novo cliente se gasta cinco vezes mais que na manutenção daqueles já existentes, e que um cliente satisfeito comenta sua compra com outras cinco pessoas, ao passo que um outro insatisfeito queixa-se a um número maior de pessoas.

Reichheld (1996) considera que altos índices de retenção de clientes podem criar uma enorme vantagem competitiva, além de elevar o moral dos funcionários, gerar vantagens inesperadas em termos de produtividade e crescimento e até reduzir o custo de capital. Isso significa que existe uma relação de causa e efeito entre a fidelidade dos clientes e lealdade dos funcionários.

Para Reichheld (2002) a lealdade à empresa tem três dimensões: a lealdade do cliente; a lealdade do funcionário e a lealdade do investidor. A lealdade como princípio estratégico vem sendo uma resposta à desvalorização que vem sofrendo o principal ativo de qualquer empresa: o capital humano. E a escolha por ser uma empresa que valorize a lealdade não é apenas uma opção de Relações Públicas ou Recursos Humanos. Trata-se de uma postura altamente rentável, que recompensa os três lados envolvidos nela: os investidores, os funcionários e os clientes. O mais curioso é que de uma série de variáveis que vem sendo avaliadas para determinar o que diferencia um empreendimento bem sucedido de maneira sustentável, tem se encontrado uma enorme correlação entre a fidelidade de clientes e os resultados de negócio.

Os diferentes níveis dos benefícios de um programa de fidelização, em diferentes etapas do seu ciclo de vida podem ter três níveis, nos quais se enquadram:

- **Nível Financeiro:** onde são oferecidos incentivos financeiros para reter o cliente. É comum neste nível a prática de programas de desconto para compras repetidas. No entanto, a prática isolada deste tipo de ação, leva somente à retenção de clientes e não a fidelização. O cliente pode vir a comprar repetidamente, mas não passa a ser advogado e nem parceiro da empresa. Quando o fornecedor deixa de oferecer os descontos ou benefícios progressivos, o cliente provavelmente muda de fornecedor se não houver motivos mais fortes para continuar o relacionamento. Esta é uma ação característica do marketing transacional;

- **Nível Social:** o relacionamento se sustenta em barreiras sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e customização do relacionamento. Por exemplo: comunicações regulares com os clientes chamando-os pelo nome, provendo a continuidade do serviço através do mesmo representante de vendas e aumentando o serviço básico através de atividades educacionais ou de entretenimento, podendo citar treinamentos, seminários, festas, entre outros. Neste nível, os custos para o término do relacionamento são percebidos como maiores por parte do cliente. Mesmo que não haja programas de descontos ou benefícios progressivos, o cliente percebe os motivos interessantes para permanecer cliente.
- **Nível estrutural:** neste nível o relacionamento busca soluções estruturais para importantes problemas dos clientes. Quando o relacionamento oferece valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e que não são facilmente disponíveis em outro local, cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento. Este nível pode ser entendido como situações de parceria. É estabelecido um relacionamento onde uma empresa passa a ser continuidade da outra. A fornecedora passa a executar tarefas que, em princípio deveriam ser feitas pela empresa cliente.

Diversos níveis de relacionamento que podem ser empregados na hora de desenhar um Programa de Fidelização. Quando se fala em relações entre empresas, surge um questionamento: as empresas são feitas de pessoas, sendo que são estas pessoas que tomam as decisões. Portanto, quando se fala em fidelizar empresas, refere-se a fidelizar pessoas. Estas pessoas estão divididas em três tipos: os “decisores”, os influenciadores e os usuários.

Os “decisores” são as pessoas que aprovam formalmente as propostas, assinam os contratos – geralmente os diretores, os gestores das empresas. Os influenciadores são as pessoas que selecionam e recomendam as empresas para contratação. Já os usuários são as pessoas que efetivamente usam os produtos ou serviços oferecidos.

Sendo assim, a relação entre empresas trata na verdade da relação com diferentes tipos de pessoas por trás da empresa-cliente, assim como na relação entre empresas e pessoas físicas, as empresas vendedoras estão interessadas em conhecer o núcleo

---

familiar dos clientes. Poderíamos dizer que o núcleo familiar de uma empresa é o conjunto de “decisores”, influenciadores e usuários. Cabe neste caso, também, a seleção prioritária de com quem se trabalharia os programas de relacionamento.

De nada adiantaria premiar somente a empresa pela sua fidelidade com algum benefício para a companhia propriamente dita. Além disso, precisamos ter a preocupação também com a premiação para fidelização das pessoas envolvidas no relacionamento com a empresa.

No entanto, em determinadas ocasiões esta linha tênue entre o interesse da empresa e o interesse do seu representante pode ser ultrapassada em detrimento da melhor decisão para a empresa. Neste caso, o Programa de Fidelização pode ser erroneamente encarado como um mecanismo de suborno.

Os autores em geral confirmam que a melhor maneira para evitar esta falsa interpretação é recompensar o representante da empresa na forma de investimento no seu capital intelectual. Afinal, o capital intelectual da empresa é um de seus ativos, e investir nele é recompensá-la tanto em produtividade quanto em rentabilidade.

Assim sendo, treinamentos, seminários, livros, enfim, todos os investimentos em melhoria pessoal do representante da empresa que se reflitam na sua atividade profissional são vistas como a melhor forma de estabelecer premiação em programas “business to business”.

De qualquer forma, independente da questão ética, o conjunto de benefícios oferecidos em um programa de fidelização deve ter as cinco seguintes características, segundo identificado por Louise O'Brian e Charles Jones (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1998) :

- **Relevância:** significa a preocupação em ter prêmios que o cliente realmente quer, e manter benefícios que o cliente pode efetivamente alcançar. Especialistas recomendam que os programas tenham sempre um nível de premiação baixo que todos os clientes irão alcançar facilmente para evitar frustração e desistência, contrariando o objetivo de fidelidade do programa;
- **Valor aspiracional:** além de ter benefícios básicos de fácil alcance, o programa precisa ter prêmios de alto valor que incitam a participação de

---

determinado grupo de consumidores. Este alto valor não é necessariamente o valor financeiro do benefício e, sim, o valor percebido pelo cliente;

- **Escolha:** o cliente deve ter o direito de optar pelo benefício que mais lhe convém, que amplie a possibilidade de escolha dos clientes;
- **Conveniência:** de nada adianta ter um catálogo de prêmios fantástico no qual a troca seja pouco disponível ou muito difícil;
- **Comunicação:** os clientes precisam conhecer claramente o programa, sua mecânica e suas recompensas, tornando-se uma experiência relevante e excitante. Senão o programa toma características passivas.

Reichheld (2003) complementa esta visão com os oito elementos de uma estratégia de lealdade:

- **Desenvolva uma proposta de valor superior para o cliente:** Forneça uma proposta de valor que ofereça aos clientes-chave um valor efetivamente superior quando comparada às ofertas dos concorrentes;
- **Identifique os clientes certos:** Saiba quem são os clientes-alvo e desenvolva sistemas para uma aquisição seletiva. A conquista dos clientes certos geralmente depende mais do magnetismo da proposta de valor e das indicações que ela gera do que de habilidades excepcionais de venda;
- **Conquiste a fidelidade dos clientes:** Trate os clientes como ativos e faça todo o possível para retê-los e aumentar seu valor vitalício. Prepare políticas de preços, linhas de produtos, incentivos aos funcionários e níveis de serviços que reforcem a fidelidade dos clientes;
- **Identifique os funcionários certos:** Seja seletivo ao escolher funcionários quanto ao escolher clientes. Busque pessoas de caráter, que compartilhem os valores da empresa e tenham o talento e as habilidades para alcançar uma produtividade superior;
- **Conquiste a lealdade dos funcionários:** Invista fortemente no desenvolvimento e treinamento de funcionários e construa progressões de

---

carreira e estruturas organizacionais que lhes possibilite aproveitar ao máximo sua formação e suas habilidades;

- **Ganhe vantagem de custos por meio da produtividade superior:** A produtividade superior permite aos funcionários receber salários acima da média e às empresas manter custos mais baixos como porcentagem da receita;
- **Identifique os investidores certos:** Para as empresas de capital aberto, os investidores certos são aqueles predispostos a manter relacionamentos de longo prazo e que acreditam que só prosperam quando clientes e funcionários também prosperam;
- **Conquiste a lealdade dos investidores:** Os membros do alto escalão só prosperam quando os demais integrantes da empresa prosperam. Os investidores precisam ter um retorno justo de suas aplicações antes do pagamento de qualquer gratificação aos dirigentes. Os executivos conquistam a lealdade dos investidores tratando o dinheiro deles da mesma maneira com que trata o seu.

Segundo Duffy (2002) podemos ver a fidelização de clientes sob enfoques: estratégica e tática. A estratégica significa habilitar a empresa para manter a clientela no longo prazo e a tática é o esforço pró-ativo para incrementar o total de negócios com cada cliente, através de relacionamentos e benefícios exclusivos talhados individualmente.

Desta forma, se a fidelização de clientes é o fim, as diversas classificações semânticas correlatas são os meios para se atingi-la. Sendo assim, deve-se estar sempre enfocando os seus três principais objetivos que segundo, Duffy (2002) são:

- Aumentar o valor unitário das compras dos clientes e, conseqüentemente, o seu valor;
- Aumentar a repetição de compras estendendo o ciclo de vida do cliente na empresa e, novamente, o seu valor;
- Conhecer os perfis e hábitos individuais dos clientes para melhor atender e antecipar suas necessidades.

---

## **SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Assim como a perfeição, a fidelização de um cliente é uma meta que todos devemos buscar, sem perder a consciência de que ela nunca será atingida, pois é um alvo móvel, e de que a todo o momento estamos ameaçados de perder esse cliente. Isso não significa que não devemos buscar constantemente sua fidelidade.

A empresa pode oferecer o melhor produto ou serviço do mundo, há muitos anos, mas, se de repente alguma outra empresa começa a apresentar condições melhores, atendimento e relacionamento melhores, o cliente troca de fornecedor. E não se trata de ser ou não ingrato. Trata-se de que cada um de nós, como seres humanos, quer e busca, sempre, a alternativa que se mostra melhor para nós. É direito de cada um, portanto, constitui um comportamento normal legítimo.

Segundo Philip Kotler, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas. Clientes que “estejam fiéis” são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Clientes que “estão fiéis” reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes que não foram encantados vão embora sem o menor remorso e pior ainda falam mal da empresa.

Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista há longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente que está fiel pensará duas vezes antes de trair.

A tênue linha que separa a satisfação total do “estar fiel” deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e

---

empresa pode criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fiéis quando e enquanto confiam.

O marketing de relacionamento pode ser definido como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, aditados em relação à satisfação e respondidos. Alguns estudiosos acreditam que a mensuração da satisfação dos clientes pode ser o diferencial de empresas bem-sucedidas em relação a outras.

Também é importante medir a satisfação dos clientes pois a mesma é frequentemente equiparada a qualidade dos produtos e serviços da empresa. Ter compromisso com um programa de satisfação de clientes demonstra liderança e superioridade da marca, do produto ou do serviço em um mercado cada vez mais competitivo.

Quando tentamos entender o cliente a partir de nossa própria percepção, corremos um grande risco de errar em nossos julgamentos. Ouvir o que os clientes têm a dizer pode trazer melhorias aos processos da empresa, assim como inovações e diferenciais competitivos.

Segundo pesquisa da TARP (Technical Assistance Research Programs Institute, 1986), estima que apenas 01 em 27 clientes insatisfeitos volte a fazer negócio com uma empresa por iniciativa própria. Existe ainda uma evidência muito forte a respeito do valor de contribuição para o lucro da clientela satisfeita. Estudos mostram que o desempenho financeiro da empresa está relacionado à qualidade percebida dos bens ou serviços de uma empresa.

De acordo com Vavra (1993, p.255) os relacionamentos bem-sucedidos com clientes exigem prática constante e intensas técnicas de pós-marketing. Um dos esforços mais evidentes é a coleta de informações a respeito dos clientes. O autor sugere como atividade de pós-marketing a elaboração de um programa de mensuração da satisfação do cliente. Tal programa fornece um feedback do cliente referente a qualidade dos produtos ou serviços e sugere caminhos para futuras mudanças e melhorias.

---

A maioria dos programas de mensuração de satisfação, além de apontar níveis de satisfação, fornece conhecimento a respeito das expectativas dos clientes. Tais programas auxiliam a empresa na priorização de tais expectativas e mudanças que essas possam sofrer, além de permitirem que se conheça o valor das necessidades existentes (VAVRA, 1993, p.165).

A satisfação dos clientes não é uma opção, é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Sam Walton, fundador do Wall Mart, maior rede de varejo do mundo, fez a seguinte afirmação em um discurso para seus funcionários: "Clientes podem demitir todos de uma empresa, simplesmente gastando seu dinheiro em algum outro lugar". Esta afirmação reflete bem a importância da satisfação dos clientes.

Para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumpri-los, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso exigirá a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e percepções do cliente.

As necessidades dos clientes mudam e evoluem constantemente. A organização precisa se antecipar a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Os investimentos nessas atividades produzirão retornos substanciais, mas é importante que a Administração entenda que os retornos mais importantes virão, quase sempre, no médio e no longo prazo.

O cliente forma sua percepção de uma organização em base à diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos e serviços dessa organização. Todas as pessoas que integram a organização fazem alguma coisa para cumprir com os requisitos dos clientes. Por tanto influenciam sua satisfação, começando, é claro, pela Alta Administração. Ela, particularmente, tem a responsabilidade de conscientizar a todos da importância de cumprir com os requisitos e assegurar que todos entendam como seu trabalho contribui para a satisfação do cliente. Quando todos estiverem conscientizados, então a organização poderá ter a certeza de possuir uma cultura orientada ao cliente. Nesse momento, a organização

---

conseguirá o máximo retorno dos recursos investidos nos esforços de medir e analisar a satisfação do cliente.

## **CRIAÇÃO DE VALOR PARA PRODUTOS E SERVIÇOS**

Para falar sobre valor de produto, é relevante antes mencionar o conceito de produto. Kotler (1993, p. 173) diz que: “Produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”. O desenvolvimento de um produto deve considerar três estágios: o primeiro diz respeito ao produto básico que é o seu núcleo. Ele consiste nos serviços de solução de problemas ou benefícios que o consumidor obtém quando adquire. Por exemplo, o comprador não adquire uma máquina de lavar roupas, mas sim, roupa lavada.

A partir do produto básico tem-se o produto real. Produtos reais podem ter até cinco características: nível de qualidade, aspectos, estilo, nome de marca e embalagem.

O terceiro estágio é o produto ampliado que significa a oferta de serviços e benefícios adicionais para a solução completa do problema do consumidor.

Podemos afirmar que valor de produtos e serviços e satisfação de clientes caminham sempre juntos. Não basta apenas vender o preço do produto, o vendedor deve ter a habilidade de fazer com que o cliente perceba o “valor” do produto que está sendo vendido, ou seja, ele precisa sentir e vivenciar a sensação da presença do valor. Os melhores vendedores vendem valor, aos demais resta somente vender preço.

Neste caso, podemos dizer que a satisfação do cliente é a sensação de prazer que ele sente quando compara o que está recebendo com suas expectativas e as vê atendidas completamente ou, melhor, superadas. A satisfação não depende apenas do produto ou serviço e nem do preço pago somente, mas sim do valor que o consumidor

---

efetivamente percebeu no produto ou serviço, na adequação quanto ao preço, na qualidade da venda e do atendimento.

Para criar valor a um produto ou a um serviço, precisamos garantir que a percepção do cliente de que os benefícios, ao adquiri-los, são superiores aos custos envolvidos na sua aquisição. Porém, os custos não querem dizer apenas preço. O preço é apenas um dos custos, mas existem outros:

- **Tempo:** O custo do tempo que o cliente vai gastar na compra do produto ou do serviço;
- **Comodidade:** A energia que o cliente vai gastar para obter o produto ou o serviço, ou seja, comprar pela Internet ou por telefone, requer muito menos energia do que sair de casa, ir até o local, estacionar o carro e esperar para ser atendido;
- **Psicológico:** Sensação de prazer pela compra ou culpa com relação ao dinheiro gasto. Estes são apenas dois dos muitos exemplos de custos psicológicos que influencia na satisfação de clientes.

Um bom vendedor aprende a formular uma proposta de valor, onde evidencia a percepção dos benefícios e diminui a percepção dos custos. Se ele falhar na proposta, falhará nas vendas. Ainda existem profissionais de vendas que se prendem ao preço. Porém, preço é diferente de valor. O preço é comunicado, mas o valor somente pode ser percebido. O grande vendedor focaliza o valor e procura sempre aprimorar a sua capacidade de fazer com que seus clientes o percebam.

Desta forma, podemos dizer que o preço é objetivo e o valor é subjetivo, ou seja, as pessoas diferentes valorizam as coisas de maneira diferente. Assim sendo, um mesmo produto ou serviço possui muitos atributos e benefícios diferentes. Cabe ao bom vendedor saber escolher o benefício, ou conjunto deles, mais adequado a cada cliente e mercado, antes de fazer a proposta (venda consultiva). Portanto, o vendedor necessita fazer previamente um levantamento de todas as particularidades do produto ou serviço para possibilitar um plano de valor. A lista a seguir ajuda a reunir as informações necessárias:

- 
- Descreva as principais características que diferenciam sua empresa das concorrentes.
  - Descreva as principais características do seu produto ou serviço.
  - Seu produto ou serviço possui benefícios que os demais não oferecem?
  - O que diferencia seu produto dos concorrentes?
  - Quais são as desvantagens em relação à concorrência.
  - Qual a diferença de preço do meu produto em relação aos concorrentes?
  - Como meu produto ou empresa é percebida pelo mercado e pelos clientes?
  - Quais são os diferentes públicos que podem se interessar em seus produtos e serviços?
  - Quais as características mais particulares deste público interessado (crenças, hábitos, desejos mais comuns, etnia, sexo)?
  - É possível desenvolver variações do seu produto ou serviço adaptadas para cada um destes públicos?
  - Quais os canais pelos quais sua mensagem pode chegar a estes públicos (caminhos diferentes expressam o valor de um produto de maneira diferente)?
  - Quais os principais tipos de custo que podem afetar sua venda (custo monetário, custos de tempo, custo de energia física, custo psicológico)?

Após levantar todos os dados da lista acima, você deverá fazer uma declaração de valor do produto ou serviço, onde ele deverá deixar bem claro:

- Dentre tantas opções disponíveis no mercado, por que o cliente deverá escolher a sua oferta e não outra?
- Como sua oferta impacta a vida ou negócio do cliente?

- 
- Quais as razões pelas quais o valor do seu produto ou serviço deve ser percebido pelo cliente como igual (preço justo) ou superior (preço convidativo) aos custos para adquiri-lo?

Segundo Idalberto Chiavenato, a venda por si só não constitui a parte final, terminal ou conclusiva do processo, pois as empresas de hoje se preocupam mais ainda com a pós-venda, ou seja, assistência técnica e atendimento contínuo ao consumidor. A satisfação do cliente não se limita apenas à venda, mas sim o antes e o após a venda.

### **COMO ENCANTAR O CLIENTE**

Encantar o cliente é deixá-lo à vontade, fazê-lo perceber que o produto que comprou vai lhe trazer benefícios e que terá sempre um suporte da empresa em caso de problemas que possam surgir. Que será sempre bem recebido dentro da empresa com cordialidade e um sorriso. Esta é uma regra natural de todo ser humano, todos retornam a lugares onde se sentiram bem.

E como chegar a este grau de encantamento? Você precisa fazer mais o que ninguém faz, ou fazer de um modo que ainda não é feito. Você deve exceder e superar as expectativas do cliente, sendo proativo, aproveitando toda a oportunidade proporcionada para prestar um atendimento diferenciado.

Sérgio Almeida descreve seis aspectos de um profissional proativo em seu livro *Ah! Eu Não Acredito!*:

- Atenção: para observar detalhes;
- Sensibilidade: para “sentir” o cliente;
- Compromisso: com o bem-estar do cliente;
- Ousadia: para romper os limites em prol do cliente;
- Bom senso: para discernir qual o limite;

- Iniciativa: para agir instantaneamente.

Além dos aspectos indicados por Sérgio Almeida, a matéria de capa da revista "VendaMais" da edição de nº 123 (Jul/2004) traz algumas dicas de como todos funcionários da empresa podem encantar e fidelizar os clientes:

- Sua equipe tem de estar preparada. Não adianta apenas uma pessoa prestar atendimento de qualidade e encantar. Todos devem caminhar no mesmo rumo;
- Use a criatividade. Lembre-se de que para encantar basta ter atitude;
- Supere-se e surpreenda seu cliente. Faça por ele o que ninguém fez;
- Não adianta encantar no momento da venda e depois esquecer. O pós-venda é muito importante;
- Desenvolva ações que façam com que seu cliente lembre sempre da sua empresa, dos seus produtos e de você;

O objetivo principal de sua empresa deve ser encantar os clientes, torná-los não apenas clientes satisfeitos, encantados e fiéis, mas também torná-los multiplicadores dos seus vendedores. Para encantar um cliente, muitas vezes não é necessário gastar dinheiro, bastam pequenos gestos que acabam marcando o cliente e que ele nunca mais vai esquecer.

Podemos citar como exemplos: Acompanhar o cliente até o carro com guarda-chuva num dia chuvoso; Dar uma solução logística para expedição de seus produtos acabados; Cumprimentar sempre com um sorriso, mesmo que você não esteja num bom dia; Dentre outras. São pequenos gestos, mas que vão ficar sempre na memória do cliente surpreendido e, porque não dizer, encantado.

---

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM**

De acordo com Peppers & Rogers (2001) o termo CRM nunca foi formalmente definido. Assim, muitos fornecedores de software, aproveitando o movimento do mercado nessa direção, chamam suas aplicações de CRM. Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia “one-to-one” (Marketing um-a-um), de relacionamento com os clientes. Mesmo o Gartner Group, considerado uma referência em Tecnologia da Informação, define o CRM como uma estratégia de negócio e não um conjunto de ferramentas.

Assim, pode-se concluir que o CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas), mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro do modelo de dados. Isso definitivamente traz implicações relevantes.

Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como “porta de entrada”. Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automatização de vendas (SFA), gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, e comércio eletrônico.

A atração de novos clientes, tendo como objetivo final a solidificação de relacionamentos, transformando clientes indiferentes em leais, deve ter quatro atitudes como orientação:

- Compreender as necessidades dos clientes;
- Tratar os clientes como parceiros;
- Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;

- Prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às qualidades individuais.

O processo de gestão de relacionamento com os clientes significa muito mais que a implantação de uma nova tecnologia. Trata-se de uma mudança de cultura que transcende à reorganização dos processos e tecnologia para suportar essa nova forma de gestão.

Segundo Peppers & Rogers (2001) esse processo engloba três dimensões:

- **Operacional:** Essa dimensão está relacionada à interligação dos diversos ambientes empresariais de apoio que são fundamentais para a entrega dos produtos e serviços aos clientes, como por exemplo, os sistemas de retaguarda operacional, linha de frente e “mobile-office”. Os sistemas de retaguarda estão ligados aos Sistemas Integrados de Gestão – ERP, aos Sistemas de Gestão de Fornecedores – SCM e aos sistemas legados. Os sistemas da linha de frente se relacionam à automação de atendimento aos clientes -SAC e automação de vendas – SFA. Os sistemas de “mobile-office” dizem respeito aos sistemas móveis de atendimento aos clientes e automação de campo com o uso de equipamentos móveis, como os “lap-tops” e “PDA – Personal Digital Assistant”;
- **Colaborativa:** esta dimensão está relacionada à interação com os clientes e sistemas de voz, telefone, tele-conferência, e-mail, fax ou qualquer outro mecanismo que permita interação direta com o cliente;
- **Analítica:** esta dimensão está relacionada à inteligência do sistema, com o objetivo de prospectar o conhecimento, identificando diferenciais competitivos para a gestão dos negócios, assim como orientar a organização, baseados na análise de fatos e dados organizados em “datawarehouse”.

Importante ressaltar que Peppers & Rogers (2001) frisam que esta última dimensão é a mais importante de todo o processo e a que deve ser atacada prioritariamente. O Database marketing é o núcleo de toda a estratégia e táticas do CRM. Sendo assim, sem uma boa base de dados analíticos e individuais de clientes, os esforços das dimensões colaborativa e operacional podem resultar em efeitos individuais na relação com o cliente, absolutamente contrários aos objetivos fundamentais de uma estratégia

---

de CRM. Peppers & Rogers (2003) recomendam que, a partir dos dados de criteriosas pesquisas e experiência adquiridas no relacionamento, as empresas devem seguir dez recomendações:

- Cada empresa precisa definir sua estratégia e suas metas específicas de relacionamento com os clientes e comunicá-las para toda a organização. Todos devem saber o que vai ser feito e como ganharão com isso, junto com a empresa;
- CRM não é um mega-projeto a ser digerido e justificado financeiramente de uma só vez. Esperar por um estudo de caso incontestável com cronogramas de vários anos e investimentos de muitos milhões pode ser fatal;
- Tornar a empresa centrada no cliente é uma jornada de transformação. Iniciativas planejadas, coordenadas e executadas de forma incremental de acordo com um programa levam a organização a seus objetivos com mais agilidade e segurança;
- Cada iniciativa tem de ser avaliada por critérios claramente mensuráveis. O retorno tangível e em prazo definido viabiliza o lançamento, a manutenção e o crescimento de programas de relacionamento;
- Por outro lado, ao longo da jornada, a empresa deve saber valorizar os ganhos intangíveis verificando quanto vale o desenvolvimento de um produto vencedor surgido a partir da interação com o cliente;
- Gerir clientes em vez de apenas produtos exige novas disciplinas na companhia. A maioria das empresas sabe calcular com precisão o custo de cada produto, mas não quanto custa, por exemplo, atender um cliente;
- As organizações já estão percebendo que satisfação e fidelidade são indicadores indiretos. A tendência é clara: o que interessa é medir lucratividade individual, participação do cliente e retenção dos clientes mais rentáveis;
- Os desafios do CRM estão longe de serem tecnológicos. Organização, remuneração, criação de novos processos em finanças, vendas, produtos e

---

marketing, políticas de gestão de dados e privacidade, obtenção de permissões de clientes são fatores cruciais, freqüentemente esquecidos;

- A estratégia de relacionamento com o cliente afeta toda a organização, inclusive seu modelo de negócio. Por isso, tal estratégia somente será bem-sucedida se for patrocinada pelo nível mais alto da companhia segundo uma linha conceitual bem definida;
- A real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre seus clientes que a concorrência não tem e ser capaz de transformar rapidamente esse conhecimento em ação. Ganha quem consegue estabelecer relacionamentos dominantes em seu mercado.

#### **Referências Bibliográficas:**

DUFFY, D. L.; **Do something! Guia prático para fidelização de clientes**. São Paulo: Fábrica Comunicação Dirigida, 2002.

DRUCKER, Peter. **Desafio gerenciais para o século XXI**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

**Fundação para o Premio Nacional da Qualidade**. Critério de Excelência: 2004. Disponível em < [www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br) >

KOTLER, P; **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

McKENNA, R.; **Marketing de relacionamento : Estratégia bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Estudo Brasil: CRM ganha força no país**. Disponível em < [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br) > , n. 38, maio/junho de 2003.

PEPPERS, D; ROGERS, M; **Marketing um a um: Marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_; **Empresa 1:1 – Instrumentos para competir na era da interatividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; CRM Séries: Marketing 1 to 1. São Paulo: São Paulo: Makron Books, 2001.

PINE II, B. J; **Personalizando produtos e serviços: Customização maciça**. São Paulo: Makron Books, 1994.

---

REICHHELD, F. F.; **A estratégia da lealdade: A força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_, **Princípios da Lealdade: Como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_; **A lealdade como filosofia.** Disponível em < [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br) > n. 40, setembro/outubro de 2003.

\_\_\_\_\_; **O valor da fidelidade.** Disponível em < [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br) > n. 21, julho/agosto de 2001.

RODRIGUEZ, M. V. R.; **Gestão Empresarial: Organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VAVRA, T. G. *Marketing de Relacionamento (Aftermarketing).* SP: Editora Atlas, 1993.

WHITELEY, R. C; **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

**Gigantes das Vendas** – Ed. Landscape – Raul Candeloro & Luiz Paulo Luppá. Revista VendaMais (edição 123 – Jul/2004) – Ed. Quantum – Josiane Bendet

**Marketing de Relacionamento.** Wikipédia. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_de\\_relacionamento](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_de_relacionamento)>

# **CADERNO DE EXERCÍCIOS**





---

**Exercício 2:**

Para implantar programas de marketing de relacionamento, é fundamental que as empresas conheçam a sua base de clientes. Você conhece a sua? A seguir, seguem algumas questões que o ajudarão a avaliar o seu conhecimento:

1. Você trata sua base de clientes de maneira uniforme ou segmentada?
2. Quais parâmetros você utiliza para segmentar seu público?
3. Quais são os clientes mais lucrativos?
4. Quais são os clientes de maior potencial para realização de lucro?
5. Quais clientes dão prejuízo para sua empresa?
6. Qual é o percentual dos clientes mais rentáveis? Qual a participação deles nos seus negócios?
7. Quantos clientes abandonam sua empresa por ano?
8. Qual o impacto na lucratividade do abandono desses clientes?
9. Quanto tempo, em média, um cliente se relaciona com sua empresa?
10. Qual o melhor canal de contato com seus clientes?
11. Você se comunica regularmente com sua base de clientes?
12. Quantos clientes novos você adquire através da indicação de clientes já existentes?
13. Quais os componentes de lealdade identificados pelos seus clientes?
14. Qual a relação entre a importância do componente financeiro de lealdade e os componentes não financeiros?
15. Você diferencia os benefícios para os clientes mais importantes?
16. Quanto você gasta para atrair novos clientes?







**Exercício 3:****DECLARAÇÃO DE VALOR**

Utilizando as páginas seguintes, responda todos os itens abaixo:

- Descreva as principais características que diferenciam sua empresa das concorrentes;
- Descreva as principais características do seu produto ou serviço;
- Seu produto ou serviço possui benefícios que os demais não oferecem?;
- O que diferencia seu produto dos concorrentes?
- Quais são as desvantagens em relação à concorrência;
- Qual a diferença de preço do meu produto em relação aos concorrentes?
- Como meu produto ou empresa é percebida pelo mercado e pelos clientes?
- Quais são os diferentes públicos que podem se interessar em seus produtos e serviços;
- Características mais particulares deste público interessado (crenças, hábitos, desejos mais comuns, etnia, sexo);
- É possível desenvolver variações do meu produto ou serviço adaptadas para cada um destes públicos?;
- Quais são os canais pelos quais sua mensagem pode chegar a estes públicos (caminhos diferentes expressam o valor de um produto de maneira diferente);
- Principais tipos de custo que podem afetar sua venda (custo monetário, custos de tempo, custo de energia física, custo psicológico).







# **CADERNO DE ANOTAÇÕES**



















