

# Relacionamento com clientes como política empresarial

**Dennis Hanson, M.Sc.**

d.hanson@3torres.com.br

Doutorando no Programa Interdisciplinar em Computação de Alto Desempenho

Escola de Engenharia Civil

COPPE - UFRJ

Área temática: Marketing – MK

## Resumo:

O presente artigo traça um panorama dos principais conceitos do marketing de relacionamento com clientes existentes na bibliografia especializada, passando por atividades complementares que apóiam e auxiliam a implantação de programas de relacionamento com clientes internos e externos, terminando por propor a atividade como estratégia competitiva no cenário atual do mercado.

Diante da pergunta inevitável se a receita proposta realmente funciona, o texto dá exemplos de sucesso em diversas atividades e segmentos de negócio, tendo sempre por base o ROI – retorno sobre investimentos – e a conseqüente lucratividade para as empresas que a utilizam.

**Palavras-chave:** marketing de relacionamento, programas de relacionamento, endomarketing, marketing de emoção

## Abstract:

This article draws an overview of the main concepts of relationship marketing as seen in the specialized bibliography, passing on to complementary activities that support and help implement relationship programs aimed at internal and external clients (staff and customers), closing by proposing relationship marketing as a competitive strategy in the present state of the business market.

Facing the inevitable question if the proposed solution really works, the text forwards success examples in several different business segments, always based on ROI – return on investments – and the ensuing profits for enterprises which decide to use relationship marketing.

**Keywords:** relationship marketing, relationship programs, endomarketing, emotional marketing

## 1-Introdução

Cientes da saturação do cliente em relação às mídias tradicionais de comunicação, algumas empresas optaram por adotar uma estratégia mais moderna de retenção da clientela conquistada, maximizando os investimentos em comunicação com os já clientes, uma vez que são estes os mais propensos a consumir mais dentro da mesma marca (quer sejam empresas de varejo ou fábricas lidando com seus clientes empresariais, mesmo que detendo uma única linha de produtos).

Para que essa retenção funcione a contento, faz-se necessária, cada vez mais, uma abordagem pessoal, individualizada (Peppers e Rogers, 1993), a fim de estabelecer um diálogo centrado nas necessidades do cliente e nos benefícios que podem ser auferidos pelo consumo de determinado produto ou serviço em contraste com o monólogo da propaganda centrada no produto e suas características.

O marketing de relacionamento torna-se importante à medida que as empresas se dão conta que conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já

existentes. Entre os benefícios do marketing de relacionamento que podem ser demonstrados contabilmente, têm-se:

- redução nos custos de aquisição de novos clientes (pela busca direta por aqueles cujo perfil seja semelhante ao dos clientes atuais);
- aumento na quantidade de clientes (pela melhoria no processo de aquisição, pelo aumento na retenção dos atuais e pela indicação de novos clientes por aqueles que estão satisfeitos);
- maior lucratividade por cliente (pelo aumento das vendas por indivíduo – incrementando-se o volume e a frequência de compra –, pelo incremento no tempo de relacionamento ou ciclo de vida do cliente e no seu valor ao longo dele [LTV], pela redução do custo de venda e pela redução do custo de suporte ao cliente).

Em mercados maduros, onde a qualidade do produto já não é mais ponto em discussão, a diferenciação se faz cada vez mais com aquilo que as organizações podem agregar de intangível ao produto que o cliente veio buscar, mesmo que esse produto seja também um serviço, intangível em sua natureza e essência.

Muito além do bem vendido, há uma série de serviços que vêm sendo incorporados ao longo dos anos e se tornaram *commodities* já entendidas como indissociáveis do bem adquirido em si. Garantias, assistência técnica, entrega, instalação (quando necessária) e outros serviços são cada vez mais vistos como intrínsecas à aquisição, deixando de ser diferenciais. Na procura incessante desse diferencial competitivo, as organizações começaram a buscar um conhecimento maior do cliente e de suas necessidades, a fim de lhe oferecer cada vez mais aquilo que ele busca de fato. O marketing de relacionamento visa esse entendimento cada vez mais profundo do cliente, por meio de um diálogo constante e do armazenamento de toda a informação colhida nos diversos contatos, objetivando tornar o relacionamento mutuamente proveitoso. A organização que emprega essa estratégia lucra duplamente, uma vez que conhecendo melhor o cliente, pode lhe vender mais e melhor e, quanto mais interagir com o cliente, mais pode aperfeiçoar seus produtos e serviços para satisfazer sempre mais, criando, assim, um círculo virtuoso.

O objetivo final do marketing de relacionamento é a conquista da lealdade do cliente, lealdade esta entendida como a compra repetida, e eventualmente ampliada, ao longo de um período de tempo. A conquista dessa lealdade acontece não pelo que será obtido, ou com o aceno de uma recompensa futura, mas pelo que já foi alcançado. O cliente já conhece a empresa, já foi recompensado anteriormente e passa a contar com essa recompensa. A recompensa, por sua vez, não precisa ter um custo elevado, bastando que represente algo que o cliente entenda como um valor. A recompensa não é um suborno, mas um reconhecimento agradecido por parte da empresa pela preferência do cliente.

A essência do marketing de relacionamento repousa sobre a comunicação dirigida, alicerçada que está nos conceitos do marketing direto, técnica que vem sendo aperfeiçoada ao longo dos mais de cem anos de sua existência. Este funciona simultaneamente como base filosófico-metodológica e como ferramenta de trabalho.

## **2- Objetivos e metodologia**

O texto pretende introduzir os principais conceitos que sustentam o marketing de relacionamento, fundamentando a atividade na teoria, trazendo-a de volta à prática cotidiana, ilustrando a teoria exposta com exemplos práticos de sucesso, analisados tanto por teóricos de renome, quanto pelo próprio autor em seus muitos anos de atividade profissional e docente.

## **3- Conceitos e definições**

Peppers e Rogers (1993), não definem o termo marketing de relacionamento, mas referem-se continuamente a diálogo, o que remete de volta ao ponto de partida – o relacionamento. Extraiu-se então a seguinte frase: “Mas em vez de vender alguma coisa em

todas as ocasiões, uma empresa que adote o diálogo terá uma visão de longo prazo e paciência para realizar vendas durante um ciclo de vida muito mais longo da preferência do cliente. Em face da crescente descrença do consumidor, da pressão do tempo e da impaciência, a empresa que utiliza o diálogo continuará sendo um confiável colaborador junto aos seus clientes”.

Para Ian Gordon (1999), o marketing de relacionamento “é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Frederick Reichheld (2001), agrega o seguinte: “Lealdade é impossível sem confiança. Esta é impossível sem informações precisas e confiáveis. Desenvolva ferramentas de comunicação de ponta e uma capacidade avançada de escutar, para que você e seus parceiros possam atingir níveis mais profundos de entendimento, que gerem prioridades mais claras, medidas de coordenação e melhores resultados. Nada acentua o efeito lealdade como a confiança acarretada pelo intercâmbio aberto, honesto e direto de informações e idéias.”

Segundo McKenna (1994), somente uma relação pessoal é capaz de manter a fidelidade do cliente e a empresa competitiva deve estar sempre orientada para o mercado, visando estabelecer relacionamentos não só com clientes, como também com fornecedores, distribuidores, funcionários e acionistas, a chamada teia ou rede de relacionamentos.

Tanto McKenna quanto Reichheld insistem na importância desenvolvimento do relacionamento de forma bem ampla, incluindo funcionários, fornecedores, clientes, enfim, toda a cadeia produtiva. Na mesma linha de raciocínio, Murphy *et al.* (1999) sugerem uma teia de relacionamentos conforme a ilustração abaixo:

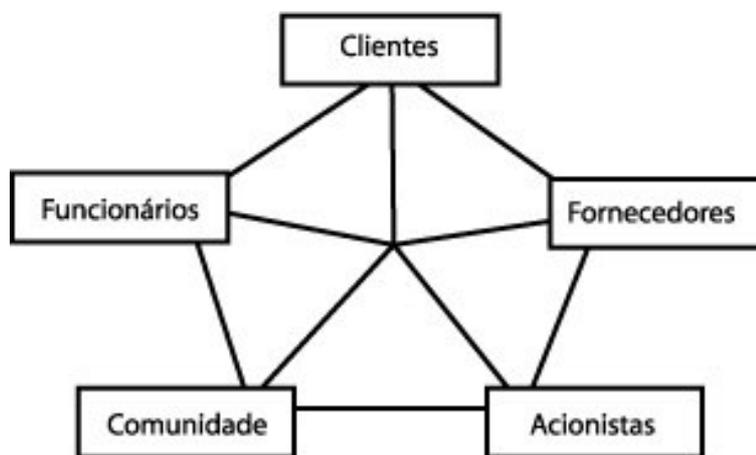


Figura 1. A teia de relacionamentos segundo Murphy *et al.* (1999)

Uma política eficaz de relacionamento com clientes inclui, além de serviço de qualidade superior, mecanismos que identifiquem, reconheçam e recompensem os melhores clientes. Com o uso da tecnologia da informação, essa tarefa tornou-se bem mais fácil. A gestão do relacionamento com o cliente, o tão falado CRM, nada mais é do que a consolidação de todas as informações pertinentes ao cliente em uma só fonte de dados, que possa ser facilmente consultada por qualquer dos pontos de contato com esse cliente. Por pontos de contato entendem-se desde o vendedor que faz a venda num contato pessoal até o SAC que processa reclamações, passando pela central de atendimento telefônico, o site na internet e até o departamento jurídico da empresa. Informação organizada e centralizada torna-se inteligência e inteligência equivale a lucro.

Não há como desenvolver serviços de qualidade, visando a satisfação do cliente externo, sem que haja uma preocupação com o cliente interno. Sob essa ótica, é importante que se desenvolvam instrumentos de comunicação e relacionamento eficazes com os funcionários, criando um ambiente de trabalho saudável, com um fluxo livre e desimpedido de informações, que estimule a criatividade, o envolvimento e a genuína satisfação no desempenho das diversas tarefas.

#### 4- Excelência em serviços começa em casa

Partindo de McKenna, no que tange ao relacionamento dentro da própria organização, Gummesson (1998) defende a associação entre rentabilidade e marketing de relacionamento e enfatiza a lealdade, retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo como peças chave. Segundo ele, o aumento da qualidade percebida pelos clientes aumentará a satisfação e lealdade dos clientes e, por consequência, a rentabilidade. Parte dessa percepção refere-se à satisfação do funcionário atuando como suporte na retenção de clientes e na rentabilidade.

A figura abaixo demonstra a visão de Gummesson (1998) do ciclo de vida do relacionamento com clientes.

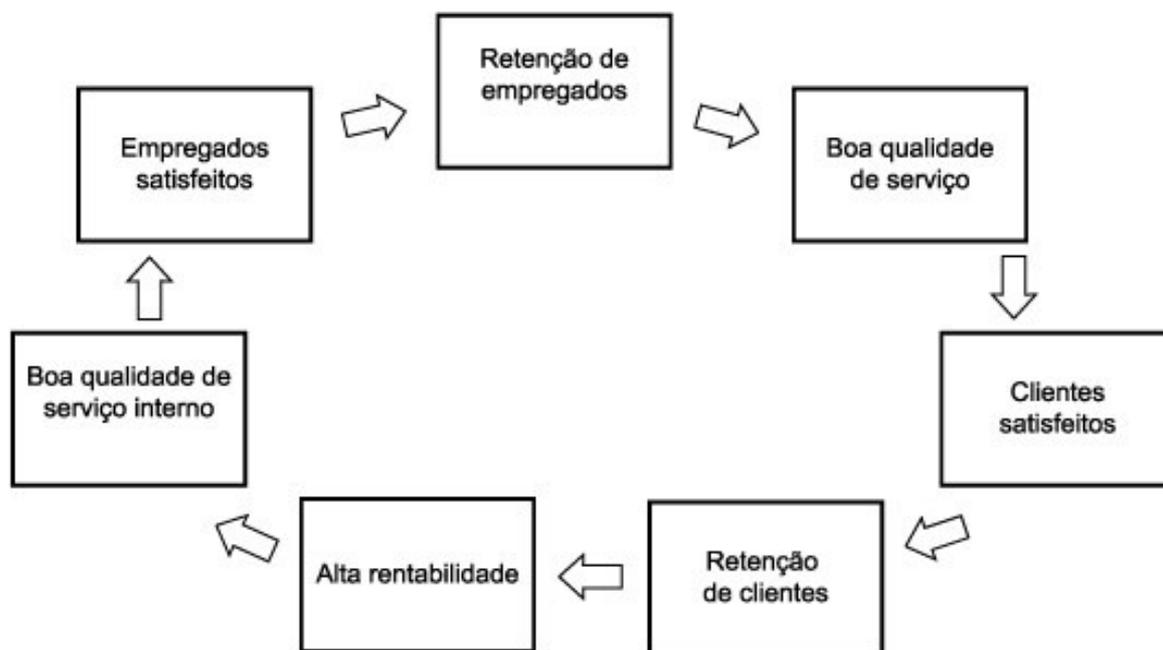


Figura 2. Ciclo de vida do relacionamento com clientes segundo Gummesson (1998).

Entretanto, Gummesson (1998) alerta que embora a lógica pareça irrefutável, o resultado não é automático. Apenas a satisfação isoladamente não conduz à retenção e aos lucros. O prestador de serviços deve empenhar-se em alimentar o relacionamento com os clientes de forma sistemática, fornecendo incentivos para a repetição da compra e incentivando a lealdade. Para ele, a chave para a rentabilidade é a retenção dos clientes e a repetição da compra. Quanto mais longa a permanência do cliente, melhor a rentabilidade.

Com o objetivo de atender a necessidade de relacionamento com o cliente interno, utilizam-se as técnicas do endomarketing, expressão criada por Saul Bekin.

Para Bekin (1995), endomarketing é "... realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente".

Para situar o endomarketing dentro do universo do marketing, Kotler (1994) faz breves referências à diferenciação entre o marketing interno e marketing externo. Segundo ele, o marketing interno deve preceder o externo. Embora sua ênfase esteja no atendimento das necessidades do cliente, objetivo precípua do marketing, entende-se aqui que o público interno, composto pelos funcionários da empresa, seja um cliente com necessidades a serem satisfeitas, quais sejam: a necessidade de realização pessoal, de se sentir útil, de pertencer a uma comunidade, de expressar livremente a sua criatividade, dentre várias outras.

Para Bekin (1995), para se criar um processo de endomarketing, este deve partir de três premissas básicas:

- a) estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- b) funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- c) excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Nickles e Wood (1999), entendem o endomarketing como um "processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos", sugerindo que as técnicas utilizadas para a promoção de vendas dirigidas aos últimos, podem ser adaptadas e aplicada aos primeiros, aumentando, assim, a coesão da equipe, modificando [para melhor] as atitudes e comportamentos, aumentando o nível de comprometimento dos funcionários, entre si, e com a organização.

Endomarketing então é a definição de um composto de estratégias voltadas a facilitar trocas entre os públicos que compõem e interagem no ambiente interno. Cabe aqui a inclusão dos preceitos do marketing direto, uma especialização do marketing que visa a comunicação com o indivíduo, ao contrário do que preconiza a comunicação de massa. Quanto mais relevante e personalizada a mensagem, maiores são as chances de sucesso (BIRD, 1991). Mesmo na impossibilidade da obtenção da comunicação um-a-um, conforme sugestão de Peppers e Rogers (1994), somente o fato de diferenciar a comunicação para grupos distintos de funcionários já surte um impacto mais profundo. O composto de endomarketing deverá incluir estratégias de comunicação (composto de comunicação) com instrumentos de relações públicas, publicidade e propaganda e jornalismo.

Para Bekin (1995) há a necessidade de formulação de um Projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa que prestará o serviço.

Como ferramentas de comunicação teríamos *folders*; material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; vídeos; jornais internos; e eventos, com ou sem a participação de clientes.

A seleção das ferramentas será determinada pelo(s) objetivo(s) pretendido(s), do orçamento disponível e do nível de envolvimento da equipe destacada para levar o projeto avante.

Como em todo projeto envolvendo a cultura empresarial, o comprometimento da liderança é fundamental. Não é possível transmitir valores que não se coadunem com os valores da liderança. A farsa fica evidente e o público-alvo a percebe, levando o projeto ao fracasso.

Por outro lado, se o envolvimento do funcionário é o objetivo, canais de retorno da comunicação são fundamentais, daí a utilização da filosofia do marketing direto, que tem a interatividade como um de seus pressupostos. A comunicação deve fluir livremente.

## **5- Conquistando corações além de mentes**

Todos gostam e esperam ser bem atendidos. Segundo o Boston Consulting Group, um cliente satisfeito relata sua experiência feliz para cerca de 5 outras pessoas enquanto que um cliente insatisfeito relata o seu caso para no mínimo 9 outras pessoas. O efeito multiplicador da experiência desastrosa pode ser devastador para uma empresa.

Por outro lado, o cliente que reclama, no fundo, quer apenas “discutir a relação”. O cliente que se sente realmente vitimado foge para a concorrência e nunca mais retorna.

O resumo é que o cliente também está em busca de satisfação emocional ao fazer uma compra. Vivendo num mundo em que as necessidades básicas estão resolvidas, o consumidor está em busca de satisfazer seus desejos, e a empresa que tiver a compreensão desse fato está dois passos adiante de sua concorrência.

Das muitas definições possíveis, uma de Bernd Schmitt (1999) vem à mente: “O marketing da emoção ou da experiência é uma nova linha de atuação que tem sido o segredo

do sucesso em um período em que a globalização transformou produtos e serviços em *commodities*”, ou seja, em mercados maduros, onde produtos e serviços têm pouco a oferecer em termos de diferencial intrínseco, o diferencial que resta está no íntimo do consumidor e a conquista de seu coração torna-se uma necessidade estratégica. Nunca o ditado “a beleza está nos olhos de quem vê” foi tão verdadeiro.

Finalmente, não há como falar de marketing de emoção sem mencionar o norueguês Rolf Jensen e seu livro *A sociedade do sonho* no qual ele afirma que: “Estamos no limiar de uma sociedade baseada em dados. Enquanto a informação e a inteligência se tornam domínio dos computadores, a sociedade passará a dar um maior valor para a única habilidade humana que não pode ser automatizada: a Emoção” (JENSEN, 1999).

Ainda segundo ele, “Na nova Sociedade do Sonho, as empresas passarão a vender suas histórias. Quanto mais cativantes elas forem, melhor. É preciso arrebatá-las a emoção, além da razão... Para ter sucesso na sociedade do sonho é preciso ter autenticidade... Mais do que contar uma boa história, é preciso *ser* uma boa história... Quando o cliente compra a história e o sonho, ele compra a marca que mexeu com a sua emoção”.

O prosseguimento natural da busca da emoção no relacionamento comercial é o que os especialistas passaram a chamar de a experiência da marca, situação na qual o cliente quer mais do que o produto/serviço, o bom atendimento, um pós-venda eficiente. Ele quer se integrar com aquilo que consome, identificando-se com suas preferências a ponto de torná-las parte da *persona* que apresenta ao mundo.

Marc Gobé (2001) sintetiza o conceito nos dez mandamentos do *branding* emocional em seu trabalho *Emotional branding*.

Seguem então os dez mandamentos de Gobé:

1. De consumidores para pessoas  
Não devemos tratar os clientes como alvos a serem atacados, mas tentar construir relacionamentos com eles.
2. De produtos para experiências  
Proporcionar experiências será vital, pois produtos atendem a necessidades, experiências satisfazem desejos.
3. De honestidade para confiança  
Honestidade é obrigação. Marcas devem ir além, conquistando confiança, para gerar envolvimento e intimidade.
4. De qualidade para preferência  
Para obter sucesso, não bastará ter qualidade reconhecida. Será preciso perseguir a preferência do público.
5. De notoriedade para aspirações  
Ser conhecido não significa ser amado. Para ser desejada, a marca precisa refletir as aspirações dos seus clientes.
6. De identidade para personalidade  
Para se diferenciar, além de uma identidade clara, as marcas devem ter uma proposta, caráter e carisma.
7. De funcionalidade para sentimento  
Mais do que ser funcionais, os produtos devem proporcionar experiências sensoriais através do design.
8. De ubiquidade para presença emocional  
Alta visibilidade não é mais suficiente. As marcas devem buscar contatos emocionais com as pessoas.
9. De comunicação para diálogo  
Mais do que discursar através da comunicação tradicional, as marcas precisam entrar na vida de seus clientes.
10. De atendimento para relacionamento

Atender bem é só uma tarefa de venda. Estabelecer relacionamentos é reconhecer a importância do cliente.

Prahalad e Ramaswany (2000) consideram necessário incorporar a experiência do cliente a seus modelos de negócios e, para ilustrar seu pensamento, utilizam uma comparação interessante: segundo ambos, até um passado recente, a relação entre uma empresa, a concorrência e os clientes era como o teatro tradicional: os atores – fabricantes, distribuidores e fornecedores – seguiam rigidamente seus papéis bem definidos e o público – o cliente –, depois de pagar o ingresso, sentava-se calma e passivamente na platéia para assistir à peça. Seguindo o raciocínio, destacam que na atualidade o cenário é diferente. A concorrência exige uma nova dinâmica, semelhante ao teatro experimental das décadas de 60 e 70, em que todos, e o cliente como destaque, podem efetivamente participar da ação. Em outras palavras, o cliente passa da platéia ao palco, sendo considerado como mais uma fonte de competência para a empresa.

Para orientar as expectativas dos clientes é fundamental que, ao absorver as suas competências, a organização tenha previamente o domínio de quatro realidades: o engajamento dos clientes em um diálogo ativo, claro e constante; a mobilização de comunidades de consumidores; um esquema para administração de diferenças entre clientes e a criação de experiências personalizadas junto aos mesmos (PRAHALAD e RAMASWANY, 2000).

Resumindo rapidamente os conceitos, o marketing de relacionamento tem como objetivos identificar, reconhecer e recompensar os melhores clientes. Para isso, usa as ferramentas do marketing direto, cuja filosofia repousa sobre os conceitos de direcionamento, relevância e interatividade, materializando-se em comunicação eficiente, em suas diversas formas, seja o apenas anunciar e o promover, o informar e o educar. Ao recompensar os clientes identificados como melhores, usam-se tanto benefícios tangíveis quanto intangíveis, procedendo-se a montar uma escala de relacionamento que varia em profundidade do relacionamento pessoal à formação de uma comunidade.

A fim de facilitar a compreensão do leitor, optou-se pela apresentação em seqüência formando o que poderia ser descrito como uma escala do relacionamento. Sob essa ótica, a lista seria a seguinte:

- Grau 1:** Melhorias nos serviços oferecidos. Algum grau de personalização no que tange à preferências dos clientes.
- Grau 2:** Benefícios financeiros. Programas de pontos ou milhagem, nos quais o cliente troca seus pontos por benefícios.
- Grau 3:** Benefícios estruturais. A empresa oferece uma nova estrutura empresarial para seus melhores clientes. Essa estrutura diferenciada pode ser desde a oferta de serviços muito diferenciados dentro da estrutura existente, ou mesmo uma nova empresa apenas para os melhores clientes. Como exemplos, podem-se citar a oferta de leitores de códigos de barra por parte de bancos para seus clientes empresariais com grandes carteiras de recebíveis e pagamentos, ou a criação de um banco dentro do banco para os clientes com grandes volumes de depósitos e aplicações.
- Grau 4:** Benefícios Sociais. A empresa estimula a criação de uma comunidade em torno de sua marca, com identificação e comunicação específica.

Duffy (2002) e diversos outros autores oferecem mais um modelo, mais ligado a programas de lealdade. Segundo esses autores, a lista seria a que segue:

**Serviço de valor agregado:** A empresa oferece serviços considerados de valor para o cliente.

**Afinidade:** Os clientes se reúnem em torno de um interesse comum pela marca.

**Vantagens com parceiros:** A empresa se alia a parceiros não-concorrentes e complementares para oferecer um leque maior de serviços e vantagens.

**Educacional:** Informação e interatividade são os elementos fundamentais desse modelo. O cliente recebe informação e suas respostas são armazenadas para reorientar as futuras ações da empresa. *Quizzes*, questionários curtos, são bastante utilizados, normalmente valendo algum prêmio pela resposta. O nível mais elementar desse modelo fornece informações que ajudam o cliente a usar melhor o produto oferecido pela empresa.

**Contratual:** o cliente se compromete a adquirir uma quantidade mínima de um produto em troca de vantagens que costumam incluir preços diferenciados. Clubes de livros e discos são um bom exemplo.

**Programa de fidelização:** Podem-se usar pontos ou outra forma de medição da interação do cliente com a empresa. Quanto mais ele interage, mais pontos acumula, podendo resgatar esses pontos na forma de benefícios. Duffy (2002) ressalta que muitas empresas preferem usar um modelo pago de programa de fidelização. Dessa forma, só participam os clientes realmente interessados, e há a percepção de maior valor pelos participantes.

Vale observar que um mesmo programa pode incluir mais de um dos modelos acima.

## 6- Relacionamento funciona?

A despeito de algumas dúvidas que possam surgir e de algumas iniciativas que fracassaram, mais e mais empresas constataam que o futuro do mercado está nas mãos daquelas empresas que conhecem e compreendem os seus clientes. O relacionamento com eles até o momento é a melhor forma de aprofundar esse conhecimento.

Apenas a título de exemplo, utilizando uma indústria onde o relacionamento com o cliente aparentemente tem tudo para não funcionar, Naidu *et al.* (1999) conduziram um estudo entre hospitais nos Estados Unidos e concluíram que aqueles que efetivamente conseguem manter suas portas abertas são exatamente os que, além de oferecer um serviço superior, conseguem manter uma política de relacionamento eficaz com todas as partes interessadas, especialmente com clientes, mesmo quando a conta não é paga pelo cliente/paciente, mas por um seguro saúde.

O estudo conduzido por Naidu *et al.* (1999) demonstrou claramente que hospitais que possuem programas de relacionamento têm uma taxa de ocupação maior e apresentam uma maior rentabilidade por leito que seus concorrentes que não oferecem tais programas. A pesquisa por eles conduzida também levou em conta diversos outros indicadores financeiros e não-financeiros, como receita bruta por paciente/leito, retorno sobre ativos, internação média por leito, entre outros, para concluir que o marketing de relacionamento foi responsável pelo maior sucesso e longevidade dos hospitais que o adotaram.

No caso específico da indústria hospitalar, as recomendações dos autores incluem atividades como o pós-marketing, nos moldes propostos por Vavra (1993), serviços de satisfação pós-tratamento, benefícios para usuários freqüentes, programas de tratamento focados no paciente, manutenção do banco de dados, apoio para programas correntes de relacionamento com clientes e programas que envolvam os clientes na criação e desenvolvimento de serviços e das atividades de vendas do hospital.

O marketing de relacionamento deve ser capaz de melhorar os indicadores de desempenho do hospital (e de qualquer outro negócio).

Utilizando o princípio da replicabilidade, pode-se extrapolar as conclusões para outros segmentos de indústria, como hotelaria – bastante aparentado com hospitais – varejo, indústria, serviços e uma grande variedade de outros negócios.

Marketing de relacionamento, entretanto, não é para os apressados, ávidos por resultados imediatos. Os resultados aparecem ao longo do tempo, no aumento constante da lucratividade por cliente, na redução dos investimentos em sua conquista, na diminuição das taxas de evasão, no uso mais rentável da comunicação, entre outros indicadores.

## 7- Conclusão

Para responder melhor a pergunta do ítem anterior, o autor dessa apresentação ao marketing de relacionamento com clientes teve a oportunidade de, enquanto preparava sua dissertação de mestrado, estudar sete empresas de portes, atividades e objetivos diferentes em seus esforços no relacionamento com seus clientes. Usando o ROI (Retorno sobre o Investimento) como medida de sucesso, o estudo conclui que as sete empresas pesquisadas conseguem, cada qual a sua maneira e medida, o sucesso desejado em suas propostas de relacionamento com clientes.

Desde 2001, de acordo com o site da DMA (Direct Marketing Association) – a associação americana de marketing direto –, a parcela da verba de marketing das empresas americanas ultrapassou os 50% da verba total e vem crescendo a cada ano, atestando a confiança do mercado nos resultados obtidos. Em escala menor o mesmo vem acontecendo no Brasil, onde a parcela já ultrapassou os 20% segundo informa a ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto.

Por outro lado, além da experiência teórica, tanto como autor de diversos trabalhos científicos publicados quanto como docente em instituições como FGV-Rio, UFF e COPPE/UFRJ, há uma longa experiência em projetos aplicados bem-sucedidos de marketing de relacionamento e marketing direto para clientes como British Airways, Ediouro, Mills, MAM-Rio, DotLib, Disk Cook, Dartigny, Ágora-Senior Corretora, Icatu-Hartford, Construtora Santa Cecília, Distribuidora Papelex entre outros.

## 8- Bibliografia referenciada

- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BIRD, Drayton: *Bom senso em marketing direto*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DIRECT MARKETING Sales Continue To Outpace Overall U.S. Sales Despite Industry Challenges. DMAnews, March 2003. Disponível em: <<http://www.thedma.org>>. Acesso em 28 abril 2004.
- DUFFY, Dennis. *Do something! Guia prático para fidelização de clientes*. São Paulo: Fábrica Comunicação Dirigida, 2002.
- GOBÉ, Marc e ZYMAN, Sergio: *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York: Allworth Press, 2001.
- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Futura, 1999.
- GUMMESSON, Evert. Productivity , quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Bradford, UK, v.10, n.1, p.4-15, 1998.
- HANSON, Dennis; DIDIER, Daniela; COSTA, Jeffrey; RODRIGUEZ, Martius. *Gestão de Clientes na Organização: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços*. In: Simpósio de Gestão e Tecnologia, 2004, Resende. Anais, Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2004.
- HANSON, Dennis. *O impacto dos Programas de relacionamento na lucratividade das empresas..* 2004. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói
- JENSEN, Rolf: *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. New York: McGraw Hill Professional Book Group, 1999.

- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MURPHY, Brian; MURPHY, Andrew; WOODALL, Sonja and O'HARE, Roseann, The stakeholder relationship audit: measuring the effectiveness of integrated marketing communications. *Integrated Marketing Communications Research Journal*, Boulder, US, v. 5, n.1, Spring 1999.
- NAIDU, G. M., PARVATIYAR Atul e SHETH, Jagdith N e WESTGATE, Lori. Does Relationship Marketing Pay? An Empirical Investigation of Relationship Marketing Practices in Hospitals. *Journal of Business Research*, London, UK, n.46, p. 207-218, 1999.
- NICKELS, Wiliam G.; WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PRAHALAD, C.K; RAMASWANY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. *HSM Management*. São Paulo, p.42-50, mai/jun 2000.
- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. *Marketing um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade* Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SCHMITT, Bernd H.: *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. New York: Free Press, 1999.