

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

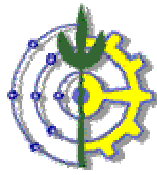
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**Relacionamento com Cliente: Um Estudo sobre as
práticas de Marketing de Relacionamento adotadas
pela Petrobras.**

Daniele de Moura Figueiredo

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**RELACIONAMENTO COM CLIENTE: UM ESTUDO SOBRE AS
PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO ADOTADAS
PELA PETROBRAS.**

DANIELE DE MOURA FIGUEIREDO

Sob a Orientação da Professora
Dra. Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia Empresarial.

Seropédica, RJ
Agosto de 2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

DANIELE DE MOURA FIGUEIREDO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração em Estratégia Empresarial.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/08/2006.

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira. Dra. PUC
(Orientadora)

Ana Alice Vilas Boas. Ph.D. UR

Lamounier Erthal Vilela. Dr. UP III

DEDICATÓRIA

**“À minha querida e amada mãe, Marilu:
As palavras nunca serão suficientes para expressar a
gratidão e o respeito que tenho para com aquela que não
só me deu a vida, como também orientou meus passos.
Foi por você que cheguei até aqui. E é por você que
seguirei em frente!”**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, eu agradeço a Deus por estar viva e com muita garra para continuar lutando pelos meus sonhos.

Agradeço a Professora Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira pela atenção, empenho, paciência, interesse e por ter feito críticas construtivas para este projeto. Sem suas orientações, dificilmente eu conseguiria um resultado relevante.

Agradeço a Professora Ana Alice Vilas Boas pelo seu empenho e dedicação para com todos os alunos da turma deste mestrado para que não desistissem no transcorrer da árdua caminhada, se prontificando muitas vezes a estar pessoalmente junto aos alunos para orientá-los.

Não poderia deixar de mencionar o nome dos meus colegas de turma, que estiveram sempre na torcida, além de terem proporcionado trocas de experiências pessoais e profissionais muito importantes para a minha formação: Ana Gabriela de Oliveira Rocha, André Ferreira, Benjamim de Souza Siqueira, Bruno Felix Guilherme de Araújo, Carolina Ismaelita Mazza Ribeiro, Derlinéa Peçanha Moreira, Edival Dan Junior, Helio Fernandez Figueira Filho, Jaqueline Mateus de Moura, Juliane Furtado Novaes, Julio Cesar Silva Macedo, Leonardo Ribeiro Fuerth, Marcello Vinicius Doria Calvosa, Marcelo Poça de Souza, Marcos Aurélio Campos de Queiroz, Marcus Vinicius Damacena da Silva, Roberta Dalvo Pereira da Conceição, Rodrigo Clébicar Pereria Mota Esteves e Sandra Souto da Silva.

RESUMO

FIGUEIREDO, Daniele de Moura. **Relacionamento com Cliente: Um Estudo sobre as práticas de Marketing de Relacionamento adotadas pela Petrobras.** 2006. 68p. Dissertação (Mestrado em Administração, Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Trabalho de pesquisa que trata o Marketing de Relacionamento como parte fundamental da estratégia competitiva no mercado corporativo construindo sua viabilidade através do uso de ferramentas de tecnologias de informação, tomando como objeto de análise o *Canal Cliente*, que é o site de comércio eletrônico da maior empresa do país, a Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras. E, conforme a literatura, entre todas as ferramentas tecnológicas, a Internet é o ambiente e o tipo de mídia que melhor proporciona um canal direto de comunicação, em tempo real e conveniente. O estudo de caso procura apresentar o histórico da empresa, a evolução e disseminação da cultura de Marketing de Relacionamento na organização, a ampliação dos serviços no ambiente de Internet, a utilização da ferramenta tecnológica para dar sustentação ao seu modelo e as demais ações de marketing que estão sendo promovidas pela empresa. O resultado da análise mostra como a Petrobras gerencia o relacionamento individual com seus principais clientes, oferecendo conveniência, personalização, flexibilidade, controle e suporte, diminuindo custos operacionais com o corte de processos burocráticos e liberando sua força de vendas para se focar em tarefas que aprofundem e agreguem real valor ao relacionamento.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Clientes, Internet

ABSTRACT

FIGUEIREDO, Daniele de Moura. **Customer Relationship – A Study about practices of Relationship Marketing used by Petrobras**. 2006. 68p. Dissertation (Master in Administration, Business Management and Strategy). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

Research work that deals with Relationship Marketing as a fundamental part of competitive strategy in the corporate market, considering the effectiveness of the usage of technological information tools for its viability. The study used as its focus is the *Canal Cliente*, the e-commerce site of the biggest company in Brazil, Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras. According to literature, among all technological tools, the Internet is the best ambient and the kind of media that best provides a direct channel in real time and very convenient. The case study shows the history of the company, the evolution and spreading process of the Relationship Marketing culture within the organization, the development of the Internet services, the usage of the technological tools to support its model and the other marketing actions that have been used by the company. The research results shows how Petrobras manages the individual relationship with their main clients, offering convenience, personalization, flexibility, control and support, diminishing operational costs by cutting the bureaucratic processes focusing their sales staff in adding value to the relationship process.

Key Words: Relationship Marketing, Clients, Internet.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Princípios do marketing transacional e do marketing de relacionamento	9
Quadro 2	Mercado Corporativo x Mercado Consumidor: Características de Distinção	18
Quadro 3	Mudanças de comportamento das organizações no setor corporativo	20
Quadro 4	Cultura de Marketing One-to-One x Marketing de Massa	22
Quadro 5	Propriedades do modelo de Marketing One-to-one	22
Quadro 6	Petrobras em números	44
Quadro 7	Análise de equilíbrio	52
Quadro 8	Funcionalidades do Canal Cliente	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Escala Transação-Relacionamento	7
Figura 2	CRM operacional, analítico e colaborativo	15
Figura 3	Estrutura dos quatro Ps	19
Figura 4	Quatro passos para o marketing one-to-one	26
Figura 5	Estágios no desenvolvimento de parceiros	27
Figura 6	Matriz-Portfólio de Segmentação de Cliente	31
Figura 7	Exemplo de Organograma baseado em Brand-Management	32
Figura 8	Exemplo de Organograma baseado em Customer-Management	33
Figura 9	Desdobramento do processo do BSC	35
Figura 10	As perspectivas do Balanced Scorecard	36
Figura 11	Passos para implantação do BSC	37
Figura 12	Índice de Satisfação dos clientes	43
Figura 13	Árvore de Valor Percebido	49
Figura 14	Contribuição do Canal Cliente para o gerenciamento da cadeia logística da Petrobras	56
Figura 15	Organograma Geral da Petrobras	60
Figura 16	Organograma do Abastecimento – Marketing e Comercialização	61
Figura 17	Missão e Visão Petrobras	63
Figura 18	Estratégia Corporativa - Plano Estratégico Petrobras 2015	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Problema de Pesquisa	2
1.2	Objetivo Geral	3
1.3	Objetivos Específicos	3
1.4	Justificativa do Trabalho	3
1.5	Delimitações	4
2	REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1	Definição de Marketing de Relacionamento	5
2.2	Marketing de relacionamento x programa de fidelização	5
2.3	Níveis de Relacionamento	6
2.4	Evolução do Marketing	7
2.5	Conceito de CRM	9
2.6	Fatores Críticos na implantação do CRM	11
2.6.1	As Pessoas	11
2.6.2	Os Processos	12
2.6.3	A Tecnologia	14
2.7	Marketing de Relacionamento no mercado corporativo	16
2.8	Características do Mercado Corporativo	17
2.9	Diferenças de ações de Marketing em relação ao Mercado Consumidor	18
2.10	Evolução a caminho do Marketing de Relacionamento	18
2.11	Novo tipo de mídia	23
2.12	Aplicação do Marketing de Relacionamento	24
2.13	Relacionamento de parceria e colaboração	26
2.14	Engajar clientes ao diálogo através da interação	28
2.15	Diferenciar clientes em vez de produtos	29
2.16	Organização para gerenciamento do cliente	31
2.17	Balanced Scorecard: modelo de gestão estratégica	34
2.17.1	Perspectivas do BSC	36
2.17.2	Procedimentos para implantação do BSC	37
2.18	Considerações Gerais	38
3	METODOLOGIA	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	Breve histórico – Petrobras	42
4.2	Fim do monopólio	42
4.3	Petrobras em números	44
4.4	Novo Posicionamento da Petrobras	45

4.5	Programa Cliente Petrobras (CLIP)	45
4.6	Canal Cliente - breve histórico	50
4.7	FCS na implantação do Canal Cliente	56
4.7.1	Fatores Críticos relacionados às pessoas	56
4.7.2	Fatores Críticos relacionados aos processos	57
4.7.3	Fatores Críticos relacionados à tecnologia	58
4.8	Demais ações adotadas pela Petrobras	58
4.8.1	Mapeamento dos pontos de contato	58
4.8.2	Segmentação de clientes	58
4.8.3	Mudanças na estrutura organizacional da empresa	59
4.8.4	BSC da Petrobras	62
4.8.4.1	Missão Petrobras	62
4.8.4.2	Estratégia Corporativa	63
5	CONCLUSÃO	65
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

1. INTRODUÇÃO

O momento econômico atual está vivendo uma era de concorrência e competição acirrada dentro de um ambiente globalizado (BRETZKE, 2000). Neste ambiente, o mercado vem descobrindo que tratar bem os clientes é um dos caminhos para alcançar um crescimento estável e lucrativo (BROWN, 2001). A necessidade de conquistar e, principalmente, manter clientes vem impulsionando os executivos a repensarem suas estratégias de negócio com ênfase no serviço e na qualidade para conseguir a satisfação e a lealdade do cliente no longo prazo (ZENONE, 2001). Sendo assim, uma nova ordem começa a prevalecer no mundo dos negócios e que, conseqüentemente, muda drasticamente as estratégias de marketing adotadas pelas empresas para melhor atuarem no seu mercado: o Marketing de Relacionamento.

Nossos avós contam como era bom fazer compras na venda da esquina antigamente. A clientela vinha da vizinhança e em pequeno número. Por isso, o proprietário e balconista os chamavam pelos nomes, já sabiam o tipo e quantidade de pães que costumavam pedir, o tipo de queijo, o horário que preferiam buscar o litro de leite, as verduras e legumes que eles gostavam e se eles preferiam a entrega a domicílio, ou não, de alguns produtos. Eles se sentiam importantes com o tipo de relacionamento e jamais pensariam em trocar de mercearia por um estabelecimento maior e distante, onde seriam tratados como um cliente comum.

Seria ideal se este tipo de tratamento continuasse sendo oferecido aos clientes pelas empresas nos dias de hoje. Porém torna-se um desafio manter a mesma filosofia tendo que atender e vender produtos e serviços para milhares de consumidores, espalhados por todas as partes do mundo e com as mais variáveis necessidades e desejos. Situação essa iniciada pelo estouro da manufatura e demanda em alta escala, por ocasião da Revolução Industrial no século XIX, e ainda remanescente nos tempos modernos com fabricantes de produtos padronizados explorando ações de mídia de massa para fazer consumidores se deslocarem até as lojas e pedir o seu produto. (PEPPERS; ROGERS, 1994, p.21).

Claramente, sem a ajuda do computador e diversas modalidades de tecnologias de informação, a prática atual do marketing personalizado (prática semelhante da época dos nossos antecessores) seria inviável para qualquer companhia com uma carteira de algumas centenas de clientes. Porém, com a simplificação, inovação, maior poder de processamento e armazenamento, barateamento e acessibilidade das opções de hardware, empresas de grande porte até os micro-empresendimentos, em qualquer segmento da indústria, estão começando a colocar este conceito em prática.

Trata-se de um desafio, porém não impossível nas duas últimas décadas. Segundo Peppers e Rogers (1994), a tecnologia está permitindo aos profissionais de Marketing modernos assumirem o papel do pequeno proprietário, fazendo negócios repetitivos com indivíduos e empresas, um por vez. Computadores e aplicativos podem prover uma memória real das necessidades individuais de cada cliente, assim como estimar o potencial futuro de cada um. Graças aos recursos de tecnologias de informação, um empreendimento pode começar pequeno, e não importa quão grande este se torne, poderá manter a função do pequeno artesão do passado com cada um de seus clientes, mesmo possuindo milhões deles.

Portanto, neste novo cenário competitivo, as tecnologias de informação cumprem papel imprescindível para um perfeito fluxo de trabalho e informações entre o mundo interno e externo à empresa. Com estas ferramentas, as empresas têm a possibilidade de interagir com os seus parceiros de maneira mais direta, rápida e produtiva e pró-ativa e levar a mesma rapidez e disponibilidade de conhecimento ao seu meio interno. E, dentre as várias ferramentas de tecnologia de informação, a Internet é a que apresenta a maior variação de aplicações para a comunicação entre fornecedor e cliente e torna possível colocar em prática o conceito do marketing de relacionamento.

Através da Internet, a organização fornecedora coloca à disposição dos clientes a sua base de dados, possibilitando aos mesmos o acompanhamento de processos de pedidos, o acesso a ofertas de produtos segundo o seu perfil, informações atualizadas sobre a empresa e a execução de tarefas em tempo real, rompendo os limites de tempo e distância. Além disso, unifica o *marketing de massa* e o *marketing personalizado*, atingindo um maior número de clientes e oferecendo serviços e atendimento de forma exclusiva e personificada a cada um deles.

Em meio a essas mudanças tecnológicas e inovadoras, surgiu no final dos anos 90, a definição do CRM que favorecia a abordagem puramente tecnológica, através da qual as organizações consideravam CRM (e muitas ainda consideram) uma ferramenta de software que gerencia o relacionamento com os clientes. Essa abordagem foi divulgada principalmente pelas empresas de consultoria e *softwarehouses*. Após um período de aprendizado e de resultados desastrosos na implantação de iniciativas de CRM sob a perspectiva tecnológica, o CRM está sendo visto como uma aplicação de estratégias de negócio para gerenciar os relacionamentos com os clientes. Estas estratégias são fundamentadas na filosofia do marketing de relacionamento e aplicadas na organização com o suporte das tecnologias de comunicação e informação.

Este estudo apresenta uma breve descrição da evolução do marketing até chegar ao marketing de relacionamento e, em seguida, passando à definição de CRM, defendendo a premissa de que o uso das tecnologias de informação - e tendo a Internet como seu principal ferramental - se torna imprescindível e estratégico para as organizações que estão em busca do relacionamento individualizado eficaz com cada um dos seus clientes. São mencionados ainda os principais agentes que dão suporte às estratégias de implantação de CRM: as pessoas, os processos e a tecnologia.

Apresentamos também as definições do BSC (*Balanced Scorecard*), como ferramenta de controle da implantação das estratégias de CRM na Petrobras, pois controlar significa monitorar, avaliar e fazer melhorias para que a estratégia se desenvolva conforme o que foi planejado. O modelo *Balanced Scorecard* é utilizado na empresa, dentre outros propósitos, para avaliar o desempenho das soluções de CRM.

1.1. Problema de Pesquisa

O Marketing de Relacionamento é um processo que supõe haver uma relação de parceria, de lealdade, de respeito, de comprometimento entre as pessoas envolvidas nele. Dessa forma, começam a surgir os problemas para introdução do conceito. As pessoas dentro das organizações e a área de recursos humanos têm a responsabilidade de gerar, manter, intensificar e gerenciar estratégias voltadas para o relacionamento.

Outro fator importante é a necessidade de conhecer e identificar quais dos clientes poderão justificar tal esforço. Alguns são mais valiosos para a empresa que outros - aqueles que dão altos lucros.

Desse modo, empresas flexíveis reconhecem que necessitam aprender a tratar, individualmente, os clientes, pois reconhecem que eles são diferentes entre si. Isto somente é possível com o uso da tecnologia, dos bancos de dados e da interatividade do Marketing Direto, através de seus instrumentos para vender e se relacionar de forma personalizada.

Diante das mudanças no cenário mundial, a Petrobras, uma empresa que sempre atuou como líder no mercado, está adotando quais estratégias de Relacionamento com Cliente?

1.2. Objetivo Geral

Analisar as práticas adotadas pela empresa Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras - no que diz respeito ao Relacionamento com Cliente.

1.3. Objetivos Específicos

Descrever as reestruturações ocorridas na Petrobras, em função da mudança no cenário econômico, advinda com o fim do monopólio e abertura do mercado.

Apresentar as características da Internet que fazem dela o ambiente ideal para negócios e mídia para a aplicação do Marketing de Relacionamento

Apresentar o estudo com vistas a caracterizar um caso de sucesso na aplicação do Marketing de Relacionamento.

1.4. Justificativa do Trabalho

O tema foi escolhido por se tratar de assunto atual e ainda bastante polêmico no mundo dos negócios. A literatura apresenta muitos relatos sobre a importância do foco no relacionamento com o cliente e seu gerenciamento personalizado e individualizado através de ferramentas tecnológicas, porém, na prática, são poucos os casos de êxito encontrados no mercado, na tentativa de investimentos e implantação de projetos, soluções e aplicações que, de fato, agreguem real valor aos clientes e, conseqüentemente, garantam retorno sobre o investimento.

Levando em consideração estas dificuldades, há também o interesse pessoal da exploração do tema por parte da pesquisadora e autora deste trabalho, por possuir experiência profissional em uma empresa que aplica todos os temas aqui explorados no seu próprio modelo de negócios e, além disso, é a maior empresa do país. Com isso, esta dissertação de mestrado pretende dar grande contribuição na aplicação prática e viabilidade da teoria apresentada.

1.5. Delimitações

Este trabalho de pesquisa objetivou relacionar os vários conceitos de modelo de negócios que cercam o Marketing de Relacionamento e o uso estratégico da informação associado à ferramenta tecnológica (Internet), com o intuito de oferecer a melhor experiência ao cliente através de um relacionamento individual e personalizado, ampliando a participação nos seus negócios, aumentando a taxa de retenção com um baixo custo operacional e garantindo uma operação lucrativa com escala. A maneira de como é possível montar este “quebra-cabeça” para garantir real valor ao mercado foi o objeto de análise e discussão. Entretanto, não faz parte do escopo do trabalho:

- Citar, relacionar e definir conceitos básicos sobre sistemas de TI e modelos genéricos de serviços na Internet por presumir que os leitores deste trabalho já possuem conhecimento prévio do assunto, pois são temas considerados já suficientemente explorados e discutidos nos meios acadêmicos e literários;
- Apresentar e detalhar modelos de programação de aplicativos;
- Discutir sobre protocolos e padrões de comunicação e integração entre sistemas de Internet, Extranet, Intranet, ERPs e banco de dados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Definição de Marketing de Relacionamento

Definição de Madruga (2004, p.20) para marketing de relacionamento:

Assim como o marketing de massa foi a solução no século passado para levar o maior número possível de produtos para o maior número imaginável de clientes, o marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa.

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, surgido nos anos 90. Como todos os conceitos da área de administração, este também surgiu de uma necessidade imposta pelo mercado. Uma necessidade de reformulação da relação entre empresa e consumidor.

A cada dia, os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar mais informado sobre os produtos e sobre a concorrência entre as empresas.

Atualmente, as empresas analisam muito bem o mercado e, principalmente, seu público alvo, para atender da melhor forma suas necessidades. O marketing de relacionamento se baseia no conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e atua na área subjetiva da mente do consumidor, buscando desenvolver lealdade a sua marca.

Há várias décadas, havia empresas concentrando suas energias de vendas em modificar a mentalidade do cliente adaptando-a para seus produtos. Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas se mostraram mais dispostas a atender as necessidades e os desejos dos clientes.

Com tantas empresas oferecendo produtos, a fidelização do cliente seria uma tarefa muito dispendiosa utilizando os métodos convencionais de aumentar o pessoal de vendas ou aumentar o pessoal do marketing. A melhor opção torna-se estabelecer uma real interação empresa - cliente, onde o cliente informa suas necessidades e contribui para o lançamento de novos produtos.

2.2. Marketing de Relacionamento x Programa de Fidelização

Adotar marketing de relacionamento não é uma das tarefas mais fáceis. Talvez essa crença seja causada pela confusão que os executivos ainda fazem entre marketing de relacionamento e programa de relacionamento – também apelidado de programa de fidelização por algumas empresas. (MADRUGA, 2004, p.20).

O programa de fidelização é um esforço específico e concentrado, possui um objetivo definido, como por exemplo, os programas de frequência de algumas companhias aéreas brasileiras. Já as estratégias adotadas no marketing de relacionamento são muito mais numerosas e podem, inclusive, ter como um dos objetivos um programa específico de fidelidade.

Muitas empresas parecem ter aderido ao marketing de relacionamento sem atentarem se as práticas adotadas tomam como foco o cliente, ou seja, o objetivo deve ser a formação de um relacionamento positivo do ponto de vista do cliente, não da empresa.

A existência de um relacionamento com um cliente exige uma interação bilateral, ambas as partes devem ter um desejo de desenvolver um relacionamento. Além disso, o desejo de manter o relacionamento deve ser fundamentado na emoção e nos sentimentos.

2.3. Níveis de Relacionamento

Conforme Barnes (2002, p.149), pode-se considerar a existência de um relacionamento entre as empresas e seus clientes em quatro níveis diferentes: *íntimos*, *face a face*, *distantes* e *de marca*.

- a) Os relacionamentos íntimos são os mais próximos, caracterizados como pessoais e amistosos, onde o cliente deposita sua confiança no prestador de serviço. Este tipo de relacionamento pode envolver o toque físico, do tipo que os clientes trocam com cabeleireiros, dentistas e médicos.
- b) O relacionamento face a face é muito freqüente em um contexto de varejo, onde os clientes tornam-se conhecidos dos atendentes de loja, funcionários de banco, gerentes de hotel e recepcionistas. Embora exista o contato face a face, a interação não é de natureza pessoal nem envolve a revelação de informações pessoais.
- c) Os relacionamentos distantes incluem uma interação provavelmente menos freqüente, que se desenvolve por via tecnológica, de pouco ou nenhum contato físico, como por exemplo, relacionamentos de clientes com concessionárias de serviços públicos e provedores de Internet. Este tipo de relacionamento está se tornando muito freqüente, pois os clientes utilizam cada vez mais os sistemas interativos de atendimento telefônico ou efetuam as suas transações com as empresas através da Internet.
- d) Relacionamento de marca - a última categoria de relacionamento envolve situações em que o cliente raramente, ou nunca, tem oportunidade de fazer contato direto com a empresa ou seus funcionários. O contato físico é feito através de agentes: distribuidores e lojistas. Neste caso, o cliente não requer contato físico ou encontro pessoal para ter um relacionamento sólido. O importante é a ligação que é criada entre o cliente e a marca, e o que ela representa para ele.

É nesse contexto que as empresas vêm adotando diversas práticas para estreitar cada vez mais o relacionamento com os seus clientes. Espera-se mantê-los bem próximos da organização, desenvolvendo um relacionamento tipicamente genuíno, conforme demonstrado na escala:

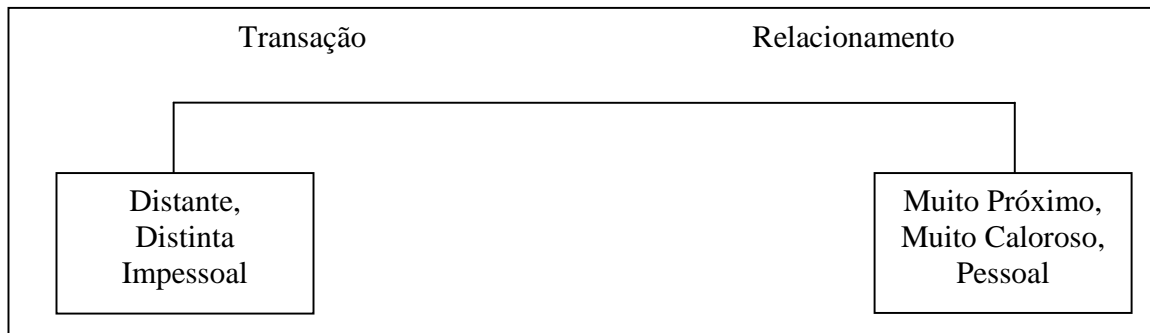


Figura 1: Escala Transação-Relacionamento

Fonte: Barnes; James G. (2002, p.152).

Essa escala demonstra o contato entre empresas e seu clientes em variações. De transações isoladas e distintas de um lado a relações de troca do outro. Em algum ponto dessa escala, uma abordagem transacional ao marketing deixa de ser adequada e tem início a possibilidade de se estabelecer um relacionamento genuíno.

Conforme Barnes (2002, p.152), embora exista uma escala de relacionamento, isso não significa dizer que os relacionamentos possam ser colocados na escala, de relacionamentos íntimos a relacionamentos de marca. É possível aumentar a proximidade e a solidez de um relacionamento independente do nível em que ela existe. Para melhorar seu relacionamento com os clientes, a empresa deve aumentar sua comunicação com eles e transmitir sua preocupação com os mesmos. Estratégias de marketing de relacionamento bem elaboradas, que agreguem valor para o cliente, são o caminho para este objetivo.

Porém, apesar de já ser difundido e praticado em muitas empresas, o marketing de relacionamento ainda é mal interpretado por profissionais que atuam nas áreas comerciais e de marketing.

2.4. Evolução do Marketing

Ao longo do tempo, de acordo com o cenário econômico e as necessidades do mercado de cada época, a abordagem do marketing foi sofrendo variações. Marketing, atualmente, é a palavra utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim sendo, entende-se que “[...] uma empresa ou pessoa pratica marketing quando tem o mercado como razão e foco de suas ações” (LIMEIRA, 2003, p.2).

O conceito moderno de marketing surgiu na década de 1950, quando o avanço da industrialização estimulou a competição e os clientes passaram a contar com um maior poder de escolha. As empresas reconheceram que não era mais o cliente que tinha que se adaptar ao seu produto, e sim a organização que tinha que se voltar para o cliente. Iniciou-se então a passagem de um marketing direcionado a vendas para um marketing direcionado ao mercado.

Nas décadas de 1970 e 1980, a competição começou a basear-se em oferecer produtos com maior qualidade e inovação tecnológica, buscando aumentar a participação no mercado.

A *American Marketing Association* conceitua marketing como sendo “[...] o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” (GUMMESSON, 2002, p.284). Esta é a definição do marketing tradicional baseado na teoria do composto de marketing, também conhecido como *marketing mix* ou 4Ps, que se refere às variáveis: produto, preço, promoção e praça (ponto de distribuição).

Na década de 1990, com a velocidade das mudanças, o avanço tecnológico e um ambiente de concorrência global, a qualidade passa a ser um pré-requisito e não mais um diferencial competitivo. O diferencial passa a ser o foco no cliente e, em suas necessidades, com uma atuação personalizada.

Os profissionais de marketing, que antes estavam mais preocupados com a conquista de novos clientes, passaram a dar maior importância para a manutenção dos clientes existentes e o relacionamento cada vez melhor com os mesmos (KOTLER, 1999). Como consequência, o enfoque tradicional do marketing começou a ser questionado, pois o relacionamento com os clientes a longo prazo, fator crítico para o sucesso da organização, não é atendido pelo marketing tradicional, que mantém um foco transacional, a curto prazo.

Estabelecer o relacionamento com o consumidor passou a ser então a essência do marketing, surgindo o marketing de relacionamento.

Várias definições foram propostas por autores que trouxeram grandes contribuições à área, entre eles Adrian Payne, Christin Grönroos, David Ballantyne, Evert Gummesson, Mertin Christopher, Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt. Apesar das várias definições, todos enfatizam a idéia principal de que marketing de relacionamento é o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de longo prazo com os clientes e outros *stakeholders*, segundo Gummesson (2002).

No conceito de Gummesson (2002, p.297), marketing de relacionamento “refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas no sentido de estabelecer, desenvolver e manter com sucesso as relações de troca”.

Apesar de não haver uma definição única para marketing de relacionamento, todas as definições convertem a um princípio fundamental, que é criação de valor através de relacionamentos entre as partes envolvidas. O foco do marketing de relacionamento é a retenção de clientes, através de relacionamentos de longo prazo, buscando o aumento da participação no cliente em vez da participação no mercado. Cada cliente deve ser tratado de forma individual, especialmente os melhores clientes, fundamento este que originou a expressão “marketing one-to-one”, registrada pela Peppers e Rogers (2000). O relacionamento deve ocorrer através de um processo interativo de cooperação e colaboração entre as partes envolvidas, gerando benefícios mútuos.

O marketing de relacionamento representa uma das maiores mudanças de paradigma em relação ao conceito de marketing dos anos da década de 1950.

A tabela abaixo apresenta as principais mudanças da abordagem do marketing tradicional, que possui um foco transacional, para a abordagem do marketing de relacionamento.

Princípios	Marketing transacional	Marketing de relacionamento
1. Foco	Transação.	Longevidade da relação.
2. Valores	Satisfação do acionista.	Confiança, credibilidade e segurança.
3. Forma de gerar as estratégias	Isoladamente nas áreas centrais.	Lideradas centralmente e compartilhada com a operação.
4. Função de marketing dominante	Produtos, serviços e propaganda.	Interatividade, relacionamento e marketing interno.
5. Horizonte temporal dos negócios	Foco no curto prazo.	Foco no longo prazo.
6. Pessoal interno	Percebidos como recursos estratégicos.	Mapeados, reconhecidos e recompensados através de marketing interno.
7. Origem das receitas	Transações esporádicas.	Recompra, indicação, cross selling, up selling
8. Indicadores dominantes	Marketing share e top of mind.	Satisfação, índice de retenção e indicação.
9. Pesquisas dominantes realizadas junto ao cliente	Satisfação e grau de fixação da marca.	Satisfação, preferências, nível de interatividade.
10. Comunicação	Meios de massa.	Personalizada e relevante.

Quadro 1: Princípios do marketing transacional e do marketing de relacionamento

Fonte: Madruga, Roberto (2004, p.40)

No final da década de 1990, juntamente ao uso cada vez mais intenso dos conceitos do marketing de relacionamento no mundo dos negócios e ao progresso das tecnologias de informação e comunicação, surgiram novos termos, tais como “marketing one-to-one” e “gerência de relacionamento com o cliente” ou *Customer Relationship Management* ou *Customer Relationship Marketing*. O termo mais utilizado na literatura é *Customer Relationship Management* ou simplesmente CRM.

2.5. Conceito de CRM

CRM pode ser definido como uma aplicação prática da filosofia e das estratégias do marketing de relacionamento, com ênfase no relacionamento com os clientes, conforme Gummesson (2002).

As definições de CRM encontradas na literatura são diversas. Porém, a grande maioria dos autores, apresenta a mesma abordagem de Gummesson (2002), em que CRM é um conjunto de estratégias fundamentadas no marketing de relacionamento, aplicadas nas organizações com o suporte das tecnologias de informação e comunicação (GARTNER GROUP apud PEPPERS; ROGERS, 2001).

Outra abordagem de CRM compreende a abordagem mais orientada à tecnologia, difundida, na maioria dos casos, por empresas com fins comerciais. Na realidade de muitas organizações, CRM compreende um conjunto de ferramentas tecnológicas, tais como sistemas para gerenciamento da força de vendas, sistemas de automatização de marketing, *call center*, *data warehousing* e *data mining*. Nessa abordagem, CRM é entendido equivocadamente como um pacote de *software* e não como uma nova maneira de fazer negócios.

Sem dúvida, as tecnologias de informação e comunicação têm um papel fundamental no CRM, e foram essenciais para acelerar e popularizar as estratégias do marketing de relacionamento. Porém, o CRM não deve ser considerado puramente tecnológico, e sim, como a integração das estratégias do marketing de relacionamento com as tecnologias de informação e comunicação (BRETZKE, 2000).

As soluções tecnológicas precisam ser utilizadas para enriquecer o relacionamento com o cliente e não somente automatizar formas de atendimento e comunicação. O papel da tecnologia no CRM é:

[...] 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. (GARTNER GROUP apud PEPPERS; ROGERS, 2001, p.5).

CRM pode ser considerado como uma estratégia de negócio de uma organização. Estratégia entende-se como planos de ação para o alcance de objetivos predefinidos e é considerada uma luta contínua para destacar uma empresa de seus rivais. As estratégias para o CRM podem ser entendidas como planos de ações orientados às necessidades dos clientes para desenvolver vantagem competitiva da organização, através do relacionamento com os clientes.

A implantação bem-sucedida do CRM envolve mais do que ter uma boa estratégia e uma infra-estrutura tecnológica: é necessário alinhar e reestruturar toda a organização, envolvendo as pessoas, os processos e a tecnologia (BROWN, 2001).

Para a implantação do CRM, é fundamental que suas estratégias estejam alinhadas à visão da organização e sob o enfoque no cliente. Em uma organização focada no cliente, a responsabilidade pela satisfação do cliente deverá ser considerada como obrigação de todos da organização - o cliente sempre deverá ser considerado o começo e o fim de todas as atividades, sendo também o centro de todas as atenções. Para isso, são fundamentais o envolvimento e a conscientização de todos da organização. O projeto de CRM é por definição um projeto corporativo, que envolve todas as áreas da organização, embora geralmente comece em uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Por isto, é fundamental que todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente no projeto, tenham completo entendimento do processo e das mudanças

organizacionais inevitáveis. A mudança, no contexto organizacional, engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores.

O sucesso da implantação das estratégias para CRM, além dos fatores citados, depende também de mecanismos de monitoramento e gerenciamento das estratégias. Estes mecanismos ajudam a organização a tomar as melhores decisões, fornecendo informações direcionadas para mudanças em busca da melhoria contínua.

2.6. Fatores Críticos na Implantação do CRM

Segundo a visão de diversos autores, os fatores críticos de sucesso na implantação do CRM podem ser classificados em três categorias: pessoas, processos e a tecnologia.

As pessoas representam os executivos e funcionários da organização. A implantação da estratégia para o CRM pode exigir o desenvolvimento de novas habilidades e competências por parte de todas as pessoas envolvidas.

Os processos representam as rotinas da organização necessárias à execução da estratégia. Para suportar a estratégia definida, pode ser necessário um redesenho nos processos existentes e/ou a criação de novos processos organizacionais.

A tecnologia está relacionada à infra-estrutura de hardware e software necessária para suportar a estratégia para o CRM.

2.6.1. As Pessoas

Os fatores críticos relacionados ao comportamento humano podem ser classificados como: envolvimento da alta direção no projeto, envolvimento dos funcionários e preparação dos funcionários para lidar com a mudança.

Os líderes devem estar à frente do processo de implementação da estratégia de relacionamento com os clientes, construindo na empresa as competências necessárias para o sucesso. À direção cabe assegurar que a empresa tenha conhecimentos, habilidades, recursos, medidas, ferramentas, processos gerenciais e sistemas que possam transformar o relacionamento com os clientes em realidade. Além disso, para evitar que o processo seja visto como mais um modismo do CEO, todas as estratégias da empresa devem estar alinhadas com os objetivos de relacionamento com o cliente (CROSBY, 2002, p.271).

Implementações bem-sucedidas de programas de gestão de relacionamento com clientes são aquelas em que os executivos da empresa enxergam o valor do CRM e conseguem disseminar o esforço de implantá-lo em toda a organização, afirma Gaset (2001).

Além do envolvimento dos executivos, os funcionários também devem estar envolvidos. Greenberg (2002) afirma que o principal motivo para o alto índice de falhas na implantação de CRM é a falta de uso. Por este motivo, os usuários precisam estar envolvidos desde o início do processo.

Alguns funcionários evitam o CRM por considerá-lo muito confuso, não têm confiança no processo e não entendem sua relevância para a empresa. Muitas vezes são os últimos a serem consultados sobre a possibilidade de uso, características e benefícios do CRM, gerando a subutilização ou utilização inadequada do sistema (CROSBY, 2002, p.271). Um programa de treinamento sólido deve ser capaz de ajudar os empregados a entender não apenas os objetivos do CRM, como também os seus benefícios ao auxiliá-los a servir melhor os clientes.

2.6.2. Os Processos

Processo é definido como:

conjunto de recursos e atividades que estão inter-relacionadas para transformar entrada em saídas. Entradas na forma de pessoas, capital, tecnologias e materiais e saídas na forma de bens e serviços que serão entregues ao cliente. (CHIAVENATO; CERQUEIRA, 2003, p.197).

Neste grupo, estão enquadrados os fatores que dizem respeito à preparação prévia da empresa para receber o CRM e ao monitoramento constante do processo. Ao implementar um projeto de CRM, as empresas devem ter uma estratégia de negócios predefinida e bem estruturada e estar preparadas para gerenciar as mudanças profundas inerentes ao processo. Em outras palavras, é preciso um planejamento adequado da implementação do projeto, que deve se dar em etapas e de forma criteriosa, sempre focalizando as necessidades dos clientes. Outro aspecto fundamental diz respeito à mensuração dos resultados, para que se possa avaliar se o caminho está sendo percorrido de forma adequada, alcançando os objetivos propostos (GREENBERG, 2001).

As empresas têm investido muito dinheiro em tecnologia para desenvolver CRM e, no entanto, muitas dessas implementações de hardware e software têm frustrado as expectativas dos gerentes quanto ao retorno deste investimento. Parte do problema advém do fato de que estas empresas estão aplicando a tecnologia na ausência de uma estratégia de negócios mais ampla, focada no cliente. A tecnologia de informação deve estar alinhada com os objetivos da empresa de construir, manter e aprimorar o relacionamento com os clientes (CROSBY, 2002, p.272).

Greenberg (2001) argumenta que o CRM é uma estratégia de negócios, e a tecnologia, um meio para a sua viabilização.

Detalhamento dos processos inerentes à estratégia de implantação de CRM:

a) Gerenciamento das mudanças:

Para Greenberg (2002), a cultura da empresa é profundamente afetada pelo CRM e, por isso, todas as mudanças devem ser planejadas de tal forma a evitar alguns riscos, como, por exemplo: falta de planejamento interfuncional, inexistência de uma estratégia formal de negócios de CRM, pouco ou nenhum apoio do usuário, compra de uma solução sem a compreensão dos objetivos e metas da empresa. Concordando, Gaset (2001) afirma que iniciativas de implementação de CRM podem fracassar por não serem acompanhadas de um gerenciamento adequado das mudanças envolvidas no processo.

b) Implementação criteriosa e em etapas:

As empresas devem buscar consultoria externa para implementar o CRM, uma vez que este processo requer um contingente de pessoas e técnicas que muitas vezes não estão disponíveis internamente. Crosby (2002) acredita na importância da experiência dos consultores para que o projeto seja bem sucedido, reduzindo problemas e priorizando tarefas.

Para Peppers e Rogers (2003), antes da implementação do CRM deve haver uma análise da situação atual do relacionamento da empresa com seus clientes. Feita a análise, o processo deve se dar em quatro etapas: (1) identificar os clientes da empresa e recolher dados sobre eles; (2) classificá-los, de acordo com suas necessidades e o valor que representam para a empresa; (3) interagir com os consumidores que foram identificados como possuindo um alto valor no longo prazo para a empresa e que trarão benefícios se tiverem um relacionamento mais próximo com ela. Os dados coletados sobre estes clientes devem ser rapidamente transformados em informações úteis para a empresa e distribuídos para que sejam utilizados em prol da melhoria do relacionamento ou do serviço prestado; e (4) customizar os produtos e serviços oferecidos pela empresa, adequando-os às necessidades específicas dos clientes e, conseqüentemente, fortalecendo o relacionamento. É preciso que a empresa seja capaz de se adequar constantemente às necessidades dos clientes e para isso deve aumentar sua flexibilidade.

A implementação do CRM deve ser precedida pelo estabelecimento de um plano de ação que contemple: a avaliação da lucratividade da implementação e a escolha da metodologia mais adequada. Segundo Gaset (2001), um dos motivos de fracasso na implementação de CRM é a pressa, as empresas implementam o processo rápido demais. É importante definir os pontos fortes e fracos, por onde começar e como avançar com o processo. O melhor começo é compreender as necessidades do cliente.

c) Foco permanente no cliente:

O crescente interesse em CRM teve suas origens na ênfase dos movimentos de qualidade no foco no cliente. Na medida em que ele foi ganhando reconhecimento como fator de vantagem competitiva, diversas empresas passaram a ofertar seus aplicativos. Alguns aplicativos, no entanto, como os que visam à economia de tempo e de custos, são vistos pelos clientes como sistemas mais rígidos, difíceis de compreender e mais demorados. Desta forma, o CRM tem potencial para impactar positivamente os clientes, mas, quando desenvolvido sem o foco no cliente e utilizado de forma isolada, muito de seu potencial se perde.

d) Mensuração do desempenho:

Gaset (2001) enxerga, como fundamental, mensurar os resultados alcançados com o CRM. A falta de acompanhamento e divulgação dos resultados pode gerar uma sensação de fracasso, mesmo que isso não seja a verdade. Outro ponto importante considerado como causador da insatisfação das empresas com os resultados do CRM é o fato de que muitas vezes as empresas medem o sucesso de forma tática e em curto prazo. Os resultados de CRM, em sua maioria, são visíveis a médio e longo prazo.

2.6.3. A Tecnologia

As empresas que obtiveram sucesso na implantação de iniciativas de CRM foram aquelas que colocaram as informações sobre os clientes no centro de sua infra-estrutura de informação (SWIFT, 2001, p.36).

O processo de CRM depende de dados. A forma como os dados dos clientes da organização estão armazenados, mantidos e disponibilizados, ou seja, a forma como são geridos, é um fator crítico para o sucesso de uma implantação de CRM (ZENONE, 2001). Da mesma forma, a transformação dos dados brutos em informações que podem ser consultadas é obrigatória para a criação de um ambiente para tomada de decisões de negócio compartilhada e inovadora.

[..] a tecnologia sustenta a infra-estrutura do CRM, sistematizando os processos de negócio comuns e a captura de dados estratégicos de todos os pontos de contato com o cliente. Ela fornece funcionalidade para diferentes canais de vendas e serviços e sustenta a partilha da visão comum do cliente por toda a organização. (BROWN, 2001, p.23)

A infra-estrutura tecnológica para o CRM é mais que uma simples solução de software ou ferramenta. É um conjunto de tecnologias e de sistemas de informação que, integradas, implementam e operacionalizam as estratégias para o CRM.

A quantidade de fornecedores de soluções tecnológicas de CRM cresce em números cada vez mais altos, de acordo com Greenberg (2001). Dentre estes, existem grandes e pequenos fornecedores, dedicados a segmentos específicos do mercado ou generalistas. Cada um destes fornecedores provê ferramentas com variadas funcionalidades e objetivos e, as denominam, soluções tecnológicas de CRM.

Vista a enorme variedade de soluções do mercado, a Meta Group(2000) propôs uma classificação das soluções tecnológicas em três grandes grupos: operacional, analítico e colaborativo. Esta classificação é considerada como uma das oficiais do setor, e está ilustrada na figura.

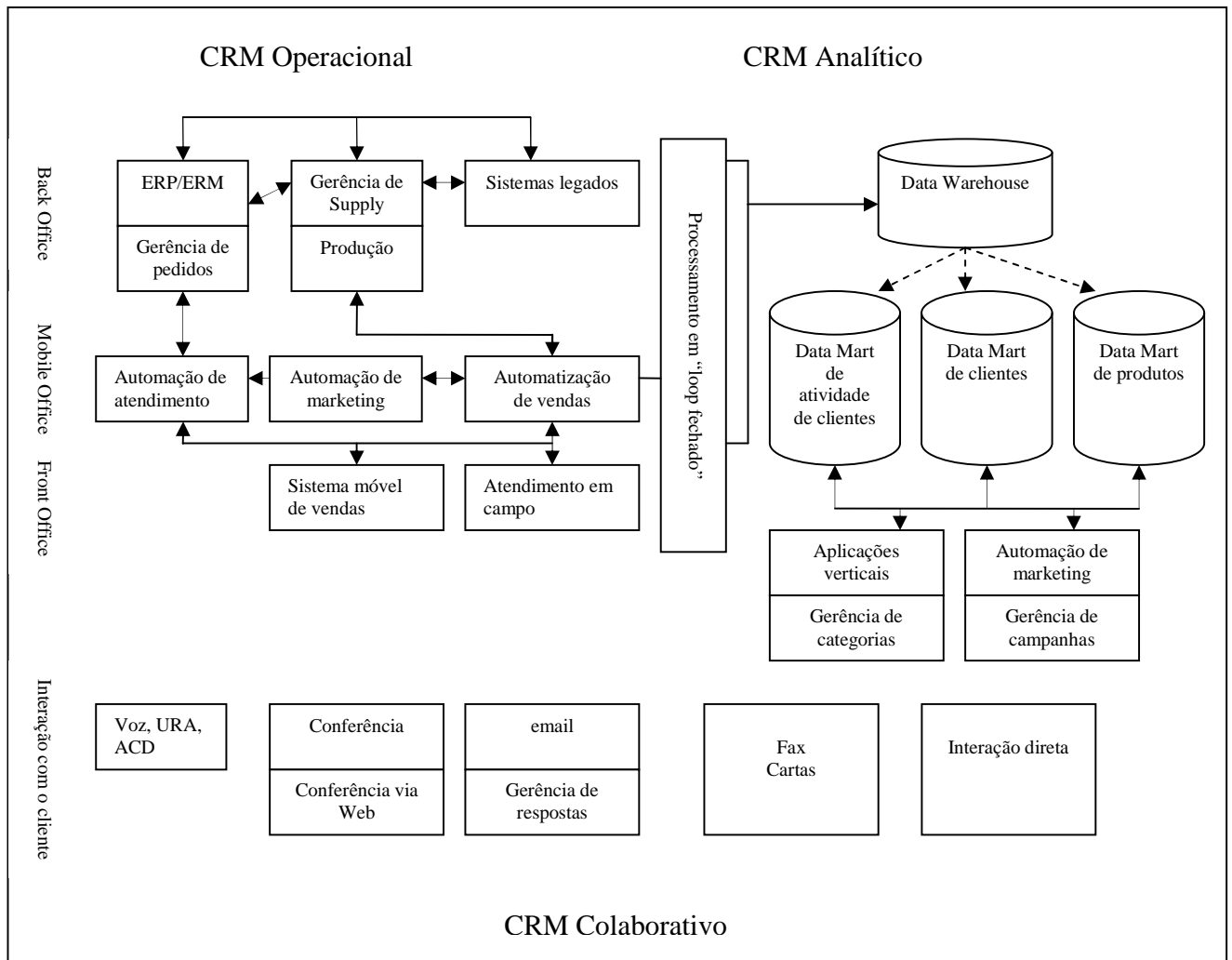


Figura 2: CRM operacional, analítico e colaborativo

Fonte: Meta Group (2000). Disponível em <<http://www.metagroup.com>>

- **CRM Operacional:** são os aplicativos voltados para o cliente. Está relacionado aos sistemas de *back-office*, *front-office* e *mobile office*. Os sistemas de *back-office* estão relacionados aos sistemas integrados de gestão, sistemas de gestão da cadeia de suprimentos e sistemas legados. Os sistemas de *front-office* estão relacionados a automação do atendimento aos clientes, automação do marketing e automação de vendas. Já o *mobile office* está relacionado aos sistemas móveis de atendimento aos clientes e automação de campo;
- **CRM Analítico:** esta dimensão está relacionada à inteligência dos sistemas, com o objetivo de prospectar o conhecimento, identificando diferenciais competitivos para a gestão dos negócios. Geralmente utiliza a tecnologia de *data warehouse* e *data mart* para orientar as estratégias para CRM, com base na análise de fatos e dados armazenados;
- **CRM Colaborativo:** está relacionado a toda interação entre o consumidor e os canais de comunicação da organização. Os vários canais de contato devem estar preparados para

não só permitir essa interação, mas também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização. As ferramentas tecnológicas devem permitir a coordenação da informação trocada nos diversos canais de contato, tais como: face-a-face, correio, correio eletrônico, Web, telefone, fax ou qualquer outra forma que permita a interação com o cliente.

2.7. Marketing de Relacionamento no Mercado Corporativo

Peppers e Rogers (2000, p.17) afirmam que no mundo dos negócios, o que poderia ser chamado de “A Era do marketing de massa”, entra agora numa fase de obscuridade, e o sol está nascendo numa nova fase. Os autores reforçam que não importa como chamam este momento, seja A Era da Interatividade ou a Era do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, uma coisa é certa: está ocorrendo uma transformação radical. A possibilidade de escolha dá poder ao cliente, que por sua vez, se torna leal à medida que são oferecidos produtos e serviços perfeitamente calibrados para suas necessidades.

Peppers e Rogers (2000) definem esta fase como a revolução do marketing one-to-one no setor corporativo, como um movimento cultural e tecnológico que está afetando, de uma maneira ou de outra, virtualmente qualquer tipo de negócio, de qualquer indústria em todas as regiões do mundo. De acordo com os autores, gestores de todos os níveis serão afetados, alguns, com mais sorte, terão suporte do staff, outros enfrentarão uma tarefa árdua de educar o topo da hierarquia. Para eles, poucos escaparão da luta contra a resistência institucional, a falta de comunicação efetiva e o entendimento equivocado sobre a função da tecnologia. Contudo, o processo para uma cultura organizacional focada em gerenciamento individualizado e personalizado do relacionamento com o cliente é irreversível.

Brown (2001) afirma que quanto mais tempo um cliente permanecer com uma empresa, mais valioso ele será. Clientes de longo prazo compram mais, utilizam menos tempo os recursos da empresa, são menos sensíveis a disputas por menor preço e trazem indicações de outros clientes. Segundo o autor, estas organizações são obcecadas pela maximização do relacionamento com seus parceiros e o foco está voltado mais para retenção do que para aquisição, e que seus conceitos geralmente são motivados por fatores como:

- a) Intensificação da competição global;
- b) Transição de uma economia de manufatura para uma de serviços;
- c) Mercados saturados e redução dos ciclos de produtos;
- d) Menos oportunidades para diferenciação dos produtos;
- e) Aumento de sensibilidade para a qualidade de serviços por parte dos clientes e consumidores.

As companhias estão percebendo que as necessidades de cada cliente são únicas, ou seja, cada empresa compradora possui um problema diferente e particular para ser resolvido e, portanto, não podem ser tratados como apenas mais um elemento de um público-alvo.

2.8. Características do Mercado Corporativo

É fundamental possuir o entendimento das características deste mercado para que as ações de marketing e ferramentas utilizadas sejam direcionadas para ir de encontro com esta realidade. Boone e Kurtz (2006) identificam as seguintes peculiaridades do mercado corporativo que o diferem do doméstico:

- Mercados Geograficamente Concentrados: certas empresas se alojam em locais próximos a fornecedores estratégicos ou onde a rentabilidade seja mais promissora;
- Número de Compradores: em menor número, porém consistindo de empresas de grande porte e com grande capacidade de compra;
- Comportamento Organizacional de Compra: o processo de compra tende a ser mais complexo;
- O Papel do Comprador Profissional: estes funcionários tecnicamente qualificados são responsáveis por gerenciar as principais compras da organização com os melhores produtos pelos melhores preços, através da definição de necessidades, localização e avaliação de fontes alternativas de fornecimento e tomando decisões de compra;
- Complexidade do Canal: conflito entre parceiros como revendedores, distribuidores e varejistas num nível muito mais complexo do que as de B2C;
- Vendas baseadas no conhecimento: por causa da complexidade envolvida os fornecedores devem basear o processo de vendas em treinamento sobre a utilização, benefícios e utilidades dos bens e serviços;
- Integração de Sistemas: desenvolvimento de centralização da função de compras, onde uma divisão interna ou um fornecedor externo assume a responsabilidade de negociação com todos os fornecedores para um projeto.

Vendas no mercado corporativo são muito mais complicadas do que num ambiente de usuários finais e domésticos e há muitos motivos para isso:

- a) Muitos produtos neste setor são comprados como parte de outros, portanto, os relacionamentos nestes casos são muito mais parcerias;
- b) Compras em grande volume significam maiores descontos e os preços são sempre negociáveis;
- c) Companhias de grande porte possuem seus próprios sistemas de tecnologia de informação;
- d) A maioria das vendas de produtos corporativos faz parte de áreas como manutenção, reparo e operações e podem variar de simples a complexas, e quantidades compradas variam de uma a um milhão.

2.9. Diferenças de ações de Marketing em relação ao Mercado Consumidor

De acordo com Boone e Kurtz (2006), um produto para o mercado corporativo é geralmente menos padronizado e o nível de serviço que o acompanha é extremamente importante. As ações de promoção e propaganda não afetam diretamente a atividade corporativa e são utilizadas mais para campanhas institucionais e de marca, assim como para identificar prospectos e são, posteriormente, contatadas diretamente pela equipe de vendas. Já a estrutura de força de vendas exerce papel fundamental no mercado corporativo onde os canais de distribuição são menores, os relacionamentos tendem a ser de longo prazo e a decisão de compra pode envolver múltiplos tomadores de decisão. O quadro abaixo analisa as ações de Marketing diferenciadas entre os dois segmentos de mercado.

	Mercado Corporativo	Mercado Consumidor
Produto	Mais técnico, forma variável e serviço agregado exercem papel fundamental.	Forma padronizada, serviço importante.
Preço	Cotação competitiva para itens únicos e preço de lista para itens padrão.	Preço de lista.
Promoção	Ênfase na venda pessoal.	Ênfase na propaganda.
Distribuição	Menor e maior quantidade de canais diretos.	Grande estrutura de intermediação.
Relacionamento	Mais duradouro e complexo.	Contato menos freqüente e de menor duração.
Processo Decisório	Envolvimento de diversos membros e grupos.	Individual.

Quadro 2: Mercado Corporativo x Mercado Consumidor: Características de Distinção

Fonte: Baseado em Boone; Kurtz, 2006

Muitos tipos diferentes de empresas, que mantêm negócios com grandes contas, estão se organizando de forma a acompanhar e controlar o progresso e lucratividade de cliente por cliente, uma grande conta por vez. E um número cada vez maior de empresas para o mercado de consumidores finais está migrando nesta direção, quando a perspectiva do one-to-one se torna mais evidente (PEPPERS; ROGERS, 1994).

2.10. Evolução a caminho do Marketing de Relacionamento

O aumento da competição global, avanços tecnológicos escalonados e os novos arranjos entre fornecedor e comprador estão mudando o modo como as empresas conduzem seus negócios e um novo estilo de marketing, portanto, é obrigatório. Kotler (1999) percebeu que os 4Ps do marketing sofreram algumas críticas e, em anos recentes, estudiosos propuseram idéias mais elaboradas e adaptações.

Kotler (1999) explica que muitas atividades que podem parecer esquecidas no mix de marketing dos quatro Ps estão contidas em um dos Ps, conforme figura demonstrada abaixo:



Figura 3: Estrutura dos quatro Ps

Fonte: Kotler, Philip (1999, p.125)

Kotler (1999) complementa dizendo que a questão não é se deveria haver quatro, seis ou dez Ps, mas qual a estrutura mais útil para projetar a estratégia de marketing, pois o profissional de marketing vê os quatro Ps como uma ‘caixa de ferramentas’ para orientá-lo no planejamento de marketing.

Muitos desses métodos mencionados na literatura sobre o novo mundo dos negócios, representados por uma variedade de novos termos, conceitos e fórmulas para o sucesso, estão abertos para debate, porém as tendências que estão moldando este novo ambiente são inquestionáveis. São 3 fatores que justificam essa afirmação:

- 1) As companhias estão percebendo que as necessidades de cada cliente são únicas, ou seja, cada indivíduo ou empresa possui um problema diferente e particular para ser resolvido;
- 2) Com essa percepção, o movimento em direção à desmassificação nasceu da percepção de que pessoas e organizações individuais tomam decisões de compra, e elas são baseadas na solução de aplicações de negócios;
- 3) A importância cada vez maior de programas integrados de marketing, nasceu da ênfase da melhoria da produtividade que foi caracterizada na década de 90. Para o autor, ações integrando todas as ferramentas de marketing e comunicação beneficiam ambos, fornecedores e compradores.

Para Peppers e Rogers (1994), a indústria está passando por um processo que eles denominam de “troca de paradigma” (*paradigm shift*) ou “descontinuidade”. É uma quebra do

passo estável do progresso - experimentar e vivenciar uma descontinuidade, seja ela fruto de uma inovação tecnológica ou pela obsolescência de conceitos. Isto requer passar por um momento doloroso, porém uma gratificante experiência de aprendizado. Segundo os autores, atualmente, vivenciamos uma descontinuidade de proporções épicas, e a maioria dos participantes do mercado não está sequer preparada. Os antigos paradigmas de sistema de produção, comunicação e marketing de massa estão sendo substituídos por um método econômico e operacional individualizado.

Com isso, os líderes e gestores têm transformado esta nova ordem de foco no cliente numa nova cultura organizacional, por acreditarem que esta percepção é fundamental para o sucesso de suas organizações (BROWN, 2001). Segundo o autor, há estudos que comprovam os retornos financeiros associados à retenção de cliente de longo prazo. Além disso, muitos projetos demonstram uma relação consistente entre serviços ao cliente positivos e a motivação, satisfação e comprometimento dos funcionários. Para Brown (2001), há também resultados consideráveis mostrando vantagem mercadológica de um forte foco no cliente: empresas preferem fazer negócios com organizações as quais elas percebem serem centralizadas no cliente.

Segundo o autor, os líderes demonstram fé na centralização da estratégia no cliente de muitas maneiras, porém os gestores eficazes fazem disso parte dos seus valores pessoais principais e de sua cultura como critério de julgamento primário para cada movimento liderado dentro da organização:

- Empregam pessoas que compartilham dos mesmos valores;
- Endossam estratégias de investimentos que refletem uma orientação ao cliente;
- Exigem um forte e positivo foco no cliente em suas interações pessoais;
- Lembram constantemente às pessoas, dentro da empresa, do cliente como ponto chave para o sucesso da organização;
- Acentuam a atenção de suas organizações para os clientes.

O quadro abaixo lista e resume as principais mudanças de comportamento das organizações no setor corporativo, que estão sendo motivadas pela nova realidade do mercado:

Foco no Relacionamento	Novo paradigma de entendimento do cliente, suas necessidades por soluções e percepções de valor. Compradores estão interessados em questões como suporte e serviços ao cliente e procuram por valor dentro de um relacionamento de confiança no qual um se apóia no outro para soluções e sucessos de negócios.
Individualização do Relacionamento e dos Serviços	Construir um relacionamento estratégico focando no marketing para indivíduos, em vez de contas, gerenciado por processos, representa a mudança mais significativa no modo como as corporações administram marketing. Todo marketing é direto, direto ao indivíduo.
Novo Modelo de Comunicação	A tendência da indústria é que a comunicação unilateral seja substituída pelo diálogo interativo de “duas vias” para

	aprender o que os clientes consideram verdadeiramente como valor.
Suporte de Operações e Processos	Para garantir a eficácia de processos corporativos gerenciados e a entrega de valor para o cliente, as empresas têm cada vez mais se juntado e integrado seus processos como parte de uma rede de cadeia de valor, onde os participantes se comunicam eletronicamente através de todo o relacionamento, desde a ajuda para que clientes desenvolvam e comprem produtos até as exigências de comunicação para fornecedores através da produção e entrega.
A Importância e o Papel da Tecnologia	Um ambiente competitivo com uma dinâmica cada vez mais ágil obriga as empresas a automatizarem seus processos para alcançarem um nível de produtividade sustentável e robusto, assim como para aprofundarem seu relacionamento com os clientes, interagindo com seus fornecedores e fazendo com que seus desejos e necessidades sejam conhecidos através de toda a cadeia de suprimentos.

Quadro 3: Mudanças de comportamento das organizações no setor corporativo

Fonte: Resumo baseado em compilação da literatura de diversos autores

Além da ênfase dada em marca, atenção especial é dada a atendimento ao cliente, ou para o relacionamento com o cliente individualmente. E com este novo foco, as organizações passam agora a se focar em utilizar tecnologia para se comunicarem e servirem clientes individuais.

De acordo com Peppers e Rogers (1994), o modelo One-to-one, não consiste de uma técnica, tecnologia ou método de competição e Marketing, mas sim, uma nova maneira de pensar sobre negócios, um novo jeito de visualizar a base fundamental de competição na qual a sua indústria faz parte. A idéia central é estar hábil a competir efetivamente através do uso das tecnologias de relacionamento com o cliente, mudando a maneira como as empresas agem e pensam sobre o ato de competir. Os autores alertam que cada vez mais, não será a área de qualidade que determinará o padrão de produto ou serviço que será oferecido ao mercado, e sim o próprio cliente, falando com a sua empresa, um a um.

E considerando que consumidores não percebem a qualidade do produto da mesma maneira, o gestor de Marketing não estará apenas coordenando a qualidade do produto, mas a qualidade do relacionamento individual com cada cliente. E isso passa a ser determinado não por tentar vender um produto ou serviço para o máximo número de clientes possível. Ao contrário, a empresa se esforça para direcionar e vender o máximo número de produtos e serviços para um único cliente, no decorrer de um longo período de tempo e abrangendo diferentes linhas de produtos (PEPPERS; ROGERS, 1994). Ou seja, em vez de medir o êxito das suas ações de marketing pela quantidade de unidades vendida ou transações ocorridas numa indústria inteira, durante um certo período, a empresa com a cultura de modelo One-to-One, calcula o sucesso baseado no aumento ou declínio do valor do cliente projetado para a empresa.

Peppers e Rogers (1994) conceituaram o fenômeno de transformação da atividade de Marketing para o relacionamento um-a-um como a “Minituarização do Marketing”. E a definem como sendo o “segmento” de mercado reduzido a um único indivíduo e as transações com este

são determinadas pelos dados deste cliente em particular, e não uma exploração de estatísticas, probabilidades e tendências de um grupo geográfico. Para os autores, este processo representa a fundamental mudança que está ocorrendo neste momento em empresas de médio e grande porte de todas as regiões do mundo, como é demonstrado no quadro abaixo:

	Marketing One-to-One	Marketing de Massa
Organograma	Customer Managers	Product Managers
Estratégia de Produto	Vender variedade de produtos para um cliente.	Vender um produto para vários clientes.
Estratégia de Segmentação	Diferenciar clientes.	Diferenciar Produtos.
Estratégia de Negócios	Aquisição de novos negócios de clientes correntes.	Aquisição constante de novos clientes.

Quadro 4: Cultura Marketing One-to-One x Marketing de Massa

Fonte: Baseado em Peppers; Rogers (1994, p.25).

Peppers e Rogers (2001) dizem que o Marketing One-to-One atrai o interesse das organizações, pois as auxilia a aprender mais sobre os clientes, a desenvolver e direcionar suas ofertas para as necessidades destes para, finalmente, conquistar sua tão disputada lealdade. Pela definição deste modelo no mercado corporativo Peppers e Rogers (2001, p.3) afirmam que “o marketing one-to-one entra em prática quando a empresa fornecedora e seu cliente interagem diretamente, ou seja, o cliente conta algo sobre como ele ou ela quer ser servida e, portanto, muda-se o comportamento a respeito deste cliente individual baseado na interação”.

O conceito do modelo de Marketing de One-to-one possui algumas propriedades e características, de acordo com o quadro abaixo:

Propriedades do modelo de Marketing One-to-one
Construção de relacionamentos confiáveis e duradouros com cada um de seus compradores.
Alguns deles serão mais valiosos e lucrativos do que outros, e a prioridade é a retenção daqueles mais rentáveis.
Os elementos mais indispensáveis do relacionamento com cada um dos clientes são o diálogo e o feedback.
A natureza do relacionamento, com cada um dos clientes, é colaborativa.
Esta interação colaborativa é individualizada e personalizada.

Quadro 5: Propriedades do modelo de Marketing One-to-one

Fonte: Baseado em Peppers; Rogers (1994, p. 14-17)

O Marketing de Relacionamento procura, através de um planejamento estratégico orientado ao cliente, suportado por tecnologias de relacionamento, alcançar eficazmente o objetivo primário de satisfazer o que o cliente corporativo freqüente quer, ou seja, uma

companhia que reconheça quem ele é, entenda a sua importância para a empresa, o ajude a resolver seus problemas individuais e satisfaça as suas necessidades.

2.11. Novo Tipo de Mídia

Peppers e Rogers (1994) lembram que a tradicional “mídia de massa” carrega consigo uma cacofonia de mensagens publicitárias, cada uma sendo comunicada por um personagem, com o objetivo de ser ouvido acima dos competidores a sua volta. Mas este esforço é insuficiente para atingir o objetivo principal de qualquer negócio ou ação de marketing: a geração de vendas e clientes fiéis.

Para Gordon (2004), no novo modelo de relacionamento, a promoção de massa se torna apenas um suporte para construção de marca, em vez de significar um meio de influência direta na compra.

Para Peppers e Rogers (1994), com a “nova mídia”, proposta pelo modelo de Marketing One-to-One, a empresa se comunicará diretamente com clientes, individualmente, em vez de apelar para grandes grupos. “A nova tecnologia em mídia pode fazer com que uma promoção se torne uma comunicação pelo seu poder de engajamento de clientes individuais, quando e como eles desejam se comunicar” (GORDON, 2004, p.9-10).

Peppers e Rogers (1994) citam três características fundamentais do novo tipo de mídia que dá suporte ao Marketing One-to-One:

- 1) Individualmente Direcionada: comunicação de mensagem única, separada e direcionada para cada cliente individualmente;
- 2) Interativa: permitem que os clientes falem com a empresa em resposta à oferta e às mensagens enviadas;
- 3) Barata: empreendimentos de qualquer tipo ou porte têm acesso a modelos de mídia eletrônica direcionada para atingir, comunicar e divulgar seus produtos e serviços para novos clientes, além de reter aqueles que já têm.

As novas formas de mídia interativa digital são bidirecionais. “Utilizando recursos tais como a Internet, operações de call center, inteligência e interatividade nos pontos de venda, as organizações podem dar aos clientes um leque de opções para se comunicarem com a companhia e obter informações para engajamento, informações e direcionamento a problemas e solicitações com conhecimento completo, referente a preferências e comportamentos” (GORDON, 2004, p.9-10).

A mídia interativa possibilita que o consumidor tenha total controle e influência sobre o que as companhias o vendem e oferecem. Além disso, elas são reconhecidas como significado de facilidade e conveniência e transformam o comportamento do mercado oferecendo acesso a todos os tipos de lugares, pessoas e idéias sem obstáculos como tempo, cultura ou geografia. Diferente da era da mídia de massa, hoje as empresas precisam se focar mais na própria escolha de canais de comunicação dos seus clientes, pois necessidades diferentes requerem diferentes veículos de comunicação.

A mídia pode exercer grande influência nos setores onde o custo para manter uma grande estrutura de vendas é alto. Desenvolvimentos da nova mídia têm assumido um número cada vez maior de tarefas de representantes de vendas, principalmente em se tratando de seleção de prospects, áreas de produto e colocação de pedidos.

Além disso, os fabricantes têm a opção adicional de publicar seus portfólios eletronicamente para que seus prospects possam tomar sua própria decisão de compra.

As organizações devem fazer um levantamento de todas as atividades e, cuidadosamente, listar as características específicas que elas consideram essenciais ao seu sucesso para, então, traçar como e para qual extensão a nova mídia pode exercer estas funções e fortalecer estas características específicas.

Sempre que ações de geração de demanda e manutenção de relacionamento e fidelidade do cliente forem peças importantes, a presença de mídia oferece as maiores vantagens. Afinal, é a combinação da informação com a mídia que utiliza o verdadeiro potencial destas aplicações. A chave para otimizar os canais existentes de comunicação com o cliente é a capacidade de integrar fluxos de informação através de vários meios de contato e coordenar a atividade de marketing através de clientes, canais e programas de marketing individuais.

2.12. Aplicação do Marketing de Relacionamento

De acordo com Peppers e Rogers (1993), a proposta principal e o objetivo central, para qualquer modelo de negócios numa perspectiva One-To-One, é a participação no cliente.

Kotler (1999) afirma que as organizações de hoje não querem apenas criar e adquirir clientes; querem retê-los por toda a vida. Com esta nova mentalidade, o objetivo do Marketing passa a ser: aumentar sua participação nos negócios do cliente, constantemente, assegurando que cada cliente atual, específico de uma empresa, compre mais produtos da sua marca e esteja feliz ao consumi-lo.

Esta abordagem, de provocar o cliente a comprar vários tipos de produtos de uma mesma marca, é denominada por muitos autores de “*cross-selling*”.

Retenção e desenvolvimento (participação no cliente) são realmente os dois elementos fundamentais. Considerando que aplicações de marketing de relacionamento são estendidas sobre todo o ciclo de vida do cliente e que os custos envolvidos na aquisição de novos clientes são maiores, a única maneira de obter lucratividade em tal situação é aumentar o tempo de vida de transações dos clientes atuais.

E, para retê-los, requer demonstrar cuidado e preocupação pelos seus negócios, após eles terem finalizado uma compra.

Para Peppers e Rogers (2003), um bom programa de participação no cliente terá êxito se construído em cima de uma base de informações no nível individual de clientes atuais, coletada durante um longo ciclo de vida do relacionamento. E sugerem que, para fazer isto no mercado corporativo, deve-se primeiramente olhar para a base atual de clientes e planejar maneiras de

vender mais linhas de produtos para cada cliente particular e então buscar por modos de vender para mais indivíduos dentro da organização do comprador.

Peppers e Rogers (2003) citam quatro passos básicos para que as empresas comecem a pensar numa perspectiva de participação no cliente. São eles:

- 1) **Identificar.** O primeiro passo é identificar os clientes individualmente e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, em todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e todas as divisões. Se a empresa não tem uma forma de identificar pelo menos uma parcela considerável de seus melhores clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa one-to-one. Para uma empresa que negocia diretamente com outras empresas (B2B), por exemplo, a identificação pode envolver saber os nomes de pessoas e posições específicas de todos na organização do cliente que podem influenciar ou decidir a compra.
- 2) **Diferenciar.** Os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor para a empresa e pelas necessidades e preferências que têm a respeito de produtos e serviços e da própria comunicação com a empresa. Assim, uma vez tendo identificado os clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a: (a) priorizar seus esforços e aproveitar o máximo possível de seus clientes de maior valor e (b) personalizar o comportamento da empresa, baseado nas necessidades individuais de seus clientes.
- 3) **Interagir.** Trata-se de melhorar a eficiência e a eficácia das interações com clientes. Isso quer dizer que não somente deve-se buscar a forma mais barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer as relações com os clientes. Além disso, toda interação com o cliente deve ser estabelecida dentro do contexto de todas as outras interações com aquele cliente. A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou, não importando quando ela ocorreu e através de qual canal (call center, web, direto com o vendedor). Utilizando o feedback de cada cliente é possível deduzir quais são as necessidades específicas daquele cliente. Com base nessa informação, dá-se o próximo passo da implementação.
- 4) **Personalizar.** Significa mudar o comportamento da empresa para cada cliente individualmente. Para incentivar os clientes e manter uma relação de aprendizado, a empresa precisa adaptar-se às necessidades individuais expressas pelo cliente. Isso pode significar a “personalização em massa” de um produto ou a personalização das opções oferecidas ao “redor” do produto. Para a empresa ser verdadeiramente one-to-one, seus produtos ou serviços devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com o que aquele cliente disse durante uma interação de vendas ou de marketing.

Esses quatro passos bastante simples – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar – configuram uma estratégia de análise, planejamento e gestão de implementação de iniciativas de CRM, para qualquer empresa, em qualquer área de negócio.

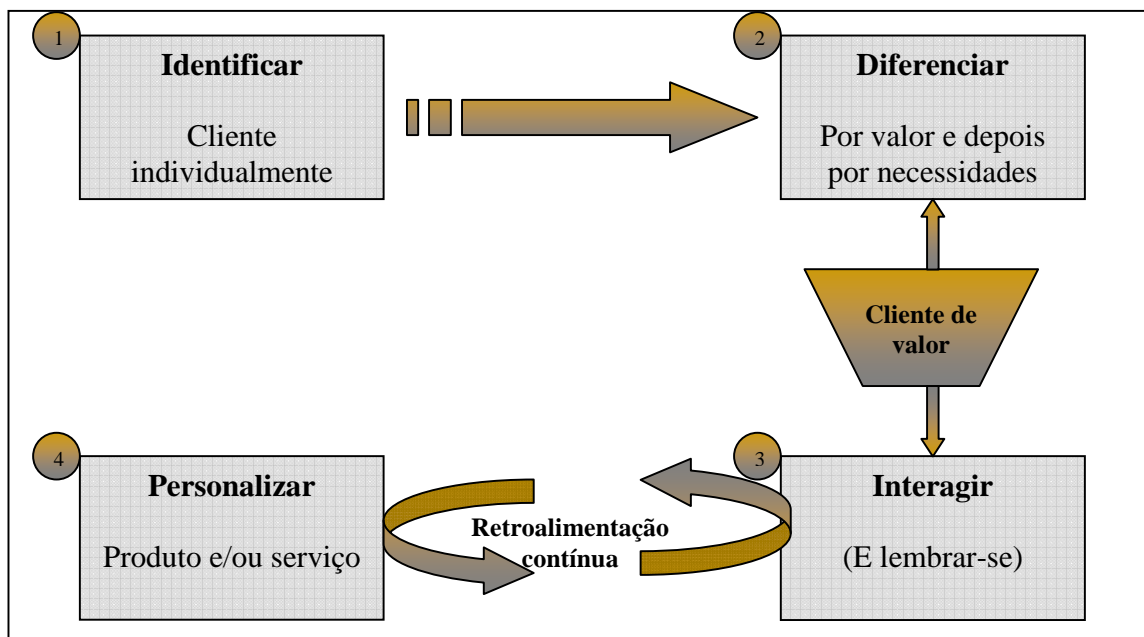


Figura 4: Quatro passos para o marketing one-to-one
Fonte: Peppers; Rogers (2003, p.7)

Peppers e Rogers (1994) concluem afirmando que os profissionais de Marketing estão repensando sobre a sua tarefa de vender, em termos de participação no cliente, em vez de participação de mercado, gerando uma mudança de paradigma não apenas nas estratégias, mas principalmente em novas maneiras de fazer negócios.

2.13. Relacionamento de parceria e colaboração

Para Peppers e Rogers (1994), desenvolver e vender qualquer tipo de produto representa uma atividade de marketing de colaboração. Isto se torna fundamental na aplicação do Marketing One-to-One, pois ganhar a cooperação de cada cliente é um elemento indispensável para viabilizar o gerenciamento das necessidades individuais.

E não se pode conseguir sua parceria e colaboração sem antes conquistar sua confiança e lealdade. Lealdade é definida por Peppers e Rogers (1994) como sendo um relacionamento de duas vias. O fornecedor colabora com um cliente por vez, ajudando-o a visualizar o que ele próprio quer, freqüentemente convidando-o a desenvolver a sua própria linha de produtos e serviços.

De acordo com Kotler (1999), desenvolver um novo cliente num parceiro mais forte e fiel envolve movê-lo através de vários estágios, conforme ilustrado na Figura abaixo:

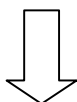
Cientes de Aquisição

A probabilidade de um novo cliente repetir a compra está diretamente ligada ao nível de satisfação com a primeira compra.



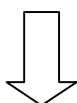
Cientes Repetitivos ou de Retenção

São mais lucrativos, pois (1) compram com frequência por maior período, (2) conhecem e confiam no fornecedor, (3) menor custo operacional, (4) dão recomendações a outros e (5) não são sensíveis a preço.



Membros

Cientes participantes de programas de fidelização e relutantes em trocar de fornecedor por não quererem perder ou trocar seus privilégios conquistados.



Parceiros

Algumas companhias vão além e tem visto seus clientes como parceiros. Isto se transforma numa espécie de manifesto quando a empresa solicita a ajuda de clientes chaves no desenvolvimento de novos produtos e sugestões para a melhoria de serviços.

Figura 5: Estágios no desenvolvimento de parceiros

Fonte: baseado em KOTLER (1999, p.164-173).

Para Gordon (2004), o relacionamento de parceria e colaboração conquistado através da lealdade oferece benefícios e vantagem competitiva para as empresas com a cultura do Marketing de Relacionamento, por vários motivos:

- 1) O cliente participa do desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços;
- 2) Colaboram no processo de preço e criação de valor;
- 3) Conhecem bem a empresa e, portanto, não costumam solicitar serviços que a companhia não oferece e se tornam menos dependentes de funcionários para informações e orientações;
- 4) São menos sensíveis a preço e auxiliam a empresa a sair da disputa meramente transacional por desconto. Os efeitos em custos operacionais e em lucratividade, por consequência, são óbvios, assim como os prejuízos com a perda dos mesmos clientes.

Mas, para dar ao cliente a sensação de que ele faz a diferença, é necessário o total compromisso da organização. O parceiro enxerga a companhia como uma só organização e o que a área de marketing faz pode ser completamente arruinado com o que acontece no serviço de atendimento ao cliente, vendas, crédito, faturamento, logística ou suporte técnico.

O que o cliente típico quer – particularmente o comprador freqüente - é uma companhia que reconheça quem ele é, entenda a sua importância para a empresa, o ajude a resolver seus problemas individuais e satisfaça as suas necessidades.

2.14. Engajar clientes no diálogo através da interação

Brown (2001) afirma que o aumento de satisfação do cliente e o crescimento de lucratividade são conquistados escutando a voz do cliente. Para o autor, uma estratégia clara e focada na criação de satisfação do cliente, processos robustos e tecnologia de suporte devem ser colocados em prática para permitir que a voz do cliente penetre todos os níveis e funções dentro de uma organização, através dos diversos tipos de pontos de contato. O real benefício do engajamento do cliente ao diálogo é que isto aumenta o escopo do relacionamento da companhia com um cliente em particular.

Com isso, a empresa mudará o seu comportamento para com ele e vice-versa. Pelo mesmo motivo, o cliente também reagirá a isso com o diálogo. Com a escuta atenta do que o cliente tem a dizer para toda a organização, aumentam as chances da companhia em solucionar dificuldades, criar produtos customizados, endereçar necessidades individuais, colaborar individualmente com cada uma de suas contas e ganhar uma maior participação nos negócios de cada uma delas (BROWN, 2001).

Segundo Peppers e Rogers (1994), deve-se criar formas para que os clientes se comuniquem com a empresa, facilitando o tipo de processo colaborativo que o marketing de relacionamento almeja. Para isso, Brown (2001) sugere dois elementos chave: (1) existência de um processo avançado de gerenciamento do relacionamento com o cliente que capture informações do cliente e as disponibilize instantaneamente ao staff que interage diretamente com os clientes; (2) existência de tecnologia de suporte com a capacidade de integrar dados de diversas fontes.

Peppers e Rogers (1994) lembram que esta é uma das principais vantagens da mídia de relacionamento, pois ela garante que sistemas de informação automatizem, absorvam e reduzam os custos inerentes ao processo de gerenciamento de comunicação com o cliente.

Há várias maneiras de manter uma comunicação com clientes atuais e potenciais, porém a mais abrangente, direta e eficaz é através da interação. Para Peppers e Rogers (2001), a interação é usualmente a primeira e, muitas vezes, a única iniciativa de relacionamento atualmente visível para os clientes, pois requer participação e envolvimento ativos e cria a impressão de que a companhia está interessada no seu feedback.

No mercado corporativo, através da interação direta, a empresa possui acesso a informações relativamente menos disponíveis no curso operacional normal e, no entanto, consideradas estratégicas para qualquer companhia como: (a) planos específicos de expansão e

potencial de crescimento; (b) necessidades e expectativas e (c) nível da satisfação do cliente em relação ao produto ou serviço.

Peppers e Rogers (2001) sugerem uma metodologia correta para sustentar o processo de interação com o cliente. Segundo eles, a interação não deveria ser um evento esporádico e isolado. Se este processo visa construir um relacionamento, as corporações devem: a) minimizar a inconveniência para os clientes; b) o resultado precisa oferecer benefícios reais; e c) deve influenciar um comportamento organizacional específico focado no cliente.

Para monitorar as interações, a estrutura de marketing necessita identificar e mapear *como, quando, por qual motivo, em quais condições e com quem* os compradores contatam na empresa. É um processo objetivo de mapeamento de oportunidades de contato e interação com o cliente. Esse processo detalhado pode ajudar o departamento de marketing a identificar oportunidades de inovar serviços e lacunas não exploradas, onde as atividades pós-marketing devem ser aplicadas.

Esta atividade deve claramente identificar todos os contatos ou interações com os clientes e oportunidades de melhoria, tanto no âmbito tecnológico como em recursos humanos.

Brown (2001) denomina estes pontos de interação entre empresa e cliente como o “Momento da Verdade” (*MOT* ou *Moment of The Truth* em inglês). MOTs são tradicionalmente definidos como eventos e encontros que afetam a percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço e cada ponto de interação com o cliente tem o seu próprio aspecto que influencia a opinião do cliente a respeito da organização sobre a qualidade do atendimento e da empresa como um todo. Estas ocasiões constituem oportunidades de influenciar comportamento, lealdade, provendo um ótimo valor agregado de uma interação de processo, produto ou serviço. O objetivo maior é alinhar as capacidades do negócio com a visão do cliente para que as ferramentas usadas encontrem a real demanda.

Usar serviços ao cliente, via meios de comunicação individualizados e interativos, através de uma variedade de canais, é um dos quesitos básicos para a implementação de um programa de marketing de relacionamento.

2.15. Diferenciar clientes em vez de produtos

Peppers e Rogers (2000) afirmam que clientes são diferentes em duas maneiras básicas e principais: eles possuem valores diferentes para a empresa e necessitam diferentes coisas dela. Em outras palavras, as questões básicas da regra de diferenciação são o que o cliente quer e o que ele vale. Ao contrário da visão de alguns profissionais de marketing de massa, clientes não são uniformes e diferem uns dos outros de uma forma muito mais complexa e intensa do que produtos. E para se implementar uma estratégia de marketing de relacionamento, deve-se primeiro reconhecer esta realidade e, então, saber como agir em cima disto.

Segundo Peppers e Rogers (1994), existem algumas questões básicas que os profissionais de marketing precisam ter claramente respondidas, se quiserem começar a aumentar a participação no cliente e diferenciá-los individualmente. São elas:

- Quais dos clientes representam o maior valor para a empresa e por quê?
- Quais deles geram mais negócios dando referências suas aos outros?
- Quais não valem à pena o dispêndio de energia e dinheiro?
- Quais prospects você gostaria de transformar em clientes?
- Quais tipos de consumidores você considera prospects reais?

Por que diferenciar clientes? Segundo alguns autores, o valor de um cliente, relativo a outros, permite à empresa priorizar seus esforços, alocando mais recursos para assegurar que mais parceiros valiosos permaneçam fiéis e cresçam em valor, além do quê, agir sobre o que um cliente específico precisa é a base para se criar um relacionamento e conquistar fidelidade.

O processo de diferenciação, segundo Peppers e Rogers (1994), segue basicamente dois passos: (1) calcular o valor líquido presente de cada cliente de acordo com o seu potencial de receita futura e (2) categorizá-los por estes valores. Na literatura, existem vários métodos matemáticos criados para determinar o valor presente financeiro do cliente, assim como de categorização de acordo com estes valores, porém não é escopo ou foco deste trabalho de pesquisa abordar detalhadamente estas metodologias.

Alguns clientes têm mais valor para uma organização do que outros. Isto fica claro se for calculado o lucro líquido sobre o tempo de vida útil de relacionamento de negócios de um determinado cliente. Já aqueles que custam mais, em tempo e esforço, do que podem dar em retorno financeiro, possuem valor negativo para a empresa (PEPPERS; ROGERS, 1994).

De acordo com Peppers e Rogers (1994, p.100), se uma organização possui um programa de participação de cliente em ação, esta despenderá investimentos de recursos para fidelizar aqueles 20% da carteira que requerem 80% do seu tempo e esforço, de acordo com a Teoria de Pareto.

Segundo Peppers e Rogers (1994), os maus clientes representam cerca de 5 a 10%, mas se for possível identificá-los, pode-se diferenciá-los com ações apropriadas.

Para isso, Gordon (2004) criou uma matriz indicando ações direcionadas que uma empresa deve tomar em relação aos seus clientes após a atividade de diferenciação:

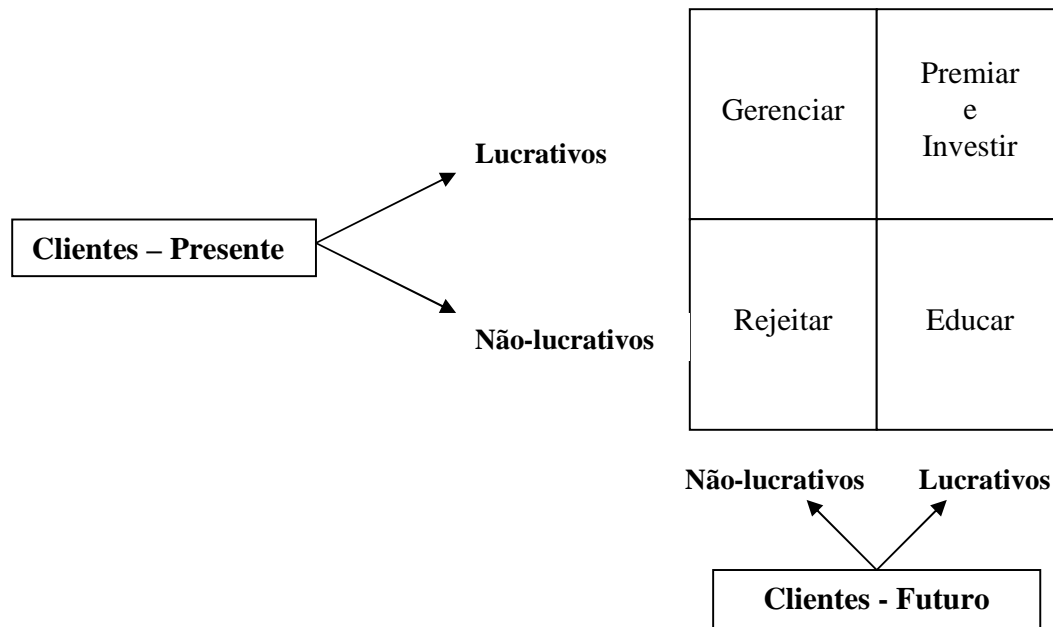


Figura 6: Matriz-Portfólio de Segmentação de Cliente
Fonte: Figura baseada em Gordon (2004, p.43)

Para Peppers e Rogers (1994), diferenciação de cliente funciona porque permite que as empresas tratem clientes diferentes de forma diferente, baseado nas informações que ela possui sobre cada valor e necessidades dos mesmos. Os autores tomam como exemplo o caso de uma empresa que vende para clientes corporativos de pequeno e grande porte. Ela pode ter diferentes estratégias de vendas para estes dois tipos de clientes, executadas, talvez, através de diferentes canais com diferentes esforços de venda.

2.16. Organização para gerenciamento do cliente

Peter Drucker (*apud* PEPPERS; ROGERS, 1994, p.380) define a proposta fundamental de um negócio como sendo: criar clientes e mantê-los. “Produzir, distribuir, anunciar, promover e vender produtos são passos intermediários”. E agora que rastrear, gerenciar hábitos individuais de clientes e separar relacionamentos de serviços são atividades viáveis, fica fácil ver que o gerenciamento de cliente é a atividade mais próxima da função genuína de qualquer organização.

Para o sucesso dos projetos de CRM, deve haver suporte total dos executivos e/ou mudança nas estruturas e culturas baseadas no produto.

Peppers e Rogers (1994) lembram que, se ninguém na área de marketing, atualmente, pode identificar os clientes mais importantes da sua própria empresa, é porque ela não possui ninguém responsável por isso. E se uma firma deseja alcançar uma cultura de relacionamento, ela provavelmente será exigida a iniciar uma mudança na sua organização.

Gordon (2004) acrescenta que, para manter gerentes de Marketing responsáveis por estratégias de participação em cliente, deve-se, em primeiro lugar, transformar a área numa organização baseada no “gerenciamento do cliente”. Uma organização com esta orientação é aquela em que cada cliente, por nome, é responsabilidade direta de alguém, algum gerente de contas ou gerente de cliente, em particular. Este tipo de organização permite a diferenciação e aprendizado sobre os clientes primeiramente pelas necessidades dos vários segmentos e depois por suas necessidades individuais.

Diferença de organograma entre uma empresa com estrutura para gerenciamento de produto e a que se organiza para suportar uma estratégia clara de gerenciamento de relacionamento com clientes:

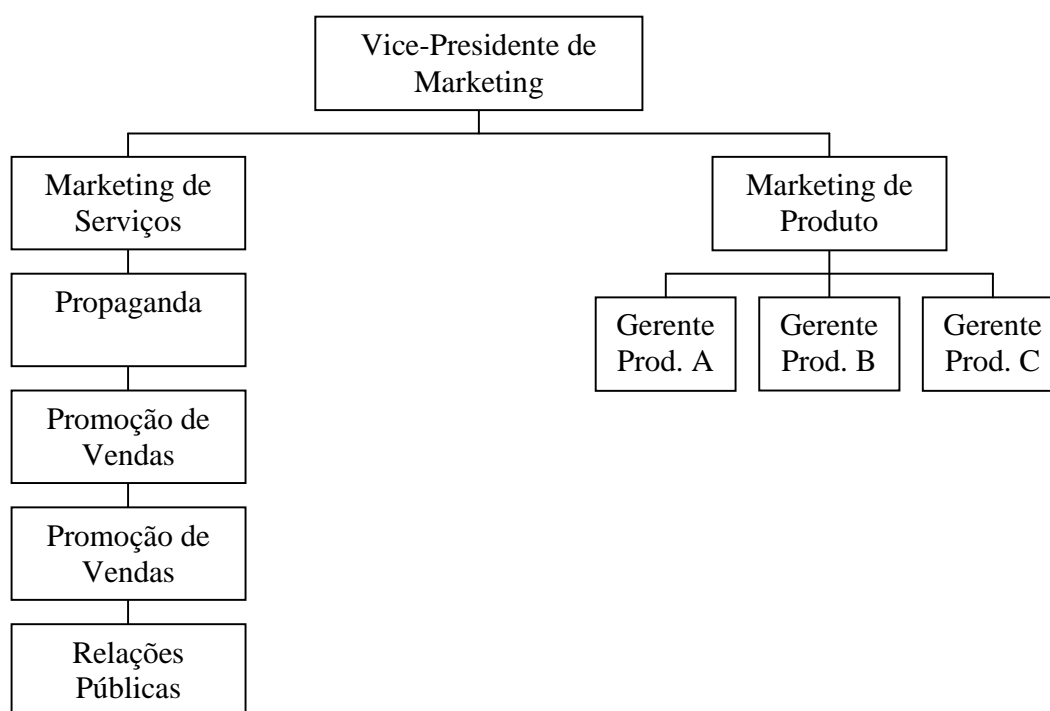


Figura 7: Exemplo de Organograma baseado em Brand-Management

Fonte: Figura baseada em Peppers; Rogers (1994, p.168)

O organograma acima representa uma típica organização de marketing tradicional onde produtos são gerenciados e clientes são simplesmente contados nas caixas registradoras (PEPPERS; ROGERS, 1994, p.169). A tarefa do gerente de produto é, neste caso, encontrar um mercado para o produto e vender a maior quantidade de unidades com a maior margem possível, procurando resolver todos os problemas e obstáculos que dificultem o marketing e a promoção do mesmo.

Comparação com a proposta de estrutura organizacional na Figura 8.

Ao contrário da primeira figura, no organograma abaixo a organização é baseada em gerenciamento de relacionamento, onde cada cliente, individualmente, passa a ser responsabilidade de um executivo de conta que é avaliado pelo degrau para qual ele pode

aumentar a lucratividade do relacionamento individual sob os seus cuidados. “O Gerente de Relacionamento ou de Contas também lidera um processo interno de criação e revisão de valor com todos aqueles que lidam com o cliente utilizando tecnologia e processos de negócios colocados em prática para este propósito” (GORDON, 2004, p. 9-10).

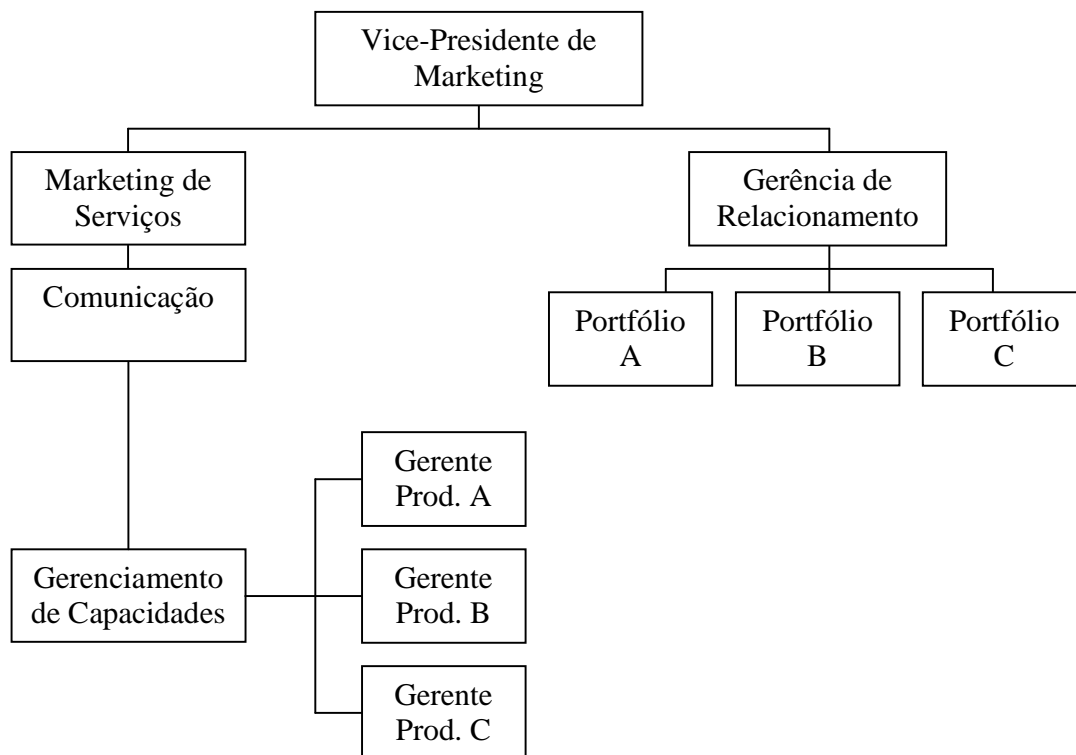


Figura 8: Exemplo de Organograma baseado em Customer-Management

Fonte: Figura baseada em Peppers; Rogers (1994, p.169)

Existe uma clara tendência da migração do foco em produtos para o foco nos vários tipos de clientes que as organizações possuem.

Peppers e Rogers (1994) defendem que antes de implementar uma estratégia de reorganização, deve-se estar apto a responder algumas perguntas básicas, como:

- Como os seus clientes serão agrupados?
- Qual critério a empresa usará para organizar estas carteiras?
- Quais regras de autoridade a empresa dará aos gerentes de contas?
- Como os gerentes de produto serão avaliados e remunerados?

E, neste cenário, os autores concluem que, para se colocar em prática uma organização baseada em Gerenciamento do Relacionamento, é essencial que a empresa motive o departamento de marketing a começar a concentrar esforços em estratégias de participação no

cliente e em aumento do escopo do relacionamento com cada um dos clientes no longo prazo, desenvolvendo junto às outras áreas, produtos e serviços direcionados aos principais clientes.

2.17. *Balanced Scorecard*: modelo de gestão estratégica

O *Balanced Scorecard* (BSC) destaca-se no atual cenário mundial como o modelo de gestão estratégica mais utilizado pelas empresas. As bases conceituais do BSC estão sendo utilizadas pela maioria das propostas de sistemas de medição de desempenho de CRM apresentadas na literatura. Sua principal contribuição, neste sentido, é a orientação quanto à utilização de medidas financeiras e não-financeiras para a definição dos indicadores de desempenho.

O BSC surgiu a partir de um estudo, iniciado em 1990, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho e motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, apoiados por indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Este estudo foi liderado por David Norton, tendo a participação de representantes de diversos setores empresariais e de Robert Kaplan, como consultor acadêmico. No início, o BSC foi proposto como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, utilizado também para comunicar novas estratégias e alinhar todos da organização a estas estratégias. Com o passar do tempo, os criadores do BSC constataram que as empresas adeptas estavam utilizando-o para a solução de um problema mais importante do que a mensuração do desempenho, como um novo processo gerencial estratégico. Os executivos mais arrojados utilizavam o BSC não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade, o BSC passou de um sistema de medição aperfeiçoado para um sistema de gestão estratégica essencial. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.2) “[..] o *Balanced Scorecard* traduz a *missão* e a *estratégia* das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

O BSC do nível estratégico é o ponto de partida para a implementação do BSC. Os objetivos e indicadores desse BSC são impulsionados para os outros níveis da organização. O nível seguinte é o que irá conter as medidas de cada UEN (Unidade Estratégica de Negócio). No terceiro nível especificam-se os departamentos e equipes de desenvolvimento do BSC baseados na linha de frente – atendimento. No último nível temos o BSC da equipe e o BSC de cada indivíduo. Segundo NIVEN (apud LOBATO et al, 2003: 108), “a organização que realizar o desdobramento nesses níveis irá maximizar o valor do BSC, levando cada colaborador, independentemente do nível ou função, ao desdobramento dos objetivos e medidas alinhados com todos os objetivos da organização”.

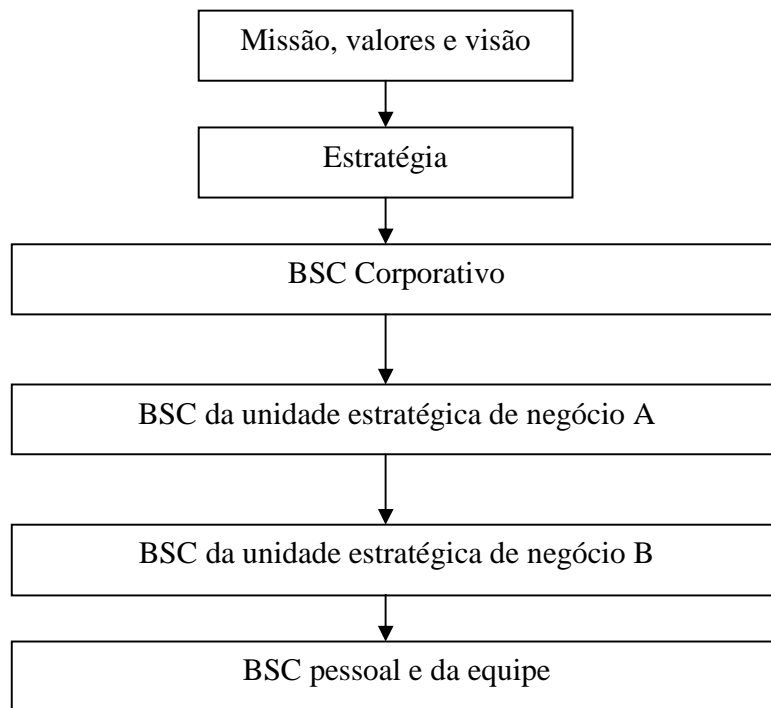


Figura 9: Desdobramento do processo do BSC
Fonte: NIVEN (apud LOBATO et al, 2003, p. 108)

Os principais benefícios do BSC são (CHIAVENATO; CERQUEIRA, 2003, p.62):

- Traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de indicadores de desempenho;
- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la continuamente.

O BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não como um sistema de controle. As medidas devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar esta estratégia a todos da organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

2.17.1. Perspectivas do BSC

A tradução da missão e da estratégia em objetivos e medidas é organizada segundo quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira mostra o que os proprietários esperam da organização em termos de crescimento e lucratividade. A perspectiva do cliente descreve as formas de criação de valor para o cliente e de diferenciação, o modo como a demanda do cliente por este valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por esse valor. A perspectiva dos processos internos examina as atividades necessárias à criação da proposição de valor para os clientes e ao desenvolvimento da diferenciação em relação aos concorrentes. A perspectiva do aprendizado e crescimento refere-se ao desenvolvimento de um clima propício para a mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

As perspectivas do BSC fornecem a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais. Para cada uma das perspectivas devem ser definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas, como ilustrado na figura abaixo:

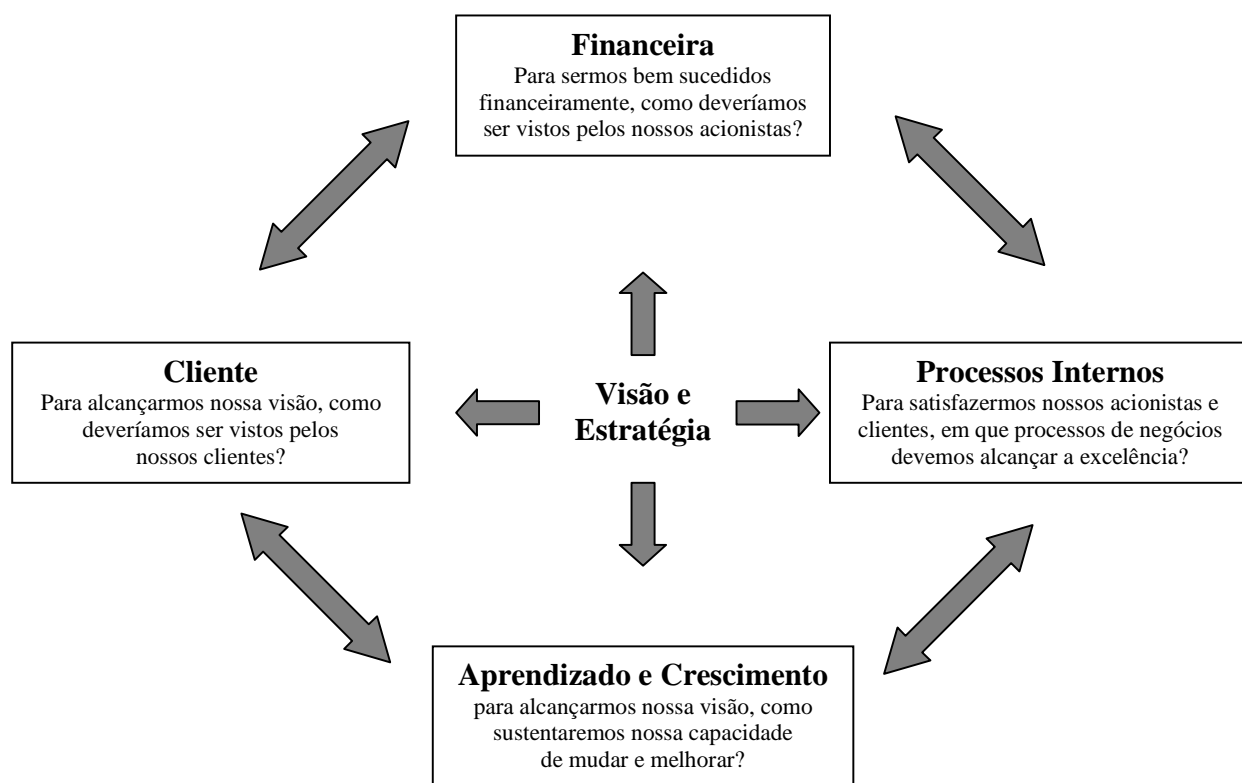


Figura 10: As perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan; Norton (1997, p.10)

2.17.2. Procedimentos para implantação do BSC

A implantação do BSC é realizada através de quatro passos principais: *tradução da visão*, *comunicação e comprometimento*, *plano de negócios* e *feedback e aprendizado*, conforme ilustrado na figura abaixo:

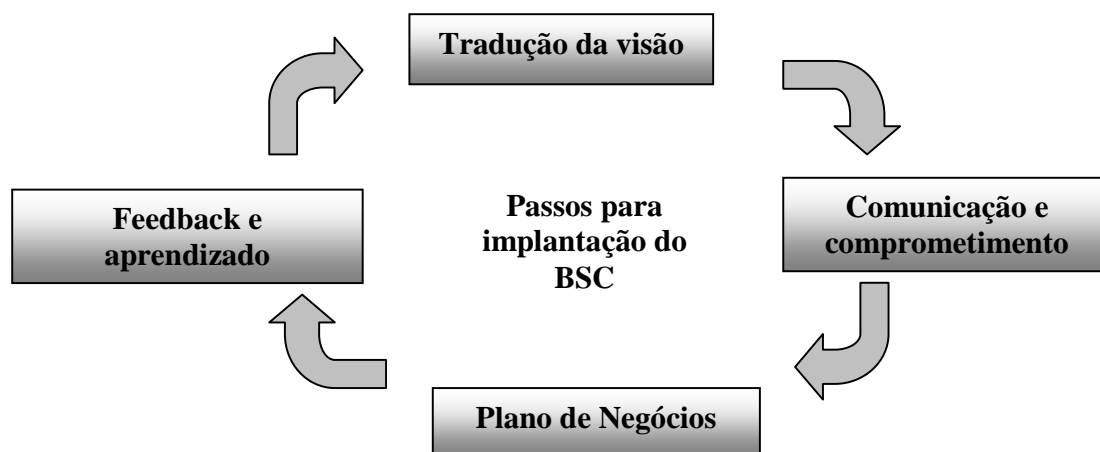


Figura 11: Passos para implantação do BSC

1. Tradução da Visão – para que a visão seja traduzida em termos operacionais, ela deverá ser desdobrada em um conjunto de objetivos e indicadores capazes de indicar o caminho para seu alcance. Ainda, para facilitar o gerenciamento das ações e iniciativas, são definidas metas para cada indicador, estabelecendo os níveis desejados de desempenho.
2. Comunicação e comprometimento – uma das principais razões da implantação do *Balanced Scorecard* é o alinhamento dos objetivos de longo prazo com os objetivos departamentais e individuais.
3. Plano de Negócios – a partir dos desdobramentos do direcionamento estratégico, as organizações poderão desenvolver seus planos específicos alinhando aspectos relacionados a atividades fim e atividades meio, incluindo marketing, finanças, recursos humanos e outros.
4. *Feedback* e aprendizado – o acompanhamento do desempenho através de metas, e a análise dos resultados remetem a um aprendizado e proporcionam ao gestor a correção de erros e a revisão da estratégia.

Por meio da aplicação dos conceitos do *Balanced Scorecard*, a gestão do desempenho estratégico torna-se mais fácil e precisa, contribuindo para o sucesso da organização.

A principal vantagem da metodologia, além de possibilitar a análise das estratégias e do conseqüente cumprimento da missão, sob várias perspectivas (financeira, do cliente, de processos e crescimento e aprendizagem), é o estabelecimento de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. É essa relação de causa e efeito que permitirá verificar se os planos de ação estão caminhando lado a lado com a estratégia estabelecida, na direção da visão.

A importância dos conceitos do *BSC - Balanced Scorecard* na metodologia de gestão do desempenho é a ligação entre a estratégia e a ação. O modelo prevê o acompanhamento dos resultados através de indicadores e metas, permitindo que a organização reaja aos resultados em tempo hábil, corrigindo a rota e ajustando políticas para se chegar aos resultados propostos.

Assim, a utilização do BSC como ferramenta de gestão estratégica, possibilita à organização vencer os desafios a que está sujeita, além de tornar-se mais transparente através da divulgação do desempenho da organização, bem como o alcance da realização de sua missão.

2.18. Considerações Gerais

O setor corporativo possui muitas peculiaridades em suas características, como: mercados geograficamente concentrados, maior porte, número menor de compradores, comportamento organizacional de compra, complexidade de gerenciamento do canal, vendas baseadas no conhecimento e integração de sistemas. Com isso, as empresas que desejam ter êxito na venda de produtos e serviços para outras empresas necessitam aplicar abordagens de marketing completamente diferentes daquelas usadas em mercados de usuários domésticos (BOONE; KURTZ, 2006).

São elas:

- Agregar serviços a produtos mais técnicos;
- Estabelecer cotação competitiva para itens únicos e preço de lista para itens padrão;
- Enfatizar ações de venda pessoal;
- Oferecer maior quantidade de canais diretos;
- Estabelecer relacionamentos mais duradouros;
- Identificar e se relacionar com os vários indivíduos que influenciam a decisão de compra.

E, com os fatores de pressão do ambiente externo, como a exigência dos clientes por oferta personalizada de produtos e serviços e com a concorrência cada vez mais acirrada e globalizada, as empresas do setor corporativo se sentem obrigadas a modificarem seu comportamento e atuação. Os autores apontam o foco no relacionamento, a individualização dos serviços, o modelo direto e interativo de comunicação, o suporte mais eficaz de operações e processos e a adoção de ferramentas tecnológicas como as principais mudanças que caracterizam a atual evolução do setor.

Na verdade, para Peppers e Rogers (1994), este fenômeno tem um nome e se chama Marketing de Relacionamento. Com este modelo, a empresa utiliza a informação e o suporte de tecnologias de informação para se relacionar individualmente com cada cliente, buscando aumentar a participação nos seus negócios no decorrer de um longo período de tempo e abrangendo diferentes linhas de produtos.

Gordon (2004) acrescenta que, com o novo modelo de mídia mais interativa, personalizada, rápida, disponível e acessível proposta pelo modelo de Marketing de Relacionamento, a empresa se comunicará diretamente com clientes, individualmente, em vez de apelar para grandes grupos.

Apesar disso, os autores alertam que implementar uma estratégia corporativa como esta não é uma tarefa fácil e sugerem alguns quesitos que precisam ser atendidos para alcançar o sucesso nos investimentos. Os principais são: mudar a mentalidade para o aumento de participação no cliente; personalizar e customizar serviços e comunicação; estabelecer um relacionamento de parceria e colaboração; engajar clientes ao diálogo através da interação direta; diferenciar clientes por necessidades e valor; mudar a organização interna para o modelo de Gerenciamento de Relacionamento; e aumentar receita com lucratividade.

Peppers e Rogers (2003) concluem afirmando que o processo de implementação de uma iniciativa de Marketing de Relacionamento no mercado corporativo, deve ser considerado como uma série de quatro passos básicos, conforme abaixo:

- 1) Identificação de clientes: identificar e conhecer individualmente os clientes mais valiosos, assim como reconhecê-los através de todos os pontos de contato;
- 2) Diferenciação de clientes: diferenciá-los de acordo com seus valores e/ou necessidades, e priorizar esforços;
- 3) Interação com os clientes: desenvolver modelos de interações que são menos onerosos e mais automatizados, sem deixar de gerar informações que ajudem a aprofundar e fortalecer o relacionamento.
- 4) Customização: adaptar produtos ou serviços para as necessidades individuais declaradas previamente por cada cliente nos pontos de contato e interação.

A idéia dos autores, com estes quatro passos básicos, é sugerir uma espécie de “checklist” para as corporações utilizarem quando forem iniciar e colocar em prática, virtualmente, qualquer projeto de gerenciamento do relacionamento em qualquer porte ou tipo de empreendimento, em qualquer situação.

3. METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa foi o de levantar informações sobre a prática e gerenciamento de estratégias de *Marketing de Relacionamento* e *CRM* na empresa Petrobras. Foi utilizado um estudo de caso individual, de abordagem qualitativa, através da análise de documentos, observação direta e realização de entrevistas informais. Não fez uso, portanto, de métodos ou técnicas estatísticas.

O ambiente da empresa e as pessoas responsáveis pelas áreas foram fontes diretas para a pesquisa. A pesquisadora foi o elemento chave tanto para o levantamento, quanto para a análise indutiva das informações. As pesquisas qualitativas geralmente são descritivas e, por isso, o primeiro objetivo desta dissertação foi exploratório, tentando reunir o máximo de informações sobre o objeto de estudo para, ao final, conseguir construir uma análise do gerenciamento utilizado pela empresa. Dessa maneira, o planejamento da pesquisa foi feito a partir do levantamento bibliográfico e a percepção analítica da pesquisadora por estar inserida no contexto da organização.

Quando um problema é advindo das próprias experiências pessoais, profissionais, movido por um interesse geral, curiosidade ou dúvida sobre uma situação deste cotidiano, se justifica um estudo de caso.

O foco desta investigação foi direcionado apenas para as práticas hoje existentes na Petrobras, de CRM e relacionamento com o cliente, e como os responsáveis pelo gerenciamento destas práticas atuam.

Durante a fase de coleta de dados, que foi realizada num período de seis meses (entre Janeiro e Junho de 2006), foram coletados dados primários e dados secundários.

Os dados primários foram coletados através da realização de entrevistas, conduzidas de forma espontânea, dentro da própria Petrobras. De acordo com Yin (2005, p.117), esse tipo de entrevista é muito comum, pois, dessa forma, pode-se tanto indagar dos respondentes-chave os fatos relacionados a um assunto, quanto solicitá-los uma opinião sobre determinados eventos. Quanto mais o respondente auxilia nas respostas, mais o papel dele se aproxima de um informante, deixando de ser um mero respondente.

A idéia era coletar e trocar informações com:

- Profissionais (gerentes, coordenadores e demais funcionários) da área de Relacionamento com Clientes da Petrobras para entender a realidade e peculiaridades de abordagens exigidas neste mercado;
- Acadêmicos e Profissionais de TI da Petrobras para melhor entendimento dos parâmetros e tendências de utilização da ferramenta e conceitos de integração e arquiteturas;
- Gestores do Canal Cliente, especificamente, onde foi possível ter acesso detalhado dos conceitos e funcionamento. Para um maior contato com a ferramenta, um login de acesso de administrador foi cedido à autora.

Já os dados secundários foram coletados através da leitura dos principais autores sobre o tema proposto, seja em livros, revistas, periódicos científicos e Internet.

A metodologia de pesquisa utilizada foi exploratória e descritiva, definida por Yin (2005), que buscou levantar informações e descrever a trajetória da empresa no processo de adaptação à nova realidade competitiva, traçada pelo fim do monopólio e pelas crescentes exigências dos clientes.

O uso das múltiplas fontes de pesquisa proporcionou colher as evidências necessárias para que se pudesse comprovar a relação do caso prático com a teoria apontada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Breve histórico – Petrobras

O primeiro poço produtor de petróleo foi perfurado nos Estados Unidos, em 1859. Alguns anos mais tarde, dezenas de companhias petrolíferas americanas começaram a explorar petróleo em outras nações, no Oriente Médio, na África e na América do Sul, através de regimes de concessão. Essas empresas tornaram-se poderosas corporações multinacionais realizando a exploração em países de grande potencial petrolífero, que possuíam pouco poder sobre as próprias reservas.

A atividade de exploração vigorou por muitos anos. Porém, o México tornou-se o primeiro país a reverter o quadro, iniciando a atividade petrolífera estatal e a sua expansão.

No Brasil, o petróleo foi descoberto em 1939, na localidade de Lobato, Bahia. Um ano antes havia sido criado o Conselho Nacional de Petróleo (CNP) e decretada a propriedade estatal das jazidas de petróleo e do parque de refino. Contudo, a consolidação só veio na década de 50, com a participação ativa de todas as correntes de opinião pública na campanha de mobilização para o estabelecimento do monopólio estatal do petróleo.

Em 3 de Outubro de 1953, foi sancionada a Lei 2.004 que estabelecia o monopólio da União Federal sobre as atividades integrantes da indústria do petróleo.

A Lei 2.004 estabelecia também, que a União Federal estava autorizada a constituir a Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, como empresa estatal de petróleo para execução do monopólio, incluindo a execução de quaisquer atividades correlatas ou afins, tais como: pesquisa e lavra, refino e transporte do petróleo e seus derivados.

Assim surgiu a Petrobras, constituída em 12 de março de 1954, durante a 82ª Sessão Extraordinária do CNP. Em 2 de abril de 1954, o Governo Federal aprovou a decisão com o Decreto nº 35.308.

No ano de 1963, o monopólio foi ampliado, abrangendo também as atividades de importação e exportação de petróleo e seus derivados.

4.2. Fim do monopólio

A flexibilização do monopólio foi um fato importante da história recente do petróleo no Brasil. No dia 6 de agosto de 1997, o presidente Fernando Henrique Cardoso sancionou a lei 9.478 que permitiu a presença de outras empresas para competir com a Petrobras em todos os ramos da atividade petrolífera.

A Lei 9.478, ao abrir as atividades da indústria petrolífera à iniciativa privada, criou a Agência Nacional do Petróleo (ANP), encarregada de regular, contratar e fiscalizar as atividades do setor.

Com a abertura do mercado brasileiro a outras empresas, a Petrobras passou a vivenciar novos desafios e oportunidades, atuando sob o regime de competição.

O cenário petrolífero mudou no Brasil e a Petrobras acompanhou essa mudança. Depois de operar por cerca de meio século num ambiente monopolista, a companhia se preparou para o mercado de livre competição: revisando suas estratégias, refocalizando seus negócios em todas as suas áreas de atividades, treinando seu pessoal ou identificando possibilidades de parcerias com os mais importantes participantes do setor de energia.

Em Janeiro de 2002, a empresa sofreu mais uma adversidade, pois os mercados de gasolina automotiva e óleo diesel foram abertos à importação e seus preços deixaram de ser estabelecidos pelos Ministérios de Minas e Energia e da Fazenda. Com isto, alguns clientes da companhia passaram a efetuar importações destes produtos.

Nesse novo cenário, a empresa vem buscando o crescimento, no Brasil e no exterior, com o maior retorno possível aos seus acionistas, preparando-se para tornar-se uma corporação internacional de energia.

A área de Comercialização possui flexibilidade nas vendas dos derivados de petróleo, ao direcionar para o mercado externo excedentes de alguns produtos, como, por exemplo, a gasolina.

O volume total de derivados comercializado no mercado brasileiro pela Petrobras vem aumentando a cada ano. Esse aumento é resultado da recuperação da economia do País e do menor nível de importação de derivados por outras empresas. O market-share da companhia no ano de 2004 foi de 92%, superior em 1% ao de 2003.

Entre os esforços para elevar o market-share, destacam-se ações de marketing que elevaram o índice de satisfação dos clientes de 84% em 2003 para 85% em 2004.

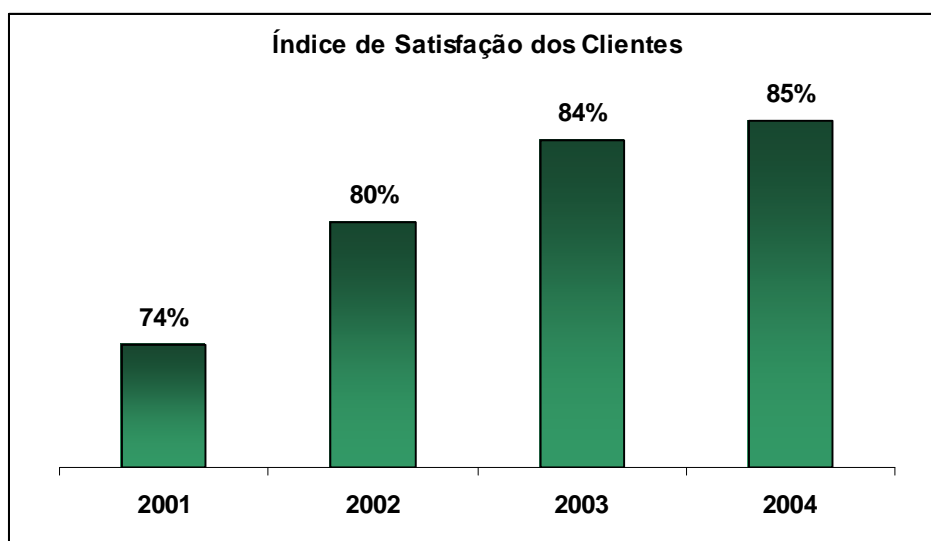


Figura 12: Índice de Satisfação dos clientes
Fonte: <http://www2.petrobras.com.br>

4.3. Petrobras em números

Meio século após a criação, a Petrobras transformou-se na maior empresa brasileira e na 15ª empresa de petróleo do mundo, segundo os critérios da publicação Petroleum Intelligence Weekly. No quadro abaixo estão demonstrados os números da empresa:

Receitas Líquidas (em bilhões)	R\$ 108,20
Lucro Líquido (em bilhões) 2005	R\$ 23,7
Investimentos (em bilhões) 2006	R\$ 38
Acionistas	161.143
Exploração	64 sondas de perfuração (42 marítimas e 22 terrestres)
Reservas	11,82 bilhões de barris de óleo e gás equivalente
Poços Produtores	13.821 (665 marítimos)
Plataformas em Produção 2005	102 (75 fixas; 27 flutuantes)
Produção (média diária dez/2005)	Óleo 1.749.938 barris / Gás natural 42 milhões de m ³ / Exterior 260 mil bpd
Refinarias	16 (5 no exterior) Paulínia - Replan (SP) Landulpho Alves - Rlam (BA) Duque de Caxias - Reduc (RJ) Henrique Lage - Revap (SP) Alberto Pasqualini - Refap (RS) Pres. Getúlio Vargas - Repar (PR) Pres. Bernardes - RPBC (SP) Gabriel Passos - Regap (MG) Manaus - Reman (AM) Capuava - Recap (SP) Fortaleza - Lubnor (CE) Gualberto Villarroel - Bolívia Guilherme Elder Bell - Bolívia Ricardo Eliçabe - Argentina San Lorenzo - Argentina Del Norte - Argentina
Rendimento das Refinarias	1,797 milhão barris por dia (bpd)
Dutos	30.343 km
Frota de Navios	115 (50 próprios)
Postos Revendedores (Distribuidora)	6.154 Ativos (631 próprios)
Fertilizantes	2 Fábricas 1.652 toneladas métricas de amônia 1.598 toneladas métricas de uréia

Última atualização: Abril 2006 - atualização anual

Quadro 6: Petrobras em números

Fonte: site institucional (<http://www2.petrobras.com.br/portal/Petrobras.htm>)

4.4. Novo Posicionamento da Petrobras

A empresa, que se limitava ao abastecimento da sociedade e ao desenvolvimento tecnológico do seu corpo técnico, deparava-se com um novo desafio: conhecer melhor seus clientes diretos e o mercado. Era necessário desenvolver uma cultura de marketing na companhia para manter o *market share* e fidelizar os clientes. Os clientes da Petrobras são grandes consumidores industriais e distribuidoras de combustível, como a BR Distribuidora, Ipiranga, Shell, Texaco e Esso.

O Departamento Nacional de Combustível era o órgão regulador que estabelecia a cota de produto para cada distribuidor, os preços e as margens em toda cadeia de produção e distribuição de derivados, ou seja, era o próprio DNC que promovia o relacionamento com os clientes. Cabia à Petrobras apenas a entrega e o faturamento dos produtos.

Entretanto, após a flexibilização do monopólio instituído pela Lei 9.478, a companhia passou a atuar em um novo cenário de competição. Os anos passados sob o regime de monopólio e rígido controle governamental não estimularam o desenvolvimento do principal atributo de sucesso empresarial: o perfeito conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e a capacidade de atendê-las e antecipá-las pela organização e orientação corporativas.

A Petrobras já estava se antecipando às mudanças, que aconteciam no mundo em função do avanço no processo de globalização. Por isso, optou por contratar os serviços de uma empresa de consultoria para obter informações de como as empresas monopolistas de outros países estavam se comportando diante do novo cenário mundial. Observou-se que as companhias monopolistas que se anteciparam à abertura, na melhoria do relacionamento com os clientes e conhecimento do mercado, perderam menos mercado do que aquelas que só iniciaram as mudanças no relacionamento quando pressionadas pelo mercado competitivo. Essa informação, aliada à influência dos *critérios para excelência* do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e outras avaliações, desencadeou uma série de reestruturações na companhia.

4.5. Programa Cliente Petrobras (CLIP)

Desde 1995, a companhia vem implementando uma série de medidas visando a conquista e a manutenção dos clientes. A empresa iniciou um processo de comunicação mais intenso, com o intuito de levantar as necessidades e expectativas dos clientes. Diversos programas de relacionamento foram implementados para estabelecer o diferencial da companhia frente ao cenário mundial mais competitivo.

Foi dessa percepção que nasceu o Programa Cliente Petrobras (CLIP), que é o aglutinador dos vários programas de marketing e relacionamento, além de definir objetivos, orientações e ações a serem observadas pela força de trabalho no sentido de garantir interações eficazes e de alto padrão de uniformidade e de qualidade com os clientes. O programa foi criado a partir da necessidade de desenvolver uma estratégia que cobrisse todo o ciclo de fornecimento de derivados de petróleo nas suas várias esferas, englobando todos aqueles funcionários que, direta ou indiretamente, desempenhassem atividades que pudessem afetar o nível de satisfação dos clientes da Petrobras.

As orientações nele contidas estão em consonância com o Plano Estratégico da Companhia e com os demais programas corporativos relacionados à melhoria de gestão.

O CLIP é composto por algumas ações, que serão detalhadas nesse trabalho:

1. Comitês
2. Pós-venda
3. Canal Cliente
4. SAC
5. Eventos com Clientes
6. Pesquisa de Satisfação dos Clientes
7. Comunicação de Marketing

1) Comitês:

A gestão do CLIP é realizada através de comitês, isto é, através de reuniões de membros escolhidos em uma assembléia, para examinar determinadas questões. Essas questões são tratadas em sigilo e reserva pertinentes, em conformidade com as normas da Petrobras.

Um dos assuntos tratados nos comitês são as manifestações. Manifestação é a necessidade e/ou desejo dos clientes, manifestados para a Petrobras por meio de reclamações, consultas, solicitações, elogios, comunicados de situações emergenciais, sugestões, denúncias etc.

Os resultados das análises de manifestações dos clientes, que o Comitê Nacional do CLIP julgar passíveis de serem comunicadas aos mesmos, são divulgados através do Canal Cliente.

2) Pós-venda:

Os serviços de pós-venda realizados pela Petrobras são preventivos, corretivos ou de assistência técnica.

- a) O serviço de pós-venda preventivo é o acompanhamento de todo o processo de preparação da entrega do produto ao cliente, feito com o intuito de se evitar a ocorrência de não-conformidades.

A Petrobras preocupa-se em assegurar que os serviços sejam executados conforme planejado, com o objetivo de preservar o relacionamento empresarial e aumentar a percepção de valor pelo cliente em relação a Petrobras.

A execução e o gerenciamento dos serviços de pós-venda preventivo são de responsabilidade da Unidade de Negócio que mantém o relacionamento comercial com o cliente.

- b) O serviço de pós-venda corretivo é o acompanhamento de todo o processo posterior à entrega do produto ao cliente.

Cabe à Gerência Comercial da Unidade de Negócio coordenar as ações que eliminem ou minimizem os prejuízos para os clientes advindos de não-conformidades nos serviços, negociando com eles a melhor alternativa.

As causas de não-conformidades são analisadas e os processos revistos para reincidências serem evitadas.

- c) A Assistência Técnica é um serviço de pós-venda que representa o acompanhamento periódico contínuo dos produtos e serviços prestados pela Petrobras, junto a clientes e parceiros, visando otimizar sua utilização, antecipar problemas e receber informações úteis para o seu aprimoramento.

Este serviço é prestado por especialistas das Gerências de Comercialização da respectiva Unidade de Negócio, com competências necessárias para dar as devidas orientações aos clientes.

Durante as visitas são entregues manuais, feitos treinamentos e ações específicas dentro das instalações e unidades dos clientes.

A assistência técnica compreende as seguintes ações:

- Orientações sobre o transporte, armazenagem e manuseio dos produtos;
- Orientações sobre a utilização correta dos produtos;
- Orientações sobre como evitar riscos ao meio ambiente e a saúde ocupacional.

Este serviço aprofunda a relação comercial com os clientes e o conhecimento de suas atividades, podendo inclusive alavancar novos negócios.

3) Canal Cliente:

Em outubro de 1997, foi incluído no site da companhia um espaço destinado a prestar informações aos clientes, denominado Canal Cliente.

Era inicialmente um espaço no site corporativo onde se apresentavam especificações de produtos, uma lista de contatos comerciais e informações sobre produção e transporte de derivados. O acesso era público e irrestrito.

4) SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)

O SAC é composto de uma Central de Atendimento subordinada à Gerência de Relacionamento com Clientes e de uma rede de usuários localizados na Sede, nas Gerências Regionais e nas Gerências Comerciais das Unidades de Negócio.

Ele foi implantado em 1999 e tem a função de integrar as interfaces de relacionamento com o cliente.

Os canais de comunicação com o SAC Petrobras disponíveis e divulgados para os clientes são: carta, telefone, fax, e-mail, Canal Cliente Petrobras e através do Fale conosco do site institucional <<http://www.petrobras.com.br>>.

As manifestações dos clientes são recebidas e registradas pelos diversos órgãos que integram a rede do SAC Petrobras no Brasil e pela própria Central do SAC Petrobras.

Uma vez registradas, as manifestações são classificadas pelo suporte técnico ou pelos operadores do SAC.

As manifestações dos clientes são classificadas como: reclamação, consulta, solicitação, elogio, emergência, sugestão, denúncia.

Depois de classificadas, as manifestações são encaminhadas automaticamente aos órgãos responsáveis para análise e providências.

A solução das manifestações é realizada pelo chamado *solucionador*, que analisa a manifestação, detecta a causa básica da não-conformidade e encaminha ao *gestor* a solução adotada, para a sua validação e resposta ao cliente.

Nas situações de não cumprimento dos prazos de solução da manifestação, o sistema emite um aviso imediato ao responsável para a devida cobrança.

As respostas ao cliente são efetuadas pelas Gerências comerciais, responsáveis pelo relacionamento comercial com os clientes, definidas pelo sistema SAC como *gestores* das manifestações. Os prazos de solução e de resposta das manifestações são estabelecidos com base na classificação definida no fluxo de trabalho (*workflow*) do sistema.

O *gestor* recebe a solução técnica do *solucionador* e faz uma verificação quanto à adequação da resposta ao cliente.

O setor é composto por 44 pessoas. Os atendentes são treinados adequadamente para a realização das atividades e se revezam entre os turnos, pois o SAC funciona 24 horas. Eles são terceirizados e todos, como pré-condição, são deficientes físicos.

5) Eventos com clientes:

Na Petrobras, são considerados eventos de contato direto: as visitas, reuniões, palestras, feiras, fóruns, confraternizações e encontros do programa denominado Olho no Olho.

O programa Olho no Olho se constitui em encontros estratégicos, de forma individual, com os principais clientes da Petrobras. Nesses encontros, com a presença dos gerentes da área do *Abastecimento* da Petrobras e dos altos executivos das empresas clientes, são apresentadas ações de melhoria para os atributos da Pesquisa de Satisfação de Clientes que não tiveram boa avaliação.

Os eventos direcionados a clientes têm a finalidade de: (a) estreitar relacionamento; (b) conhecer estratégias, metas e objetivos dos clientes; (c) melhorar o conhecimento do mercado de atuação dos clientes; (d) conhecer e atender as expectativas, necessidades, motivações e atitudes dos clientes; (e) conhecer os processos comerciais e operacionais dos clientes; (f) oferecer novos produtos e serviços; (g) identificar e corrigir não-conformidades; (h) identificar necessidades de melhorias nos produtos, serviços e processos; (i) identificar tendências de mercado.

6) Pesquisa de Satisfação de Clientes (PSC):

É o processo de avaliação da satisfação do cliente no tocante à qualidade percebida de alguns atributos, tais como: produto, negociação, entrega, emissão de documentação, atendimento pós-venda, crédito e cobrança, relacionamento e imagem corporativa, em relação ao valor percebido, conforme esquema demonstrado na figura abaixo:

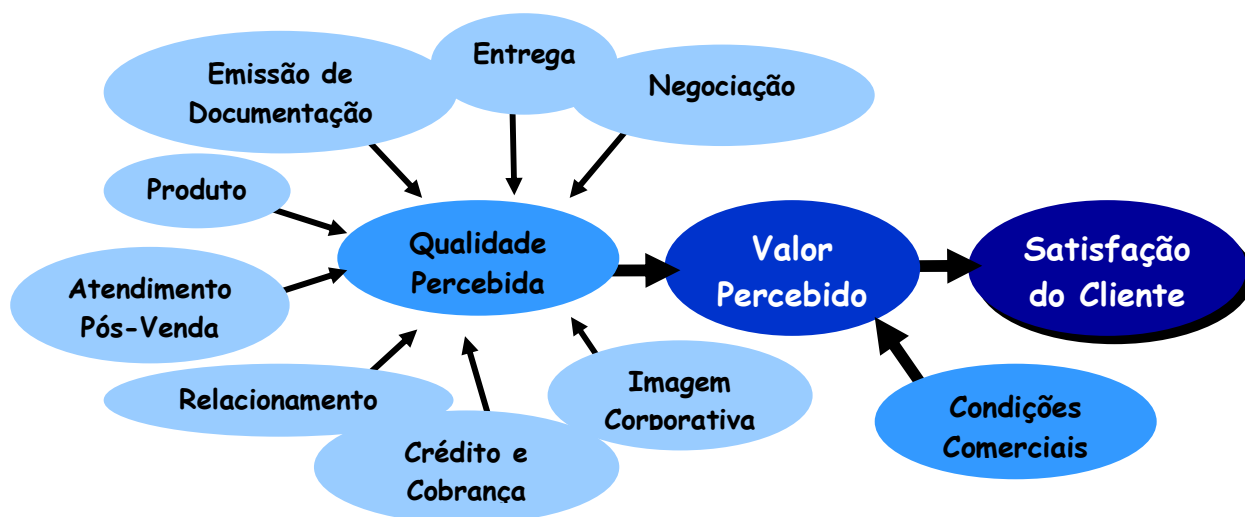


Figura 13: Árvore de Valor Percebido

Fonte: Gerência de Relacionamento com Clientes

Em 1997, foi realizada a primeira pesquisa junto aos clientes da Petrobras, iniciando-se, assim, o hábito de ouvir o cliente. O índice de satisfação, em 1997, era de 40%. Em 2000 e 2001, estabilizou-se em 70%, indicando que o modelo de relacionamento deveria ser alterado para permitir novos avanços, e nos anos de 2003 e 2004, o índice foi de 84% e 85%, respectivamente, indicando que as práticas que estavam sendo adotadas no modelo de relacionamento com o cliente estavam surtindo efeitos positivos.

Os principais objetivos da PSC são:

- Verificar o nível de satisfação dos clientes no relacionamento com a Petrobras;
- Identificar e verificar o desempenho das diversas Unidades de Negócio e gerências comerciais com relação às expectativas dos clientes;

- Identificar e classificar os atributos de valor conforme sua importância relativa junto aos clientes;
- Medir o desempenho efetivo da Petrobras em cada atributo de valor;
- Identificar necessidades de melhoria nos procedimentos referentes a cada atributo de valor, objetivando aumentar a satisfação dos clientes no relacionamento com a Petrobras.

7) Comunicação de Marketing:

O CLIP busca orientar as áreas da empresa que mantêm relacionamento com clientes, quanto aos meios e formas de comunicação a serem utilizados. O objetivo é fortalecer a imagem da empresa com excelência no relacionamento com os clientes.

A comunicação com os clientes é realizada através de uma ampla gama de veículos de comunicação, pelas mais variadas mídias:

- Site Petrobras;
- Informativos das Unidades de Negócios;
- Brindes;
- SAC Petrobras;
- Canal Cliente;
- Campanhas publicitárias;
- Assessoria de Imprensa;
- Participação em feiras e eventos da indústria;
- Patrocínios;
- Visitas a clientes e de clientes;
- Folders;
- Eventos, incluindo participação em seminários e congressos.

4.6. Canal Cliente - breve histórico

Apesar das iniciativas que vinham sendo realizadas, as pesquisas realizadas junto aos clientes, em 1998, revelavam que a Petrobras apresentava problemas nos três níveis de comunicação, principalmente no nível básico.

O processo de comunicação com os clientes pode ser dividido em três níveis: básico, intermediário e avançado.

O nível básico consiste das trocas de informações transacionais que compõem a rotina do relacionamento entre fornecedor e cliente. O nível intermediário consiste dos assuntos relativos ao pós-venda, acompanhamento da satisfação do cliente e das ações que visam à melhoria dessa mesma satisfação. Finalmente, o nível avançado refere-se a novos negócios e condições comerciais.

Estes três níveis formam uma pirâmide onde o nível básico corresponde à base e o nível avançado ao topo.

As questões relativas ao nível básico de comunicação precisam ser atendidas em primeiro lugar, pois funcionam como um *insatisfador*, isto é, seu pleno atendimento não é percebido nem gera satisfação ou fidelidade da parte do cliente, mas o seu não atendimento causa profunda insatisfação e perda do cliente.

Os principais pontos considerados insatisfatórios eram:

- Ausência de um sistema que reunisse dados confiáveis e atualizados sobre as transações com os clientes, de forma simples e segura. As informações encontravam-se dispersas em vários bancos de dados, dificultando o seu levantamento e apresentação;
- Ausência de um corpo funcional que apresentasse perfil e capacitação voltados para o relacionamento com os clientes;
- Ausência de processos que garantissem a disponibilidade, rapidez e confiabilidade na apresentação de informações relativas às rotinas comerciais para os clientes.

O problema estava sendo agravado pelo expressivo aumento do volume de informações transacionais que a empresa precisava administrar, considerando que, cada vez mais novas companhias distribuidoras de combustíveis ingressavam no mercado. Este novo cenário foi viabilizado pela desregulamentação do setor que acompanhou a flexibilização do monopólio.

A criação do Serviço de Atendimento ao Cliente Petrobras (SAC Petrobras) foi uma medida necessária, porém mostrou-se insuficiente para resolver o problema, uma vez que o atendimento às consultas e manifestações dos clientes era realizado de modo indireto, pois os atendentes eram capazes apenas de fazer a triagem, transferindo as manifestações aos profissionais dos setores capazes de atendê-las.

O problema de comunicação da Petrobras tinha sua causa fundamentada nas deficiências dos seus sistemas, dos seus processos, da sua cultura organizacional e no surgimento de um grande número de novos clientes em um curto espaço de tempo.

Tendo em vista os resultados negativos das pesquisas, em 1998 o conteúdo do site foi ampliado, passando a oferecer consulta sobre retiradas, cotas de produto e títulos de cobrança para cada cliente. Até então, o Canal Cliente era apenas um espaço no site da companhia que publicava especificações de produtos, contatos comerciais e informações sobre produção e transporte de derivados. O acesso ao site passou a ser permitido mediante assinatura de um contrato de adesão, que estabelecia os direitos e responsabilidades das partes, com foco nos aspectos de segurança e confidencialidade das informações e transações comerciais.

Em 1999 foi constituído um grupo de trabalho para redimensionar a ferramenta e intensificar a comunicação com os clientes por meio da Internet. Porém, no início de 2000, percebeu-se que o formato de grupo de trabalho era inadequado para os objetivos pretendidos pela nova orientação da empresa. Foi criada, então, a Gerência de Comércio Eletrônico, pertencente à área de Marketing e Comercialização, que tinha como principal razão de ser, o desenvolvimento de novos negócios, processos e padrões de relacionamento com os clientes através do uso integrado da internet com a tecnologia da informação.

A meta era aumentar a transparência das informações, gerando maior valor para os clientes. Além disso, pretendia-se enxugar as despesas de comunicação e informação, na medida em que o sistema poderia atingir um maior número de pessoas por um custo menor.

O primeiro passo da nova gerência foi reconhecer a sua própria insuficiência de conhecimentos especializados sobre *e-business* e recorrer ao apoio de uma consultoria.

Estudos aprofundados foram realizados durante a criação do projeto e os resultados da análise do posicionamento da Petrobras quanto ao uso da internet nos negócios apresentou as considerações que estão detalhadas através de uma matriz SWOT (sigla de strenghts, weaknesses, opportunities and threats ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A avaliação estratégica feita a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrocínio da alta gerência; ▪ Estruturas organizacionais dedicadas tanto à base tecnológica quanto à aplicação; ▪ Respeitabilidade e confiança do mercado quanto a Petrobras e seus projetos; ▪ Conhecimento do mercado e suas necessidades; ▪ Baixo custo dos recursos necessários à utilização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas legados sem integração, com duplicidade de informações, algumas vezes discordantes; ▪ Instantaneidade de apresentação dos resultados dos processos internos; ▪ Necessidade de atualização constante de informações e novidades; ▪ Necessidade de rapidez na implantação de novas funcionalidades de acordo com as necessidades dos clientes com crescente nível de exigência; ▪ Necessidade de severo controle do limite entre transparência e vazamento de informações estratégicas da Petrobras; ▪ Falta de priorização dos assuntos ligados à solução por parte das áreas comerciais.
Ameaças	Oportunidades

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouco conhecimento de informática e baixa credibilidade sobre a Internet nos clientes; ▪ Aparecimento de soluções concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manutenção do mercado; ▪ Liderança em soluções B2B na indústria do petróleo; ▪ Criação de valor pela agilidade e comodidade, gerando vantagem competitiva perante outros fornecedores; ▪ Desintermediação.
--	---

Quadro 7: Análise de equilíbrio

Fonte: Gerência de Relacionamento com Clientes da Petrobras

A nova versão do Canal Cliente, mais completa, segura e moderna, foi desenvolvida e implementada em apenas seis meses, um prazo mínimo tendo em vista a complexidade dos trabalhos, que incluíram migrações de ambiente de desenvolvimento, de servidor web, de servidor de banco de dados, de servidor próprio e de sistema operacional.

Uma das dificuldades encontradas nesta etapa foi a integração com os demais sistemas relativamente antigos e diversos à nova plataforma. A empresa ainda não dispunha de um sistema ERP – como o SAP R3, por exemplo, que entrou em operação em outubro de 2004 – e, por causa disto, todas as inconsistências e problemas de transmissão resultantes desta fragmentação das informações em diversos bancos de dados foram sendo expostos à medida que a nova versão do Canal Cliente era desenvolvida e implementada.

Para eliminar a resistência e estimular os clientes a migrarem para o novo canal, o serviço foi desenvolvido e implementado em etapas. Primeiramente, deu-se ênfase à qualidade das informações veiculadas na rede para, num segundo momento, focar as transações *on line*. A preocupação era oferecer aos clientes informações confiáveis e de fácil acesso.

A nova versão do Canal Cliente foi concebida não apenas com o objetivo de se tornar a solução de comércio eletrônico para a troca de informações sobre as transações comerciais entre a Petrobras e seus clientes. Mais do que isto, o Canal Cliente deveria ser percebido como um salto de qualidade na comunicação comercial da companhia.

Dessa forma, o Canal Cliente tornar-se-ia uma solução de comércio eletrônico que integraria *on line* os processos comerciais, operacionais e financeiros de todas as Unidades de Negócios. Dentre outros recursos e informações que passaram a ser oferecidos pelo Canal Cliente, podem ser destacados os seguintes:

Funcionalidades do Canal Cliente
Acesso para diversos usuários de uma mesma empresa
Acessos secundários definidos e excluídos pela própria empresa, através do seu usuário master.
Atribuição de acesso restrito às aplicações, produtos e bases de carregamento, autorizados pelo master.
Ambiente personalizado com o perfil definido.
Notícias atualizadas de interesse dos segmentos.
Avisos operacionais imediatos fornecidos pelas refinarias e/ou órgãos da sede.
Atas de reuniões realizadas com os clientes.
Especificações técnicas de produtos.
Condições gerais de venda
Tabela de preços
Registro de pedidos <i>on line</i> .
Programação de entrega por cabotagem.
Agendamento com hora marcada e monitoramento <i>on line</i> dos status do carregamento rodoviário.
Acompanhamento das movimentações diárias.
Acompanhamento de cotas de volumes a retirar e já retiradas.
Certificados de ensaio de análises laboratoriais.
Ficha de recomendações de segurança de produto.
Notas fiscais
Boletos avulsos para depósitos de venda à vista.
Títulos em cobrança e boletos bancários.
Notas de crédito.
Contatos comerciais na Petrobras.
Registro de manifestações diretamente no sistema do SAC.
Divulgação de eventos e fóruns.
Visualização de informações através de gráficos.
Conversão de unidades de medida (litro, m ³ , kg etc)
Promoção com sorteio de brindes e ingressos de eventos culturais, sociais e esportivos patrocinados pela Petrobras.
Através de modificações na logomarca do serviço, são realizadas homenagens em datas comemorativas, mostrando o lado humano do relacionamento, mesmo através de um meio de tecnologia de informação.
Demonstração do conceito de parceria, pela apresentação da logomarca da empresa cliente ao lado da logomarca do Canal Cliente Petrobras.

Quadro 8: Funcionalidades do Canal Cliente

Fonte: Gerência de Relacionamento com clientes da Petrobras

Em dezembro de 2000, o novo Canal Cliente estava pronto para ser lançado. Como não havia tempo para a realização de um pré-teste, optou-se por apresentar o novo sistema aos clientes diretos da Petrobras por meio de coquetéis de lançamento que, devido à grande dispersão geográfica destas empresas, foram realizados em onze capitais brasileiras. Nestes eventos, os clientes tinham a chance de experimentar o conteúdo do novo sistema por meio de computadores conectados à internet à disposição no local, além de receber uma minuta de contrato de adesão ao novo sistema. O acesso ao Canal Cliente é gratuito, porém, o firmamento de um contrato entre as partes faz-se necessário para assegurar a representatividade dos sócios e empregados dos clientes em sua utilização.

No site institucional da Petrobras foi publicado um convite para adesão à nova versão do Canal Cliente. A antiga versão foi mantida, porém, exibindo um aviso aos clientes sobre a nova versão e um convite ao recadastramento para a utilização da nova.

No período de lançamento, uma equipe técnica foi alocada ao atendimento direto aos clientes que estivessem encontrando dificuldades na utilização do novo serviço. Com isso, os problemas com o sistema foram identificados e solucionados rapidamente, de forma a não comprometerem seu desempenho.

A forma como a empresa se comportou diante dos contratemplos que surgiram, acabou por aumentar a percepção dos clientes acerca de sua dedicação e seriedade com relação a sua nova postura de trabalho, o que aprofundou as parcerias e alavancou o relacionamento comercial. Através de sugestões apresentadas pelos clientes, foram detectadas oportunidades de melhoria para as versões posteriores do sistema.

A Petrobras desenvolveu uma plataforma digital moderna que precisa ser monitorada constantemente para evitar avarias e acidentes. O objetivo era garantir alto nível de satisfação do cliente, solidificando o relacionamento e conquistando a lealdade. Os benefícios da retenção vêm de negócios adicionais que podem ser desenvolvidos ao longo do relacionamento comercial, elevando a lucratividade do cliente. Para tanto, o Canal Cliente Petrobras deverá ser ampliado para atender outras necessidades dos consumidores, já identificadas, como integração logística, gestão de estoques, planejamento e flexibilidade de retirada, controle e facilidade de entrega. Quanto mais intenso e eficiente for este relacionamento, maior valor terá o serviço para o cliente e maior será o diferencial competitivo da Petrobras perante a concorrência.

Alguns projetos do Canal Cliente encontram-se ainda em fase de estudo, outros já em desenvolvimento e outros já implantados em algumas Unidades (refinarias) da empresa e são denominados: CC Caminhão, CC Estoque, CC Duto, CC Navio e CC Bunker. Cada projeto possui uma peculiaridade e traz uma proposta de melhoria para o processo comercial e logístico da companhia e dos clientes.

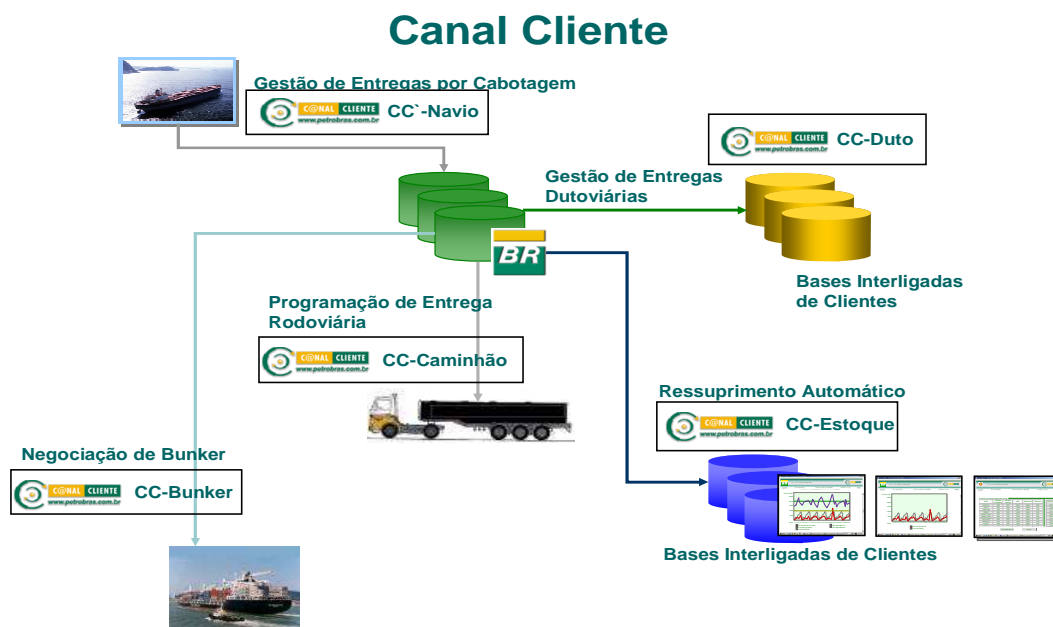


Figura 14: Contribuição do Canal Cliente para o gerenciamento da cadeia logística da Petrobras

Fonte: Gerência de Relacionamento com clientes da Petrobras

4.7. FCS na implantação do Canal Cliente

4.7.1. Fatores Críticos relacionados às pessoas

O envolvimento da alta direção é muito importante para o sucesso das mudanças na empresa. Na Petrobras, a preocupação com as transformações no cenário econômico em que a empresa atuava e o conseqüente planejamento da mudança para que a companhia se adaptasse ao novo contexto partiram da alta direção da empresa, que se preocupou em planejar e implementar as alterações necessárias para que a empresa fosse bem-sucedida no novo cenário de competição acirrada. Os executivos enxergam o valor do CRM como forma de se diferenciar da concorrência e criar valor para os clientes, e entendem que se trata de um processo contínuo, em que todas as pessoas da organização devem estar envolvidas.

Além disso, a empresa se preocupou em envolver todos os funcionários no novo projeto. Na realidade, esta preocupação é anterior ao Canal Cliente, iniciou-se com o Programa Cliente Petrobras (CLIP), em 1995, que aglutinou os vários programas de marketing de relacionamento e com a criação do Departamento de Marketing e Comercialização, em 1996. Estas atitudes disseminaram a cultura de valorização do relacionamento com o cliente por toda a empresa e

facilitaram a compreensão por parte dos funcionários do papel que desempenham, na medida em que interagem com clientes.

Como o processo contou com amplo apoio e envolvimento da alta direção, diversas ações foram implementadas com o objetivo de preparar os funcionários para lidarem com o novo sistema. A preocupação era não só em fornecer o treinamento necessário para utilizar o sistema, mas principalmente evitar que se gerasse resistência às mudanças necessárias para a implementação vitoriosa do CRM.

4.7.2. Fatores Críticos relacionados aos processos

- a) Gerenciamento das mudanças: A Petrobras parece atenta à necessidade de gerenciar as mudanças. Tanto que vem passando por uma série de reestruturações e criando ferramentas, como o Programa Cliente Petrobras (CLIP), composto de várias iniciativas de relacionamento, dentre elas: a pesquisa de satisfação do cliente, o SAC, eventos com clientes, dentre outras iniciativas que tinham como objetivo administrar adequadamente o processo para garantir o seu sucesso.
- b) Implementação criteriosa e em etapas: A Petrobras buscou ajuda de consultoria externa para obter informações sobre as características da abertura de mercado no exterior, o comportamento das empresas monopolistas antes de depois da abertura e o comportamento dos clientes e distribuidores nos dois períodos. Estas informações serviram de insumo para o planejamento das medidas a serem adotadas. Desta forma, percebe-se que a implementação do programa foi precedida pelo estabelecimento de um plano de ação, com auxílio da empresa de consultoria. A Petrobras não incorreu no erro da pressa, houve a definição dos pontos fortes e fracos da empresa e de como começar e avançar com o processo. A melhor maneira de começar é compreendendo as necessidades dos clientes, o que foi feito pela empresa, que desde 1995 vem ampliando o seu canal de comunicação.
- c) Foco permanente no cliente: A Petrobras demonstra uma preocupação em fornecer maior valor aos clientes, ouvindo-os constantemente por meio de diversos canais para que, cada vez mais, esteja em sintonia com as necessidades e expectativas dos consumidores. O lançamento do novo Canal Cliente também é um bom indicativo da preocupação da companhia com os clientes, priorizando a informação e orientação dos usuários para que estes pudessem extrair o maior valor possível do serviço.
- d) Mensuração do desempenho: A Petrobras monitora os resultados do projeto Canal Cliente, visando a melhoria contínua, através de índices de satisfação do cliente, resposta às reclamações, com tempos máximos de resposta variando de 24 a 48 horas e qualidade da resposta às reclamações, verificando se o cliente ficou ou não satisfeito com a resposta ou providência dada. A companhia tem alcançado resultados bastante satisfatórios, como melhoria da imagem dos produtos e serviços perante os clientes, maior retorno financeiro, prêmios e certificações e, o mais importante, clientes atendidos e satisfeitos com o serviço.

4.7.3. Fatores Críticos relacionados à tecnologia

A primeira providência da Petrobras, ao pretender redimensionar o Canal Cliente, foi reconhecer a sua própria insuficiência de conhecimentos especializados sobre *e-business* e recorrer ao apoio de uma consultoria, que identificou como um dos pontos fracos da empresa a existência de diversos sistemas sem integração, com duplicidade de informações, algumas vezes discordantes. A Petrobras se preocupava em garantir que os vários canais de relacionamento comercial operassem em harmonia. Os dados resultantes das transações eram atualizados, praticamente em tempo real, com os sistemas de suporte às atividades: sistema de vendas; sistema de faturamento e cobrança; banco de dados de movimentação e estocagem; sistema de gerenciamento da comercialização de derivados; sistema de controle da qualidade de produtos, entre outros, garantindo que o cliente tivesse a mesma visão e as mesmas informações que os responsáveis pelas atividades na Petrobras.

A companhia sabia que os clientes desejavam um conjunto completo das informações, confiáveis e atualizadas. Estava ciente, portanto, da grande importância da confiabilidade e acessibilidade destes dados para criar valor para os clientes. Desta forma, o CRM representa uma vantagem significativa para a empresa, pois disponibiliza informações para todos os usuários de forma rápida e fácil.

4.8. Demais ações adotadas pela Petrobras

4.8.1. Mapeamento dos pontos de contato

Uma das ações que a estrutura de marketing vem promovendo é o mapeamento dos pontos de contato que os clientes possuem com a empresa, ou seja, a companhia necessita identificar e mapear como, quando, por qual motivo, em quais condições e com quem os compradores interagem na empresa. Esse processo detalhado pode ajudar à gerência de marketing a identificar oportunidades de inovar serviços e lacunas não exploradas, onde as atividades pós-marketing devem ser aplicadas.

O objetivo é identificar nas áreas da Diretoria Executiva do Abastecimento da Petrobras, em todas as etapas do processo de vendas, quais são os pontos de contato com o cliente, analisando e reformulando processos, canais e fluxos de informações.

4.8.2. Segmentação de clientes

Outra ação que vem ganhando notoriedade na companhia é o processo de segmentação da carteira de clientes. É sabido por todos que cada cliente tem um papel diferenciado no relacionamento comercial com a empresa, uns agregam maior valor do que outros. No entanto, ainda não tinha sido feito nenhum estudo detalhado para que fossem identificadas as principais diferenças eles.

Segundo alguns autores, o valor de um cliente, relativo a outros, permite à empresa priorizar seus esforços, alocando mais recursos para assegurar que mais parceiros valiosos permaneçam fiéis e cresçam em valor, além do quê, agir sobre o que um cliente específico precisa é a base para se criar um relacionamento e conquistar fidelidade.

As etapas que a Petrobras está adotando para o processo de segmentação são:

- Identificar perfis dos clientes;
- Segmentar carteira de clientes de acordo com perfil;
- Definir pacotes de valor para cada segmento;
- Valorizar clientes que favoreçam o alcance dos objetivos estratégicos da Petrobras.

Esta proposta e as conseqüentes ações diferenciadas têm como principal objetivo incentivar o desenvolvimento do mercado de derivados de petróleo. Visa também promover o desenvolvimento sustentável do mercado com rentabilidade e proporcionar a integração da cadeia de suprimento até o consumidor final, fazendo da Petrobras a opção preferencial dos clientes.

4.8.3. Mudanças na estrutura organizacional da empresa

Em 1996 foi criado o Departamento de Marketing e Comercialização, dentro do contexto de reestruturação da Diretoria Executiva, denominada Abastecimento. A partir daí, foi formalizada a função de marketing na estrutura da empresa e elaborado o Plano de Marketing.

A estrutura organizacional veio sofrendo algumas mudanças desde então e, atualmente, o organograma da empresa se configura, conforme demonstrado a seguir.

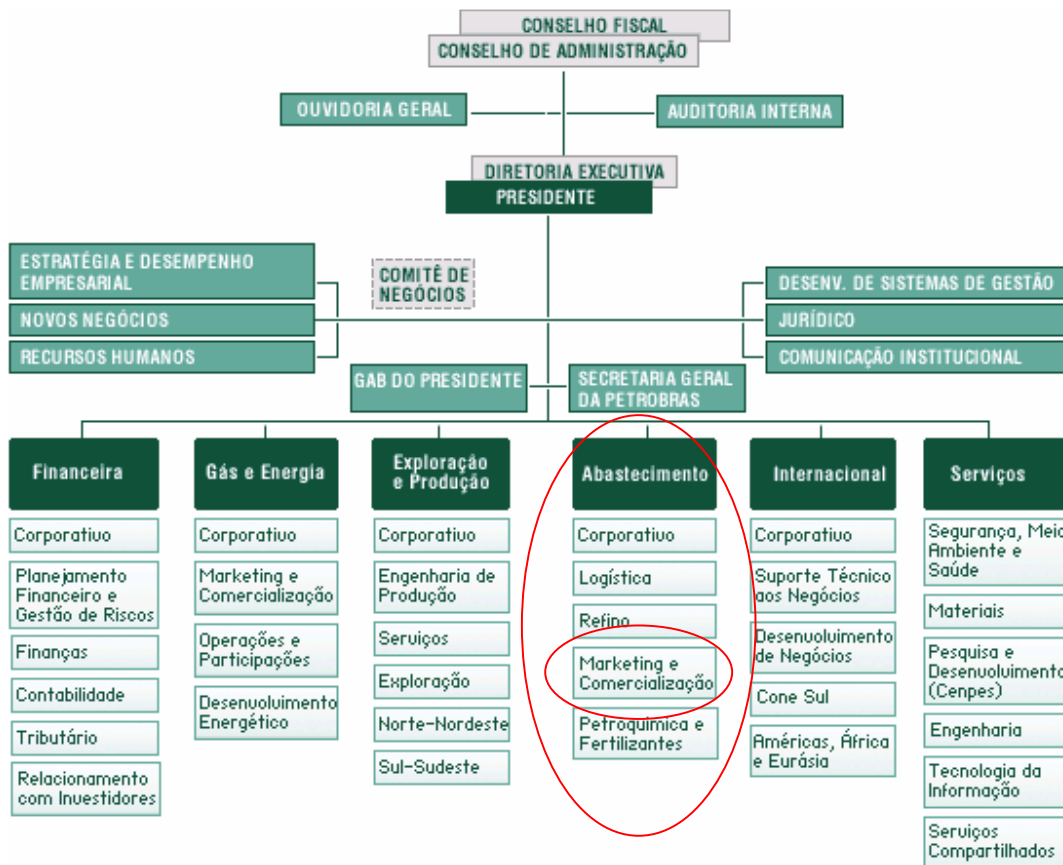


Figura 15: Organograma Geral da Petrobras
Fonte: <http://www2.petrobras.com.br>

A Gerência Executiva de Marketing e Comercialização está desmembrada numa estrutura robusta, dividida em diversas gerências de segmentos de produtos, conforme demonstrado na figura abaixo. Dentro da Gerência Geral de Marketing, há uma Gerência de Relacionamento com Clientes. Nesta gerência são elaborados os planos e orientações para ampliação, divulgação e implantação das melhores práticas de relacionamento com cliente em toda a organização. Ela é responsável pelo Programa Cliente Petrobras (CLIP) e também pela ferramenta Canal Cliente, desenvolvendo todas as melhorias e inovações necessárias.

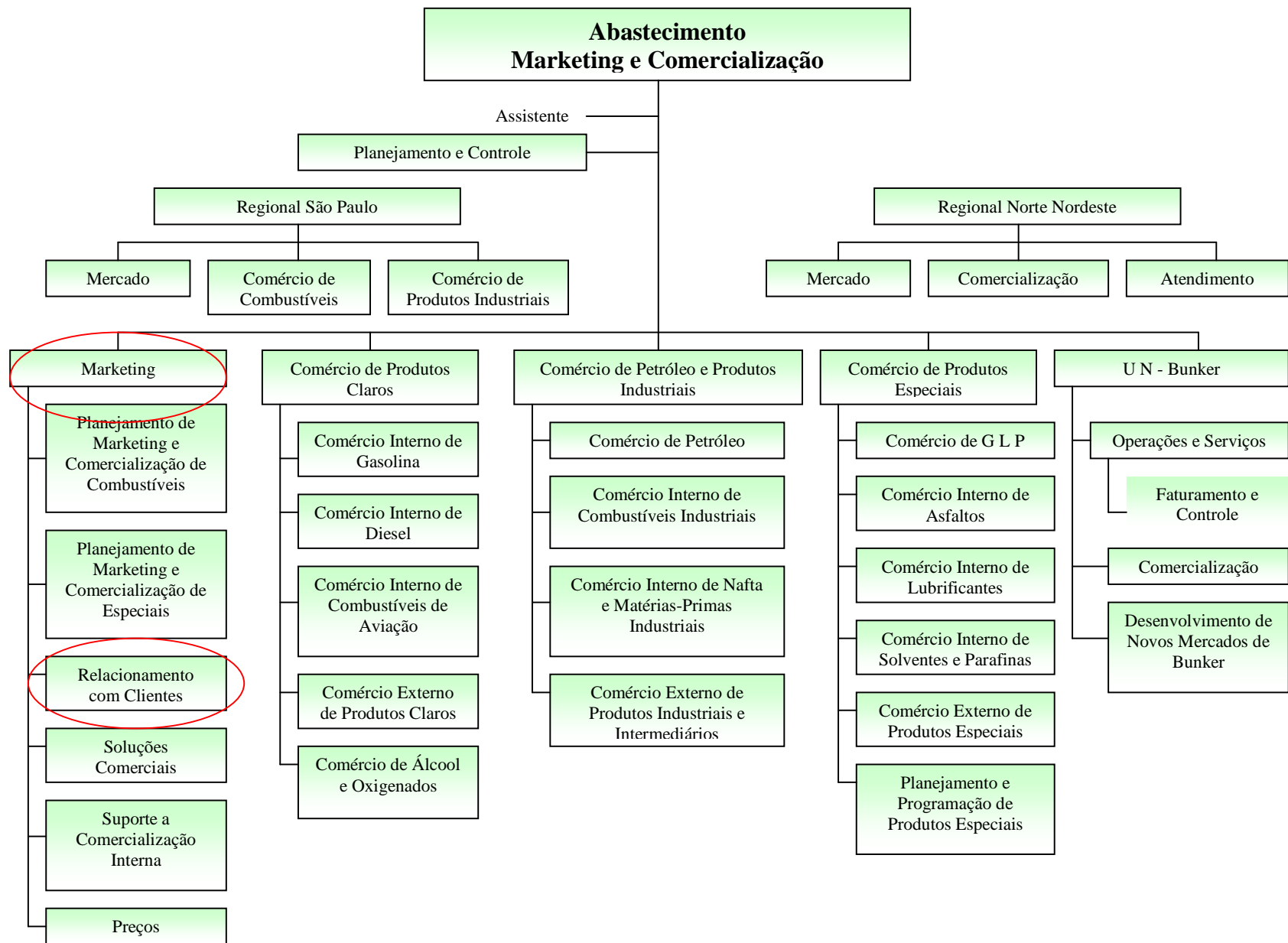


Figura 16: Organograma do Abastecimento – Marketing e Comercialização
Fonte: Gerência de Organização e Gestão

Segundo Gordon (2004), para manter gerentes de Marketing responsáveis por estratégias de participação em cliente, deve-se, em primeiro lugar, transformar a área numa organização baseada no “gerenciamento do cliente”. Uma organização com esta orientação é aquela em que cada cliente, por nome, é responsabilidade direta de alguém, algum gerente de contas ou gerente de cliente, em particular. Este tipo de organização permite a diferenciação e aprendizado sobre os clientes, primeiramente pelas necessidades dos vários segmentos, e depois por suas necessidades individuais.

A Petrobras está caminhando para uma estrutura baseada no gerenciamento do cliente, mas a estrutura organizacional - as gerências – ainda estão organizadas por produto. As estratégias e ações que estão surgindo no contexto da organização indicam que ocorreram, e ainda ocorrerão, mudanças nesse sentido, pois os executivos demonstram preocupação com a falta de foco no cliente, a Petrobras ainda é uma empresa focada em produto.

4.8.4. BSC da Petrobras

A Petrobras utiliza o *Balanced Scorecard* no auxílio da gestão de suas iniciativas estratégicas e planos de ação. O BSC fornece um modelo para gestão das estratégias de negócio em um ambiente organizacional.

4.8.4.1. Missão Petrobras

Chama-se missão de uma organização ao seu propósito, à razão de ser da sua existência. A missão estabelece o que a empresa está provendo à sociedade. Uma declaração de missão bem concebida define o propósito fundamental e único que destaca uma empresa de outras do mesmo tipo. A missão coloca em palavras não apenas o que a empresa é agora, mas o que ela quer se tornar: a visão estratégica da gerência quanto ao futuro. Em suma: uma declaração de missão revela quem é a empresa, e o que ela faz. (HUNGER & WHEELLEN, 2002: 10).

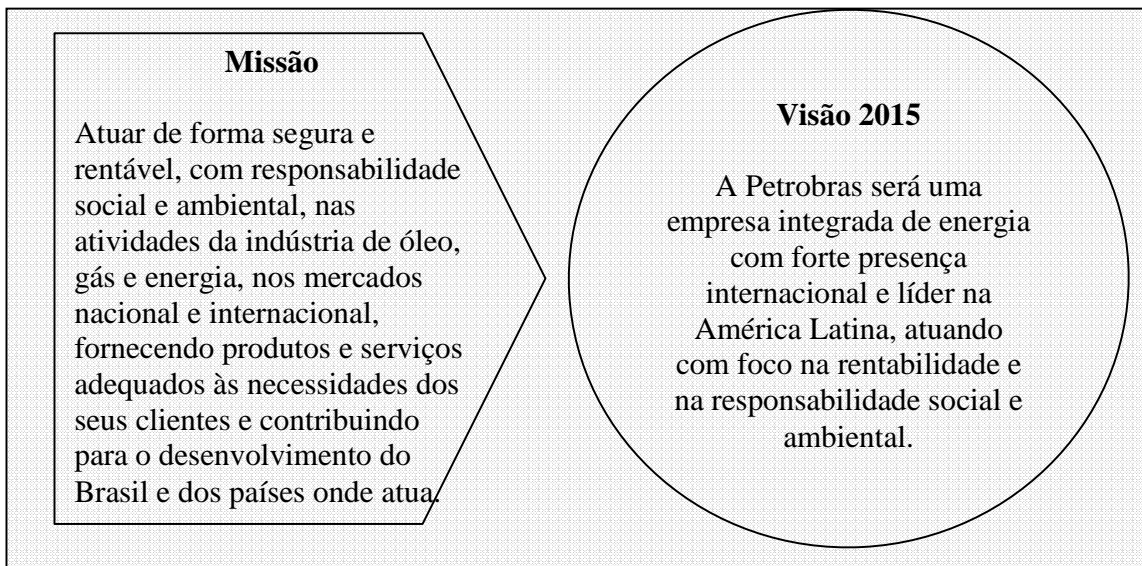


Figura 17: Missão e Visão Petrobras

Fonte: <http://www.petrobras.com.br>

4.8.4.2. Estratégia Corporativa

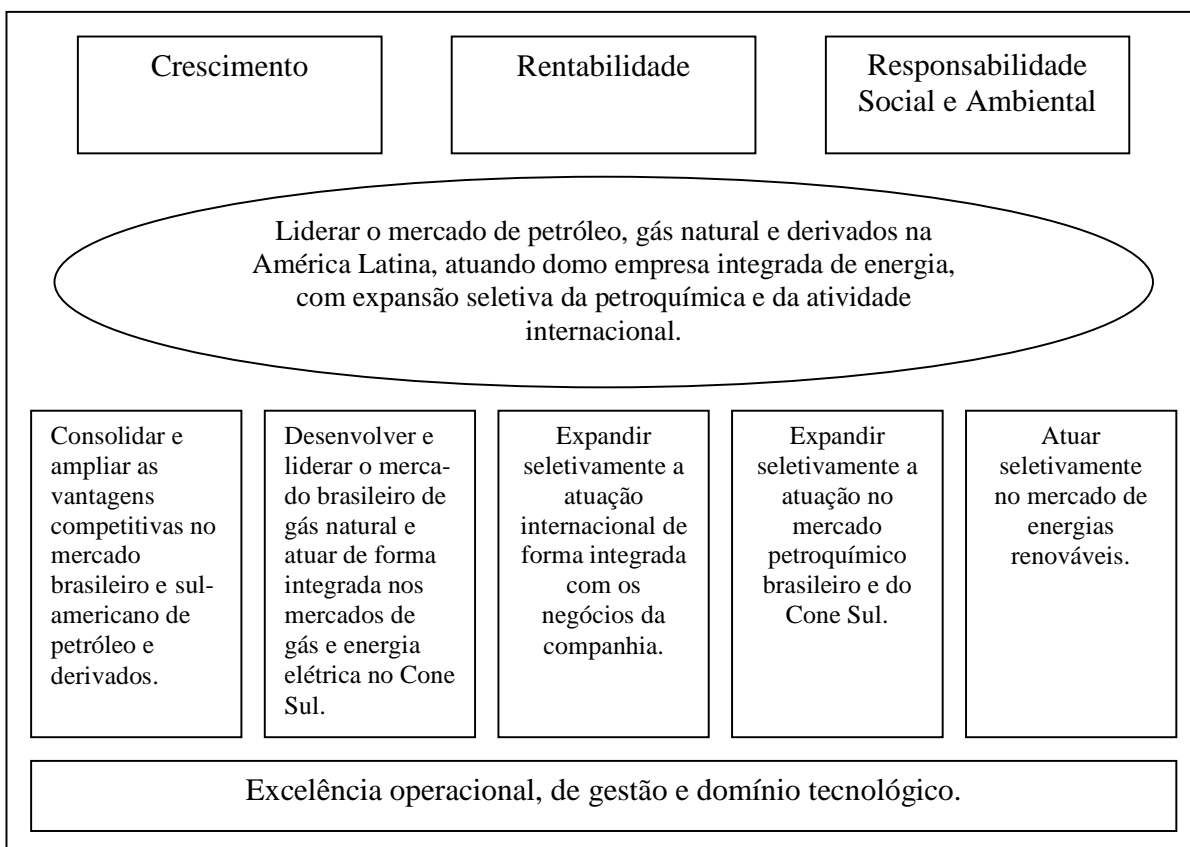


Figura 18: Estratégia Corporativa - Plano Estratégico Petrobras 2015

Fonte: <http://www.petrobras.com.br>

O *Balanced Scorecard* da Petrobras traduz a estratégia da companhia em objetivos operacionais, que são acompanhados através de indicadores de desempenho. Os indicadores são características de processos e produtos que podem ser medidos, permitindo acompanhar o progresso da companhia.

Assim como a sugestão dos autores na literatura, a Petrobras desenvolveu os mapas estratégicos da empresa em níveis. Primeiramente, desenvolveu o mapa do Abastecimento, que se subdividiu nos mapas das áreas de negócios: Corporativo, Logística, Refino, Petroquímica, Marketing e Comercialização.

5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos com a revisão de literatura vão de encontro à problemática da pesquisa e indicam as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial no que se refere às estratégias de relacionamento com clientes.

Os fatores de pressão do mercado vêm obrigando as empresas a modificarem seu comportamento e atuação, para o foco no relacionamento, individualização dos serviços, comunicação direta e interativa e adoção de ferramentas tecnológicas para adquirirem vantagem competitiva.

A bibliografia mostrou que o modelo de Marketing de Relacionamento representa a estratégia adequada para competir e obter êxito nesta nova realidade. Com este modelo a empresa utiliza a informação, suporte de tecnologias de informação e mídias interativas para se relacionar individualmente e fidelizar cada cliente, através do aumento de participação nos seus negócios, por um longo período de tempo.

A base de implementação de um programa de Marketing de Relacionamento no mercado corporativo está apoiada num processo de: 1) Identificação de clientes; 2) Diferenciação de clientes; 3) Interação com clientes e 4) Personalização. Para dar suporte e viabilizar o conceito em grande escala, a Tecnologia de Informação demonstra estar mais acessível e funcionalmente avançada para possibilitar que companhias de qualquer porte voltem a praticar a velha arte do gerenciamento do relacionamento individualizado com o cliente, além de servir como ferramenta essencial para a aplicação do CRM.

A implementação dos projetos de CRM representa um grande desafio para as organizações e a literatura aponta alguns elementos críticos que devem estar presentes em implementações bem sucedidas de CRM. São eles:

- As pessoas, que executam as estratégias de CRM;
- Os processos, que implementam as estratégias de CRM;
- A infra-estrutura tecnológica que provê o suporte para que as pessoas e os processos desempenhem suas funções com maior eficiência e eficácia.

As aplicações baseadas na Internet passaram a exercer um papel imprescindível para a viabilidade do CRM no mercado corporativo, pois propiciam a massificação das atividades de retenção, interatividade e personalização, reduzindo os custos operacionais e aumentando a lucratividade da operação.

Nesse estudo, identificamos que a Petrobras enxergou a necessidade de mudar o seu comportamento e sua atuação no mercado, principalmente, após o fim do monopólio. No entanto, antes disso, a empresa já estava modificando alguns processos internos para uma readaptação ao ambiente mundialmente globalizado e aos clientes mais exigentes.

Através do Canal Cliente, a companhia criou um canal de comunicação direto com o cliente, assim como implementou a base para aplicação do Marketing de Relacionamento, sugerido e defendido pela revisão de literatura como uma ferramenta de identificação, diferenciação, interação e personalização. Através dele, a empresa fomenta uma maior

participação nos negócios de cada um dos seus parceiros, assim como ajuda a reduzir custos operacionais, tornando as transações com seus clientes mais lucrativas.

Esta nova oferta de valor, um site de transações comerciais, é muito vantajosa, tanto para os clientes, como para a Petrobras. Para os clientes, porque além de representar uma expressiva economia direta em seus custos transacionais, indiretamente contribui para sua rentabilidade, tanto no curto como no longo prazo, porque aumenta a eficiência de seus processos.

Para a companhia, o Canal Cliente é importante, pois também representa uma economia imediata dos custos transacionais e aumenta a rentabilidade no curto e longo prazo por tornar seus processos mais eficientes. Apresenta também benefícios estratégicos de longo prazo, pois contribui para o fortalecimento de sua marca que, além de posicionar como uma marca de empresa eficiente, de liderança tecnológica, também transmite a idéia de uma empresa orientada para marketing, comprometida com o sucesso de seus clientes.

A Petrobras criou o Programa Cliente Petrobras (CLIP), que é o aglutinador dos vários projetos de relacionamento que a empresa vem estabelecendo com os seus clientes. Outras iniciativas também estão sendo adotadas, dentre elas: mapeamento dos pontos de contato, segmentação de clientes, mudanças na estrutura organizacional e adoção do BSC como modelo de gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* é o modelo de gestão estratégica mais utilizado atualmente pelas empresas. Este modelo dá orientação quanto à utilização de medidas financeiras e não-financeiras para a medição dos índices de desempenho.

Todas essas ações demonstram que a empresa está fazendo investimentos e procurando inovar para se adaptar melhor ao avanço do processo de globalização e às mudanças no ambiente competitivo ainda que, na prática, a concorrência seja muito tímida, visto que a companhia detém um *market share* no mercado brasileiro acima de 90%.

Notadamente, as ações contribuem para a empresa se firmar não como a única opção de negócio para os clientes do Brasil, mas sim como uma competitiva opção, contribuindo também para capacitá-la a competir nos países para os quais está ampliando sua atuação, na América Latina e no mundo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Contemporary Marketing Update 2006**. Thomson Learning, 2006.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management : uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business**. São Paulo : Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA, Edgard P. Neto. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CROSBY, L. A. **Exploding some myths about customer relationship management**. *Management Service Quality*. v. 12, n. 5, 2002, p. 271-277.

GASET, J.C. **O CRM não é um software; é uma nova filosofia**. HSM Management. Ano 5, n. 28, Set/Out 2001.

GORDON, Ian H. **De olho na concorrência – Como vencer a batalha por mercados e clientes**. São Paulo: Futura, 2004.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GREENBERG, P. **Os 4 ases do CRM**. HSM Management, n. 31, ano 6, Mar/Abr 2002, p. 48-54

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing: o marketing na Internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moyses; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

META Group, Inc. **The customer relationship management ecosystem. 2000**. Disponível em <<http://www.metagroup.com>>. Acesso em 15 de maio de 2006.

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

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **O gerente um a um. Desenvolvendo relacionamentos com o consumidor. Casos reais de CRM**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series – Call Center 1 to 1. Um guia executivo para transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP. Relatório **Programas de relacionamento com clientes no Brasil**. Junho/2003. Disponível em <www.1to1.com.br>. Acesso em 15 de maio de 2006.

SWIFT, Ronald S. **Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZENONE, Luiz Claudio. **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.