UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE
RELACIONAMENTO**

Iná Futino Barreto

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

SÃO PAULO
2007

Prof. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

INÁ FUTINO BARRETO

**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE
RELACIONAMENTO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

SÃO PAULO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Barreto, Iná Futino

Avaliação de resultados de ações de marketing de
relacionamento / Iná Futino Barreto. – São Paulo,
2007.

200 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2007

Bibliografia

1. Marketing de relacionamento 2. Cartão de crédito I. Universidade
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.812

AGRADECIMENTOS:

A meu orientador, Prof. Dr. Edson Crescitelli, que sempre me motivou e orientou, acompanhando cuidadosamente meu desenvolvimento passo a passo.

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo e Prof. Dra. Ana Akemi Ikeda, pelas importantes contribuições dadas durante minha qualificação, assim como pelo estímulo e confiança que demonstraram. À Prof. Bernadete de Lourdes Marinho, que, de forma muito atenciosa, me ajudou no desenvolvimento do método de pesquisa de campo

Aos demais professores da FEA USP. Aos funcionários da biblioteca, da secretaria do PPGA e da UPD da FEA USP.

À Prof. Dra. Thelma Rocha, Violeta Sun e Castilho, que me incentivaram e ajudaram antes do meu ingresso no mestrado. A meus amigos e colegas de mestrado Constantino Cavaleiro, Alessandra Quishida, Daniela Costa, Patrícia Daré e Silvia Prado por todos os apoios, dicas, sugestões, e pelo carinho e amizade.

Ao CNPq, que contribuiu com bolsa auxílio durante o período de mestrado. À FIA, onde fui estagiária, em especial, ao Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa. À FIT, onde lecionei.

A Rui Miadaira e a Júlia Ruback, que me auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho tornando factível o contato com as bandeiras para a pesquisa de campo.

A todos os entrevistados das empresas que fizeram parte da pesquisa de campo, pela receptividade e estímulo ao aprimoramento deste estudo.

Em especial, a meus pais, Marília e Nicanor, por todo o amor, estímulo e apoio que sempre me dedicaram; a meu irmão Carlos e minha amiga Flávia, por todos os apoios que me dão; e a meu namorado Tiago, que acompanhou de perto o desenvolvimento deste trabalho sempre com palavras e gestos de incentivo.

RESUMO

O marketing de relacionamento surge na década de 1980, estimulado pela crescente concorrência, estagnação do crescimento dos mercados e desenvolvimento tecnológico. As ações de marketing de relacionamento visam estreitar a ligação entre empresa e cliente, estimulando a fidelidade do cliente e buscando a rentabilidade a partir de uma série de negociações com o mesmo cliente ao longo de tempo. Os investimentos em marketing de relacionamento só podem ser justificados caso a empresa conquiste seus objetivos e se aproprie de benefícios que essas ações podem trazer. A avaliação de resultados é, portanto, ferramenta fundamental, mas não existe hoje, um método consolidado de avaliação de resultados de ações do marketing de relacionamento. Nesse contexto, este estudo enfoca a avaliação de resultado do marketing de relacionamento, voltando-se para o relacionamento das empresas com o cliente final. O tema é tratado com base em uma revisão teórica que trabalha três principais blocos: i) valor percebido e vantagem competitiva; ii) marketing de relacionamento, seu conceito, benefícios esperados de ações de relacionamento e as práticas trabalhadas; iii) avaliação de resultados e controle. É desenvolvida uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa e caráter exploratório, utilizando o método de estudo de casos múltiplos. São trabalhadas três principais empresas de um mesmo segmento. O segmento escolhido foi o de cartões de crédito, por apresentar grande prática na aplicação do marketing de relacionamento. O trabalho é finalizado com a análise das ações do marketing de relacionamento desenvolvidas e dos métodos de avaliação de resultados aplicados. Observou-se que as ações do marketing de relacionamento desenvolvidas pelas duas empresas que possuem contato direto com o cliente final muito se assemelham e apresentam grande coincidência com o que é apontado pela literatura. Uma das bandeiras, porém, não tem contato direto com o cliente final e apresenta diferenças significativas nas ações desenvolvidas. Os métodos de avaliação de resultado nas empresas pesquisadas são bastante similares ao proposto pela teoria estudada. Os principais objetivos apontados são: a fidelização do cliente, o entendimento das necessidades dos clientes e a maior lucratividade. Já as variáveis analisadas como indicadores de resultados são: grupo de controle, fidelidade do cliente, avaliação financeira, entendimento das necessidades dos clientes, satisfação do cliente, qualidade do produto, conhecimento e imagem de marca, inconveniência de o cliente mudar de fornecedor, retenção de clientes/*churn*, recompra, quantidade/volume vendido, custo de aquisição de clientes, aquisição de cliente e valor vitalício do cliente.

ABSTRACT

The relationship marketing begins on 1980', stimulated by the spreading concurrency, market growing stagnation and technological development. The relationship marketing actions have the purpose of narrowing the contact between company and client, stimulating the client fidelity and looking for rentability from a series of negotiations with the same client over time. The marketing relationship investments can only be justified if the company achieves its objectives and handle the benefits which these actions can bring. The results evaluation is, therefore, a fundamental tool, but there's not a consolidated results evaluation method in marketing relationship actions nowadays. In this context, this study focuses in marketing relationship results evaluation, turning the attention to the relationship between company and the ultimate client. The theme is treated from a theoretical review based on three principal sections: i) customer value and competitive advantage; ii) relationship marketing, its concept, the expected benefits from relationship marketing actions, and the adopted practices; iii) result evaluations and control. A research in this field was developed from a qualitative perspective and adopting an exploring character, by using the multiple case study method. Three principal companies that are part of the same segment are analyzed. The chosen segment was the credit cards one, because of its well-known practice on relationship marketing application characteristic. The job ends with the analysis on both the developed relationship marketing actions and on the applied results evaluation methods. It was noticed that the relationship marketing actions developed by the two companies which have direct contact to the ultimate client are really similar and are coincident in terms of what is pointed by the literature. One of the companies, however, doesn't have this direct contact to the ultimate client and its actions contain significant differences. The results evaluation methods placed at the companies involved on this research are really similar to the indicated on the commented theory. The principal viewed objectives are: the client fidelity, the understanding on client needs and the major profitability. On the other hand, the variants analyzed as result indicators are: controlling group, client fidelity, financial evaluation, understanding on client needs, client satisfaction, products quality, brand image and knowledge, clients supplier changing inconvenience, keeping clients/churn, repurchase, sold volumes and quantity, clients acquisition cost, client acquisition and customer lifetime value.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	4
1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Questão-problema	8
1.2 Objetivos	9
1.3 Definição teórica e operacional dos termos relevantes	10
1.4 Método geral adotado	11
1.4.1 Dados secundários – levantamento bibliográfico e documental	13
1.4.2 Dados primários	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Valor percebido e vantagem competitiva	15
2.2 O marketing de relacionamento	23
2.2.1 O marketing de relacionamento no setor de serviços	32
2.2.2 Benefícios do marketing de relacionamento	35
2.2.3 Práticas e processos de marketing de relacionamento	42
2.2.3.1 Valor vitalício do cliente	42
2.2.3.2 Colocando o relacionamento em prática – mudanças necessárias	47
2.2.3.3 Gerenciamento de relacionamento com o cliente	52
2.3 Avaliação de resultados e controle	54
2.3.1 Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento	62
2.3.2 Churn	77
2.4 Diretriz teórica da pesquisa	82
3 O SEGMENTO DE CARTÕES DE CRÉDITO	85
4 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO	91
4.1 Tipos de estudo de caso	92
4.2 Critérios para a escolha dos casos pesquisados	94
4.3 Proposições de estudo	96
4.4 Estratégia de coleta de dados	97
4.5 Estratégia de análise de dados	102
5 OS CASOS PESQUISADOS	105
5.1 American Express	105
5.1.1 Histórico da empresa	105

5.1.2 Histórico da empresa no Brasil	107
5.1.3 O marketing de relacionamento	109
5.1.4 As ferramentas trabalhadas – CRM e CLV	114
5.1.5 Os objetivos das ações de relacionamento	116
5.1.6 A avaliação de resultados	118
5.2 MasterCard	129
5.2.1 Histórico da empresa	129
5.2.2 Histórico da empresa no Brasil	131
5.2.3 O marketing de relacionamento	133
5.2.4 As ferramentas trabalhadas	138
5.2.5 Os objetivos das ações de relacionamento	138
5.2.6 A avaliação de resultados	140
5.3 A Empresa X	146
5.3.2 O marketing de relacionamento	146
5.3.3 As ferramentas trabalhadas	150
5.3.4 Os objetivos das ações de relacionamento	152
5.3.5 A avaliação de resultados	153
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS ESTUDADOS	162
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
REFERÊNCIAS	178
APÊNDICES	185
APÊNDICE 1 – Carta de apresentação	185
APÊNDICE 2 - Protocolo de estudo de caso	186
APÊNDICE 3 - Roteiro de entrevista	188
APÊNDICE 4 – Cartões a serem utilizados durante as entrevistas	193
ANEXOS	195
ANEXO 1 – Escala SERVQUAL.	195
ANEXO 2 - Prêmio ABRAREC – ação 100 dias	197
ANEXO 3 - Prêmio ABEMD – Intelligent Acquisition	200

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectiva do cliente Vs perspectiva do vendedor	26
Quadro 2 – Níveis de ligação entre empresa e cliente	28
Quadro 3 – Benefícios do marketing de relacionamento para a empresa	41
Quadro 4 – Benefícios do marketing de relacionamento versus indicadores de resultados.....	80
Quadro 5 – Indicadores de resultado de ações de marketing de relacionamento.....	81
Quadro 6 – Agentes do mercado de cartões de crédito	86
Quadro 7 - Questões que devem ser pesquisadas.....	99
Quadro 8 – Objetivos das ações de marketing de relacionamento da American Express	118
Quadro 9 – Variáveis mensuradas na avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento segundo entrevista com executivo da American Express	128
Quadro 10 - Objetivos das ações de marketing de relacionamento da MasterCard.....	139
Quadro 11 - Variáveis mensuradas na avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento segundo entrevista com executivo da MasterCard.....	145
Quadro 12 - Objetivos das ações de marketing de relacionamento da Empresa X.....	153
Quadro 13 – Variáveis mensuradas na avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento segundo entrevista com executivo da Empresa X.....	161
Quadro 14 - Marketing de relacionamento nos casos pesquisados	165
Quadro 15 - Objetivos buscados com as ações de marketing de relacionamento.....	167
Quadro 16 - Variáveis mensuradas e formas de mensuração.....	169
Quadro 17 – Questões a serem respondidas e possíveis fontes de evidências	187

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Participação de mercado e participação no cliente	25
Ilustração 2 - Benefícios do marketing de relacionamento	40
Ilustração 3 – Quando utilizar o marketing de relacionamento	49
Ilustração 4 – Quadro geral da avaliação de resultados do ações de marketing de relacionamento	61
Ilustração 5 - Fórmula para o cálculo do CLV	68
Ilustração 6 - Fórmula ROC	69
Ilustração 7 - Formação da satisfação do cliente.....	71
Ilustração 8 – Estrutura do estudo	84
Ilustração 9 - Fluxo de atividades da indústria de cartão de crédito	Erro! Indicador não definido.
Ilustração 10 – Níveis de fontes de coleta de dados.....	98
Ilustração 11 - Foco da pesquisa	104
Ilustração 12 - Benefícios oferecidos por cartões American Express	111
Ilustração 13 - Benefícios oferecidos por cartão MasterCard	136

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e a conseqüente mudança do comportamento do consumidor, que vêm ocorrendo desde a década de 1980, tornam cada vez mais importante a busca por parte das empresas do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (EVANS; BERMAN, 1982; PORTER, 1989; GORDON, 1998; VAVRA, 1993; MCKENNA, 1992). A diminuição do ritmo de crescimento da maioria dos setores e a crescente concorrência internacional fazem que as empresas não possam mais trabalhar com a expectativa constante de expansão de seus mercados (PORTER, 1989; HOOLEY; SAUNDERS, 1996).

A vantagem competitiva, segundo Porter (1989), surge do valor superior que a empresa oferece aos seus consumidores. Assim, a entrega de valor superior ao cliente passa a ser perseguida, buscando gerar vantagem competitiva para a empresa (NARVER; SLATER 1990). O foco no cliente é cada vez mais importante à medida que a demanda não mais suplanta a oferta e a concorrência se torna mais intensa. Quanto maior a disputa entre as empresas pela preferência do consumidor, maior a importância do entendimento das necessidades dos clientes e da adequação dos produtos a essas necessidades (EVANS; BERMAN, 1982). O lucro é uma conseqüência da criação de valor para o cliente (REICHHELD, 1996).

O valor, pela ótica de marketing, é entendido de acordo com a percepção do cliente. O valor percebido pelo cliente é a diferença entre os benefícios esperados de determinado produto e os custos totais de aquisição. Ou seja, $\text{valor} = \text{benefícios} - \text{custos}$ (GOLDSTEIN; TOLEDO, 2002).

O valor percebido é a expectativa que o cliente tem de que determinado produto irá satisfazer suas necessidades (WOODRUFF; GARDIAL, 1996). Segundo Levitt (1991), o cliente atribui ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-lo a resolver seus problemas. Os consumidores buscam maximizar seus benefícios, escolhendo as empresas que lhes entreguem maior valor.

À medida que a empresa é capaz de oferecer valor superior ao cliente torna-se mais intenso o relacionamento entre empresa e cliente, e é menos interessante para o cliente buscar outros fornecedores (STEVENSON *et al*, 2001). Ou seja, quanto maior o valor entregue pela empresa, mais protegida ela estará da competição com empresas concorrentes.

O marketing de relacionamento surge como uma alternativa de desenvolvimento de valor superior por meio do entendimento das necessidades dos clientes e do oferecimento de produtos adequados a cada cliente individual. O marketing de relacionamento é tanto impulsionado pelo aumento da competitividade e pela dificuldade de manutenção de diferenciais baseados em atributos do produto, por causa da rapidez na cópia de novos produtos lançados no mercado (HOOLEY; SAUNDERS, 1996; MCKENNA, 1992), quanto possibilitado pelo desenvolvimento tecnológico, que facilita a comunicação contínua com o cliente e a flexibilidade dos processos (GORDON, 1998; MCKENNA 1992).

Gordon (1998) define marketing de relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores para os clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Por meio de marketing de relacionamento, a empresa é capaz de captar informações suficientes de seus clientes para compreender suas necessidades individuais e adaptar sua oferta a elas. Cada informação fornecida pelo cliente em seus contatos com a empresa pode ser mantida em um único banco de dados acionável sempre que um novo contato for realizado com o cliente. Dessa forma, torna-se possível a manutenção de um diálogo contínuo ao longo de toda relação empresa-cliente, ao contrário de pequenos contatos pontuais e desvinculados. Ao mesmo tempo, processos mais flexíveis permitem que as informações captadas possam ser utilizadas para o desenvolvimento de produtos personalizados e mais adequados às necessidades de cada cliente. Com isso, a fidelidade dos clientes é estimulada e a possibilidade de troca de fornecedor é minimizada (GORDON, 1998; MCKENNA, 1992).

Em empresas que trabalham com marketing de relacionamento, o foco deixa de ser a transação pontual. O objetivo não é mais a efetivação de uma venda independente, e sim a criação de um vínculo com o cliente e o desenvolvimento de uma série de transações com o mesmo cliente ao longo do tempo (VAVRA, 1993). A rentabilidade para a organização é

conquistada a partir do conjunto de transações com cada cliente individual, e não de transações pontuais com a totalidade de clientes (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Vavra (1993) destaca que essa mudança de foco em conquista para o foco em retenção se baseia na premissa de que os investimentos necessários para conquistar novos clientes são maiores que os investimentos necessários para manter a base atual de clientes. Por esse motivo, a manutenção e o estímulo da base de clientes devem ser priorizados em relação à conquista de clientes novos. Ao mesmo tempo, uma base de clientes fiéis parece mais interessante para a empresa, pois, desse modo, a probabilidade de o cliente escolher a mesma empresa em uma nova compra é maior, o que a protege, em certa medida, da intensificação da concorrência.

O desenvolvimento de ações de marketing de relacionamento exige, no entanto, grande investimento. É preciso adaptar a organização à recepção, armazenamento e disseminação das informações do cliente (VAVRA, 1993; GORDON, 1998); desenvolver formas de adaptar a oferta às necessidades do cliente (GORDON, 1998; MCKENNA, 1992); e, talvez o mais complexo e profundo, modificar o foco e a cultura da empresa, transformando-a em uma empresa voltada para o relacionamento (VAVRA, 1993).

A criação de uma estrutura de banco de dados capaz de manter um diálogo contínuo com o cliente e de retirar daí informações importantes e precisas sobre aquilo que de fato o cliente espera requer adaptações em todos os pontos de contato com o cliente, e também na forma de tratamento dos dados. Novas soluções tecnológicas e de treinamento devem ser desenvolvidas e aplicadas. Ao mesmo tempo, para ser capaz de transformar as informações coletadas em ações de adaptação da empresa às necessidades dos clientes, todos os processos da empresa precisam tornar-se mais flexíveis.

Os investimentos em marketing de relacionamento só se justificam se a empresa conquistar seus objetivos e se apropriar de todos os benefícios que essas ações podem trazer. Para certificar-se de que isso ocorreu, porém, é preciso que haja um método estabelecido de avaliação de resultados. Do contrário, não há como definir se os esforços em marketing de relacionamento estão trazendo vantagens para a empresa.

Não existe hoje um método consolidado de avaliação de resultados de marketing de relacionamento. Os métodos utilizados ainda não estão bem desenvolvidos, ou bem comunicados (PAYNE; FROW, 2005). Também não há consenso entre os autores pesquisados sobre o assunto. A pesquisa realizada nesta dissertação busca identificar como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento, com o objetivo de levantar os métodos de avaliação hoje utilizados.

1.1 Questão-problema

Nesse cenário, a questão que se apresenta para a pesquisa realizada nesta dissertação é:

Como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento?

É importante destacar que esta dissertação parte da premissa de que existem métodos de avaliação de resultados de marketing de relacionamento nas empresas que aplicam esse tipo de ação. Pode haver, no entanto, variações do nível de formalidade de avaliações, mas parte-se da premissa de que, por menor que seja o grau de formalidade, existe uma forma de avaliação estabelecida.

Para que a pesquisa, de caráter exploratório, se dê de forma mais focada, foi analisado um único segmento, a fim de possibilitar a comparação e consolidação dos resultados encontrados. O segmento escolhido é o de cartões de crédito. A escolha desse segmento se deve à ampla utilização de ações de marketing de relacionamento em empresas de cartão de crédito. Esse segmento se destaca por ter sido um dos primeiros em utilizar o marketing de relacionamento como ferramenta de criação de valor para o cliente. A aplicação de ações de marketing de relacionamento é facilitada nesse segmento devido ao grande acesso às informações de transações dos clientes que esse tipo de negócio possibilita.

Segundo Worthington (2001), o cartão de crédito representa uma excelente ferramenta de relacionamento em virtude de seu constante uso e das inúmeras possibilidades de comunicação existentes entre os usuários do cartão e as empresas fornecedoras. O autor destaca também que os cartões de afinidade ou *co-brand* constituem veículos eficazes na

manutenção de um relacionamento, pois, além das características comuns a todos os cartões de crédito, são um mecanismo para divulgar a ligação dos usuários com determinada marca, clube ou causa. Em 2001 estimava-se que 20% de todos os cartões de crédito dos Estados Unidos eram cartões de afinidade.

O segmento escolhido apresenta grande conhecimento e prática na aplicação de marketing de relacionamento, e por isso se mostra adequado à realização da pesquisa de campo desta dissertação. Tendo o segmento de cartões de crédito o marketing de relacionamento já bastante desenvolvido, espera-se que as atividades de avaliação de resultados das ações trabalhadas nesse segmento também estejam bastante desenvolvidas. Desse modo, os resultados encontrados nesse segmento poderão servir de base para outros segmentos.

Assim, a pergunta proposta pode ser reformulada da seguinte forma:

Como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento em empresas do setor de cartões de crédito?

Esta dissertação pretende, portanto, identificar os métodos correntes de avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento e, assim, ajudar no desenvolvimento de propostas de métodos adequados à avaliação desse tipo de ação.

Por fim, é importante colocar que esta dissertação não pretende analisar as práticas de relacionamento trabalhadas pelas empresas nem identificar se os resultados alcançados são ou não satisfatórios. Pretende-se esclarecer o que é de fato avaliado quando se faz uma avaliação de marketing de relacionamento e como é avaliado.

1.2 Objetivos

Portanto, conforme o escopo de estudo apresentado, constituem os objetivos desta dissertação:

- Identificar qual o nível de formalização e objetividade das avaliações de ações de marketing de relacionamento.
- Identificar o método adotado para avaliação de ações de marketing de relacionamento: quais os objetivos traçados, quais variáveis são avaliadas para identificar se os objetivos traçados foram alcançados, e como é feita a mensuração de tais variáveis.

Para que esses objetivos sejam alcançados, no entanto, é preciso que antes se possa definir o que as empresa estudadas entendem por marketing de relacionamento, para que se possa garantir que todos os casos pesquisados realizam atividades semelhantes. Isso adquire maior importância uma vez que é possível identificar o termo marketing de relacionamento usado para ações que não se enquadram como tais, conforme exposto por Gordon (1998)

Dessa forma, um objetivo secundário é necessário para o desenvolvimento da dissertação:

- Identificar o que as empresas pesquisadas entendem por marketing de relacionamento.

Além disso, por ser o setor de cartões de crédito composto por três principais elos com atividades distintas (bandeiras, emissores e credenciadores), diferentes atividades de marketing de relacionamento podem ser desenvolvidas. A fim de trabalhar de forma mais focada, foram analisadas nesta dissertação as atividades de marketing de relacionamento voltadas ao cliente final, usuário do cartão.

É preciso destacar por fim que o escopo desta dissertação não engloba julgar os métodos de avaliação de resultados encontrados nem as ações de relacionamento desenvolvidas pelas empresas. O que se busca é realizar uma análise de como são feitas as avaliações de ações de marketing de relacionamento, ou seja, deixar claro o que é avaliado em termos de resultados e como é feita essa avaliação.

1.3 Definição teórica e operacional dos termos relevantes

Marketing de relacionamento é definido teoricamente como o esforço da empresa em relacionar-se com os consumidores atuais (VAVRA 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003;

GORDON, 1998) e demais organizações que de alguma forma influenciam no resultado da empresa (MCKENNA, 1992). Ainda segundo os mesmos autores, tal esforço visa a estimular a fidelidade dos clientes de maior valor. A fidelidade pode ser conquistada basicamente pelo envolvimento do cliente com a empresa, pelo aumento do índice de satisfação (VAVRA 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003), e pelo desenvolvimento de produtos personalizados de acordo com a necessidade de cada cliente ou grupo de clientes (GORDON, 1998; MCKENNA, 1992). O marketing de relacionamento parte da premissa de que a manutenção do cliente é menos custosa que a conquista de novos clientes e que o cliente fiel tende a realizar mais transações com a mesma empresa. Assim, visa a alcançar a rentabilidade por meio de uma série de negociações com o mesmo cliente ao longo de tempo.

Operacionalmente, para o desenvolvimento desta dissertação, são consideradas ações de marketing de relacionamento aquelas que apresentem esforços de manutenção de clientes por meio de bancos de dados atualizados; mecanismos que estimulem a comunicação de duas vias com o cliente (tanto a empresa é capaz de enviar mensagens ao cliente, quanto o cliente à empresa); e desenvolvam, em alguma medida, a personalização de seus produtos. As empresas selecionadas para participar da pesquisa de campo desta dissertação apresentam ações já em desenvolvimento e que atendem aos critérios aqui expostos.

1.4 Método geral adotado

As pesquisas, divididas de acordo com o grau de cristalização do problema e a natureza do relacionamento entre as variáveis, são estas: pesquisa conclusiva descritiva, pesquisa conclusiva causal, e pesquisa exploratória (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; GODOY, 1995; MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1996).

Os dois primeiros tipos de pesquisa (descritiva e causal) são conclusivos. Mattar (1996, p. 23) define que “as pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem os objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou a avaliação de cursos de ação”.

O que diferencia a pesquisa conclusiva descritiva da pesquisa conclusiva causal é o objetivo final da pesquisa. A primeira objetiva descrever uma determinada situação, enquanto a segunda busca identificar relações de causa e efeito entre variáveis (MATTAR, 1996).

Ambas as formas de pesquisa conclusiva, no entanto, se mostram inadequadas a esta dissertação, que não trata de hipóteses claramente definidas nem de um assunto em que haja conhecimento para que se possa desenvolver uma pesquisa descritiva. Também não é possível isolar variáveis para realização de uma pesquisa causal.

A pesquisa exploratória é não-conclusiva e se aplica quando o problema estudado está em sua fase inicial. Nessa fase não existe ainda uma definição clara de quais variáveis devem ser analisadas em pesquisa ou quais relações devem ser buscadas entre elas. Mattar (1996, p.18) assevera que em um estudo exploratório “o pesquisado não tem conhecimento suficiente para formular questões e/ou hipóteses.” E acrescenta:

Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador conhecimento, se não de todas, da maioria delas.

Assim, a pesquisa exploratória visa a aprofundar o conhecimento sobre determinado assunto ainda pouco explorado. O pesquisador procura entender a natureza geral de um problema, e identificar hipóteses e variáveis que devem ser consideradas.

Dessa forma, a pesquisa realizada nesta dissertação pode ser classificada como uma pesquisa exploratória, uma vez que tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento. O objetivo é identificar quais os métodos de avaliação adotados, e não quantificar a frequência em que diferentes métodos são utilizados na prática nem o que faz que diferentes métodos sejam utilizados em maior ou menor grau. Isso, porque não existem na bibliografia pesquisada, métodos de avaliação propostos e estruturados que dêem base para uma pesquisa conclusiva. Não existe conhecimento prévio, o que justifica a realização de uma pesquisa exploratória.

Esta dissertação está dividida em duas principais partes. A primeira envolve a pesquisa de dados secundários e pretende levantar um arcabouço teórico sobre o tema marketing de relacionamento com destaque para a avaliação de resultados. Com isso, objetiva-se embasar a

segunda parte da dissertação, que compreende a pesquisa de campo realizada pelo método de estudo de caso.

1.4.1 Dados secundários – levantamento bibliográfico e documental

A análise de dados secundários disponíveis é essencial para o entendimento da situação estudada e para o bom desenvolvimento do problema pesquisado. Malhotra (2001) afirma que não se devem coletar dados primários antes de completada a pesquisa de dados secundários. De forma semelhante, Yin (2001) declara que o levantamento de campo só deve ser desenvolvido após o entendimento da teoria do que está sendo estudado.

Para tal, foi aqui desenvolvida pesquisa bibliográfica e documental sobre os temas relevantes à dissertação. A pesquisa bibliográfica, segundo Köche (2004), é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível em teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Segundo Gil (1995), a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, sendo a única diferença a natureza das fontes, pois são utilizados materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A abordagem teórica aqui desenvolvida envolve o contexto em que surge o marketing de relacionamento como proposta de ação, a definição de marketing de relacionamento, características específicas do setor de serviços na adoção de ações de marketing de relacionamento e, por fim, a avaliação de ações de marketing de relacionamento.

1.4.2 Dados primários

Segundo Aaker, Kumar e Day (2001, p. 94), na pesquisa exploratória “os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem preconceção sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investiguem diferentes idéias e indícios sobre a situação”.

Mattar (1996) apresenta como métodos empregados para o desenvolvimento de pesquisas exploratórias: a) levantamento de fontes secundárias, em que o pesquisador busca dados,

publicações e estudos anteriores sobre o tema em estudo; b) estudo de casos, em que o pesquisador analisa a fundo um ou mais casos específicos selecionados; c) observação informal, que é a observação dirigida de fatos de interesse para o problema em estudo.

Já Godoy (1995) divide os possíveis métodos de pesquisa exploratória em: documental, estudo de caso e etnográfica. O estudo de caso é, portanto, um dos métodos adequados para pesquisas em fase exploratória, e foi adotado nesta dissertação.

O tipo específico de pesquisa escolhido, denominado estudo de caso, apresenta, segundo Campomar (1991), a ênfase na descrição e no entendimento dos fatores de cada situação específica. Esse autor aduz ainda que a análise intensiva de um caso pode trazer a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma.

Yin (2001) define três condições que indicam a adequação do estudo de caso como ferramenta de pesquisa: a) o tipo de questão-problema; b) o controle que o pesquisador possui sobre o comportamento dos eventos; c) o foco contemporâneo, em oposição ao histórico.

Os estudos de caso são, pois, adequados para pesquisas que possuem perguntas como “por quê” e “como?”, para situações em que não há controle do pesquisador sobre o comportamento dos eventos, e quando o foco é eventos contemporâneos, e não análises históricas. Essas três características encontram-se presentes no estudo realizado nesta dissertação.

Esse método parece adequado para o estudo aqui realizado uma vez que se trata de um problema bastante complexo e ainda não plenamente entendido. Não existe um método já estabelecido de avaliação de ações de marketing de relacionamento e nem é consenso quais as variáveis que devem ser medidas na avaliação. Desse modo, não há base para desenvolvimento de pesquisas amostrais. Objetiva-se com o estudo de caso o levantamento de como tais avaliações são desenvolvidas. O método de campo é apresentado mais detalhadamente no capítulo 4: Método da pesquisa de campo.

A primeira parte desta dissertação se refere ao levantamento do referencial teórico, e a Segunda, ao método de pesquisa de campo. O referencial teórico, primeiro passo da pesquisa exploratória, é apresentado a seguir.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É apresentado a seguir o resultado da pesquisa bibliográfica e documental desenvolvida como primeira parte da pesquisa exploratória desta dissertação. Os tópicos abordados são: valor percebido e vantagem competitiva, o marketing de relacionamento, o marketing de relacionamento no setor de serviços, benefícios do marketing de relacionamento, práticas e processo de marketing de relacionamento e a avaliação de resultados e controle. Em seguida, aborda-se o segmento de cartões de crédito, foco desta dissertação, com desenvolvimento de um panorama do setor, suas características, estruturas e dimensões atuais e enfoque das ações de marketing de relacionamento atualmente aplicadas.

2.1 Valor percebido e vantagem competitiva

De acordo com Toledo (1978), o conceito de marketing é dividido em três dimensões: funcional, operacional e filosófica. A dimensão funcional diz respeito à troca. A dimensão operacional diz respeito à análise e tomada de decisão de marketing, ou seja, às operações e ações propriamente ditas. Por fim, a dimensão filosófica refere-se à forma como a empresa entende marketing, ou seja, a cultura que irá guiar as atividades de marketing.

Segundo Kotler (1984), o foco de marketing evoluiu de um foco em produção para um foco funcional, gerencial e, por fim, social. Podem-se definir três períodos permeados pelo pensamento de marketing. O primeiro período – tradicional –, defendia que o marketing deveria ser encarado como uma função estritamente econômica e baseada na troca entre vendedor e comprador. A troca, ou transação de marketing, é o centro desse pensamento. Um segundo período defendia que a transação econômica não é condição necessária para o marketing. O foco continua a ser a troca, mas a troca é definida agora de maneira mais ampla, não necessariamente econômica, mas de valor. Entende-se por valor qualquer benefício que seja valorizado pelas partes envolvidas na troca. Assim, trocas que não envolvem necessariamente compra e venda, como a divulgação de uma ideologia, por exemplo, passam a ser também trabalhadas pelo marketing. Por fim, o último período define que marketing diz respeito às relações das empresas com todos seus públicos, não somente com seus consumidores. A visão de marketing passa então a ser menos funcional e mais estrutural.

À medida que os mercados e os cenários competitivos são alterados, a filosofia de marketing das empresas tende também a alterar-se. Segundo Evans e Berman (1982), que apresentam a evolução das filosofias de marketing das empresas, a revolução industrial marcou o início da produção em massa. Nesse período, a produção era ainda limitada, a demanda estava sendo estimulada e a competição era escassa. Tornava-se necessário pouco ou nenhum esforço de entendimento das necessidades do consumidor. O foco era aumentar a produção e acompanhar a demanda crescente. Buscavam-se formas melhores, mais eficientes e mais baratas de produzir. Nessa época, a filosofia de marketing focava-se em produção.

Posteriormente, com o amadurecimento dos mercados e da concorrência, fez-se necessário tornar seus produtos mais interessantes que os demais produtos similares. Acreditava-se que consumidores preferiam produtos com desempenho ou características superiores. Empresas que seguiam essa corrente centralizavam seus esforços em desenvolvimento e pesquisa de produtos. Trata-se de empresas com filosofia focada em produto.

À medida que a relação oferta – demanda se altera, e a demanda não mais suplanta a oferta, cria-se a necessidade de buscar de forma mais ativa o consumidor. O foco, então, se desloca da empresa para o mercado. Em um primeiro momento, viveu-se a filosofia de vendas, em que o objetivo era persuadir o consumidor. Ainda se trabalha de dentro da empresa para fora. Por fim, o foco passa a ser o consumidor e suas necessidades, e as empresas agora se adaptam às necessidades de seus consumidores, não mais o contrário. Trata-se da filosofia de marketing. Ao mesmo tempo a atenção dada ao concorrente se torna mais intensa. Começa a ser desenvolvida a filosofia orientada para mercado, que se baseia na busca da empresa de ofertas mais adequadas por meio da obtenção de informações sobre as necessidades dos clientes, na integração interdepartamental, na habilidade de responder rapidamente às necessidades apresentadas pelo cliente, e na orientação para a concorrência e para a cadeia em que a empresa se encontra (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990).

Percebe-se que, à medida que a concorrência se torna mais intensa, a forma de a empresa lidar com a concorrência se altera, e altera-se então o trabalho de marketing. Quanto maior a competitividade, maior a necessidade de a empresa se destacar diante de seus competidores.

A partir da década de 1980, três fatores vêm pressionando sensivelmente a competição: a globalização, que torna os mercados menos fechados e protegidos; o desenvolvimento tecnológico, que torna os processos de produção mais flexíveis e permite o rápido desenvolvimento de produtos e a cópia de produtos existentes; e a redução dos índices de crescimento dos mercados, que reduz a estimativa de crescimento da demanda (MCKENNA, 1992; VAVRA, 1993).

Isso torna cada vez mais importante para as empresas fazer que sua oferta pareça mais interessante para o consumidor que as demais. Segundo Stevens *et al.* (2001, p. 98), “os profissionais de marketing querem estabelecer um relacionamento tão estreito, satisfatório e duradouro com seus consumidores, que eles não terão qualquer interesse em considerar alternativas”.

Ou, em outras palavras, é preciso que as empresas sejam capazes de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis.

O conceito de vantagem competitiva sustentável é largamente difundido por Porter, em 1980. Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva ocorre quando a empresa obtém um desempenho superior que a concorrência. As vantagens competitivas podem ser conquistadas por meio do incremento do valor de seus produtos pela ótica do consumidor. A criação de valor para a empresa está, portanto, intimamente ligada à criação de valor para o cliente.

Mas o que é valor pela ótica do cliente? Na literatura de marketing, valor é comumente associado à percepção do consumidor. Surge então o conceito de valor percebido, que é definido de diferentes maneiras pelos autores que trabalham o tema (GOLDSTEIN; TOLEDO, 2002).

De acordo com Woodruff (1997), valor para o cliente é a percepção e a avaliação do cliente acerca da capacidade geral de um produto de satisfazer suas necessidades. Mas a avaliação do cliente se baseia em mais do que apenas especificações do produto e preço. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) definem que o valor é formado por três outros valores: valor do valor, valor da marca e valor de retenção.

Segundo essa divisão do valor apresentada por Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor do valor diz respeito ao preço, qualidade e conveniência. Tais percepções tendem a ser mais cognitivas, objetivas e racionais. Já o Valor da marca se refere a percepções que os clientes podem ter de uma marca, as quais não se explicam pelos atributos objetivos do produto ou empresa. Normalmente essas percepções tendem a ser emocionais e subjetivas. Por fim, o valor de retenção é gerado pelo fato de os clientes decidirem comprar de uma mesma empresa. Programas de relacionamento podem aumentar a chance de a empresa continuar sendo escolhida pelo cliente. Assim, o valor de retenção é gerado pelo relacionamento estabelecido com o cliente.

Para Ward e Ryals (2001), valor percebido pelo cliente é a diferença entre os benefícios obtidos por um cliente por meio de um determinado produto e os sacrifícios feitos para a obtenção desse produto. Quando os benefícios obtidos são maiores que os sacrifícios, ocorre a criação de valor para o cliente.

Goldstein e Toledo (2002, p. 2) apresentam alguns pontos em comum entre as diferentes definições de valor percebido. São eles:

- o valor do cliente está vinculado ao uso de algum produto (ou serviço)
- o valor do cliente é algo percebido pelo cliente mais do que objetivamente determinado pelo vendedor
- tais percepções envolvem uma troca entre o que o cliente recebe (qualidade, benefícios, valia, utilidade) e o que o cliente oferece para adquirir ou usar o produto (preços, sacrifícios)

Impõe-se, portanto, saber o que é considerado como custo e o que é considerado como benefício em uma relação de compra e uso pela ótica do cliente. Para ser capaz de oferecer maior valor ao cliente, é preciso ter muito claramente definido que fatores agregam valor ao produto.

Churchill e Peter (2005) dividem os benefícios em funcionais, sociais, pessoais e de experiências. Os benefícios funcionais são, segundo os autores, aqueles que são tangíveis e facilmente descritos. Os benefícios sociais são as respostas positivas que outras pessoas podem oferecer quando um indivíduo utiliza determinado produto. Pode-se imaginar que as respostas negativas das pessoas constituam um custo, mas os autores não consideram essa situação como custo. Assim, são computadas para a formação do valor percebido apenas as respostas sociais positivas. Os benefícios pessoais são os bons sentimentos que o produto

pode trazer; mais uma vez, possíveis problemas não são computados como custos. Por fim, os benefícios de experiências dizem respeito ao prazer sensorial proporcionado pelo uso do produto.

Quanto aos custos, Churchill e Peter (2005) os dividem em custos monetários, custos temporais, custos psicológicos e custos comportamentais. Os custos monetários são justamente o preço pago pelo produto e os gastos necessários para adquirir esse produto, caso haja algum. Os custos temporais são referentes ao tempo necessário para pesquisar e comprar um produto. Muitas vezes os custos temporais podem ser mais importantes que os custos monetários. Os custos psicológicos dizem respeito à energia mental e à tensão envolvida na compra do produto. Quanto maior a possibilidade de dissonância cognitiva, maior será o custo psicológico. Por fim, os custos comportamentais são referentes à energia física necessária para a compra do produto.¹

De forma semelhante, Kotler (2000) divide os benefícios em valor da imagem, valor pessoal, valor dos serviços e valor do produto, e divide os custos em custos psíquicos, custos de energia física, custos de tempo e custos monetários.

Alguns autores destacam que o valor percebido pode variar de acordo com o momento, seja antes da compra, durante o consumo, ou após o consumo. Conforme Woodruff (1997), cada um desses momentos se refere a um julgamento diferente do cliente, e a diferentes envolvimento do cliente com o produto. Ao mesmo tempo, o valor percebido varia também de cliente para cliente. O que é importante à criação de valor para determinado cliente pode não o ser para outro cliente. Woodruff e Gardial (1996) definem que, para a entrega de valor superior ao cliente ocorrer de forma satisfatória, se faz necessário o entendimento do que é valor do ponto de vista do cliente. As dimensões de valor não são inerentes aos produtos ou serviços. Ao contrário, elas são conseqüências do uso e da experiência do consumidor. Portanto as dimensões de valor percebido devem variar não somente de produto para produto, mas também de um consumidor para o outro e de uma situação para a outra.

¹ Dissonância cognitiva refere-se ao processo e ao resultado emocional da verificação da diferença entre o que se desejou e o que ocorreu depois de determinada ação (FESTINGER, 1957), e pode ser entendido em marketing de forma ampla como o arrependimento pós-compra (Blackwell, Miniard e Engel, 2005, p. 85)

Assim, empresas que buscam trabalhar com o oferecimento de valor superior aos clientes precisam deparar com algumas questões importantes: i) o que os clientes valorizam?; ii) em quais questões das que os clientes valorizam a empresa deve focar?; iii) qual a avaliação dos clientes sobre a nossa entrega de valor?; iv) como o que é valorizado pelos clientes irá mudar no futuro? (WOODRUFF, 1997).

Para oferecer maior valor ao cliente, a empresa precisa ser capaz, portanto, de identificar o que são custos e benefícios para seus clientes e, então, reduzir os custos, ou aumentar os benefícios entregues, ou ambos.

Para Porter (1989), existem duas formas básicas de entregar valor superior ao cliente e, com isso, gerar vantagem competitiva: a cobrança de preços inferiores por benefícios semelhantes, ou a entrega de benefícios superiores que justifiquem o preço mais caro.

Assim, duas estratégias genéricas, ou formas gerais de trabalho, são apontadas por Porter (1989): liderança de custo e diferenciação. Empresas pautadas em liderança de custo objetivam reduzir seus custos de operação para ser capazes de oferecer produtos similares aos da concorrência por preços reduzidos. Empresas pautadas em diferenciação visam a identificar possíveis benefícios que, se incorporados aos seus produtos, os tornem mais atrativos ao consumidor e, por conseguinte, possam ser comercializados por preços mais altos.

Porter (1989) define a melhor estratégia com base na análise da concorrência e da cadeia em que a empresa se encontra. Essa análise, denominada análise da indústria, atenta para estes cinco principais componentes do ambiente da empresa: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos concorrentes (entrantes), ameaça de produtos substitutos e poder de barganha dos consumidores. Por essa ótica, uma vez mapeado o ambiente externo, a empresa estará mais apta a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

Pode-se observar que o modelo de Porter trabalha com uma visão externa. A vantagem competitiva é desenvolvida por meio da adequação à situação externa, e não do desenvolvimento de capacidades internas à organização. Além disso, a vantagem competitiva é conquistada por meio da agregação de características ao produto (diferenciação), ou ao

processo (liderança de custos). O consumidor não constitui foco do desenvolvimento de valor e é entendido apenas como um referencial descrito por seu poder de barganha.

Outras visões posteriores do desenvolvimento de valor e vantagem competitiva parecem aproximar-se mais do pensamento de marketing. Dentre elas destacam-se as disciplinas de valor apresentadas por Treacy e Wiersema (1993). De acordo com esses autores, os clientes não mais analisam o valor de uma oferta com base em relações de custos financeiros e benefícios do produto. Em vez disso, uma série de outras variáveis, como facilidade de compra, serviços pós-compra, qualidade e outras, são analisadas pelo cliente para definir valor.

Não obstante, apesar dessa pluralidade de variáveis que definem valor, empresas de sucesso, segundo Treacy e Wiersema (1993), trabalham com foco em apenas algumas variáveis. Três diferentes formas de desenvolvimento de valor superior e vantagem competitiva são identificadas e denominadas como disciplinas de valor: liderança de produto, excelência operacional e intimidade com o cliente.

A liderança de produto consiste na oferta de produtos superiores e inovadores. Empresas que buscam desenvolver vantagem por meio da liderança de produtos precisam sempre lançar produtos que sejam superiores aos anteriores. Seus produtos precisam apresentar características, atributos que os tornem melhores que os demais produtos oferecidos no mercado.

A excelência operacional consiste no oferecimento de produtos confiáveis por preços menores, distribuídos de forma a tornar a compra o mais facilitada possível ao consumidor (reduzindo custos de tempo). O objetivo perseguido por empresas que trabalham com essa disciplina de valor é preço e conveniência.

Até esse ponto, o modelo de Porter (1989) e o de Treacy e Wiersema (1993) são bastante similares. A estratégia genérica de diferenciação em muito se assemelha à disciplina de valor de liderança de produto. Ao mesmo tempo, a estratégia genérica de liderança de custo é bastante equivalente à disciplina de valor de excelência operacional. A terceira disciplina de valor apresentada por Treacy e Wiersema (1993) traz, no entanto, uma nova possibilidade de foco para a entrega de valor superior ao cliente e se mostra bastante próxima da filosofia de

marketing e de mercado. Trata-se da disciplina de valor de intimidade com o cliente, conquistada pela segmentação precisa do mercado e da oferta de produtos adequados a esse segmento. Empresas que trabalham com intimidade com o cliente combinam informações precisas sobre seus clientes e flexibilidade de processos de modo que possam identificar as necessidades de seus consumidores e responder por meio de personalização rápida e eficaz dos produtos oferecidos. Tais empresas focam a fidelização de seus clientes e buscam o lucro por meio do histórico de transações do cliente ao longo do tempo.

O marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor pela disciplina de intimidade com o cliente e tornar a oferta tão adequada, que o cliente prefira manter-se fiel ao mesmo fornecedor. Ou seja, a empresa conhece tão profundamente o cliente, que é desinteressante para ele buscar novos fornecedores e ser obrigado a ensinar novamente a esse novo fornecedor suas necessidades. O cliente passa, então, a reduzir voluntariamente seu leque de opções de fornecedores.

Bitner (1995) assevera que o relacionamento pode criar valor para os clientes de diferentes formas. Em primeiro lugar, apresentar um relacionamento estável com um fornecedor diminui os riscos do comprador, uma vez que este já conhece o fornecedor e sabe o que esperar dele. Isso é especialmente relevante em compras que envolvem alto investimento ou compras complexas. Além disso, à medida que o fornecedor já conhece as necessidades do cliente e já está adaptado a elas, o cliente não precisa mudar de fornecedor, não precisa pesquisar novamente, portanto tem seus custos de tempo reduzidos. Os benefícios que o marketing de relacionamento traz para os clientes são fontes do aumento de valor percebido e, em consequência, fontes de valor para a empresa. E é apenas por meio do oferecimento de valor superior que as ações de marketing de relacionamento serão capazes de tornar seus clientes fiéis (WARD; RYALS, 2001).

O conceito de marketing de relacionamento será apresentado de forma mais profunda na seção a seguir.

2.2 O marketing de relacionamento

Hoje, na situação vivida de crescente competitividade e redução no ritmo de crescimento dos mercados, o marketing de relacionamento oferece uma alternativa de trabalho, como forma de aumentar o valor percebido do cliente e, assim, criar vantagem competitiva por meio do foco no cliente, entendimento de suas necessidades e adaptação dos produtos.

Juntamente com o acirramento da competitividade, que estimulou o desenvolvimento de novas propostas de trabalho de marketing, outras mudanças precisaram ocorrer para o que o marketing de relacionamento pudesse ser desenvolvido na prática.

O mesmo desenvolvimento tecnológico anteriormente citado como impulsionador da concorrência, por facilitar a cópia rápida e de qualidade de produto lançados, é também responsável por possibilitar o trabalho com bancos de dados e a flexibilização dos processos de produção.

Com a tecnologia mais barata e acessível, segundo Vavra (1993), tornou-se possível o foco no cliente de forma mais eficiente. Isso ocorre porque cada informação fornecida pelo cliente em seus contatos com a empresa pode ser mantida em um único banco de dados acionável sempre que um novo contato for realizado com o cliente. As empresas passam a poder aprender com seus clientes continuamente e, assim, compreender melhor suas necessidades e atendê-los de forma mais acertada.

Ao mesmo tempo, a flexibilização dos processos permite que as informações acumuladas sobre os clientes sejam utilizadas para gerar produtos mais adequados às necessidades dos consumidores. O desenvolvimento de produtos diferentes adequados a cada cliente ou grupo de clientes é chamado de personalização em massa². (MCKENNA, 1992; GORDON, 1998), que, segundo Gordon (1998), diz respeito à personalização de produto, preço, comunicação e distribuição, de acordo com as necessidades do consumidor.

Berry (1995) destaca que, no entanto, a visão de que a empresa deve buscar a preferência do cliente por meio da satisfação de suas necessidades não é nova. O que diferencia o marketing

² O termo utilizado no original em inglês é Mass customization. Optou-se por traduzi-lo nesta dissertação como personalização em massa, por se entender ser essa a melhor forma de tradução, apesar de o termo customização ser usualmente empregado.

de relacionamento é o foco na continuidade da negociação com os mesmos clientes, ou seja, retenção, ao invés de conquista.

O marketing de relacionamento pode ser entendido como um complemento de marketing tradicional, de massa, baseado nos quatro Ps (preço, produto, promoção e distribuição), que considera o mercado dividido em segmentos com necessidades e características em certa medida semelhantes, e volta-se ao cliente de forma mais individualizada, pressupondo relacionamentos duradouros.

Berry foi o primeiro autor em utilizar o termo marketing de relacionamento em 1983. Em uma releitura de seu primeiro trabalho, Berry (1995, p.236) aponta como os elementos essenciais de marketing de relacionamento:

[...] desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento; personalizar o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes.³

O marketing de relacionamento parte da premissa de que a manutenção do cliente é menos custosa que a conquista de novos clientes, e que o cliente fiel tende a realizar mais transações com a mesma empresa. Assim visa a alcançar a rentabilidade por uma série de negociações com o mesmo cliente ao longo do tempo.

Segundo Vavra (1993), a conquista de novos clientes é onerosa. É necessário que o cliente realize um número determinado de transações ao longo de um período específico para que os investimentos feitos pela empresa na conquista desse cliente sejam reavidos, ou seja, para que o cliente comece de fato a trazer resultados positivos para a empresa. Muitas vezes, no entanto, os clientes abandonam o relacionamento com a empresa antes que esse ponto seja atingido. O autor aduz que manter um cliente atual é muito mais barato do que conquistar novos clientes, uma vez que os clientes atuais estão livres dos custos de conquista (como comunicação de massa, custos operacionais de instalação das condições de administração de contas, e custo de tempo necessário para conhecer o novo cliente). Ainda segundo Vavra (1993), a importância da fidelização do cliente é reforçada pelo potencial destrutivo dos

³ “[...] developing a core service around which to build a customer relationship, customize the relationship to individual customer, augmenting the core service with extra benefits, pricing services to encourage customer loyalty, and marketing to employees so that they, in turn, will perform well for customer.”

clientes insatisfeitos que deixam de realizar negócios com a empresa. Clientes que abandonam o relacionamento representam mais que a perda de um cliente. A comunicação negativa que um cliente insatisfeito realizar pode prejudicar o desenvolvimento de novos negócios e a conquista de novos clientes.

O objetivo de marketing de relacionamento não é mais vender para o maior número de clientes, e sim vender mais para cada cliente atual. O que se busca não é a participação de mercado, e sim o que Peppers e Rogers (2001, p 22) chamam de participação no cliente. Empresas focadas em participação de mercado propõem-se identificar quais necessidades estão presentes no maior número de clientes a fim de atender a essas necessidades-padrão de forma uniformizada. Já empresas que buscam participação no cliente buscam identificar o maior número possível de necessidades em cada cliente, como apresentado na ilustração 1. Assim, o marketing de relacionamento deve buscar o conhecimento íntimo das necessidades dos clientes para estimular a recompra e a compra de outros produtos da empresa (venda cruzada).

Ilustração 1 - Participação de mercado e participação no cliente

Fonte: adaptado de Peppers e Rogers (2001, p. 23-25)

Em decorrência disso, o pilar de marketing de relacionamento é a busca da continuidade da negociação com os mesmos clientes. Tal esforço procura estimular a fidelidade dos clientes por meio da satisfação de suas necessidades e, assim, garantir o lucro. Diferentes formas de ação são propostas pelos autores para alcançar tal objetivo.

Segundo a abordagem de Vavra (1993), a empresa deve dedicar-se a trabalhar com o cliente não apenas antes da venda, mas também depois dela (pós-venda). Esse esforço é chamado pelo autor de pós-marketing. Empresas que trabalham com o pós-marketing, e, conseqüentemente, com o marketing de relacionamento, devem manifestar interesse na manutenção da satisfação do cliente, em especial após a compra. Segundo Vavra (1993, p.30), o pós-marketing é composto dos seguintes elementos:

- Atividades e esforços para manter o cliente satisfeito após a compra.
- Fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra.
- Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos.
- Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação no planejamento estratégico.

Para isso, ainda segundo Vavra (193, p. 32), é necessário que a empresa deixe de trabalhar com a perspectiva de “fechar uma venda” e passe a operar com a visão “iniciar um relacionamento”. É preciso que se busque tornar mais semelhantes as perspectivas do cliente e do vendedor, que naturalmente são bastante diferentes, como apresentado no quadro 1:

Quadro 1 – Perspectiva do cliente Vs perspectiva do vendedor

Perspectiva do vendedor	Perspectiva do consumidor
Culminação de uma grande negociação de venda	Iniciação de um novo relacionamento
Oportunidade de transformar nosso trabalho em dinheiro	Preocupação com a atenção exigida pela nova venda
Fechamento da venda abre oportunidade para novos clientes potenciais	Quanta atenção e auxílio serão recebidos após a decisão de compra
Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção	Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas

Fonte: Vavra (1993, p. 32)

Assim, o marketing de relacionamento diz respeito à mudança da visão de realização de negócios pontuais com os clientes (fechar uma venda) para a visão de uma cadeia de negócios ao longo da vida do cliente com a empresa (iniciar um relacionamento). Essa mudança é possibilitada pela utilização de bancos de dados, exige o foco em cada cliente individual, e a manutenção de comunicação contínua e de duas vias (tanto a empresa se comunica com o cliente, quanto o cliente se comunica com a empresa) com cada cliente. Logo o foco de trabalho segundo Vavra (1993) deve ser o pós-marketing, ou a relação com o cliente após a venda.

Zeithaml e Bitner (2003) caracterizam o marketing de relacionamento de forma semelhante. Segundo as autoras, o marketing de relacionamento representa a migração do foco em transações para o foco em retenção do cliente. Nesse caso, trabalha-se com a retenção e com o aperfeiçoamento das relações com os clientes atuais, e não com a conquista de novos clientes. Ainda de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), o marketing de relacionamento está baseado em pesquisas de relacionamento e bancos de dados que possibilitam à empresa o entendimento das necessidades e percepções de seus clientes.

Em função disso, as ações de marketing de relacionamento se caracterizam pelo esforço da empresa em se relacionar com os clientes já existentes e pela migração da visão de transação pontual para a visão de relação. Por outro lado, a migração para o marketing de relacionamento não é imediata, e sim contínua. Berry (1995) e Zeithaml e Bitner (2003) apresentam diferentes níveis de ligação entre empresa e cliente que podem caracterizar o marketing de relacionamento.

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam quatro níveis de ligação entre empresa e cliente, como apresentado no quadro 2, e todos eles considerados como resultados de esforços de marketing de relacionamento.

Já Berry (1995) apresenta apenas três níveis de ligação entre empresa e cliente: nível 1- financeiro, nível 2- social e nível 3- estrutural. Os níveis 1 e 2 são bastante semelhantes ao apresentado por Zeithaml e Bitner (2003), enquanto o nível 3, apresentado por Berry, (1995) trabalha a ligação por meio da adaptação da empresa ao cliente e não é feita a distinção de se o produto ou serviço é ou não integrante do processo de produção do consumidor, como ocorre na divisão apresentada por Zeithaml e Bitner (2003).

De acordo com os níveis de ligação possíveis entre empresa e cliente desenvolvidos pelo marketing de relacionamento apresentados por esses autores, fica claro que ações de oferecimento de preços mais baixos a clientes antigos (responsável por ligações de nível 1) são consideradas ações de marketing de relacionamento. Assim, o marketing de relacionamento é caracterizado como marketing com foco em retenção, não necessariamente implicando no desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados nem no envolvimento do cliente no processo de desenvolvimento dos produtos e serviços.

Quadro 2 – Níveis de ligação entre empresa e cliente

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Tipo de ligação	Laços financeiros	Laços sociais	Personalização	Laços estruturais
Como se dá a ligação do cliente com a empresa	O cliente é ligado à empresa por incentivos financeiros como descontos ou preços mais baixos para clientes antigos. Os programas de milhagem das companhias aéreas são citados pelas autoras como exemplo de prática desse tipo de relacionamento.	Os produtos/serviços são desenvolvidos para ajustar-se às necessidades dos clientes, enquanto os profissionais de marketing da empresa buscam manter contato com o cliente e criar um vínculo social com este.	Trabalha com a busca de fidelização do cliente com base em entendimento íntimo das necessidades de cada cliente e do desenvolvimento de soluções específicas e individualizadas. Trata-se da personalização em massa.	Engloba os demais e ocorre quando os produtos/serviços são desenvolvidos como parte integrante da produção do consumidor. Adapta-se aos casos em que o consumidor é também uma empresa, ou seja, quando se trata da venda de uma empresa para outra.
Longevidade da ligação	Este tipo de ligação não traz vantagem em longo prazo uma vez que estabelece uma relação frágil e pode ser copiado facilmente.	Aqui, os laços são mais sólidos e a imitação por concorrente, mais difícil.	Laços ainda mais sólidos e duradouros. A cópia é bastante dificultada.	De grande longevidade. A troca de fornecedor ou a cópia são bastante dificultadas.

Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner (2003, p. 150)

Algumas críticas podem ser feitas a essa definição. Considerar as ligações de nível 1 como ações de marketing de relacionamento pode ser demasiadamente amplo. Uma vez que o marketing de relacionamento tem como um de seus pilares o foco no cliente e a busca de vantagem competitiva com base na adaptação de produto às necessidades do cliente, o simples oferecimento de desconto pode não representar esse tipo de esforço.

Gordon (1998, p 18-20) critica a visão ampla de marketing de relacionamento e apresenta algumas práticas que não devem ser consideradas como marketing de relacionamento, apesar de muitas vezes o serem. Segundo o autor, o marketing de relacionamento se caracteriza pela incorporação do cliente na cadeia de valor. Assim, não pode ser confundido com ações em que o vendedor busca entender o cliente para melhor vender, porque o marketing de relacionamento não se preocupa apenas com a melhor forma de vender um produto já existente no mercado, e sim com o desenvolvimento de um produto adequado. E também não pode ser confundido com programas que apenas estimulam o consumo.

Para Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), ações de marketing de relacionamento precisam estar necessariamente vinculadas às respostas do consumidor. As respostas do consumidor são importantes para que a empresa tenha intimidade com o mercado e possa, assim, prever alterações de comportamento dos consumidores e se adaptar a elas. O conceito de marketing de relacionamento, segundo Saliby (1997), está vinculado a incorporar o cliente à organização de modo que ele participe dos processos de desenvolvimento de novos produtos. Ações não comprometidas com as respostas do cliente não estão, portanto, alinhadas com a estratégia de marketing de relacionamento.

Não obstante, grande parte das ações de marketing de relacionamento hoje aplicadas, e consideradas como tais, consiste em ações de nível 1, como alguns cartões de fidelidade, com que os clientes recebem bônus e/ou descontos à medida que realizam novas compras da mesma empresa.

Schulz (1998) discute a eficiência dos cartões de fidelidade em gerar, de fato, fidelidade. Esse tipo de ação se baseia no oferecimento de descontos e vantagens a clientes que realizam compras freqüentes de determinada empresa, ou seja, trabalham com ligações de nível 1. O autor questiona, contudo, se esse tipo de ação torna o cliente fiel à marca ou é apenas uma ação promocional. Esse tipo de oferecimento de desconto não parece ser adequado à criação de relações de fidelidade de longo prazo. Por isso, é questionável se ações dessa natureza podem ser consideradas ações de marketing de relacionamento.

Alguns autores definem o marketing de relacionamento de forma mais restrita. Mckenna (1992), Gordon (1998), Peppers e Rogers (2001) e Sheth e Parvatiyar (2000) apresentam uma visão diferente, segundo a qual o envolvimento do cliente na formulação e desenvolvimento do produto, bem como a adaptação desse produto às necessidades de cada cliente ou grupo de clientes (personalização em massa) são características essenciais para o marketing de relacionamento. Assim, segundo esses autores, ligações entre empresa e cliente, classificadas como nível 1 por Zeithaml e Bitner (2003) e Berry (1995), não são consideradas resultado de ações de marketing de relacionamento.

Para Gordon (1998), a personalização em massa é característica essencial para o marketing de relacionamento, mas níveis de personalização podem ser estabelecidos. Oferecer um único produto padronizado a todo mercado não constitui uma alternativa exequível dentro de

marketing de relacionamento. Ao mesmo tempo, também não é economicamente factível desenvolver um produto para cada cliente. O que se deve fazer é observar as características principais e os valores comuns entre os consumidores, bem como as características mutáveis e adaptáveis do produto. Alguns produtos podem ter processos complexos que impeçam a personalização total. Desse modo, a fabricação de produtos únicos pode ser complicada (como no caso de carros), mas mesmo assim podem ser dadas opções para serem montadas pelo consumidor de modo que ele consiga um exemplar personalizado, apesar de não ser único. Em serviços, é algo mais fácil de ser feito.

Gordon (1998) trabalha com três principais possibilidades de personalização: produto, serviço e comunicação. As empresas podem combinar de formas diferentes quais desses aspectos serão personalizados e quais serão padronizados. Manter produtos e serviços padronizados e personalizar apenas a comunicação é a forma mais simples de personalização (GORDON, 1998). Segundo Shani e Chalasani (1992), por meio da comunicação de duas vias entre vendedor e consumidor, a empresa é capaz de acumular informações suficientes do cliente para entender suas necessidades, prever as mudanças de preferência e com isso ajustar sua oferta a cada cliente, possibilitando a personalização.

Segundo Mckenna (1992), Gordon (1998), Peppers e Rogers (2001) e Sheth e Parvatiyar (2000), o que caracteriza a ação de marketing de relacionamento é não apenas o foco em retenção do cliente, mas também a personalização em massa, e é ela a responsável pela conquista da fidelidade.

Percebe-se que não há um consenso claro sobre o que é de fato uma ação de marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento visa à retenção de clientes atuais, porém inexiste consenso sobre o foco de como a retenção pode ser operacionalizada. De acordo com o exposto, Zeithaml e Bitner (2003) e Berry (1995), são claros em afirmar que ações baseadas apenas em benefícios financeiros podem ser consideradas ações de marketing de relacionamento, mas que ações que envolvem a ligação social e o desenvolvimento de produtos e serviços personalizados têm maior capacidade de geração de vantagem competitiva sustentável. Mckenna (1992), Gordon (1998), Peppers e Rogers (2001) e Sheth e Parvatiyar (2000), por sua vez, defendem que a personalização da oferta, seja por meio de comunicação personalizada, seja pela entrega de produto ou serviço personalizado, é essencial para caracterizar o marketing de relacionamento.

As discrepâncias entre o que deve ou não ser considerado marketing de relacionamento são apresentadas por Nevin (1995). Segundo o autor, existem diferentes perspectivas pelas quais o marketing de relacionamento é apresentado. Uma delas identifica o marketing de relacionamento com ações promocionais destinadas a clientes identificados por meio de bancos de dados, no intuito de estimular a venda. Outra visão foca o tratamento de cada cliente individualmente, como um segmento de um. Uma terceira perspectiva trabalha com diferentes formas de relacionar-se com o cliente após a venda. E, por fim, uma quarta visão, trabalha com o envolvimento do cliente no processo da empresa.

Apesar dessas diferenças aqui expostas, é consenso que ações de marketing de relacionamento devem trabalhar com comunicação personalizada, de duas vias, contínua, e buscar entender as necessidades do cliente, adequando-se a elas, a fim de estimular a recompra e a compra de outros produtos da mesma empresa (venda cruzada). Deve, também, envolver toda a empresa e seus funcionários para que isso se torne possível. Dessa forma, chega-se à satisfação do cliente e sua fidelidade.

Por fim, é importante destacar que o marketing de relacionamento não se volta, necessariamente, para o cliente final. Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) declaram que, por muito tempo, o marketing de relacionamento foi tratado apenas como uma possibilidade de trabalho na relação comprador e vendedor. Hoje, entretanto, o marketing de relacionamento é encarado de forma mais ampla, na medida em que trata de todos os relacionamentos que podem interferir na satisfação do cliente, relacionamento entre empresa e cliente, entre empresa e outra empresa parceira, entre empresa e distribuidores e fornecedores e até entre empresas concorrentes.

Gummensson (2005) apresenta diferentes formas de relacionamento. Segundo o autor, o marketing de relacionamento foca as interações, os relacionamentos que ocorrem em transações de troca. Esses relacionamentos, no entanto, não existem apenas entre vendedor e comprador. Podem ser traçados relacionamentos entre uma empresa e todos os demais interessados em suas relações de troca.

Ainda conforme Gummensson (2005), existem quatro tipos básicos de relacionamentos que concretizam a idéia dos diferentes tipos de relacionamentos: relacionamento clássico de

mercado, relacionamento especial de mercado, megarelacionamento e nanorelacionamento. Os dois primeiros tratam dos relacionamentos de mercado, ou seja, entre compradores, vendedores, competidores, distribuidores e todos os demais membros da cadeia de fornecimento em que a empresa está inserida. Os dois últimos (megarelacionamento e nanorelacionamento) dizem respeito a relacionamentos não mercadológicos. O megarelacionamento trata das relações externas à organização e não mercadológicas, como a economia e a sociedade, por exemplo. Por fim, o nanorelacionamento se refere às relações internas da organização. Todas essas relações são passíveis de ser trabalhadas pelo marketing de relacionamento.

O foco desta dissertação refere-se, no entanto, à relação entre empresa e cliente, daí o enfoque dado.

2.2.1 O marketing de relacionamento no setor de serviços

As propostas de marketing de relacionamento aqui apresentadas foram desenvolvidas inicialmente vinculadas a serviços. Apesar de aplicáveis a bens, características específicas de serviços estimularam o desenvolvimento da proposta de marketing de relacionamento (BERRY, 1995). Os serviços, como os de cartão de crédito, foco desta dissertação, apresentam alguns pontos que os fazem diferir dos bens.

O marketing de serviços se diferencia de marketing de bens em alguns pontos. Para Hoffman e Bateson (2003), esses pontos se devem a quatro características típicas de serviços: intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

A intangibilidade pode ser considerada a razão de todas as outras características típicas de serviços citadas. Os serviços são, por natureza, intangíveis, ou seja, não podem ser experimentados ou testados adiantadamente. Por essa razão, entre outras consequências, é difícil comunicar serviços ou apresentá-los ao consumidor antes da compra. Os consumidores de serviços dependem de pistas tangíveis (como: ambiente, funcionários, prédio) ou de opiniões de outros clientes para obter informações sobre o que pretendem adquirir (HOFFMAN; BATESON, 2003). Segundo Levitt (1991), como os clientes não podem testar

os serviços, o que os induz à compra é a promessa de satisfação, e esta muitas vezes é substituta do tangível.

Quanto a ser perecível o serviço, como o declaram Hoffman e Bateson (2003), trata-se da incapacidade de estocar serviços, o que torna difícil a administração da produção e da variação sazonal da demanda. Já a heterogeneidade, ainda segundo os mesmo autores, é a impossibilidade de controle e, portanto, padronização da qualidade dos serviços antes que ele chegue ao cliente. Para trabalhar os efeitos da heterogeneidade as empresas de serviços podem optar por personalizar seus serviços e oferecer serviços diferenciados de acordo com as necessidades de cada cliente; ou, em outro extremo, podem padronizar seus serviços por meio de treinamentos intensivos e utilização de máquinas caso seus clientes aceitem a impessoalidade de serviços prestados dessa forma. Finalmente, inseparabilidade, de acordo com Hoffman e Bateson (2003), diz respeito à conexão entre o prestador do serviço e o cliente e o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço. Essa característica faz que exista necessariamente a ligação entre o prestador do serviço e o cliente.

Tais características, como refere Berry (1995), propiciaram, cada vez mais, a busca da qualidade em serviços. Como o cliente não tem meios de saber como o serviço é antes de comprá-lo, tornam-se importantes a qualidade e a regularidade, para lembrar e mostrar ao cliente o que eles estão comprando e fazer que eventuais falhas tenham pequena importância. A busca pela qualidade é especialmente importante por ser esta uma das variáveis que compõem a definição do valor percebido do cliente e a construção de vantagens competitivas sustentáveis, como trabalhado na seção 2.1 (acerca de valor percebido e vantagem competitiva) desta dissertação.

É preciso, porém, determinar o que é qualidade em serviços. Zeithaml e Bitner (2003) apresentam cinco dimensões, que são consideradas pelos clientes para julgarem a qualidade de serviços. São elas: tangibilidade, responsividade, segurança, empatia e confiabilidade. Tangibilidade compreende a aparência das instalações, dos funcionários, das máquinas e aparelhos e da comunicação, ou seja, é a aparência daquilo que o cliente pode ter como pista física da qualidade do serviço. A responsividade é a vontade de ajudar o cliente e o oferecimento do serviço com motivação. A segurança compreende o conhecimento dos funcionários e a capacidade da empresa de inspirar confiança. A empatia é a medida da personalização do serviço, isto é, a importância que é dada a cada cliente, e o esforço da

empresa para atender as necessidades individuais dos consumidores. Por fim, a confiabilidade diz respeito à capacidade da empresa de entregar o produto prometido com precisão. A confiabilidade tem sido mostrada como o elemento mais importante da formação das percepções de qualidade em serviços.

Pela definição das dimensões da percepção da qualidade em serviços, percebe-se que a qualidade está relacionada à relação do cliente com os funcionários (vontade de ajudar o cliente), ao conhecimento que a empresa tem das necessidades do cliente (personalização do serviço), e ao histórico de transações do cliente com a empresa (capacidade da empresa de inspirar confiança e entregar o produto prometido com precisão), além da tangibilidade. Assim, focar a atenção no relacionamento da empresa com seus clientes parece ser uma tendência lógica à medida que a preocupação com a qualidade em serviços se mostra mais intensa. Segundo Berry (1995, p.237):

A extensão natural do forte interesse em qualidade de serviços é o crescimento do interesse em marketing de relacionamento. A efetividade em marketing de relacionamento deve ajudar a empresa a capitalizar seus esforços na melhora do serviço.⁴

Em uma visão complementar, Gronroos (1995) afirma que a qualidade em serviços (apesar de essa visão ser também adequada a bens, segundo o autor) é dividida em duas dimensões: a dimensão de resultado técnico (ou: o quê?) e a dimensão funcional ou relacionada a processos (ou: como?). A qualidade de resultado técnico diz respeito à adequação do serviço oferecido aos padrões estabelecidos, ao serviço em si, ao resultado entregue. A dimensão relacionada a processos relaciona-se como o serviço entregue, ou seja, ao relacionamento do prestador de serviços com o cliente.

Gronroos (1995) afirma, ainda, que é cada vez mais raro conseguir manter uma vantagem em qualidade técnica em relação a seu concorrente devido ao rápido desenvolvimento de cópias, como abordado anteriormente. Assim, o foco de manutenção de vantagem competitiva tende a ser a qualidade funcional, ou de processo, o que estimula o desenvolvimento de marketing de relacionamento.

⁴ “A natural extension of the strong interest in service quality is growing interest in relationship marketing. Effective relationship marketing should help a company capitalize on its investment in service improvement.”

Ao mesmo tempo em que o necessário foco em qualidade estimulou o desenvolvimento de marketing de relacionamento, algumas características de serviços também facilitam que o marketing de relacionamento seja posto em prática.

De acordo com Berry (1995), os contatos necessários entre prestador e cliente (inseparabilidade) facilitam a criação de um relacionamento entre as partes. Já Gordon (1998) enfatiza que a realização da personalização em massa é facilitada em serviços. Segundo o autor, a fabricação de produtos únicos pode ser complicada (como no caso de carros), mas em serviços isso se torna mais fácil de ser feito por causa da heterogeneidade dos serviços. E Vavra (1993) aponta a maior facilidade de criação e atualização de banco de dados de clientes em serviços. Isso ocorre porque, em serviços, formulários já fazem parte do negócio, assim as empresas têm maior acesso às informações dos clientes.

O surgimento de marketing de relacionamento se deu, portanto, estimulado pela busca de qualidade em serviços. Outros benefícios para a empresa, no entanto, também se vinculam à adoção desse tipo de ação.

2.2.2 Benefícios do marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento foi desenvolvido como forma de estimular a relação com consumidores atuais, objetivando melhorar a percepção de qualidade e gerar a fidelidade do cliente, mas outros benefícios também são vinculados à adoção de marketing de relacionamento, os quais se dividem em benefícios para o consumidor e benefícios para a empresa. É importante esclarecer que, a fim de o relacionamento se concretizar de fato, as partes envolvidas devem receber algum benefício que seja valorizado por elas. Ou seja, para que o marketing de relacionamento ocorra, ele deve ser mutuamente benéfico.

Pouca atenção, no entanto, vem sendo dada aos benefícios que o marketing de relacionamento traz para os clientes, e aos motivos pelos quais os clientes se deixam engajar em relacionamentos e assim reduzir voluntariamente sua gama de opções de compra (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Segundo esses autores, os consumidores têm a tendência de reduzir suas opções de compra em grande medida para facilitar o processo de decisão e minimizar as possibilidades de arrependimento e erro de escolha. Ao mesmo tempo, a sociedade por meio

de suas instituições, normas e grupos de referência, estimula essa atitude de redução de opções de escolha.

Os benefícios do relacionamento para o consumidor, muito mais do que os atributos centrais do produto ou serviço comprado, são os responsáveis, muitas vezes, em que o cliente se mantenha fiel a uma empresa. Zeithaml e Bitner (2003) destacam três tipos de benefícios do relacionamento para o consumidor:

1. Benefícios de confiança, que decorrem do conhecimento que o fornecedor tem do cliente e que o cliente tem do fornecedor. Em relacionamentos duradouros, o cliente sabe o que esperar do fornecedor, e o fornecedor conhece o cliente a ponto de saber a melhor forma de servi-lo. Em pesquisa citada pelas autoras, esse tipo de benefício é considerado o mais importante na compra de serviços.
2. Benefícios sociais. Trata-se do envolvimento pessoal que se estabelece entre fornecedor e comprador por meio de um relacionamento longo. Mais adaptado a compras industriais e a serviços, trata-se da relação pessoal entre comprador e vendedor/prestador de serviço.
3. Benefícios de tratamento especial: Ocorrem quando o cliente recebe algum tratamento diferenciado por ser cliente antigo da empresa.

Por outro lado, os benefícios para a organização constituem, justamente, os retornos que as empresas devem esperar de suas ações de marketing de relacionamento. A fidelidade do cliente pode ser considerada o benefício principal das ações de relacionamento para as empresas, uma vez que o marketing de relacionamento foca a criação de ligação de longo prazo entre empresa e cliente, embora outros benefícios possam ser também apontados. Os benefícios que o marketing de relacionamento pode trazer para as organizações é o foco desta dissertação e, por isso, será apresentado aqui mais detalhadamente.

Podem-se dividir os benefícios do marketing de relacionamento para as empresas em benefícios subjetivos e financeiros. É importante perceber que os autores, apesar de muitas vezes apontarem benefícios comuns, não são unânimes em definir a totalidade de benefícios trazidos pelo marketing de relacionamento.

Os benefícios subjetivos relacionam-se ao entendimento das necessidades dos clientes e, em consequência, a melhores adaptações do produto (MCKENNA, 1992; VAVRA, 1993;

GORDON, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003), à melhora na qualidade do produto entregue (BERRY, 1995; ZEITHAML; BITNER, 2003), à inconveniência de o cliente mudar de fornecedor (PEPPERS; ROGERS, 2001), à satisfação do cliente (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003), à maior credibilidade da empresa perante seus clientes (MCKENNA, 1992), e, por fim, à retenção de funcionários (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O entendimento das necessidades dos clientes pode ser definido como o benefício inicial de marketing de relacionamento, de que todos os demais derivam. Gordon (1998) afirma que relacionamento é o único ativo que realmente importa para empresa, capaz de trazer resultados em longo prazo. Por meio de marketing de relacionamento, a empresa pode desenvolver competências e vínculos com o cliente dificilmente copiáveis. A partir desses vínculos, a empresa desenvolve a capacidade de personalização em massa e pode adaptar as ofertas aos clientes individualmente. Esse ciclo de acúmulo de conhecimentos do cliente e adaptação da oferta às necessidades manifestadas é chamado por Peppers e Rogers (2001) de relação de aprendizagem.

Deve-se a essa aprendizagem que os produtos ofertados aos clientes passem a ter maior qualidade (BERRY, 1995). De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), isso é especialmente sensível em serviços, cuja qualidade se liga à relação do cliente com os funcionários, à personalização do serviço e ao histórico de transações do cliente com a empresa.

O terceiro benefício subjetivo apontado, a inconveniência de o cliente mudar de fornecedor, também decorre do entendimento das necessidades do consumidor. Peppers e Rogers (2001) colocam que, a partir das informações levantadas sobre cada cliente, as empresas são capazes então de se adaptar às necessidades dos consumidores, a fim de tornar inconveniente a mudança de fornecedor. Tal ocorre porque fica mais fácil para o cliente continuar a se relacionar com um fornecedor que já tenha compreendido suas necessidades do que iniciar um novo relacionamento, em que todas as expectativas do cliente ainda teriam de ser ensinadas ao novo fornecedor.

A satisfação, o quarto benefício subjetivo apresentado, é defendida por Vavra (1993), como sendo o principal benefício trazido pelo marketing de relacionamento. Segundo o autor, o marketing de relacionamento e o pós-marketing, ou seja, foco nas ações que serão realizadas

após a venda, estimulam principalmente a satisfação do cliente. O autor destaca que a base do pós-marketing é a preocupação com a satisfação.

Já Mckenna (1992) ressalta que a credibilidade gerada pelo marketing de relacionamento representa o principal benefício do relacionamento para a empresa. O autor aduz que o investimento em relações é a única maneira de conquistar a credibilidade do consumidor e, assim, conquistar sua fidelidade, pois apenas o relacionamento com o cliente é capaz de trazer insumos suficientes para que a empresa possa adaptar-se às necessidades mutantes dos clientes e às possibilidades mutantes da tecnologia.

Enfim, pode-se citar como benefício subjetivo do marketing de relacionamento a retenção de funcionários. Para Zeithaml e Bitner (2003), isso ocorre pois é mais fácil para a empresa reter funcionários quando possui uma base estável de clientes e, portanto, relações estáveis. Dessa forma, os custos de demissão, contratação e treinamento são reduzidos.

Quanto aos benefícios financeiros, relacionam-se à redução de custos (GORDON, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003), ao aumento da quantidade de produtos comprados por cliente (GORDON, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003), ao aumento da probabilidade de o cliente concordar em pagar um preço superior pelo produto oferecido (ZEITHAML; BITNER, 2003), à geração de publicidade gratuita por meio de comunicação de boca em boca, à redução de publicidade negativa gerada por clientes insatisfeitos (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003), e à redução do índice de perda dos clientes (BERRY, 1995). São fatores que, em conjunto, tendem a trazer maior lucratividade para a empresa.

A redução de custos ocorre porque, ao trabalhar com clientes existentes, as empresas diminuem o esforço em conquista e assim reduzem seus custos de conquista, que englobam comunicação, custos administrativos e instalações (ZEITHAML; BITNER, 2003). Gordon (1998) acrescenta que o conhecimento do cliente torna reduzidos os custos de atendimento aos clientes. O autor lembra que a redução de custos ocorre muito mais pelo acúmulo de dados do cliente do que pelo aumento do volume de produção, como consagrado pela curva de experiência, que, segundo Abernathy e Wayne (1984), demonstra a redução de custos na medida em que ocorre o aumento de volume de produção.

O segundo benefício financeiro apontado é o aumento do volume de compra de cada cliente. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), os clientes tendem a gastar mais a cada ano que passam relacionando-se com a mesma empresa fornecedora. Clientes antigos tendem a realizar mais compras de um mesmo fornecedor, e, por esse motivo, tendem a realizar compras de maior volume, o que, conforme Vavra (1993), se deve ao aumento da satisfação do cliente. O autor menciona ainda que, por meio do aumento da satisfação dos clientes, o marketing de relacionamento aumenta a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra; aumenta, também, a probabilidade de que os clientes atuais comprem outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de comprar de um concorrente. Gordon (1998) observa que o aumento de volume de compras é gerado pelo oferecimento de produtos adequados em virtude do entendimento das necessidades dos compradores. Uma vez que a satisfação do cliente é gerada pela oferta de produtos adequados às necessidades e expectativas dos clientes, parece haver consenso entre ambos os autores. Ao mesmo tempo, segundo Zeithaml e Bitner (2003), clientes fiéis percebem valor superior em comprar do mesmo fornecedor e, por isso, tendem a estar dispostos a pagar preços superiores.

O quarto benefício financeiro do marketing de relacionamento é a comunicação positiva gratuita gerada de boca em boca, que ocorre quando um cliente satisfeito com a empresa fornecedora transmite essa satisfação para sua rede de relações, realizando, assim, publicidade positiva. Esse tipo de publicidade pode trazer novos clientes para a empresa sem que sejam necessários investimentos diretos (ZEITHAML; BITNER, 2003; VAVRA, 1993). Além disso, segundo Vavra (1993), clientes insatisfeitos costumam queixar-se a seus conhecidos com muito mais ênfase, e muito mais vezes, do que clientes satisfeitos costumam elogiar o fornecedor de seus produtos. Evitar o potencial destrutivo de clientes insatisfeitos já é, por si só, um grande ganho para a organização.

Todos esses fatores em conjunto fazem que o valor financeiro do cliente possa ser estimulado ao longo do relacionamento, pois clientes fiéis se mostram mais lucrativos (demandam menos custos, compram mais, estão dispostos a pagar preços maiores e podem fazer comunicação positiva). Zeithaml e Bitner (2003) dizem que conquistar um cliente novo é cinco vezes mais caro que manter o antigo. Assim, a redução do índice de rotação na base de clientes permite que a empresa se torne mais lucrativa (BERRY, 1995).

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam a ilustração 2, que traz o resumo dos benefícios gerados para as empresa por meio de marketing de relacionamento:

Ilustração 2 - Benefícios do marketing de relacionamento

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 143)

É importante perceber que a adequação da oferta às necessidades e expectativas dos clientes é sempre apontada como fator gerador dos benefícios financeiros. Sendo a adequação do produto e o desenvolvimento de produtos de qualidade benefícios subjetivos do marketing de relacionamento, pode-se entender que os benefícios financeiros são, na realidade, decorrências dos benefícios subjetivos.

Outro ponto importante de discrepância entre os autores pesquisados é a definição do que gera a fidelidade e deve, portanto, ser foco dos esforços de relacionamento. Para Vavra (1993) e Zeithaml e Bitner (2003), o aumento da satisfação do cliente garantirá a fidelidade dos clientes. Pesquisas citadas por Zeithaml e Bitner (2003) apontam que o aumento dos índices de satisfação dos clientes pode ser associado à lealdade dos clientes e aos lucros. Assim, o marketing de relacionamento pode trazer como resultado o aumento da satisfação do cliente e, conseqüentemente, da fidelidade.

Não obstante, a relação de causa e efeito entre satisfação e fidelidade é questionada. Peppers e Rogers (2001) acreditam que a satisfação não é suficiente para gerar a fidelidade, pois um cliente pode estar satisfeito com um fornecedor, mas estar ainda mais satisfeito com outro. Os autores acreditam que o que gera a fidelidade é a inconveniência de mudar de fornecedor. À medida que o produto está adaptado às necessidades do cliente, torna-se cada vez mais inconveniente a mudança. Mudar de fornecedor significaria para o cliente abrir mão da personalização do produto ou ensinar para o novo fornecedor suas necessidades e expectativas novamente. A fidelidade é, pois, conquistada por meio da oferta de produtos adequados ao cliente, o que gera a inconveniência de mudança de fornecedor. De forma semelhante Gordon (1998) defende que a fidelização dos clientes é garantida por meio do oferecimento de produtos personalizados.

O quadro 3 (três) visa a resumir as idéias aqui apresentadas e assim facilitar a visão geral do que é colocado.

Quadro 3 – Benefícios do marketing de relacionamento para a empresa

Autor	Benefícios Subjetivos			Benefícios financeiros			
Berry, 1995	Melhor qualidade			Redução do índice de perda de clientes			
Mckenna, 1992	Participação do cliente no desenvolvimento de produto/serviço	Credibilidade e posicionamento					
Vavra, 1993	Satisfação do cliente			Aumento da probabilidade de comprar novamente da empresa	Aumento da probabilidade de comprar produtos complementares de empresa	Publicidade de boca em boca Evitar potencial destrutivo de clientes insatisfeitos	
Gordon, 1998	Entendimento das necessidades dos clientes e adequação do produto a elas	Relação comprador-vendedor e criação de negócios comuns e conjuntos em mercados industriais.		Redução de custos	Aumento do consumo		
Nickels e Wood, 1999	Melhor adaptação do produto			Redução de custos	Aumento do consumo		
Peppers e Rogers, 2001	Relação de aprendizagem	Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor		Aumento da participação no cliente	Redução de custos		
Zeithaml e Bitner, 2003	Satisfação	Serviços de qualidade devido ao conhecimento e ciclo de aprendizagem com o cliente	Retenção do funcionário	Redução de custos	Aumento do consumo	Aceitação a preços mais altos	Conquista de novos clientes a partir da publicidade de boca em boca

Fonte: desenvolvido pela autora

2.2.3 Práticas e processos de marketing de relacionamento

Diversos procedimentos de planejamento e implantação de marketing de relacionamento são apresentados pelos diferentes autores buscando nortear ações de relacionamento e garantir a obtenção dos benefícios ligados a tais ações.

Serão apresentados, no entanto, apenas os principais pontos, sem a preocupação de detalhamento de processos.

2.2.3.1 Valor vitalício do cliente

Em primeiro lugar, é preciso destacar que valor vitalício do cliente é uma proposta de tradução para o termo em inglês usualmente utilizado: *Customer Life Time Value*, *CLV*. Serão utilizados nesta dissertação o termo Valor Vitalício do Cliente ou a sigla *CLV*.

O valor vitalício do cliente se torna importante, pois as ações de marketing de relacionamento implicam uma série de novos custos para as organizações para que os contatos com os clientes sejam monitorados, as empresas possam oferecer vantagens capazes de conquistar a fidelidade e gerar satisfação, e a personalização em massa ocorra. Por esse motivo, as ações de relacionamento não devem ser dirigidas a todos os clientes. A empresa deve saber identificar quais clientes trazem retorno suficiente para justificar os investimentos de relacionamento e trabalhar apenas com esses clientes.

Segundo Crescitelli (2003), para que empresa e clientes possam obter valor em seu relacionamento, é preciso que a empresa seja capaz de tratar seus clientes de forma diferenciada atendendo suas expectativas, mas que seja capaz também de selecionar seus clientes e optar por trabalhar com aqueles que tenham maior potencial e sejam mais rentáveis em longo prazo.

O entendimento de que apenas alguns clientes de fato justificavam tratamento especial e, conseqüentemente, investimentos da empresa, no entanto, é recente. De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), nos anos 80 houve uma grande tendência das estratégias

empresariais em focarem o atendimento superior aos clientes, mas não apenas a alguns clientes, e sim a todos os clientes, sem distinção. Essa estratégia teve sucesso em empresas que atendiam clientes que traziam grande lucratividade. No momento em que a maior parte das empresas adotou essa estratégia, suas deficiências começaram a ficar explícitas. Existem clientes muito lucrativos, assim como clientes pouco lucrativos. A empresa precisa saber identificar cada um desses clientes e oferecer tratamento superior a clientes muito lucrativos, tratamento básico a clientes pouco ou nada lucrativos. Em outras palavras, é preciso que haja correlação entre lucratividade e qualidade de atendimento.

Ao analisar a carteira de clientes de uma empresa pela ótica do valor, ou da lucratividade de cada cliente, haverá necessariamente variações. Existem clientes que consomem mais e, portanto, trazem maiores receitas, assim como existem clientes que demandam mais serviços da empresa, e, por isso, geram mais custos para ser atendidos. Existem ainda clientes que podem fazer comunicação positiva da marca, ou que podem agregar grande valor com contribuições para a melhoria do produto. Enfim, os clientes são diferentes, e, por isso, devem ser tratados de formas diferentes.

Vavra (1993) corrobora essa visão e apresenta a Lei do 80/20, segundo a qual, 20% dos clientes, em média, é responsável por 80% das vendas da empresa. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) apresentam a mesma divisão 80/20 e classificam os grupos de clientes como Camada de Ouro e Camada de Ferro. Fazem parte da camada de ouro aqueles 20% dos clientes responsáveis por 80% das vendas e do faturamento. Fazem parte da camada de ferro aqueles 80% dos clientes responsáveis por apenas 20% do faturamento. A divisão é apresentada pelos autores como a pirâmide de clientes.

Mesmo que se considere como objetivo das empresas que se engajam no marketing de relacionamento a geração da fidelidade do cliente e a retenção de clientes, esses objetivos não podem ser estendidos para todos os clientes. De acordo com Sheth (2002), muitas empresas têm identificado que 1/3 de seus clientes não será lucrativo em longo prazo. Então, por que investir tempo e dinheiro para tentar prolongar uma relação não lucrativa com o cliente? Em alguns casos, o consumo gerado pelo cliente não é suficiente nem para cobrir os custos fixos de atendê-lo.

Se entendermos como função de marketing criar ou aumentar o valor da empresa como um todo, é importante que se saiba identificar quais clientes são capazes de trazer retornos superiores aos investimentos em relacionamento antes de iniciar o investimento. Ward e Ryals (2001) assinalam que empresas que investem na retenção de clientes não-lucrativos em longo prazo estão destruindo o valor da empresa, ao contrário do que se esperaria que fizessem.

Segundo Gordon (1998), a empresa deve escolher aqueles clientes com quem pretende trabalhar com base em sua rentabilidade, importância e vontade do consumidor. Ou seja, três questões deveriam ser atendidas para a seleção de quais clientes seriam alvos de ações de marketing de relacionamento: a) clientes que trouxessem maior rentabilidade; b) clientes que apresentassem maior importância para empresa, ou por serem grandes clientes estrategicamente necessários, ou por terem potencial de comunicação positiva de boca em boca, ou por darem suas contribuições para o desenvolvimento do produto; c) clientes que apresentassem interesse em participar de ações de relacionamento. Existem clientes que valorizam apenas preço, e não justificam, então, esforços para a melhoria de atendimento e relacionamento, que, apesar do aumento de qualidade, oneram a produção e aumentam o preço.

Isso, no entanto, não significa que as empresas devam trabalhar apenas com aqueles clientes que sejam lucrativos no presente. Alguns clientes podem realizar transações lucrativas, mas não terem potencial lucrativo em relações de longo prazo. Berry (1995) crê que muitos clientes podem não ser lucrativos para o desenvolvimento de um relacionamento, mas serem sim lucrativos em negociações pontuais. Portanto, segundo o autor, as empresas devem identificar quais clientes são mais lucrativos ao longo de toda a relação com a empresa e focar suas ações de marketing de relacionamento nesses clientes. O valor do cliente ao longo de sua vida de relações com a empresa é o que é chamado de valor vitalício do cliente.

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor vitalício do cliente é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, em determinada empresa. Ou seja, o valor de um cliente não é somente o que ele compra em uma transação, mas o fluxo líquido descontado de todas as suas compras, ao longo de sua vida útil de consumo naquela empresa. De forma semelhante, Pfeifer, Haskins e Conroy (2005) definem o *CLV* como o valor presente de todos os futuros fluxos de caixa atribuídos às transações de determinado cliente,

logo, para se estimar o valor vitalício do cliente, devem-se levar em consideração as receitas e os custos prováveis de determinado cliente ao longo de todo seu relacionamento com a empresa. Para Ryals e Knox (2005), o *CLV* deve considerar o tempo previsto de relacionamento desse cliente em dias, meses ou anos, as receitas trazidas por cliente e os custos de atender cada cliente, como custos de marketing e de personalização de produtos. Como prever, entretanto, o tipo de valor futuro é a grande dificuldade para o trabalho com o valor vitalício do cliente, conforme apontado por Zeithaml e Bitner (2003).

Para desenvolver o marketing de relacionamento baseado no valor vitalício do cliente, a capacidade de fazer estimativas acertadas de valores futuros é um pressuposto. Malthouse e Blattberg (2005) observam que o cálculo do valor vitalício do cliente depende da capacidade de previsão de comportamentos futuros do cliente e que ainda existe pouca evidência empírica de que esse tipo de previsão possa, de fato, ser feito. No entanto o estudo realizado pelos autores aponta que é sim possível calcular a probabilidade de comportamentos futuros dos clientes com base no comportamento passado e nos gastos de marketing de empresa.

Para trabalhar com o valor vitalício do cliente, é necessário que se tenham métodos corretos de verificação do valor. Caso a empresa não seja capaz de calcular o valor vitalício do cliente de forma correta, os investimentos podem ser feitos para os clientes errados. Malthouse e Blattberg (2005) apresentam dois tipos de erros que as empresas podem cometer ao escolher com quais clientes trabalhar ações de marketing de relacionamento: o falso positivo, em que um cliente médio é considerado um cliente de grande valor; e o falso negativo, em que um cliente de grande valor é considerado um cliente médio. Em um erro do tipo falso positivo, os investimentos feitos no cliente serão perdidos. Já, em um erro do tipo falso negativo, as perdas podem ser ainda maiores, pois todo o possível retorno que o cliente possa trazer não será aproveitado.

As diferentes abordagens de cálculo de valor vitalício do cliente serão apresentadas na seção 2.3.1, Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento. Aqui é importante que fique clara a relevância da identificação de quais clientes apresentam maior valor.

Uma vez definidos quais os clientes de maior valor, a empresa deve focar seus esforços de relacionamento nesses clientes. Com isso, busca-se investir apenas nos clientes que trazem retorno suficiente para justificar o investimento e ampliar o valor vitalício da base de clientes,

trazendo maior valor para a empresa. Ryals e Knox (2005) definem que o valor do cliente pode ser ampliado ou pelo aumento da lucratividade de cada cliente (entendendo-se aqui lucratividade como a diferença entre benefícios- sejam eles financeiros ou subjetivos- e custos), ou pelo aumento do tempo de relacionamento do cliente com a empresa. É preciso identificar qual dessas duas abordagens pode ser trabalhada com cada cliente e tratar cada cliente de acordo com suas características individuais.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) apresentam a pirâmide de clientes como uma ferramenta para trabalhar os clientes e buscar aumentar seu valor. De acordo com os autores, os clientes podem ser agrupados em uma pirâmide, de modo que aqueles no topo da pirâmide sejam os que trazem maiores retornos para a empresa, e aqueles dos níveis mais baixos, os que trazem menores retornos sucessivamente. É possível identificar perfis dentro das camadas de clientes e assim compreender as expectativas comuns em cada camada e nortear as ações visando sempre a trazer os clientes das camadas mais baixas para as mais altas. É possível também identificar padrões de perfil dos clientes de maior valor e assim identificar nos clientes das camadas mais baixas aqueles que têm o mesmo perfil e, por isso, maior probabilidade de se tornarem clientes de maior valor. Com isso, a empresa tenciona apoderar-se do potencial valor de sua base de clientes.

Para ampliar o valor vitalício da base de clientes, as empresas devem saber identificar não apenas os clientes de maior valor, mas também os de maior potencial e buscar transformá-los em clientes de maior valor. Peppers e Rogers (2005) definem que, além do valor futuro que se espera de um cliente, existe um valor adicional que pode ser conquistado caso a estratégia certa seja adotada, e o produto correto seja oferecido de forma correta. Esse valor extra é o valor potencial do cliente. Ocorre que, se calcular o valor vitalício do cliente já é uma tarefa árdua, prever seu potencial é ainda mais difícil, pois não envolve apenas prever o comportamento futuro do cliente, mas ainda as opções de que ele dispõe para esse comportamento. Por outro lado, é possível sim estimar o potencial de cliente. Os autores sugerem que as empresas comparem o valor vitalício de clientes semelhantes e verifiquem a amplitude de variação dos valores dos clientes. A princípio, pode-se imaginar que os clientes que apresentam as mesmas características possam ter valores vitalícios semelhantes. Assim, clientes com menor valor vitalício, mas com características semelhantes aos de maior valor vitalício são os clientes de maior potencial. Entender o potencial dos clientes auxilia a empresa a focar seus esforços com o fito de sempre manter sua participação nos clientes que

já estão com todo o potencial aproveitado, e aumentar sua participação nos clientes de maior potencial.

Entender quais são os clientes de maior valor para a empresa é, portanto, essencial para o planejamento de ações de marketing de relacionamento, pois são apenas os clientes de maior valor, e todos os clientes de maior valor, que devem ser foco desse tipo de ação. Ao mesmo tempo, acompanhar a evolução do valor vitalício dos clientes é uma das formas mais importantes de avaliar os resultados de ações de marketing de relacionamento.

Definir quais são os clientes de maior valor vitalício e poder identificá-los é uma atividade importante para a aplicação de marketing de relacionamento, embora uma série de outras atividades também precise ser desenvolvida para que as ações possam ser de fato postas em prática.

2.2.3.2 Colocando o relacionamento em prática – mudanças necessárias

A definição de quais clientes serão foco de ações de relacionamento não é suficiente para o sucesso da ação. A adoção de marketing de relacionamento implica a modificação do foco de toda a organização que passa a direcionar-se ao cliente e sua fidelização. Isso exige a integração e o envolvimento de toda a empresa e muitas vezes a reformulação da estrutura existente. O desenvolvimento de uma ação de marketing de relacionamento exige um investimento muito grande, e, por isso, não deve ser feito sem que se possa garantir que esses investimentos trarão, de fato, resultados lucrativos.

Por consequência, o primeiro passo antes de se iniciar um esforço de relacionamento é entender se o mercado em que a empresa atua é, efetivamente, receptivo a esse tipo de trabalho. Segundo Gordon (1998), existem estes casos em que o marketing de relacionamento não é a solução adequada: a) caso não haja possibilidade de criação de valor; b) caso não haja valor vitalício do cliente suficiente; c) caso a cultura da empresa seja inadequada ao foco no cliente e ao relacionamento.

Na primeira situação (caso não haja possibilidade de criação de valor), Gordon (1998) cita como exemplo o sabonete, por ser um produto de baixo envolvimento. Nesses casos, a

personalização em massa e o oferecimento de vantagens baseadas no conhecimento da demanda do cliente são dificultados. Quanto menor o envolvimento do cliente, menor a chance de criação de valor e, conseqüentemente, menores as chances de sucesso de uma ação de marketing de relacionamento. É preciso, porém, que se entenda que isso não é uma regra rígida. Até mesmo com o produto sabonete, citado pelo autor, é possível o trabalho com o marketing de relacionamento, desde que se escolha o segmento adequado. Um exemplo possível: pessoas que apresentam grande preocupação com a pele e que estão dispostas a pagar mais por um sabonete feito especialmente para as necessidades de sua pele.

Ainda segundo Gordon (1998), a segunda situação (caso não haja valor vitalício do cliente suficiente), ocorre quando a base de clientes da empresa não apresenta clientes com alto valor vitalício nem com alto potencial de valor. Nesses casos, não há interesse da empresa em investir nos clientes. A estratégia mais adequada, então, é focar a conquista de clientes e buscar a rentabilidade em cada transação pontual. Setores em que o índice de recompra é muito baixo podem ser exemplos desse tipo de situação. Aqui, o marketing de relacionamento não é interessante.

Por fim, a terceira situação apresentada por Gordon (1998) (caso a cultura da empresa seja inadequada ao foco no cliente e ao relacionamento) é mais estrutural e diz respeito à própria empresa. Segundo o autor, existem casos em que a cultura da organização não comporta a filosofia de foco no cliente. Aí, o investimento em relacionamento apresenta chances muito maiores de fracasso. Para que o marketing de relacionamento possa ser adotado é importante que a empresa possa oferecer um nível mínimo de flexibilidade de processos, a fim de que a personalização em massa ocorra. Ao mesmo tempo, é necessário também que a comunicação possa fluir de forma ágil entre todos os setores da empresa para que todos os que tenham contato com o cliente sejam capazes de continuar um só diálogo, ao invés de desenvolver pequenas conversas desvinculadas.

Gordon (1998) faz uma análise sobre a possibilidade de trabalho de marketing de relacionamento em relação ao valor vitalício do cliente e à flexibilidade de processos da empresa, conforme apresentado na ilustração 3:

Ilustração 3 – Quando utilizar o marketing de relacionamento

Fonte: Gordon (1998, p. 147)

O marketing de relacionamento, portanto, se mostra mais adequado a situações em que o valor vitalício do cliente é alto, assim como a interatividade da comunicação e a flexibilidade dos processos.

Se o mercado e a organização são, de fato, atrativos para o marketing de relacionamento, pode-se, então, iniciar a ação. Em muitos casos, contudo, mesmo havendo possibilidades de trabalhar o relacionamento, as iniciativas fracassam. Conforme Peppers e Rogers (2005), muitas tentativas de desenvolvimento de ações de marketing de relacionamento não dão certo por problemas de tecnologia de bancos de dados de clientes, mas o que leva o relacionamento ao fracasso é, na maioria das vezes, o engajamento dos funcionários. Se os funcionários não estiverem, efetivamente, motivados a realizar o relacionamento e convencidos de suas vantagens, o relacionamento simplesmente não vai realizar-se.

O relacionamento ocorre de forma satisfatória quando as promessas feitas aos clientes se concretizam, e quando os clientes percebem o valor maior em relacionar-se com dada empresa. Bitner (1995) destaca essa questão e pondera que tal só poderá concretizar-se se os funcionários estiverem engajados no relacionamento com o cliente. Cada contato do cliente com a empresa deve ser satisfatório, pois a satisfação é construída por meio dos contatos que o cliente tem com a empresa, e cada um deles é importante (os contatos do cliente com a empresa podem ser chamados de momentos da verdade). Em uma troca pontual, a qualidade do produto pode ser o foco, no entanto, para que o cliente se sinta motivado a engajar-se em

um relacionamento com a empresa é preciso que o relacionamento também tenha qualidade, ou seja, que os momentos da verdade também tenham qualidade (GRONROOS, 1995).

Nota-se grande importância do envolvimento dos funcionários que trabalham com contato direto com os clientes, uma vez que estes são em grande medida responsáveis pela satisfação do cliente em cada contato com a empresa. Mais do que isso, esses funcionários também precisam ser capazes de entender, armazenar e disseminar todas as informações que foram fornecidas pelo cliente em seus contatos com a empresa, de modo que essas possam ser integradas ao banco de dados e não se percam. E não são apenas os funcionários que têm contato direto com o cliente que precisam ser envolvidos. Toda a organização deve estar comprometida com o relacionamento. Segundo Gronroos (1995), o marketing de relacionamento extrapola os limites da área de marketing e envolve toda a empresa. A área de Operações deve estar envolvida uma vez que necessita captar, armazenar e disseminar informações dos clientes, e desenvolver soluções de acordo com as necessidades expressadas pelos clientes. A área de Recursos humanos também precisa estar envolvida para garantir a integração e o comprometimento de toda a organização. Assim, segundo Gronroos (1995), minimamente as áreas de operações, marketing e recursos humanos devem estar alinhadas para que o marketing de relacionamento ocorra.

Todos aqueles que utilizarão as informações do cliente para alguma atividade, seja ela qual for, deverão estar familiarizados com a ferramenta de banco de dados utilizada e com a política de relacionamento da empresa. Dessa forma, Peppers e Rogers (2005) salientam que até mesmo os distribuidores e revendedores da empresa precisarão estar alinhados com a política de relacionamento empregada.

Nesse sentido, Levitt (1991) destaca que a manutenção de relacionamento é uma questão de administração e não só de marketing, porque transcende os limites de marketing. É preciso haver um só processo por trás do relacionamento (manutenção, investimentos, melhoria, produção...). A administração de relacionamento tem de ser institucionalizada e pensada em toda a organização sem, porém, deixar de ser humanizada.

Muitas vezes, no entanto, essa integração é bastante difícil. Segundo Levitt (1991), ocorre que cada departamento da empresa (marketing, vendas, produção...) tem incentivos diferentes e individuais, sem uma visão global do relacionamento.

Como fazer, então, para garantir que todos os funcionários se engajem no desenvolvimento do relacionamento com o cliente? Alguns autores apontam possíveis respostas. De acordo com Peppers e Rogers (2005), Vavra (1993) e Gordon (1998), existe a necessidade de que as pessoas estejam convencidas das vantagens que esse novo foco trará. Ou seja, é importante conseguir que o funcionário compreenda e concorde com a relevância do relacionamento. Essa mudança exige, muitas vezes, uma transformação cultural dentro da organização, inculcando em cada empregado a sensibilidade ao cliente.

Vavra (1993) e Peppers e Rogers (2005) defendem que o comprometimento pode ser conquistado por meio de treinamentos corretos e avaliações de desempenho dos funcionários adequadas. O treinamento dos funcionários deve focar a criação da consciência do processo como um todo, nos objetivos e nas justificativas da adoção do relacionamento. Assim, o funcionário é capaz de compreender as razões das mudanças em seu trabalho e pode convencer-se da importância de tais mudanças e adotá-las. Já a avaliação de desempenho precisa ser modificada para não mais estar atreladas a quesitos desvinculados do relacionamento, como tempo de atendimento em centrais telefônicas, ou número de vendas, para vendedores. Se a empresa está buscando implantar o relacionamento com o cliente, não pode avaliar seus funcionários apenas por fatores desvinculados do relacionamento. Também é interessante que a remuneração esteja, em alguma medida, vinculada aos resultados de relacionamento alcançados. Para isso, é preciso que se tenham meios de avaliar e medir os resultados de marketing de relacionamento. Só desse modo, o funcionário poderá ser avaliado e remunerado em função de relacionamento.

Outra questão bastante importante para o êxito da adoção de marketing de relacionamento por todos os funcionários da empresa é a atenção direta e intervenção da alta diretoria da empresa (VAVRA, 1993; PEPPERS; ROGERS, 2005; GORDON, 1998). Isso, porque as mudanças de procedimentos e de cultura para a adoção de marketing de relacionamento são muito grandes.

O comprometimento de todos não é, contudo, suficiente para o sucesso do relacionamento com o cliente. Para que o relacionamento crie valor para o cliente (considerando como ações de marketing de relacionamento apenas aquelas que realizam, em alguma medida, a adaptação do produto às necessidades dos clientes), é preciso que o cliente passe a fazer parte do processo produtivo da empresa. Ou seja, é preciso que a empresa seja capaz de receber as

informações dos clientes e responder em forma de adaptações dos produtos: que trabalhe a personalização em massa. Isso exige flexibilidade de processos, e, muitas vezes, uma mudança bastante profunda (GORDON, 1998).

Realizar essas transformações na empresa demanda um grande investimento de tempo e de capital. Alterar a cultura da empresa, inserir o cliente no processo de produção e garantir a personalização em massa exige grandes investimentos. Desse modo, nenhuma empresa pode (ou deveria) iniciar um esforço de relacionamento sem ter um método para avaliar se todos esses esforços trarão, de fato, resultados positivos para a empresa. É preciso que se tenha uma estrutura capaz de medir resultados e, para que se possa realizar o esforço de avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento, como apresentado no tópico 2.5.1 (Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento), é necessário que se tenha um banco de dados com as informações sobre cada cliente e suas transações alocadas. O trabalho de bancos de dados está relacionado com o gerenciamento do relacionamento com o cliente, que será tratado a seguir.

2.2.3.3 Gerenciamento de relacionamento com o cliente

O gerenciamento do relacionamento com o cliente é mais usualmente referido em inglês: *Customer Relationship Management*, ou, *CRM*. Será, portanto, tratado nesta dissertação, a partir deste momento, como *CRM*.

A definição de o que é *CRM* é ainda confusa e algumas vezes o termo é tratado como sinônimo de Banco de Dados ou marketing de relacionamento em si. De acordo com Peppers e Rogers (2001), o *CRM* pode ser definido como a estrutura necessária para implantar a filosofia de marketing de relacionamento. O *CRM* diz respeito à captura, processamento, análise e distribuição de dados com foco no cliente. A colocação de Bretzke (2000, p. 28) complementa essa definição ao acrescentar que “a estratégia de *CRM* dispõe da tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio” e “realizar as análises dos clientes de forma mais flexível.”.

O *CRM* é a estrutura de captura, tratamento, análise e disseminação de dados que possibilita que o marketing de relacionamento seja posto em prática. Como foi dito, o marketing de relacionamento trabalha com a manutenção de um diálogo com o cliente e a aprendizagem das necessidades de cada cliente para poder adaptar os produtos a estas necessidades. Assim, a manutenção e o tratamento das informações de cada cliente são essenciais. A possibilidade de trabalho de *CRM* é um dos principais resultados do desenvolvimento tecnológico que possibilita o marketing de relacionamento.

É preciso, no entanto, que se entenda que o *CRM* não é apenas uma tecnologia de tratamento de dados baseada em *softwares* especializados. Esse tipo de equívoco é comumente feito, mas o *CRM* é mais do que apenas a tecnologia de tratamento de dados, está ligado à implantação da filosofia de relacionamento (PEPPERS; ROGERS, 2001; BRETZKE, 2000).

O *CRM* possibilita que todas as informações coletadas nos diversos pontos de contato do cliente com a empresa estejam conectadas a um único sistema e disponíveis em todos os novos contatos da empresa com o cliente. Assim, a empresa será realmente capaz de desenvolver um diálogo contínuo com o cliente e aprender com ele (BRETZKE, 2000).

À medida que os clientes se tornam mais exigentes e menos tolerantes a empresas incapazes de reconhecê-los (BRETZKE, 2000), e à medida que as empresas se distanciam de seus clientes por números crescentes de intermediários (VAVRA, 1993), o *CRM* ganha mais importância.

A implantação de um sistema de *CRM*, de acordo com Bretzke (2000), se baseia em dois pilares: a) é um processo orientado para o cliente, que permeia toda a empresa; b) usa intensivamente a informação do cliente, suportada pela informatização de marketing, vendas e serviços.

É importante, portanto, que a empresa que pretende trabalhar com o *CRM* saiba, em primeiro lugar, como coletar as informações de seus clientes. Vavra (1993) assinala que qualquer contato do cliente com a empresa é uma fonte de informações do cliente e uma oportunidade de se iniciar um banco de dados, que pode dar origem a um trabalho de *CRM*. Para Bretzke (2000), os passos para a implantação do *CRM* são: a) definir como os clientes serão tratados, quais eventos de relacionamento serão armazenados e o plano de comunicação para estimular

os contatos dos clientes; b) redesenhar o atendimento do cliente, para se adaptar ao *CRM*; c) comprar uma solução de tecnologia; d) implantar o *CRM* de fato.

O *CRM*, no entanto, não deve centrar-se apenas na coleta e análise das informações dos clientes. De nada adianta o acúmulo de informações se a empresa não tiver capacidade de realizar ações baseadas nessas informações. Para Bretzke (2000), existe comumente uma diferença entre a quantidade de informação que a empresa possui e sua capacidade de análise e execução (potencial de uso). O *CRM* só trará resultados positivos se, de fato, as informações puderem ser utilizadas no relacionamento da empresa com o cliente. Reduzir ao máximo a lacuna entre as informações e o potencial de uso é essencial para que os investimentos no *CRM* não sejam desperdiçados.

Se bem desenvolvido, o trabalho de *CRM* pode trazer vantagens relevantes para o marketing de relacionamento. Vavra (1993) destaca que esse trabalho pode trazer resultados relacionados ao cliente em dois pontos importantes: reconhecimento, quando o consumidor é ouvido e envolvido com a organização; e relevância, quando o consumidor percebe que os produtos são desenvolvidos de acordo com suas necessidades.

Além da já citada manutenção das informações dos clientes disponíveis em todos os novos contatos da empresa com o cliente (momentos da verdade) e possibilidade de um diálogo contínuo com os clientes, Bretzke (2000) destaca que uma das maiores importâncias do Banco de Dados do cliente é a capacidade de avaliar os resultados de ações desenvolvidas. A existência de um Banco de Dados e do gerenciamento desse banco por meio do *CRM* é pré-requisito para que se possam avaliar os resultados de marketing de relacionamento.

2.3 Avaliação de resultados e controle

A importância da avaliação contínua das atividades desempenhadas por uma empresa é bastante trabalhada na literatura de administração (ROBBINS; COULTER, 1999), de marketing e planejamento estratégico (WESTWOOD, 1996) e de marketing de relacionamento (GORDON, 1998; ZEITHAML; BITNER, 2003; VAVRA, 1993).

Saliente-se que, para o bom desempenho de qualquer atividade dentro da empresa, é preciso que se tenha claro o que se pretende alcançar –objetivos-, como se pretende alcançar -estratégias e táticas- e como verificar se os objetivos foram, de fato, alcançados -avaliação de resultados- (WESTWOOD, 1996). Só assim se pode assegurar que os esforços da empresa terão resultados previsíveis e controláveis. Robbins e Coulter (1999) destacam que administradores e acionistas não apresentam interesse em trabalhar em ambientes não planejados, onde os resultados ocorrem de forma aleatória e não prevista.

A avaliação de resultado é uma atividade contínua, que visa a medir e monitorar o progresso de determinada ação ou projeto, com base em objetivos pré-definidos (SHIPMAN, 2005). Já Robbins e Coulter (1999) trabalham a avaliação juntamente com a ação de correção de possíveis falhas na obtenção dos objetivos traçados. Trata-se, então, de um conceito mais amplo: o controle.

O planejamento e o controle de resultados tornam-se mais importantes à medida que o nível de concorrência aumenta e a pressão por resultados se torna mais presente. Em ambientes de grande competitividade, uma empresa não pode desperdiçar investimentos de tempo e capital em ações que não sejam, de fato, capazes de alcançar seus objetivos. E é apenas por meio do controle que os administradores poderão identificar se seus objetivos foram alcançados, e se não foram, por quais razões (ROBBINS; COULTER, 1999). Westwood (1996) ressalta que a avaliação é também uma das tarefas mais complexas do planejamento e, por esse motivo, muitas ações são desenvolvidas sem que haja um método de avaliação estruturado.

Para que isso não ocorra, a avaliação e o controle devem ser planejados juntamente com o planejamento da ação em si. Três tipos de controle são apresentados por Robbins e Coulter (1999): controle anterior à ação, durante a ação, e posterior à ação. O controle antes da ação é o mais desejável, e consiste na avaliação do plano de ação para identificar e corrigir possíveis problemas antes que a ação seja posta em prática, e eles, de fato, ocorram. O controle durante a ação é realizado por meio de supervisão direta, quando o responsável pela ação acompanha o desempenho de seus subordinados e coordena a ação. Por fim, o controle posterior à ação, é o tipo mais comum de controle, e avalia os resultados de uma ação após seu desenvolvimento. Nesse ponto, a grande quantidade de informação disponível facilita a avaliação e o controle, contudo não é mais possível evitar erros.

Para que a avaliação de resultados e o controle sejam realizados com êxito, seja qual for o tipo de controle trabalhado, é preciso que se tenha claro um método para sua realização. Robbins e Coulter (1999) apresentam três passos para o processo de controle: medir, comparar com padrões estabelecidos e tomar ações de correção. Na primeira etapa - medir - é preciso estabelecer quais variáveis serão mensuradas e como se obterão dados e informações sobre as variáveis. Na segunda etapa - comparar - é preciso estabelecer qual nível de discrepância será considerado aceitável entre os objetivos traçados e os resultados alcançados. Por último, na terceira fase - ações de correção - é preciso determinar o que será feito para aproximar resultados e objetivos. Será analisado a seguir e com minúcia cada um desses passos.

As variáveis que serão medidas na avaliação de resultados devem ser definidas de acordo com os objetivos de cada ação, e, por isso, não apresentam um padrão. Definir quais variáveis devem ser analisadas constitui um dos pontos mais críticos no processo de avaliação de resultados e controle, pois a escolha de variáveis equivocadas trará resultados incapazes de verificar a atuação real da empresa e seu êxito em alcançar seus objetivos (ROBBINS; COULTER, 1999). Ao mesmo tempo, existe uma quantidade muito grande de variáveis que podem ser consideradas indicadores de resultado. Acompanhar e medir todas as variáveis, no entanto, demandaria um investimento muito grande e poderia tornar o controle excessivamente caro. Por isso, é preciso que se saiba selecionar quais variáveis são as melhores indicadoras de resultado.

Variáveis financeiras e contábeis são comumente apontadas como indicadores de desempenho. Westwood (1996) foca a avaliação de resultados em termos contábeis. O autor apresenta como necessária à avaliação de custos (capital investido na ação) e benefícios (receitas geradas). Por meio da análise orçamentária de investimentos e retornos financeiros, é possível identificar se as ações desenvolvidas foram capazes de trazer retorno financeiro positivo durante o período analisado.

Podem ser feitas, no entanto, algumas críticas à avaliação de resultado baseada em critérios contábeis. De acordo com Ward e Ryals (2001), as ações de marketing têm como um de seus principais objetivos gerar valor para a empresa. É comum que ações de marketing tragam resultados em longo prazo. Por exemplo, ações de comunicação podem trazer resultados para o valor de uma marca mesmo anos depois de seu início. Assim, trabalhar com análises contábeis em que os investimentos de marketing e seus retornos financeiros são verificados

no período contábil em que a ação foi desenvolvida, e calcular desta forma os retornos trazidos por essa ação pode representar um grande erro. Assim, ações capazes de trazer grandes retornos em longo prazo podem ser consideradas desinteressantes por não serem lucrativas em seu primeiro ano de existência.

Com a finalidade de evitar falha de interpretação e informações incompletas, muitos autores defendem a utilização de múltiplos critérios de avaliação de resultado e controle (ROBBINS; COULTER, 1999; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; JUSOH; IBRAHIM; ZAINUDDIN, 2006).

Para Jusoh, Ibrahim e Zainuddin (2006), medidas financeiras apenas não são mais suficientes para avaliar o desempenho de uma empresa ou de uma ação específica. Segundo os autores, esse tipo de avaliação foi desenvolvido no início do século XX, e hoje é mais útil para a prestação de contas do que, de fato, para a avaliação de resultados. É necessário que se tenham variáveis mais capazes de aferir resultados em longo prazo, bem como resultados intangíveis e dificilmente mensuráveis em termos financeiros, como a lealdade dos clientes, por exemplo, no entanto não se podem desprezar critérios financeiros. A utilização de múltiplos critérios, sendo financeiros e não-financeiros, é apontada como ideal.

Robbins e Coulter (1999) apresentam como itens básicos para serem avaliados a eficácia financeira, que engloba custos e retornos, o rendimento gerado por empregado, o desempenho administrativo, a quantidade de produto, a qualidade do produto, o envolvimento dos funcionários e o índice de demissão dos funcionários.

Diferentes autores apresentam diferentes divisões de categorias para serem analisadas em ferramentas de avaliação baseadas em múltiplos critérios. Jusoh, Ibrahim e Zainuddin (2006) apresentam o *BSC, Balanced Score Card*. O *BSC* baseia-se em quatro categorias de critérios: financeiros, de clientes, de negócios internos e de crescimento. Esses critérios, por sua vez, são conectados entre si por relações de causa e efeito, a fim de criar uma unidade.

A empresa que trabalhe com *BSC* deve apontar quais os indicadores de resultados dentro de cada uma das quatro categorias que fazem sentido para seu negócio. Em seguida, é preciso desenvolver formas de avaliação de alteração de cada um dos indicadores de resultados. Cria-se, então, um painel de indicadores que deve ser sempre monitorado. Esse painel apresenta a

evolução dos resultados da empresa. Cada atividade desenvolvida deve estar vinculada com, pelo menos, um dos indicadores do *BSC* para que se possa verificar seu resultado específico e seu impacto no resultado geral da empresa.

Venkatraman e Ramanujam (1986) por sua vez, definiram três categorias para a avaliação de desempenho das empresas: financeira, de desempenho do negócio e de eficácia organizacional. Dentro da categoria desempenho do negócio, estão variáveis como participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos, eficácia de marketing, valor agregado à produção e outras medidas de eficiência tecnológica.

Algumas variáveis de desempenho, no entanto, são difíceis de ser mensuradas em termos quantitativos. A qualidade de um serviço pode ser um exemplo desse tipo de variável. A respeito disso, Robbins e Coulter (1999) asseveram que aí é preciso estabelecer escalas que convertam a variável subjetiva em termos mensuráveis. Caso isso não seja possível, deve-se trabalhar com variáveis subjetivas. Apesar de serem de difícil tratamento, variáveis subjetivas são preferíveis a análise nenhuma.

Uma vez determinadas quais variáveis serão avaliadas, ou seja, o que medir, é preciso definir como os dados serão coletados, quer dizer, como medir.

Quatro formas de pesquisa de dados são apresentadas por Robbins e Coulter (1999, p. 557-558): observação pessoal, relatórios estatísticos, relatórios orais e relatórios escritos. A observação pessoal consiste na observação dos fatos feita pelo avaliador, e é chamado pelos autores de “andar por aí”. Esse tipo de observação, apesar de não trazer dados quantitativos, pode permitir ao avaliador alcançar informações que não seriam possíveis de outra forma, como questões subjetivas de motivação, por exemplo. Um tipo de pesquisa que permite ao avaliador colher dados diretamente, sem filtro de outras pessoas, e poder “ler as entrelinhas” por meio da observação de pequenos detalhes, como tons de voz, por exemplo. Como não traz dados quantitativos, por demandar bastante tempo para ser realizada e por sua característica ser desestruturada e subjetiva, a pesquisa por observação pessoal é muitas vezes considerada menos importante que as demais.

Os relatórios estatísticos são análises quantitativas de variáveis selecionadas. Bastante facilitados pelo desenvolvimento tecnológico e de sistemas de informação, os relatórios

estatísticos trazem informações consolidadas e quantificadas, mas omitem outras informações não quantitativamente relevantes.

Os relatórios orais e escritos são as duas últimas modalidades de pesquisa para avaliação de resultados apresentadas por Robbins e Coulter (1999). As avaliações orais têm, como benefício, a possibilidade de captação de informações subjetivas por meio da observação de detalhes de comportamento do emissor do relatório (de forma análoga ao que ocorre na observação pessoal), e, como desvantagem, a demanda maior de tempo e a não-formalização do relatório. Já o relatório escrito é formalizado e permite análise mais profunda, uma vez que o avaliador pode voltar a ele sempre que entender ser necessário.

As formas de pesquisa para a avaliação de resultados podem ser divididas em dois grupos: objetivas e subjetivas (DESS; ROBINSON, 1984). As medidas objetivas referem-se aos índices de desempenho exatos, apurados numericamente pelas empresas, encontrados em relatórios estatísticos e escritos. Quanto às medidas subjetivas, são aquelas colhidas por meio da percepção de uma equipe ou de um indivíduo, são resultado de observação e de relatórios orais.

As fontes subjetivas de informações têm como principal desvantagem o fato de serem suscetíveis a variações de acordo com a percepção de cada avaliador e, portanto, passíveis de crítica em relação à sua confiabilidade. As vantagens desse tipo de fonte resumem-se à capacidade de avaliação de questões subjetivas e pequenos detalhes dificilmente captados por pesquisas formalizadas. Por outro lado, as fontes objetivas de informações trazem dados mais confiáveis e consolidados, mas podem não ser capazes de observar detalhes subjetivos.

Para Dess e Robinson (1984) as medidas subjetivas de desempenho não podem substituir as objetivas. Segundo os autores, as medidas objetivas devem ser preferidas às medidas subjetivas, que devem ser utilizadas apenas quando medidas objetivas exatas não estão disponíveis.

Aparentemente, as análises objetivas e subjetivas se completam uma vez que apresentam vantagens e desvantagens opostas. Desse modo, a utilização de ambas as formas em conjunto parece ser uma opção mais interessante do que o foco apenas em avaliações objetivas.

Com a definição de quais variáveis devem ser medidas e como as informações sobre o desempenho das variáveis serão coletadas, é preciso passar para a segunda etapa do processo de controle: comparar os resultados medidos com padrões estabelecidos. Nessa etapa, é preciso estabelecer qual o nível de variação entre o objetivo e o resultado que será aceito. Um certo nível de variação é esperado, e qual seja esse nível constitui a questão a ser trabalhada (ROBBINS; COULTER, 1999). Essa definição, no entanto, deve ser aplicada a caso por caso, considerando-se as características peculiares de cada empresa e mercado.

Por fim, para que a atividade de avaliação realmente traga melhorias para o processo administrativo que está sendo desenvolvido, é preciso que a avaliação não tenha fim em si mesma. Depois de desenvolvida a mensuração e a análise das variáveis consideradas importantes pela empresa, e feita a comparação entre os resultados obtidos e os objetivos traçados, impõe-se que os dados obtidos sejam transmitidos para o restante dos envolvidos e que os possíveis erros sejam sanados. Trata-se da última fase do processo de controle: ações de correção.

Uma vez que se comprova que os objetivos traçados não foram alcançados, é preciso identificar quais as falhas nas ações desenvolvidas que levaram a desempenho inferior e, então, corrigir tais falhas.

Em primeiro lugar, é preciso definir se a variação entre os objetivos traçados e os resultados foi devida a erros de ação ou a má formulação dos objetivos. Os objetivos traçados podem ser incongruentes com a realidade, ou por serem muito altos, ou muito baixos. Caso isso ocorra, devem-se modificar os objetivos, e não as ações (ROBBINS; COULTER, 1999). Para definir se um objetivo está corretamente formulado, é necessário analisar a situação do mercado em que a empresa se encontra e sua posição nesse mercado (WESTWOOD, 1996).

Se, de fato, a discrepância entre objetivos e resultados for consequência de erros de ação, deve-se rever as ações desenvolvidas. Nesse caso, Robbins e Coulter (1999) dividem a correção de resultados em dois momentos: o primeiro, de efeito imediato, consiste em realizar de forma rápida ações pontuais que visem a alcançar o objetivo em que o planejamento falhou. O segundo relaciona-se com as causas e consiste na investigação das falhas do plano e alteração definitiva de procedimentos que forem identificados com falhos.

Então, de modo geral, se considerados os benefícios trazidos pelo marketing de relacionamento (apontados pelos diferentes autores e trabalhados, aqui, na seção 2.2.2, Benefícios do marketing de relacionamento) como possíveis objetivos pretendidos, a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento pode ser apresentada pela ilustração 4:

Ilustração 4 – Quadro geral da avaliação de resultados do ações de marketing de relacionamento

Fonte: adaptado de Robbins e Coulter (1999)

Uma vez que o objetivo desta dissertação é compreender o que se avalia em termos de resultados em ações de marketing de relacionamento e como se faz essa avaliação, será vista a primeira etapa do processo de controle apresentado por Robbins e Coulter (1999): medir.

Sendo a primeira etapa do processo de controle dividida em duas partes: o que medir e como medir, são apresentadas a seguir as principais variáveis de avaliação de resultado de ação de marketing de relacionamento (o que medir) e a forma de medição de cada uma delas (como medir), de acordo com o que é apontado pela literatura estudada.

2.3.1 Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento

Assim como em qualquer outra ação realizada em uma empresa, os resultados das ações de relacionamento devem ser medidos de acordo com os objetivos traçados, ou seja, o benefício buscado pela empresa. O resultado pode, portanto, ser medido em função de questões financeiras e não-financeiras. É apenas por meio da avaliação de resultados que a empresa poderá determinar se as ações desenvolvidas estão, de fato, alcançando os objetivos que ela se propõe. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) e Shani e Chalasani (1992) um dos pilares de marketing de relacionamento é a avaliação contínua de seus resultados.

É imperativo que se tenham métodos definidos para que se possa observar se a ação desenvolvida está alcançando ou não seus objetivos. Para a realização de uma avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento, assim como de qualquer tipo de avaliação de resultado, o primeiro passo é definir o que será medido, ou seja, quais as variáveis que serão consideradas como indicadores do êxito ou não da ação. Hart (2000) assinala que é preciso ter claro o que será medido e por quanto tempo. A decisão sobre o que medir deve ser tomada tendo por base os objetivos da ação desenvolvida. Já a decisão sobre por quanto tempo medir deve levar em consideração fatores externos como a sazonalidade de vendas. É preciso que, na avaliação de fidelidade do cliente, por exemplo, se possa aferir se a recompra é, de fato, resultado da fidelização do cliente, ou é apenas resultado de uma ação promocional.

Uma vez definido o que será medido, deve-se estabelecer como a medição será feita. Um método geral de mensuração é apresentado por Hart (2000): o grupo de controle. Para trabalhar com o grupo de controle, a empresa deve identificar um grupo que esteja sendo alvo do esforço de relacionamento e outro que não esteja, e comparar a evolução das variáveis indicadoras de resultado nos dois grupos. Assim, seria possível identificar as alterações dos indicadores que sejam efeito da ação de marketing de relacionamento, e as alterações que sejam efeito de outras ações e mudanças do mercado. As alterações dos indicadores que fossem identificados apenas no grupo que é alvo de ações de marketing de relacionamento poderiam ser consideradas resultado da ação de relacionamento. As alterações que ocorressem nos dois grupos seriam resultado de outros fatores e, portanto, não poderiam ser consideradas resultado do relacionamento.

A utilização de grupo de controle, no entanto, só se torna exeqüível após a determinação de um método para mensurar a evolução de cada variável indicadora do êxito da ação de marketing de relacionamento. É preciso que se tenha um método adequado para a mensuração de cada uma das variáveis selecionadas. Serão apresentadas a seguir as variáveis apontadas na literatura pesquisada como indicadores do êxito de ação de marketing de relacionamento e o método sugerido para medição de cada uma delas.

Duas formas principais de avaliação das ações de marketing de relacionamento são apresentadas por Payne e Frow (2005): o incremento do valor acionário, que fornece uma visão global da situação; e monitores de desempenho, que devem fornecer uma visão mais detalhada dos resultados. Quanto aos monitores de desempenho, as autoras colocam que devem ser levantados indicadores do resultado das ações, como retenção de clientes e satisfação dos clientes. Payne e Frow (2005) acrescentam, ainda, que os indicadores devem traduzir não só a situação atual, mas também a tendência de evolução, embora as autoras não deixem claro quais seriam os indicadores além dos dois exemplos aqui citados.

Izquierdo, Cillán e Gutiérrez (2005) defendem que as ações de marketing de relacionamento devem ser avaliadas por critérios objetivos e subjetivos. Assim, os dois aspectos básicos que devem ser avaliados são: os desempenhos financeiro e de marketing. O desempenho de marketing está relacionado à posição da empresa no mercado, ou seja, o conhecimento e a imagem de marca, e a fidelidade do cliente. Por sua vez, o desempenho financeiro diz respeito aos retornos financeiros que, de alguma maneira, estão relacionados com as ações de marketing de relacionamento desenvolvidas. Tal divisão vem sendo apresentada nesta dissertação como financeiros e subjetivos.

O aumento da rentabilidade devido à fidelização dos clientes é largamente apontado como um dos principais benefícios que devem ser perseguidos por ações de marketing de relacionamento. Por isso, para a avaliação de resultados dessas ações, uma das primeiras preocupações deve ser o retorno financeiro. Ou seja, é preciso verificar se as ações desenvolvidas trazem lucros ou prejuízos para a empresa, mas é preciso também que esse tipo de análise leve em conta benefícios em longo prazo e não só calcule os retornos e os custos em um mesmo período. Peppers e Rogers (2005) salientam que a medição de resultados baseada apenas no curto prazo pode levar as empresas a entender erroneamente seus resultados e desenvolver atividades que, apesar de trazer resultados em curto prazo, destroem

a possibilidade de criação de valor em longo prazo. Nenhuma ação se justifica se não trouxer, mesmo que em longo prazo, retorno positivo para a empresa. Sheth (2002, p 592), a propósito, faz a seguinte indagação: “o marketing de relacionamento se paga?”. Segundo o autor, as evidências empíricas são hoje inconclusivas, apesar de toda a crença que se tem no maior valor dos clientes fiéis. O autor lembra que poucos são os clientes de uma empresa que valem, de fato, o investimento em relacionamento e que, por isso, é importante que a empresa saiba mensurar corretamente o valor de cada cliente antes de iniciar um esforço de relacionamento. É preciso que se saiba calcular o valor vitalício do cliente.

Para o cálculo do valor vitalício do cliente, Gordon (1998) menciona que é preciso identificar se os benefícios financeiros serão maiores que os custos de uma ação de relacionamento. Para o autor, a empresa deve realizar uma análise de investimento e retorno para cada cliente, a qual deve incluir os gastos com comunicação e com relacionamento e os retornos que o cliente gera ao longo de seu relacionamento com a empresa. O primeiro passo para avaliação do valor vitalício do cliente é, portanto, a definição operacional do que seja, efetivamente, esse valor. Ou seja, é preciso que se esclareçam quais os benefícios e quais os custos que devem ser alocados a cada cliente para definir seu valor.

Em uma abordagem simples apresentada por Zeithaml e Bitner (2003), o valor do cliente pode ser considerado como a receita total que o cliente trará para a empresa. Assim, pode ser estimado pela multiplicação dos gastos médios do cliente por seus prováveis anos de relacionamento com a empresa. Essa visão considera como benefícios apenas as receitas financeiras e ignora os custos. Ignorar os custos pode levar a sérios problemas, pois as diferentes margens dos diferentes produtos e serviços podem gerar erro ao analisar um cliente (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001). Rust, Zeithaml e Lemon (2001) sugerem duas formas de considerar os custos no valor vitalício do cliente: podem-se considerar todos os custos, e calcular a lucratividade de cada cliente; ou podem-se considerar apenas os custos variáveis, e calcular a contribuição de cada cliente, conquanto os autores mostrem ser bastante difícil conhecer os custos de cada transação e alocar custos fixos, dificultando o trabalho com a lucratividade.

Independentemente de o valor vitalício do cliente estar baseado em lucratividade ou contribuição, a alocação de custos para cada cliente é bastante complexa. A distribuição justa de custos fixos, como mencionado por Rust, Zeithaml e Lemon (2001), pode ser considerada

o primeiro desafio, mas a alocação de custos variáveis também não é simples. Ryals e Knox (2005) destacam que custos indiretos, como o de marketing e vendas, por exemplo, são normalmente alocados a toda a base de clientes de forma proporcional ao total de compras de cada cliente. Esse tipo de abordagem, porém, considera que todos os clientes demandam custos iguais para ser atendidos, o que não é verdade. Existem clientes que exigem maior quantidade de informações e atenção, enquanto outros clientes realizam suas compras sem necessitar de apoio de funcionários. Caso os custos indiretos sejam alocados de forma igual por toda a base de clientes, erros no cálculo do valor vitalício do cliente podem ser cometidos. Quanto maior o volume de custos indiretos, maior a probabilidade de erro.

Além da questão da alocação de custos, Ryals e Knox (2005) levantam mais um ponto importante na definição do valor vitalício do cliente. Para os autores, o valor vitalício do cliente não pode desprezar os custos de capital do investimento feitos em cada cliente. Os autores defendem que ignorar os custos de capital superestima o valor do cliente e pode levar a investimentos equivocados.

Por outro lado, para definir operacionalmente o que a empresa considera como valor vitalício do cliente, não basta determinar quais custos serão alocados e como serão alocados. É preciso também determinar que outros benefícios, além dos financeiros, serão contabilizados. Até aqui, apenas as receitas geradas pelas compras dos clientes foram mencionadas como benefícios considerados no valor vitalício do cliente. Para Ward e Ryals (2001), o valor vitalício do cliente deve considerar também os retornos subjetivos, como a comunicação positiva que o cliente pode fazer, o aprendizado que a empresa faz com o cliente, e as possíveis gerações de idéias e adaptações de produtos que o relacionamento com o cliente pode trazer. Peppers e Rogers (2001) e Zeithaml e Bitner (2003) também consideram importantes os retornos subjetivos do cliente, como os negócios gerados por referência do cliente e a colaboração com reclamações e sugestões. Caso esses retornos sejam ignorados, clientes capazes de trazer grandes retornos por meio da comunicação de boca em boca, por exemplo, podem não ser trabalhados adequadamente. Esta omissão pode trazer grandes perdas futuras para a empresa.

A avaliação de retornos subjetivos de cada cliente pode ser de operacionalização bastante complexa. Assim, a avaliação da rentabilidade do cliente e de seu valor vitalício é, de fato, de difícil operacionalização. De acordo com pesquisa de Ward e Ryals (2001), poucas empresas

de fato medem o retorno sobre seus clientes e o valor vitalício do cliente apesar de esse tipo de análise ser apontado como essencial para a avaliação de marketing de relacionamento.

Existem técnicas que podem ser utilizadas hoje para a avaliação do valor vitalício do cliente e da rentabilidade do cliente. Ward e Ryals (2001) apontam que as empresas podem utilizar modelos de predição para calcular os possíveis futuros custos e receitas de cada cliente e assim identificar seu valor vitalício. Da mesma forma, pode-se calcular o valor presente de cada cliente. É preciso, no entanto, atentar para o fato de que existem retornos não financeiros que o cliente pode trazer. A análise de possíveis custos e receitas do cliente ignora os retornos subjetivos do cliente e, por conseguinte, subestima o valor do cliente. Por isso, outras técnicas além de predição de possíveis custos e receitas precisam ser utilizadas. Os autores apresentam três possíveis métodos de medição do valor do cliente: probabilidade condicional, simulação e opções reais. Cada um desses métodos será apresentado a seguir.

A probabilidade condicional é o método mais comumente usado. Trata-se de uma forma de mensurar eventos futuros que são condicionados a eventos presentes incertos. Ou seja, devem ser identificadas variáveis presentes que tenham grande correlação com comportamentos futuros. Assim, a medição do comportamento presente do cliente pode trazer indícios de seu comportamento futuro e servir de base para o cálculo do valor do cliente.

A simulação é uma técnica mais complexa que a probabilidade condicional e consiste na simulação de diversas possibilidades de resultados futuros de acordo com eventos presentes. Ou seja, é desenvolvido um modelo capaz de calcular as possíveis respostas futuras dos clientes de acordo com seu comportamento presente e prever o valor futuro de cada cliente. Esse método funciona de forma similar à árvore de decisão.

Por fim, opções reais é uma técnica que trabalha com a análise de cinco fatores: a) o retorno presente que se espera de determinado cliente; b) os custos de investimento necessários para relacionar-se com o cliente, como treinamento, por exemplo; c) o tempo em que a oportunidade de investimento no relacionamento com o cliente não mais estará disponível, ou, em outras palavras, o tempo que o cliente pode esperar para que a empresa inicie o relacionamento; d) a incerteza dos retornos esperados do cliente; e) o risco do investimento. Segundo os autores, essas informações podem ser cruzadas de modo que os comportamentos futuros dos clientes possam ser mensurados e assim se calcule o valor do cliente.

Gupta e Lehmann (2006) apresentam uma forma matemática simples para calcular o valor vitalício do cliente. Segundo os autores, esta fórmula pode ser incapaz de trazer resultados precisos, mas traz uma aproximação coerente e é de fácil operacionalização. Os autores mencionam ainda que é muito difícil conseguir desenvolver um cálculo preciso do valor vitalício do cliente pois, independentemente da fórmula utilizada, a definição das variáveis que compõem o cálculo é muitas vezes imprecisa. Como exemplo, a discussão de alocação de custos por clientes (apresentada anteriormente nesta subseção). Uma vez que a definição das variáveis que compõem o valor vitalício do cliente é por natureza imprecisa, uma fórmula capaz de trazer um resultado aproximado confiável é bastante válida segundo os autores, mais até do que a tentativa de obtenção de resultados exatos. Segundo Gupta e Lehmann (2006, p. 37):

[...] mesmo com informações detalhadas e planejamento sofisticado, temos estimativas imprecisas e aproximadas de *CLV*. Entretanto a imprecisão de uma métrica não pode nos impedir de encontrar-lhe significativos usos de gerenciamento. Como já foi observado anteriormente, melhor ser confusamente certo que precisamente errado.

Gupta e Lehmann (2006, p. 28) definem valor vitalício do cliente como “o valor presente de todos os lucros atuais e futuros gerados pelo cliente, ao longo de sua vida de negócios com a empresa”, portanto o custo do dinheiro no tempo (ou o custo de capital) é considerado na visão dos autores.

Para quantificar esse valor, os autores propõem uma fórmula capaz de calcular o valor vitalício do cliente por meio de um múltiplo aplicado à rentabilidade por cliente. Para calcular o múltiplo, no entanto, os autores partem de alguns pressupostos: as margens de lucro permanecem constantes durante o tempo de relacionamento do cliente, a taxa de retenção de clientes também permanece constante, e o valor vitalício do cliente é calculado em um horizonte infinito.

Percebe-se, por esses pressupostos, que Gupta e Lehmann (2006) não consideram que os clientes fiéis sejam mais lucrativos que os clientes novos, como é apontado repetidas vezes pela literatura (ZEITHAML; BITNER, 2003; GORDON, 1998; VAVRA, 1993) e trabalhado, aqui, na seção 2.2.2, Benefícios do marketing de relacionamento. Para os autores, ainda não

existem estudos conclusivos a respeito da maior lucratividade dos clientes fiéis. Por isso, consideram a lucratividade do cliente constante ao longo da vida.

Os autores destacam ainda que variações de lucratividade ao longo da vida do cliente, assim como variação da taxa de retenção de clientes não trazem modificações grandes no resultado do cálculo e, em consequência, podem ser desprezadas.

Considerando-se tais pressupostos, três informações são necessárias para o cálculo do valor vitalício do cliente: o padrão de lucro dos clientes, sua taxa de abandono e a taxa de desconto aplicada, que é função do custo de capital da empresa e depende do risco de cada negócio. O padrão de lucro e a taxa de retenção podem ser calculados por grupos de clientes ou por toda a base, dependendo do resultado que se queria alcançar.

É apresentada por Gupta e Lehmann (2006, p. 38) a seguinte fórmula para o cálculo do valor vitalício do cliente (ilustração 5):

$$\text{Valor vitalício do cliente} = m (r/1+i-r)$$

Onde:

m = margem de lucro do cliente por período (por exemplo, 1 ano)

r = taxa de retenção (em percentual)

i = taxa de desconto (também em percentual)

Ilustração 5 - Fórmula para o cálculo do CLV

Fonte: Gupta e Lehmann (2006, p. 38)

Assim, $(r/1+i-r)$ representa um múltiplo aplicado, por período, sobre a rentabilidade do cliente. Esse cálculo traz uma aproximação do valor vitalício de cada cliente.

É preciso, porém, lembrar que métodos estatísticos de cálculo de valor vitalício do cliente podem ser passíveis de erros. Peppers e Rogers (2005) destacam que qualquer tipo de modelo estatístico está susceptível a ruídos e falhas. Para o cálculo do valor de grupos grandes de clientes, os erros podem ser pouco representativos, mas, à medida que a medição se aproxima de um cliente individual, a utilização de modelos estatísticos começa a ser mais problemática. A avaliação pessoal daqueles que têm contato direto com o cliente, desde que embasada em critérios pré-definidos, pode resultar muito eficaz para o cálculo do valor vitalício de um único cliente.

Peppers e Rogers (2005, p, 63) salientam ainda que o cálculo correto de valor vitalício do cliente é uma tarefa bastante complexa, principalmente a determinação correta de quais variáveis influenciam o valor do cliente. Sempre que são realizados esforços de medição de valor de seus clientes, a empresa adquire maior conhecimento sobre que fatores têm maior ou menor influência na variação do valor do cliente e sobre a forma como ocorre essa influência. O método de avaliação da variável se aperfeiçoa, portanto, enquanto vai sendo trabalhado.

Todas as técnicas de mensuração do valor vitalício do cliente se baseiam, pois, no desenvolvimento de modelos capazes de prever comportamentos futuros com base em comportamentos presentes de cada cliente.

Peppers e Rogers (2005) apresentam a técnica *ROC*, *return on customer*, para trabalhar a avaliação do valor vitalício do cliente. De acordo com esses autores, o que deve nortear as decisões de investimento e ser foco da avaliação de resultado não é o valor vitalício do cliente em si, e sim a sua variação. O valor vitalício do cliente pode ser entendido como um valor já conquistado pela empresa, mas ainda não convertido. A variação do valor vitalício é que seria, de fato, o resultado da ação de relacionamento desenvolvida. O *ROC* quantifica essa variação, ou seja, o valor agregado ou retirado.

A fórmula de cálculo do *ROC* é apresentada por Peppers e Rogers (2005, p. 8-9) como sendo igual ao fluxo de caixa corrente gerado por clientes mais qualquer variação no ativo subjacente de clientes, dividido pelo ativo total de clientes no começo do período. Assim, a fórmula pode ser explicitada conforme se vê na ilustração 6 :

$$ROC = \frac{\text{FLUXO DE CAIXA GERADO POR CLIENTE POR PERÍODO} + \text{VARIAÇÃO DO ATIVO DE CLIENTES NO PERÍODO}}{\text{ATIVO DE CLIENTES NO INÍCIO DO PERÍODO}}$$

Ilustração 6 - Fórmula ROC

Fonte: Peppers e Rogers (2005, p. 9)

Sendo o ativo de clientes o somatório de todos os valores vitalícios dos clientes da empresa.

Ainda segundo Peppers e Rogers (2005), quando o valor do *ROC* está negativo, geralmente a empresa está gastando ativos de clientes mais rapidamente que gerando, ou seja, a empresa está gerando fluxo de caixa, fazendo que seus clientes convertam mais rapidamente seus valores vitalícios em compras efetivas. Outra possível explicação para o valor negativo do *ROC* é que os investimentos realizados pela empresa não estão trazendo retornos suficientes. Nesse caso, as ações de relacionamento desenvolvidas precisam ser revistas, porém, mais importante que o cálculo do *ROC* em si, é a percepção de que o valor vitalício do cliente calculado como um valor estanque pouco contribui para a avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento. O que reflete, de fato, o êxito ou fracasso das ações é a variação do valor vitalício da base de clientes.

Apesar de bastante interessante para a avaliação do resultados de ações de relacionamento no valor dos clientes, o *ROC* não pode, de forma alguma, substituir medições financeiras tradicionais (PEPPERS; ROGERS, 2005).

Alguns autores apresentam um enfoque diferente e apontam a satisfação como uma variável que deve ser medida como indicador do desempenho de ações de marketing de relacionamento. Vavra (1993) defende que a avaliação deve ser feita por meio da medição constante da satisfação dos clientes, apontada pelo autor como um dos principais objetivos de ações de marketing de relacionamento juntamente com a fidelização do cliente. Para o autor, é preciso tanto mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos e serviços atuais, quanto deixá-los consciente de que estão sendo cuidados.

Satisfação do cliente, porém, é um assunto complexo. Para saber buscar as informações relevantes para a mensuração da satisfação é preciso que a empresa tenha grande conhecimento sobre seus produtos e como e por que os clientes os comprem. Satisfação está intimamente ligada à percepção de qualidade do cliente, e qualidade não é só subjetiva, é também relativa (comparativa em relação a outras empresas). A percepção de qualidade está relacionada com o que o cliente espera do produto ou serviço. Por esse motivo se torna importante entender como as expectativas são formadas. As expectativas se desenvolvem ao longo da experiência dos clientes. Essa experiência, no entanto, não é relacionada apenas com o produto ou serviço especificamente, mas diz respeito também à cultura, à propaganda, às vendas, à comunicação de boca em boca e às atividades de pós-marketing da empresa. Assim,

as expectativas devem variar de um cliente para outro ou até mesmo em um mesmo cliente, se analisado em momentos diferentes (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003).

A satisfação ocorre à medida que as expectativas são satisfeitas. Vavra (1993, p. 165) diz que “Tomando por base as expectativas, a satisfação pode ser definida quase que simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem.”

De forma semelhante, para Zeithaml e Bitner (2003, p. 88), a satisfação é influenciada pela qualidade do produto ou serviço, por atributos específicos desse produto ou serviço e também por fatores situacionais e pessoais. Esses fatores são apresentados na ilustração 7 :

Ilustração 7 - Formação da satisfação do cliente
 Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner (2003, p. 88)

A qualidade e o preço do produto e do serviço são fatores ligados à satisfação sob controle da empresa. Já os fatores situacionais dizem respeito ao ambiente externo no momento da compra e consumo, e os fatores pessoais, às características, experiências e preferências do consumidor. Ambos, fatores situacionais e pessoais, não estão sob controle da empresa, mas devem ser entendidos e considerados por ela.

Um sistema de avaliação da satisfação deve, portanto, ser pautado no entendimento das expectativas dos clientes, na qualidade do produto oferecido e nos fatores externos que influenciam a satisfação (fatores pessoais e situacionais). Para mensurar a satisfação dos clientes, a empresa não pode ser só receptiva e trabalhar com opiniões dadas espontaneamente pelos clientes. É preciso uma ação formalizada de busca de informações.

Para avaliação da qualidade percebida pelo cliente algumas escalas podem ser trabalhadas. Um exemplo bastante reconhecido desse tipo de escala é a sugerida por Zeithaml e Bitner

(2003), chamada SERVQUAL⁵. A escala SERVQUAL foi apresentada pela primeira vez em 1988 por Parasuraman, Zeithaml e Berry e já passou por inúmeros aperfeiçoamentos e revisões desde então. Trata-se de uma escala que busca identificar cada uma das dimensões de qualidade de serviços: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade, dimensões já apresentadas aqui, no tópico 2.2 Marketing de relacionamento no setor de serviços. Cada uma dessas dimensões busca ser analisada por meio de múltiplos itens responsáveis pela captação dos atributos fundamentais do serviço. Importa destacar que a escala SERVQUAL é desenvolvida para a avaliação de satisfação dos clientes em relação a serviços, mas ela pode ser considerada adaptável também a bens.

Segundo as autoras, os clientes avaliam a qualidade em serviços mediante a comparação de suas percepções a respeito do serviço e as expectativas que tinham. As pontuações da escala expressam a diferença entre as expectativas dos clientes e sua percepção do serviço. As dimensões que apresentarem notas negativas serão aquelas em que a empresa prestadora de serviços está falhando. Apesar de bastante adequada, uma vez que trabalha a relação entre expectativas e percepção, a percepção de qualidade não é suficiente para a avaliação da satisfação do cliente. Sobre os itens da escala SERVQUAL, ver o Anexo 1 desta dissertação.

Vavra (1993, p. 177) sugere então o seguinte procedimento de seis etapas para a mensuração de satisfação:

- 1- Definição dos objetivos do programa
- 2- Seleção do método de pesquisa de campo
- 3- Definição da amostragem e o *timing* (datas)
- 4- Projeto de questionário
- 5- Pré-teste do questionário
- 6- Análise dos resultados e preparação do relatório

Na definição do objetivo, o primeiro passo na mensuração do nível de satisfação, é importante que fiquem claros quais os assuntos que serão abordados pela pesquisa e como os resultados serão utilizados internamente. Os assuntos abordados devem ser capazes de trazer informações sobre as expectativas dos clientes, os fatores externos que influem na satisfação e sobre a qualidade do produto.

⁵ SERVQUAL não é uma sigla, e sim o nome dado à escala, de modo que não há significado.

Os assuntos podem ser definidos por meio da listagem de tópicos de crítica e elogios levantados pelos clientes em contatos anteriores com a empresa. Mas este não deve ser o único meio de levantamento dos assuntos pesquisados. Grupos-foco ou entrevistas em profundidade também são elementos muito ricos para levantar questões pertinentes à satisfação do cliente e devem ser estudados.

Vavra (1993, p. 178) aponta que geralmente são avaliados os seguintes assuntos:

- Sistema de entrega do produto ou serviço
- Desempenho relativo do produto ou serviço
- Imagem geral da organização
- Preço/valor recebido relacionado com o produto ou serviço
- Desempenho dos funcionários
- Forças e fraquezas dos concorrentes

Esses assuntos, apesar de apresentados como recorrentes, não são suficientes para a avaliação de satisfação em qualquer caso. Cada empresa precisa realizar seu levantamento de assuntos tratados para que se possam respeitar as peculiaridades de seu produto e de seu mercado.

Por fim, é importante entender que o índice de satisfação como valor absoluto não tem nenhuma validade para a empresa. Devem-se desenvolver valores de comparação, quer estipulados pela empresa, quer desenvolvidos por comparações com concorrentes. Só pela comparação com valores pré-definidos, ou seja, com objetivos de satisfação, a empresa pode determinar se os índices de satisfação de seus consumidores são aceitáveis ou não. Os resultados da avaliação devem, então, servir de indicadores para determinar quais mudanças precisam ser feitas nas ações desenvolvidas, caso seja preciso alguma.

Gordon (1998), no entanto, coloca que não se deve medir satisfação, pois o consumidor pode estar satisfeito com a marca estudada, mas estar ainda mais satisfeito com o concorrente e, por isso, não se mostrar fiel.

A fidelidade é apontada como um dos principais retornos esperados de uma ação de marketing de relacionamento. É por meio da fidelidade que os retornos financeiros devem ser alcançados uma vez que manter clientes é mais barato que conquistá-los, e clientes fiéis tendem a ser mais rentáveis. A fidelidade deve ser, então, uma das variáveis avaliadas em ações de marketing de relacionamento. É preciso, por conseguinte, determinar uma maneira de medir a fidelidade. Segundo Schulz (1998), o índice de satisfação vem sendo amplamente

utilizado como forma de medir a fidelidade do cliente. A satisfação, no entanto, não é considerada suficiente para avaliar a fidelidade, pois clientes satisfeitos podem não ser fiéis, e clientes insatisfeitos podem sê-lo. De acordo com pesquisa de Hart-Hanks apresentada por Shrake (1999), alguns clientes não são fiéis, mesmo quando a empresa alcança índices de satisfação total. Ou seja, não há correlação suficiente entre satisfação e fidelidade. É preciso medir a fidelidade em si.

O primeiro passo para medir a fidelidade é definir operacionalmente o que, de fato, é fidelidade para que se possa acompanhar a evolução desse indicador. Uma possibilidade é definir fidelidade como repetição da compra. Assim, são considerados fiéis aqueles clientes que comprem repetidas vezes e satisfazem uma parcela significativa de suas necessidades de determinado produto com os produtos da empresa. Conforme essa visão, a avaliação da fidelidade deve ser feita pela mensuração da recompra.

Para Schulz (1998), porém, esse tipo de definição não é considerado suficiente. A recompra pode ser resultado apenas da inércia do consumidor ou de sua indiferença a respeito daquele produto. A fidelidade deve representar algo mais. O autor cita o trabalho de Trevor Richards e define fidelidade como sendo o comprometimento do cliente com a marca. O comprometimento, por sua vez, se compõe de quatro elementos: a) o quanto o produto satisfaz as necessidades dos clientes; b) o quanto o cliente está envolvido, realmente interessado, na categoria de produto; c) a existência de alternativas de oferecimento do mesmo produto; d) a dificuldade de o cliente mudar de fornecedor para esse produto. Ou, um cliente fiel pode ser definido como aquele que continua comprando de uma mesma empresa, mesmo que outra empresa concorrente ofereça condições mais vantajosas em curto prazo (LEJEUNE, 2001).

A medição da fidelidade do cliente deve ser feita, de acordo com Schulz (1998), por essas quatro variáveis. Mas, como operacionalizar esta medição não é apresentado pelo autor.

Reichheld (2006) apresenta uma proposta de medição da fidelidade do cliente com base na propensão do cliente a recomendar a empresa a seus amigos e conhecidos. Trata-se do índice *NPS*, *Net Promoted Score*. Para o cálculo do índice *NPS*, é feita apenas uma questão: qual a probabilidade de você indicar-nos a um amigo ou colega? Para resposta à questão é apresentada uma escala de 0 a 10, sendo 0 sem propensão a recomendar, e 10 com muita

propensão a recomendar. Os respondentes dividem-se, então, em três grupos: os que responderam 9 ou 10, os chamados promotores; os que responderam 7 ou 8, os passivos; e aqueles que responderam de 0 a 6, os detratores. O índice *NPS* é calculado subtraindo-se o percentual de clientes detratores do percentual de clientes promotores.

Existe uma correlação grande entre o índice *NPS* e a taxa de crescimento da empresa, mas as pesquisas até então realizadas são inconclusivas na tentativa de estabelecer um múltiplo que fosse capaz de apontar a taxa de crescimento por meio do índice *NPS*, embora o autor garanta que o índice *NPS* possa ser usado sim como uma ferramenta para quantificar a taxa de crescimento da empresa. Para isso, as empresas deveriam acompanhar os demais índices relacionados com o crescimento da empresa (são citados a retenção de clientes, a margem de contribuição do cliente, os gastos anuais, os custos para atendimento dos clientes e a comunicação positiva de boca em boca) e, pela evolução desses índices e a evolução do *NPS*, estabelecer uma relação entre eles. Uma vez estabelecida a relação entre as variáveis, apenas o *NPS* precisaria ser medido e acompanhado (REICHHELD, 2006).

Algumas críticas podem ser feitas ao método. Por se basear em apenas uma única pergunta, perde-se o entendimento dos motivos que fazem que o cliente se mostre mais ou menos fiel à empresa.

Muitas empresas já adotam o índice *NPS*. Dados do *site* do *Net Promoter* apresentam uma lista das empresas com os maiores índices, de acordo com suas medições. A lista é apresentada na tabela 1:

Tabela 1 – Empresas com maiores índices *NPS*

Empresa	NPS
USAA	82%
HomeBanc	81%
Harley-Davidson	81%
Costco	79%
Amazon	73%
Chick-Fi-A	72%
Ebay	71%
Vanguard	70%
SAS	66%
Apple	66%
Intuit	58%
Cisco	57%
Federal Express	56%
Southwest Airlines	51%
American Express	50%

Fonte: Net promoter, 2007

De forma geral, as métricas utilizadas pelas empresas para avaliar seus resultados em ações de marketing de relacionamento hoje ainda não estão bem desenvolvidas ou não estão bem comunicadas (PAYNE; FROW, 2005). Payne e Frow (1999) apresentam pesquisa que indica que a maioria das empresas não está utilizando métricas adequadas de avaliação em marketing de relacionamento. Segundo a pesquisa das autoras, realizada na Inglaterra, 68,4% dos entrevistados realizam pesquisas de índice de aquisição de clientes; 64,4% realizam pesquisa de satisfação de clientes; 54,2% realizam pesquisa de retenção de clientes; 52% pesquisam o retorno por cliente, e 41,3% medem a satisfação do empregado. Assim, as variáveis apresentadas pela pesquisa como utilizadas para a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento são: aquisição de clientes, satisfação do cliente, retenção de cliente, retorno por cliente e satisfação do empregado. Payne e Frow (1999) destacam ainda que, apesar de terem sido apresentados importantes indicadores para a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento, um número muito pequeno de empresas trabalhava com todos os indicadores.

A não-realização de avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento ou a realização de avaliações equivocadas podem induzir as empresas a não perceber que as ações desenvolvidas não estão produzindo os resultados esperados. Um exemplo disso é a pesquisa apresentada por Izquierdo, Cillán e Gutiérrez (2005) realizada em empresas de conserto de carros. Ela mostra que o oferecimento de descontos para clientes antigos não contribuiu para a fidelidade do cliente, ao contrário, indiretamente reduziu a fidelidade, nos casos pesquisados. De forma semelhante, o estudo apresentado por Ribeiro, Grisi e Saliby (1999) e realizado em seguradoras mostra que as características diferenciadas oferecidas nos serviços das seguradoras não traziam incremento de retorno financeiro, muito provavelmente por não terem sido desenvolvidas com base em informações do cliente. Ou seja, as empresas estavam oferecendo serviços diferentes, não, porém, diferenciados do ponto de vista do cliente.

Muitos podem ser os exemplos de ações desenvolvidas incapazes de trazer os resultados esperados ou que, como no caso apresentado por Izquierdo, Cillán e Gutiérrez (2005), traziam até mesmo resultados contrários ao esperado. Deve-se frisar, pois, a importância da avaliação dos resultados das ações para que se possa ter certeza de seu sucesso e corrigir possíveis falhas de ação.

Uma forma de avaliação da ação de marketing de relacionamento vem chamando especial atenção por sua capacidade de apontar claramente aqueles clientes com os quais a empresa vem falhando em seu relacionamento, e assim possibilitar a correção das ações antes da perda do cliente. Trata-se do gerenciamento de *churn*.

2.3.2 Churn

Uma das atividades vitais no desenvolvimento de ações de marketing de relacionamento é a capacidade de manter os clientes de maior valor para a empresa. Para isso, além de desenvolver ações que visem ao entendimento e à satisfação das necessidades dos clientes, pode ser importante identificar quais os clientes com maior probabilidade de se desligar da empresa. Com essa informação, a empresa pode agir e realizar as modificações necessárias e evitar a perda do cliente. É isso que o gerenciamento de *churn* busca fazer.

Churn, ou *attrition*, de acordo com Ikeda (2006), ainda sem uma tradução usual para o português, significa a interrupção do contrato de um cliente com uma empresa, em geral com troca para uma empresa concorrente. O *churn*, portanto, está vinculado à rotatividade de clientes de uma empresa. O gerenciamento do *churn* é, justamente, o desenvolvimento de técnicas que permitam à empresa manter seus clientes mais lucrativos.

Com o desenvolvimento do comércio eletrônico e o aumento da concorrência, a quantidade de informações disponíveis para o cliente aumenta. Aumenta também a facilidade de troca de fornecedores que, segundo Ikeda (2006, p. 397), estão “sempre a apenas um clique”. Assim, a taxa de *churn* eleva-se e o gerenciamento do *churn* se torna mais importante.

Para Neslin *et al.* (2006), uma forma de gerenciar o *churn* é prever quais clientes com mais probabilidade de abandonar o relacionamento com a empresa e trabalhar com eles a fim de tentar evitar que o rompimento ocorra. Para isso, é preciso que a empresa seja capaz de realizar tal tipo de previsão e identificar, dentre os clientes que provavelmente se desligarão, quais são os que, de fato, geram valor suficiente para empresa e justificam o investimento de retenção.

A previsão de quais clientes apresentam maior probabilidade de romper voluntariamente o relacionamento com a empresa é feita por meio da análise dos bancos de dados (*CRM – Datamining*). A análise dos bancos de dados pode trazer à tona padrões de comportamento comuns àqueles clientes prestes a trocar de fornecedor (WARD; RYALS, 2001). Para isso, a atividade de *CRM* passa a trabalhar com a predição de eventos futuros e não apenas com a análise de eventos passados (NESLIN *et al.*, 2006).

Gary (2006), no entanto, propõe que as ferramentas de *CRM* hoje existentes não são suficientes para prever o *churn* dos clientes nem para calcular qual o valor de cada cliente, e, assim, identificar quais clientes valem realmente o investimento de retenção. De forma oposta, pesquisa apresentada por Neslin *et al.* (2006) apontam que diferentes técnicas de predição podem ser trabalhadas a partir do banco de dados dos clientes e que podem trazer resultados bastante satisfatórios na predição de *churn*.

Para prever o *churn*, é preciso primeiro desenvolver um método capaz de indicar quais os clientes que abandonaram a empresa para então tentar desenvolver algum tipo de modelo ou identificar algum comportamento comum. Lejeune (2001) apresenta duas diferentes visões para esse tipo de avaliação: RFV, Recente, Frequente, Valor, e VAL, Valor, Atividade e Lealdade.

De acordo com o método RFV, analisam-se quando ocorreu a última compra de determinado cliente, quão frequentes são as compras, e qual o valor médio de compras. O autor, no entanto, critica esse tipo de análise por considerar a data da última compra como um indicador de atividade do cliente. Para o autor, trata-se de uma visão simplista, pois ignora as diferenças de comportamentos entre os indivíduos. Isso ocorre porque estabelece uma data limite da última compra (R), para que o cliente possa ser considerado um cliente ativo. Clientes ativos e fiéis podem ter frequências de compra muito díspares, de modo que um cliente, apesar de ativo e fiel, pode ter feito sua última compra há mais de um ano. Esse cliente, em uma análise RFV, seria considerado inativo. Já o método VAL traça um modelo para cada cliente de acordo com seu histórico de compras e relacionamento e, assim, define critérios para caracterizar um cliente como ativo ou inativo. A definição é, pois, feita caso por caso e a possibilidade de erros é menor.

Uma vez identificados quais os clientes que se desligaram, a análise de dados de seus relacionamentos com a empresa pode permitir a criação de modelos que demonstrem padrões de comportamento e possam antecipar o desligamento. Dessa forma, a empresa pode agir antecipadamente buscando evitar que o desligamento ocorra de fato. As técnicas mais usadas para esse tipo de análise, segundo pesquisa apresentada por Neslin *et al.* (2006), são regressão (45% dos pesquisados), árvore de decisão (23%), redes neurais (11%), análise discriminante (9%) e análise de *cluster* (7%). Ainda segundo Neslin *et al.* (2006), estas são diferentes técnicas para trabalhar modelagens estatísticas preditivas. A mesma pesquisa mostra que, em geral, mais de uma técnica de análise costuma ser combinada a fim de realizar a previsão de *churn*.

Para Ikeda (2006), um esforço de gerenciamento de *churn* deve buscar identificar que tipo de cliente tende a se desligar; quais deles justificam financeiramente o esforço de retenção; e por que clientes lucrativos resolvem sair. Identificar padrões de comportamento e modelos pode ser realizado de forma relativamente simples, utilizando-se as técnicas estatísticas citadas, embora identificar o que faz um cliente trocar de fornecedor não possa ser feito por meio de modelos. Esse é o maior desafio do gerenciamento de *churn*. Apesar disso, o gerenciamento de *churn* vem-se mostrando uma importante ferramenta de controle de marketing de relacionamento e facilita a realização de ações de correção das ações desenvolvidas.

A análise global do que é proposto pelos autores pesquisados mostra que não há consenso sobre o que deve ser medido para avaliar o resultado da ação de marketing de relacionamento. São apontados como possíveis indicadores de resultados a fidelidade do cliente, a lucratividade gerada pela ação, a satisfação do cliente, o conhecimento e a imagem de marca, a satisfação dos empregados, a retenção/*churn*, a aquisição de clientes e o aumento do valor vitalício da base de clientes.

Ao mesmo tempo não há coincidência entre o que é apontado como benefício de ações de marketing de relacionamento, e o que é apontado como alvo de avaliação. Nem todos os possíveis objetivos apresentam uma forma de avaliação correspondente. A discrepância pode ser visualizada no quadro 4:

Quadro 4 – Benefícios do marketing de relacionamento versus indicadores de resultados

BENEFÍCIOS / OBJETIVOS		ALVO DE AVALIAÇÃO / O QUE MEDIR
Benefícios centrais	Fidelidade do cliente	Fidelidade
	Maior lucratividade	Lucratividade – incremento do valor acionário
Benefícios subjetivos	Entendimento das necessidades dos clientes	Satisfação
	Satisfação do cliente	Satisfação
	Maior qualidade do produto	Não foi encontrada variável de avaliação diretamente relacionada a “maior qualidade do produto”
	Credibilidade em relação ao cliente	Conhecimento e imagem de marca
	Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor	Não foi encontrada variável de avaliação diretamente relacionada a “inconveniência de o cliente mudar de fornecedor”
	Retenção de funcionários	Satisfação do empregado
Benefícios financeiros	Retenção de clientes	Retenção/ <i>churn</i>
	Recompra	Não foi encontrada variável de avaliação diretamente relacionada a “recompra”
	Aumento da quantidade de produtos/volume comprado	Não foi encontrada variável de avaliação diretamente relacionada a “aumento da quantidade de produtos comprado”
	Redução de custos de aquisição de clientes	Não foi encontrada variável de avaliação diretamente relacionada a “redução do custo de aquisição de clientes”
	Conquista de novos clientes por comunicação positiva de boca em boca.	Aquisição de clientes
	Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos	Não foi encontrada variável de avaliação diretamente relacionada a “disposição dos clientes pagarem preços superiores”
	Não foi encontrado benefício diretamente relacionado a “aumento do valor vitalício da base de clientes”	Aumento do valor vitalício da base de clientes

Fonte: desenvolvido pela autora

Além disso, existe ainda carência na definição específica dos métodos de medição das variáveis apontadas (como medir).

As conclusões podem ser mais bem observadas no quadro 5, que apresenta um resumo de todas as variáveis indicadoras de resultados de ações de marketing de relacionamento apontadas nesta dissertação, e a forma de medição de cada uma delas.

Quadro 5 – Indicadores de resultado de ações de marketing de relacionamento

O QUE MEDIR	COMO MEDIR	
Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação (considerado correlacionado) Recompra O quanto o produto satisfaz o cliente; o quanto o cliente está envolvido com a categoria de produto; a existência de alternativas de oferecimento do mesmo produto; dificuldade de o cliente mudar de fornecedor (não é apresentada a forma de medir cada uma dessas sub-variáveis). <i>Net Promoted Score</i> 	Estratégia geral:
Lucratividade	Análise de custos e receitas das ações – valor acionário	
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> Busca ativa de informações Entender as expectativas dos clientes Entender as percepções do cliente sobre o produto entregue Entender os fatores pessoais e situacionais Etapas para a mensuração de satisfação: (Vavra, 1993, p. 177) <ol style="list-style-type: none"> definição dos objetivos do programa; seleção do método de pesquisa de campo; definição da amostragem e o <i>timing</i> (datas); projeto de questionário; pré-teste do questionário; análise dos resultados e preparação do relatório Na definição do objetivo, determinar quais assuntos serão abordados pela pesquisa. Os assuntos podem ser definidos por meio da listagem de tópicos levantados pelos clientes em contatos anteriores com a empresa (de críticas e elogios) ou por meio de grupos-foco ou entrevistas em profundidade 	
Conhecimento e imagem de marca	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “conhecimento e imagem de marca”.	
Satisfação do empregado	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “satisfação do empregado”.	
Retenção / <i>Churn</i>	<ul style="list-style-type: none"> Analisar o banco de dados – CRM. Identificar quais clientes abandonaram o relacionamento Buscar padrões de comportamento. Desenvolvimento de modelos estatísticos Regressão / árvore de decisão / redes neurais / análise discriminante / análise de cluster 	
Aquisição de clientes	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “aquisição de clientes”.	
Valor vitalício do cliente	<ul style="list-style-type: none"> Definição de quais custos e benefícios serão considerados - custos: -Todos os custos ; Apenas custos variáveis ; Custos de capital ou Nenhum custo - benefícios: -Volume de compra; Frequência de compra; Comunicação positiva; Aprendizado da empresa (geração de idéias) Modelos de predição: - probabilidade condicional; simulação; opções reais. Avaliação pessoal daqueles que têm contato direto com o cliente. Valor vitalício = $m / (1+i-r)$ 	Grupo de controle
Variação do valor vitalício do cliente	$ROC = \frac{\text{FLUXO DE CAIXA GERADO POR CLIENTES NO PERÍODO} + \text{VARIAÇÃO DO ATIVO DE CLIENTES NO PERÍODO}}{\text{ATIVO DE CLIENTES NO INÍCIO DO PERÍODO}}$	

Fonte: desenvolvido pela autora

2.4 Diretriz teórica da pesquisa

Esta dissertação está fundamentada no conceito de marketing de relacionamento, em seus esperados benefícios para a empresa e na busca do entendimento da forma de avaliação de resultados dessas ações.

O conceito de marketing de relacionamento está baseado nas definições apresentadas por Vavra (1993), McKenna (1992), Gordon (1998), Berry (1995), Gronroos (1995), Gummesson (2005), Nickels e Wood (1999), Peppers e Rogers (2001), e Zeithaml e Bitner (2003). Assim, o marketing de relacionamento será encarado como o esforço da empresa em se relacionar com os atuais clientes de maior valor, visando a compreender suas necessidades e adaptar-se a elas a fim de gerar fidelidade e, por conseguinte, garantir a lucratividade a partir do histórico de transações com cada cliente.

Quanto aos benefícios esperados por tais ações, serão considerados os financeiros e os subjetivos. Dentre os benefícios financeiros, destacam-se: a redução de custos, uma vez que a empresa, por focar a retenção de clientes atuais em detrimento da conquista, tende a reduzir seus esforços de conquista de novos clientes, que em geral demandam maiores investimentos (GORDON, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003); o aumento da quantidade de produtos comprados por cliente devido ao fato de haver uma relação mais forte entre empresa e cliente, o que gera confiança e, portanto, reduz os riscos de compra (GORDON, 1998; PEPPERS; ROGERS, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003); o aumento da probabilidade de o cliente concordar em pagar um preço superior pelo produto oferecido, uma vez que este se encontra adequado a suas necessidades (ZEITHAML; BITNER, 2003); a redução do índice de perda dos clientes (BERRY, 1995); a geração de publicidade gratuita por meio de comunicação de boca em boca e a redução de publicidade negativa gerada por clientes insatisfeitos (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003).

Dentre os benefícios subjetivos, destacam-se: o entendimento das necessidades dos clientes e conseqüente melhor adaptação do produto (GORDON, 1998; ZEITHAML; BITNER, 2003;

PEPPERS; ROGERS, 2001; VAVRA, 1993); a satisfação do cliente (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003); a maior credibilidade da empresa junto a seus clientes (MCKENNA, 1992); a inconveniência de o cliente mudar de fornecedor (PEPPERS; ROGERS, 2001); e a retenção de funcionários, uma vez que a manutenção do quadro de clientes tende a gerar um ambiente de trabalho mais estável (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Os benefícios para a empresa trazidos pelo marketing de relacionamento constituem possíveis objetivos perseguidos pelas empresas e, por isso, possíveis foco da avaliação de resultado dessas ações.

Não obstante, os indicadores de avaliação de resultados propostos pela literatura pesquisada nesta dissertação não coincidem totalmente com os benefícios apontados. São apresentados como possíveis indicadores de resultados de ações de marketing de relacionamento: lucratividade (SHETH, 2002; PAYNE; FROW, 2005; IZQUIERDO; CILLÁN; GUTIÉRREZ, 2005; PEPPERS; ROGERS, 2005); fidelidade (GORDON, 1998; SCHULZ, 1998; SHRAKE, 1999; LEJEUNE, 2001; REICHHELD, 2006); satisfação (VAVRA, 1993; PAYNE; FROW, 1999; ZEITHAML; BITNER, 2003); conhecimento e imagem de marca (IZQUIERDO; CILLÁN; GUTIÉRREZ, 2005); satisfação do empregado (PAYNE; FROW, 1999); retenção/*churn* (PAYNE; FROW, 1999; WARD; RYALS, 2001; IKEDA, 2006; NESLIN *et al.*, 2006; GARY, 2006); aquisição de clientes (PAYNE; FROW, 1999) e aumento do valor vitalício da base de clientes (GORDON, 1998; ZEITHAML; BITNER, 2003; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; RYALS; KNOX, 2005; WARD; RYALS, 2001; PEPPERS; ROGERS, 2005; GUPTA; LEHMANN, 2006).

Esta dissertação pretende estudar como as empresas avaliam suas ações de marketing de relacionamento tendo por base as características de tais ações e os benefícios que cada empresa busca como objetivo da ação.

O foco do estudo é determinar quais variáveis são avaliadas em termos de resultados de ações de marketing de relacionamento e como tais variáveis são medidas nas empresas que adotam esse tipo de ação.

A estrutura do estudo desta dissertação é apresentada na ilustração 8:

Ilustração 8 – Estrutura do estudo

Fonte: desenvolvida pela autora

3 O SEGMENTO DE CARTÕES DE CRÉDITO

O cartão de crédito é um instrumento de pagamento eletrônico. Os portadores de cartões de crédito podem utilizá-lo na realização de compras em estabelecimentos conveniados, ou para saques nos caixas automáticos conveniados. Cada portador possui um limite de crédito que determina o total de compras e saques possíveis.

Normalmente, o usuário do cartão ou cliente adquire seu cartão em um banco. O banco, nesse caso, é o emissor do cartão. A marca do cartão, no entanto, não é do banco, e sim da empresa administradora, a bandeira do cartão. O emissor, juntamente com a bandeira do cartão, realiza a venda, efetua a entrega ao portador, gerencia o crédito e faz cobranças de fatura. Para que o cartão possa ser entregue ao cliente, o emissor, ou a bandeira, realiza previamente análise da capacidade de pagamento do solicitante. A partir dessa análise o pedido de cartão é aceito ou não; se aceito, é definido o limite de crédito de cada cliente (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2005).

Os agentes envolvidos no mercado de cartão de créditos são, basicamente, os clientes, o emissor, a bandeira e o credenciador, além dos estabelecimentos onde as compras são feitas. O cliente é aquele que utiliza o cartão em suas compras e paga por esse serviço um valor de anuidade para a bandeira do cartão. O emissor é a instituição, normalmente bancária, que emite e distribui o cartão, concede crédito, assume risco de crédito e efetua as cobranças e recebimentos do cliente. A bandeira do cartão é detentora de todos os direitos e deveres da marca (inclusive atividades de marketing). É a bandeira que define as regras e políticas de relacionamento com emissores e clientes, e pesquisa e desenvolve novas tecnologias. O credenciador, por fim, é o agente encarregado do credenciamento de estabelecimentos comerciais, da instalação e da manutenção de terminais para a captura e transmissão de dados das transações realizadas por cartão e da liquidação financeira. Os papéis dos principais agentes são apresentados no quadro 6.

Quadro 6 – Agentes do mercado de cartões de crédito

Emissor	Bandeira	Credenciador
Distribui o cartão aos clientes.	Detentora dos direitos e deveres da marca (inclusive de marketing).	Credencia os estabelecimentos comerciais.
Concede crédito.	Define regras e políticas de relacionamento com emissores e clientes.	Instala e mantém os mecanismos de transmissão de dados.
Assume o risco de crédito.	Pesquisa e desenvolve novas tecnologias.	Efetua a liquidação financeira.
Efetua cobranças e recebimentos do cliente.		

Fonte: Banco Central do Brasil, 2006, p.30-34, e MasterCard Brasil, 2006

A realização de uma compra com cartão de crédito gera uma série de transações entre os agentes do mercado. A ilustração 9 busca representar o fluxo de atividades envolvidas em uma transação com cartão de crédito.

Ilustração 9 - Fluxo de atividades da indústria de cartão de crédito

Fonte: adaptado de MasterCard Brasil, 2006

Esta dissertação irá focar as bandeiras e as emissoras de cartões de crédito por serem elas as responsáveis por trabalhos de marca, de marketing e de relacionamento.

O Brasil tem o mercado de cartões de crédito mais desenvolvido da América Latina. Hoje, o cartão de crédito já está presente em todas as camadas sociais brasileiras,

mesmo que com percentuais pequenos nas camadas menos favorecidas (ROCHA; JUNQUEIRA, 2004).

O alto desempenho do cartão de crédito no Brasil em muito é devido ao controle da inflação iniciado com o plano real, em 1994, que gerou uma estabilidade maior da economia brasileira. Duas mudanças de legislação também foram marcantes para o crescimento do mercado de cartões de crédito, principalmente das bandeiras de cartões: a) em 1990, foi permitida a internacionalização dos cartões de crédito brasileiros. Antes disso, com os cartões de crédito emitidos no Brasil não era permitido fazer compras no exterior; e b) em 1996, foi permitido que um mesmo emissor trabalhasse com mais de uma bandeira (marca de cartão), facilitando a venda de mais de uma marca para o mesmo cliente (VISA, 2006).

Além disso, o desenvolvimento do comércio pela internet estimulou muito a utilização do cartão de crédito, que constitui, atualmente, a forma mais utilizada de compras pela internet, tendo sido responsável por 86% desse tipo de compra em 2003 (WANG; IKEDA, 2004).

Enfim, existe também um forte incentivo por parte dos bancos emissores para estimular o uso dos cartões de crédito como forma de seus clientes efetuarem seus pagamentos. Isso, porque, para o banco, a transação com cheque custa 455% a mais que a eletrônica (ROCHA; JUNQUEIRA, 2004).

Segundo o estudo do Banco Central do Brasil (2006) a utilização do cartão de crédito como forma de pagamento no varejo vem tomando espaço. Em 1999, o cartão de crédito era responsável por apenas 13,79% do total de pagamentos no varejo (em quantidade de transações). Em 2004, o cartão de crédito já era responsável por 21,56% das transações. Apesar desse crescimento, o cheque é ainda a forma de pagamento mais utilizada no Brasil. O cheque foi responsável, em 2004, por 33,84% das compras, mas tem tido sua participação reduzida ano a ano. A tabela 2 apresenta o percentual de compras feitas com cartão de crédito e cheques de 1999 a 2004:

Tabela 2 - Instrumentos de pagamento (quantidade)

ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Cartão de Crédito %	13,79	15,83	17,14	19,39	20,00	21,56
Cheque %	62,45	56,69	52,10	45,87	39,42	33,84

Fonte: Banco Central do Brasil, 2006, p.52.

O crescimento da participação do cartão de crédito como forma de pagamento vem juntamente com o crescimento do cartão de débito. Nota-se, portanto, o crescimento dos meios eletrônicos de pagamento. Cartões de crédito e débito juntos representaram 36,3% do total de transações em 2004, ou seja, somadas, essas formas de pagamento já superam o cheque. Essa é uma tendência não só brasileira. Em todo mundo o cheque vem sendo substituído por formas de pagamento eletrônico.

A participação do cartão de crédito como forma de pagamento, no entanto, é menos representativa quando analisado o valor médio de compra. O meio de pagamento que apresenta maiores valores médios é hoje a transferência interbancária (R\$4.336,00 em 2004). O valor médio de transação realizada com cartão de crédito foi em 2004 de R\$74,00, segundo dados do Banco Central. A tabela 3 apresenta os valores médios das diversas formas de pagamento. É importante, porém, destacar que dados da Associação Brasileira de Empresa de Cartões de Crédito e Serviços, a Abecs, apontam que o gasto médio das transações com cartão de crédito foi de R\$72,00 no mesmo ano.

Tabela 3 - Instrumentos de pagamento (valor)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Transferência interbancária	3.672	2.762	3.214	3.450	4.026	4.336
Débito Direto	198	169	186	176	155	180
Cheque	665	683	722	699	481	510
Cartão de Crédito	64	65	67	67	71	74
Cartão de Débito	47	44	43	44	45	46

Fonte: Banco Central do Brasil, 2006, p.55.

Mesmo sendo o quarto meio de pagamento, quando analisado o valor médio de transação, o gasto médio em cartões de crédito vem apresentado crescimento. O gráfico 1 apresenta a evolução dos gastos médios por transação com cartão de crédito.

O número de cartões de crédito em atividade no mercado também apresenta crescimento. Somente entre 2004 e 2005, foram emitidos 15 milhões de cartões, como apresentado no gráfico 2:

Percebe-se, pois, que o mercado de cartões de crédito apresenta altos índices de crescimento. Esse crescimento é, no entanto, centralizado em duas principais bandeiras: Visa e MasterCard.

Gráfico 1 - Evolução dos gastos médios com cartão de crédito

Fonte: Banco Central do Brasil, 2006, p.55.

Gráfico 2 - Número de cartões de crédito em milhões

Fonte: Associação Brasileira de Empresas de Cartões de Crédito e Serviços, 2006.

A Visa é líder de mercado, com 45% de participação, e 125 milhões de cartões no mercado. A MasterCard, segunda maior bandeira, conta com 40% de participação e 110 milhões de cartões em circulação. Apesar de a Visa ser mais recente no mercado, conquistou maior

participação por causa dos grandes investimentos no momento de sua entrada no mercado e da imagem mundial de sua marca (WANG; IKEDA, 2004; VISA, 2006).

Mesmo com o elevado índice de crescimento de mercado, há grande competitividade no segmento de cartões de crédito. O custo para mudar de bandeira de cartão é bastante baixo, a mobilidade do cliente é alta. Além disso, é importante a manutenção de grandes bases de clientes para garantir a penetração nos estabelecimentos conveniados, que são também fontes de receita para as bandeiras.

Cardoso (2006) apresenta entrevista com Fernando Chacon, vice-presidente de marketing da Credicard (emissora de cartões), publicada em artigo do Jornal *Folha de São Paulo*. De acordo com a entrevista, o crescimento do mercado de cartões de crédito no Brasil está apoiado, principalmente, em clientes de menor poder aquisitivo, com renda mensal entre R\$ 300 e R\$ 500, que passam a fazer parte do mercado de uso de cartão.

O mercado de clientes de classes mais abastadas, formado em sua maioria por clientes de maior valor, não apresenta grande potencial de crescimento. Não há expansão considerável na faixa de clientes da classe A no segmento cartões, segundo artigo do jornal *Folha de São Paulo*. Os clientes da classe A são os que apresentam maior volume de compras (em quantidade e valor) e também menor índice de inadimplência. A forma para crescer a base de clientes de maior valor é, portanto, buscá-los na concorrência. As bandeiras precisam ser capazes de evitar que seus clientes migrem para bandeiras concorrentes e, ao mesmo tempo, precisam mostrar-se atrativas para captar clientes de outras bandeiras. O mesmo vale para os emissores. (MATTOS, 2006b).

Segundo Wang e Ikeda (2004), a concorrência gera, pois, fortes investimentos dos concorrentes do mercado de cartões. Os investimentos são feitos prioritariamente por meio de desenvolvimento de novos tipos de cartões de crédito, atuação na captação de clientes e, principalmente, na fidelização deles. O marketing de relacionamento é, portanto, grande foco de investimento nesse segmento.

4 MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

O método utilizado nesta dissertação é o estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso é um método de pesquisa utilizado quando existem muitas variáveis consideradas, por vezes desconhecidas pelo pesquisador. Dessa forma, para que a pesquisa seja realizada satisfatoriamente, o estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidência, quando são levantados dados que devem convergir para a resposta da pergunta-problema de pesquisa. O pesquisador precisa também ter conhecimento prévio da teoria do tema estudado. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente.

Não há um método de pesquisa absolutamente melhor ou pior que outro, no entanto é preciso buscar o método que melhor se adapte à pergunta de pesquisa e às condições de pesquisa. O estudo de caso se mostra adequado a pesquisas com perguntas do tipo COMO (e por quê?), em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

A pesquisa aqui realizada possui a pergunta de pesquisa do tipo COMO (Como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento?). O objetivo da pesquisa é compreender um fenômeno complexo, mas não estabelecer relações de causa e efeito. Seria contraproducente a utilização de um levantamento para a coleta de dados primários, pois, assim, muitas variáveis pertinentes à questão-problema poderiam ser omitidas. A questão-problema proposta é ampla e exige entendimento profundo, por isso a opção por estudo de caso que preserva as características holísticas e significativas da vida real (YIN, 2001).

Uma série de restrições é feita aos estudos de caso como estratégia de pesquisa, sendo a não-possibilidade de generalização dos resultados obtidos uma das principais. Yin (2001), no entanto, assinala que estudos de caso são sim passíveis de generalização. A generalização dos

resultados de estudos de caso, porém, não é feita da mesma forma nem obedece ao mesmo raciocínio que a generalização estatística feita por meio de estudos amostrais.

A generalização que pode ser feita em estudos de caso é a generalização analítica. De acordo com Yin (2001, p. 58), “Na generalização analítica, o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente”.

Para desenvolver a generalização analítica, é preciso que o pesquisador tenha clara a teoria sobre o assunto pesquisado, de modo que possa prever situações em que os resultados obtidos sejam semelhantes aos resultados de seu estudo de caso, por possuírem características semelhantes, apontadas pela teoria.

Para que os resultados de um estudo de caso sejam generalizados, o pesquisador deve replicar seu estudo em um segundo ou terceiro caso que apresente características semelhantes que justifiquem, com base na teoria levantada, resultados semelhantes. Caso os resultados, de fato, se assemelhem, poderão ser generalizados sem a necessidade de mais replicações (YIN, 2001).

Esta pesquisa exploratória, no entanto, não tem a pretensão de trazer resultados generalizáveis. O que se busca aqui é levantar um primeiro entendimento sobre o tema que possibilite a compreensão das variáveis relacionadas e o desenvolvimento de uma pesquisa conclusiva posteriormente.

4.1 Tipos de estudo de caso

Existem quatro diferentes tipos de estudo de caso. Essa divisão é feita com base em dois critérios: a) a quantidade de casos pesquisados; b) a unidade ou unidades de análise (YIN, 2001).

Assim, quanto à quantidade de casos, o estudo de caso pode ser único, quando se dedica a pesquisar apenas um caso; ou múltiplo, quando trabalha com mais de um caso.

Quanto à unidade de análise, o estudo de caso pode ser holístico ou incorporado. Um estudo de caso é incorporado quando subdivide o caso estudado em unidades menores, que são analisadas separadamente e formam, ao final, um conjunto. Um estudo de caso é holístico quando não são feitas subdivisões, e o caso é analisado de forma geral (YIN, 2001).

Deve-se trabalhar com o estudo de caso único quando: a) o caso pesquisado representa um caso decisivo; b) o caso representa um caso raro ou extremo; c) quando o caso for revelador, e o pesquisador tem acesso a um caso até então inacessível à investigação científica. Desde que não se encontre nenhuma dessas condições, o estudo de casos múltiplos se mostra mais adequado.

O estudo de casos múltiplos deve ser realizado por meio da lógica de replicação. A seleção dos casos estudados deve ser feita por meio da expectativa de resultado de cada caso. Os casos selecionados devem prever resultados semelhantes (nesse caso, têm-se a replicação literal), ou resultados contrastantes por razões previsíveis (nesse caso, têm-se a replicação teórica). Ou seja, é preciso que o pesquisador tenha clara a teoria sobre o assunto estudado de modo que possa selecionar casos que tragam resultados semelhantes (replicação literal), ou possa identificar quais fatores podem ser responsáveis por alterações nos resultados dos casos (replicação teórica). Independentemente da opção de replicação, os estudos de casos múltiplos vêm sendo utilizados de forma ampla, pois são em geral encarados como mais robustos e convincentes do que os estudos de caso único.

Em relação à unidade de análise, um estudo de caso holístico deve ser utilizado apenas quando não se consegue discriminar subunidades dentro do caso estudado, e/ou quando a teoria sobre o assunto se apresenta ela própria de forma holística. Ao se optar, entretanto, por trabalhar com o estudo de caso incorporado, é preciso atenção para que, ao final, não se tenha um conjunto de análises desvinculado e incapaz de formar uma pesquisa única.

Assim, a pesquisa desenvolvida nesta dissertação trabalhou com o estudo de caso múltiplo holístico. Optou-se por trabalhar com múltiplos casos, pois não foram encontrados casos que fossem por si só decisivos, raros ou reveladores. Dessa forma, a estratégia de múltiplos casos se mostra mais interessante por possibilitar a confrontação de diferentes casos. O que se espera é encontrar resultados semelhantes (replicação literal), porque são analisadas empresas

que trabalham com ações de marketing de relacionamento semelhantes em um mesmo mercado: cartões de crédito.

Quanto à unidade de análise, o estudo foi feito de forma holística, buscando apresentar a visão global da realidade estudada, uma vez que a teoria pesquisada também se apresenta dessa forma.

4.2 Critérios para a escolha dos casos pesquisados

Foram estudados nesta dissertação múltiplos casos de empresas de um mesmo setor que realizavam, no momento deste estudo, ações de marketing de relacionamento. A focalização em único setor foi feita para evitar discrepâncias de resultado devido a grandes diferenças de realidade de mercado e também para facultar a comparação e consolidação de resultados. Buscou-se encontrar resultados semelhantes (replicação literal) em todos os casos estudados. Daí a importância da análise de um único setor.

O setor escolhido é o de cartões de crédito por ser este um dos setores que notoriamente mais realiza ações de marketing de relacionamento.

Para a definição do setor pesquisado, alguns especialistas da área foram ouvidos, a saber:

- Representante da Associação Brasileira de Marketing Direto.
- Pesquisadora e Consultora de Marketing de Relacionamento.

Conforme informações fornecidas por esses especialistas, o segmento de cartões de crédito no Brasil foi um dos primeiros em utilizar o marketing de relacionamento, por isso, conta hoje com ações de relacionamento bastante desenvolvidas. A aplicação de ações de marketing de relacionamento é facilitada nesse segmento em razão do grande acesso às informações de transações dos clientes que esse tipo de negócio possibilita. Por esses motivos, os resultados encontrados nesse segmento poderão servir de base para outros segmentos.

Para a definição da população suscetível a participar do estudo, foram utilizados os seguintes critérios:

- Empresas do setor de cartão de crédito (bandeiras e emissores).
- Empresas com alcance nacional.
- Empresas que adotam ações de marketing de relacionamento há pelo menos um ano.
- Dentre as bandeiras de cartão de crédito, foram selecionadas aquelas que, juntas, representem pelo menos 50% do mercado.
- Dentre os emissores, foi selecionado um banco de grande expressividade no relacionamento com o cliente de acordo com a visão das bandeiras.

Inicialmente, pretendia-se trabalhar apenas com as bandeiras de cartões de crédito, e não com emissores. Com o desenvolvimento da pesquisa, no entanto, percebeu-se que o trabalho de marketing de relacionamento com o cliente final no setor de cartões de crédito é dividido entre a bandeira, dona da marca e responsável por ações globais, e os emissores, de quem os clientes compram diretamente. Dessa forma, foi necessário incluir um emissor na pesquisa de campo para que o estudo fosse completo. A mudança acarretou adaptações na forma de análise dos dados, conforme apresentado neste trabalho, na subseção 4.4 (Estratégia de coleta e análise de dados).

Assim, foram selecionados para o estudo empresas que atendiam a todos os critérios aqui expostos: as bandeiras MasterCard e Visa; e um emissor, que será aqui tratado como Empresa X, pois a empresa solicitou que seu nome não fosse divulgado.

Segundo pesquisa apresentada por Wang e Ikeda (2004), a Visa é responsável por 45% do mercado de cartões de crédito no Brasil, enquanto a MasterCard é responsável por 40%. A terceira empresa em participação de mercado nesse segmento no Brasil é a American Express.

Todas as empresas foram contatadas por meio de *e-mail* e telefonemas da pesquisadora a executivos relacionados com o marketing de relacionamento e com a gerência do portfólio de clientes. Foram enviados para os contatos em cada empresa uma carta de apresentação que objetivava apresentar o estudo realizado e convidar a empresa a participar deste estudo. O modelo de carta de apresentação enviado consta dos apêndices (Apêndice 1- carta de

apresentação). A Visa, no entanto, não concordou em participar desta pesquisa e foi, portanto, substituída pela American Express. O emissor, Empresa X, e a bandeira MasterCard concordaram em participar do estudo e foram, então, mantidos.

4.3 Proposições de estudo

Para o desenvolvimento da pesquisa de estudo de caso pode ser útil que o pesquisador tenha algumas proposições, ou algumas concepções de quais poderiam ser seus resultados, ou, de forma menos direta, quais devem ser as variáveis que interferem no resultado. Desse modo, o pesquisador terá maior conhecimento de que tipos de informações buscar e que tipos de relações alcançar entre as variáveis, no momento de sua coleta de dados em campo (YIN, 2001).

Existem situações, no entanto, em que o desenvolvimento de proposições de estudo pode não ser adequado. Isso ocorre em estudos exploratórios, em que o tópico é tema de exploração. Nesses casos, ao invés de apresentar proposições teóricas, é interessante que se tenha explícita a finalidade do estudo e critérios que serão utilizados para julgar se a exploração foi bem sucedida (YIN, 2001).

O estudo exploratório desta dissertação, portanto, não conta com proposições de estudo. Sua finalidade é, porém, compreender quais ações são, hoje, consideradas pelas empresas como ações de marketing de relacionamento e quais os métodos adotados por essas empresas para avaliarem os resultados de suas ações de marketing de relacionamento.

Parte-se da premissa de que empresas que investem em ações de relacionamento com seus clientes realizam, com menor ou maior grau de formalidade e objetividade, avaliações de seus resultados. Este estudo foi considerado bem sucedido na medida em que foi capaz de apresentar de forma clara os métodos de avaliação propostos pelas empresas (casos) estudadas.

Alguns pontos, contudo, são levantados pela teoria e foram considerados no desenvolvimento da ferramenta principal de coleta de dados desta pesquisa de campo: o roteiro de entrevista,

que será apresentado, mais minuciosamente, na próxima subseção (Estratégia de coleta de dados). Conquanto não sejam considerados como proposições de estudo - uma vez que não têm a pretensão de apontar os possíveis resultados e menos ainda as variáveis que influem nos resultados -, tanto as características definidoras do que seja ou não uma ação de marketing de relacionamento, quanto os possíveis indicadores e métodos de avaliação de resultados apontados pela teoria podem ser considerados uma diretriz geral da pesquisa realizada. Esses pontos foram indicados na seção 2.4 (Diretriz teórica da pesquisa) desta dissertação, especificamente na ilustração 8.

4.4 Estratégia de coleta de dados

Com o objetivo de conseguir maior validade de constructo, definida por Yin (2001, p. 56) como “medidas operacionais corretas sobre os conceitos que estão sob estudo”, esta pesquisa contará com múltiplas fontes de dados. Assim, pretende-se minimizar os vieses que cada uma delas pode trazer e assegurar, com maior grau de certeza, a veracidade dos dados levantados.

Yin (2001) define como possíveis fontes de evidências em estudos de caso: a) documentos; b) registros em arquivo; c) entrevistas; d) observação direta; e) observação participante; d) artefatos físicos. O autor salienta também que é importante ser utilizada mais de uma fonte de evidência. Este estudo trabalhou com entrevistas e análise de documentos.

Para o desenvolvimento das entrevistas, o método utilizado foi o não-estruturado e não-disfarçado. A técnica utilizada foi a entrevista em profundidade, em que, segundo Selltitz *et al.* (1965), não há estrutura rígida predefinida de perguntas e respostas. Essa técnica parece a mais adequada à natureza do estudo aqui proposto em que se busca levantar *insights* e descrever o fenômeno estudado.

Visando a proporcionar maior confiabilidade à pesquisa, Yin (2001) mostra a importância do uso do protocolo para o estudo de caso, especialmente em múltiplos casos. O protocolo é um documento que apresenta a estrutura e o planejamento do estudo de caso. Ele deve servir como um guia para o pesquisador durante o desenvolvimento da pesquisa e também como uma fonte de informação importante para aqueles que tenham interesse de, no futuro, replicar

o estudo de caso. O protocolo deve apresentar: a) uma visão geral do projeto com sua questão-problema e seus objetivos; b) os procedimentos operacionais de campo; c) as questões que se pretende responder em campo, acompanhadas de uma planilha com as questões e as possíveis fontes de dados de cada uma delas; d) o guia do relatório do estudo.

O protocolo do estudo realizado é apresentado nos apêndices (apêndice 2) desta dissertação.

É preciso também definir o nível das fontes de informações. Yin (2001, p. 98) apresenta dois níveis possíveis de fontes de dados: o indivíduo e a organização, que devem ser selecionados de acordo com os objetivos do estudo. Essa relação é apresentada na ilustração 10.

Ilustração 10 – Níveis de fontes de coleta de dados

Fonte: Yin (2001, p. 98)

Como o estudo de caso aqui proposto analisa a organização e seus processos, e não os indivíduos que compõem a organização, as fontes de dados utilizadas foram do indivíduo e da organização. Por meio de entrevistas com os indivíduos, objetivaram-se as percepções, opiniões e impressões dos membros da organização sobre os processos estudados. Mediante a análise de documentos, obtiveram-se os dados sobre a organização de forma global.

Ainda com o intuito de garantir a confiabilidade do estudo, todos os dados e informações coletados foram armazenados em um banco de dados para que estejam disponíveis para análise futura.

Para garantir que a questão-problema (Como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento em empresas do setor de cartões de crédito?) fosse respondida e os objetivos traçados fossem alcançados, algumas questões básicas foram desenvolvidas. Cada questão básica foi relacionada às possíveis fontes de evidências e aos principais tópicos da teoria revista, como se observa no quadro 7.

Quadro 7 - Questões que devem ser pesquisadas

QUESTÕES	POSSÍVEIS FONTES DE DADOS	PRINCIPAIS TÓPICOS TEÓRICOS RELACIONADOS
Histórico da empresa	- Entrevista - Site das empresas - Notícias divulgadas na mídia	- -
O que entende por marketing de relacionamento	- Entrevistas - Documentos sobre as ações desenvolvidas - Documentos de planejamento de ação	Definição de marketing de relacionamento - Vavra (1993); Mckenna (1992); Gordon (1998); Berry (1995); Gronroos (1995); Gummensson (2005); Nickels e Wood (1999); Peppers e Rogers (2001); e Zeithaml e Bitner (2003)
Como é feito CRM	- Entrevistas - Documentos publicados na mídia	Características básicas de CRM - Vavra (1993); Bretzke (2000); Peppers e Rogers (2001)
Quais os objetivos buscados por ação de marketing de relacionamento	- Entrevistas	Benefícios do marketing de relacionamento para as empresas - Mckenna, 1992; Vavra, 1993; Berry, 1995; Gordon, 1998; Nickels e Wood, 1999; Peppers e Rogers, 2001; Zeithaml e Bitner, 2003
Como é feita a avaliação de resultado das ações de marketing de relacionamento - avaliação financeira - fidelidade - conhecimento e imagem de marca - satisfação do cliente - satisfação e retenção do empregado - retenção / <i>churn</i> - conquista de novos clientes - valor vitalício do cliente	- Entrevistas - Documentos publicados na mídia	Avaliação de resultado das ações de marketing de relacionamento - <u>FIDELIDADE</u> : Gordon (1998); Schulz (1998); Shrake (1999); Lejeune (2001); Reichheld (2006); - <u>LUCRATIVIDADE</u> : Sheth (2002); Payne e Frow (2005); Izquierdo, Cillán e Gutiérrez, (2005); Peppers e Rogers (2005); - <u>SATISFAÇÃO</u> : Vavra (1993); Payne e Frow (1999); Zeithaml e Bitner, (2003); - <u>CONHECIMENTO E IMAGEM DE MARCA</u> : Izquierdo, Cillán e Gutiérrez (2005); - <u>SATISFAÇÃO DO EMPREGADO</u> : Payne e Frow (1999); - <u>RETENÇÃO/CHURN</u> : Payne e Frow (1999); Ward e Ryals (2001); Ikeda (2006); Neslin <i>et al</i> (2006); Gary (2006); - <u>AQUISIÇÃO DE CLIENTES</u> : Payne e Frow (1999); - <u>AUMENTO DO VALOR VITALÍCIO DA BASE DE CLIENTES</u> : Gordon (1998); Zeithaml e Bitner (2003); Rust, Zeithaml e Lemon (2001); Ryals e Knox (2005); Ward e Ryals (2001); Peppers e Rogers (2005); Gupta e Lehmann, (2006).

Fonte: desenvolvido pela autora

Para a realização das entrevistas, foi desenvolvido um roteiro de entrevista com o objetivo de evitar que ocorresse falta de compatibilidade entre uma entrevista e outra, o que poderia dificultar a análise. O roteiro de entrevista é apresentado nos apêndices (Apêndice 3). O roteiro de entrevista foi desenvolvido tendo como base as características que definem, segundo a teoria estudada, uma ação de marketing de relacionamento, as variáveis que podem vir a fazer parte de uma avaliação de resultados das ações de relacionamento, bem como o método de medição de cada uma delas.

O roteiro foi dividido em três blocos: definição de marketing de relacionamento, objetivos buscados e avaliação de resultados. No primeiro bloco, procurou-se identificar a presença ou ausência de cada uma das características que definem uma ação de marketing de relacionamento nas ações desenvolvidas por cada empresa. Foram feitas também questões sobre as ferramentas utilizadas (*CRM* e formas de avaliação do valor vitalício do cliente). Por fim, buscou-se identificar, de acordo com a percepção dos entrevistados, qual o nível de ligação entre empresa e cliente de cada caso estudado de acordo com os níveis apresentados por Zeithaml e Bitner (2003). Os níveis de ligação entre empresa e cliente são apresentados nesta dissertação na seção 2.2 (Marketing de Relacionamento).

No segundo bloco, buscou-se identificar os objetivos que cada um dos casos pesquisados entende como alvo de suas ações de marketing de relacionamento. Além das respostas espontâneas, os entrevistados foram também convidados a escolher, dentre as opções de um cartão (cartão 2), quais os objetivos considerados por eles. O cartão apresentado continha todos os possíveis objetivos apresentados pela teoria estudada.

Por fim, no terceiro e último bloco, buscou-se identificar como é feita a avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento em cada caso estudado. Foram analisados os métodos de avaliação de resultado de cada uma das possíveis variáveis apontadas pela literatura, assim como foi aberto espaço para a discussão de variáveis consideradas pelas empresas pesquisadas que não foram levantadas na bibliografia estudada. Um último cartão foi apresentado a cada entrevistado, no qual se buscou traçar um quadro geral dos objetivos de marketing de relacionamento e as variáveis consideradas indicadores de resultados. O cartão foi desenvolvido por meio da união do que foi apontado na teoria estudada como possíveis indicadores e possíveis objetivos de ações de marketing de relacionamento. Optou-se por trabalhar com a junção de ambos os itens, pois, uma vez que a

avaliação deve ser feita com base nos objetivos, essa união pareceu ser útil para completar o quadro dos indicadores de resultados.

O roteiro de entrevista foi pré-testado com três profissionais destes diferentes segmentos: ensino a distância, indústria de tabaco e banco. Os pré-testes foram desenvolvidos para verificar se as questões do roteiro estavam claras e se, em algum momento, as perguntas propostas perseguiam informações muito estratégicas, o que poderia comprometer os resultados da pesquisa, visto que os respondentes poderiam negar-se a respondê-las. Uma série de mudanças foi feita após o pré-teste com o intuito de tornar as perguntas propostas mais claras. Foram, então, desenvolvidos os cartões, apresentados no Apêndice 4 (Cartões a serem utilizados durante as entrevistas) desta dissertação.

Uma vez definido o roteiro final, foram escolhidas as pessoas entrevistadas dentro de cada empresa, e selecionados os documentos analisados. As entrevistas foram feitas com profissionais ligados ao marketing de relacionamento e à gerência do portfólio de clientes. Os documentos buscados foram todos aqueles disponíveis que poderiam trazer uma visão global da empresa e informações sobre as ações de marketing de relacionamento realizadas e as formas de mensurar os resultados encontrados.

As entrevistas foram realizadas com:

- Diretores e gerentes de marketing e de serviços ao cliente.
- Gerentes de outras áreas (caso necessário).

Os documentos analisados são:

- Estudos e documentos sobre o segmento de cartão de crédito.
- Informações presentes no *site* das empresas estudadas.
- Premiações.
- Notícias e demais artigos publicados na mídia sobre a empresa e sua atuação.

Todas as entrevistas ocorreram entre março e maio de 2007. As entrevistas realizadas foram as seguintes:

- Bandeiras:

American Express:

Elenice Reis: Diretora de relacionamento com o cliente e risco.

Mariane Aguirar: Especialista em qualidade.

Mary Silveira: Especialista em qualidade.

Eduardo Neubern: Relacionamento com clientes.

MasterCard:

Fabício Saad: Gerente de *Customer Marketing*.

Luciana Leal: Gerente de *Customer Marketing*.

- Emissor:

Empresa X:

Diretor Geral.

As entrevistas foram feitas pessoalmente pela pesquisadora nas sedes das empresas pesquisadas ou em outros ambientes escolhidos pelos entrevistados. As entrevistas realizadas foram gravadas, sempre que permitido pelo entrevistado, e, em seguida, transcritas para posterior análise. Nas entrevistas que não foram gravadas, pela não concordância do entrevistado, a pesquisadora fez notas sobre cada resposta. As transcrições, os arquivos de áudio, as notas de entrevistas e os documentos pesquisados foram, então, arquivados no banco de dados aqui citado.

4.5 Estratégia de análise de dados

Uma vez coletados os dados, é preciso ter definido como serão feitas as análises para que se possa chegar à resposta da questão-problema de pesquisa.

Yin (2001) apresenta duas estratégias gerais de análise: a) baseada em proposições teóricas; b) de desenvolvimento de descrição do caso. A escolha de uma dessas estratégias deve ajudar o pesquisador a organizar sua análise de dados e conduzi-lo a conclusões claras e precisas.

A estratégia geral baseada em proposições teóricas é utilizada quando existe uma ou algumas proposições teóricas a respeito do assunto estudado, ou seja, quando a teoria levantada sobre o assunto permite ao pesquisador apontar possíveis padrões de comportamento ou possíveis relações de causa e efeito entre as variáveis estudadas. Nesses casos, as proposições teóricas devem servir como guia de quais dados buscar e como analisá-los em conjunto.

Existem casos, porém, em que não existem proposições teóricas anteriores à pesquisa de campo. Como dito anteriormente, isso ocorre com frequência em estudos exploratórios. Não havendo, portanto, proposições teóricas previamente levantadas neste estudo, a primeira estratégia geral de análise não se aplica a esta dissertação.

A segunda estratégia geral apresentada por Yin (2001) é a estratégia de descrição de caso. Nessa estratégia a análise dos dados deve buscar desenvolver uma estrutura descritiva do caso estudado. Esse tipo de estratégia de análise se aplica em casos cujo objetivo inicial é exatamente realizar uma descrição de algum fenômeno estudado. Ou ainda, em casos cuja análise da teoria não foi suficiente para identificações de relações causais entre as variáveis. Assim, a abordagem descritiva pode auxiliar a identificação das relações de causa e efeito.

Como o objetivo deste estudo pode ser considerado prioritariamente descritivo, a estratégia geral de análise adotada foi a de desenvolvimento de descrição do caso.

É importante destacar, porém, que os casos pesquisados apresentam características que os distinguem, de modo que não é possível realizar análises equivalentes. As bandeiras pesquisadas: American Express e MasterCard são diferentes porque a American Express executa as funções de bandeira e emissor, pois emite seus próprios cartões. A MasterCard, por sua vez, não atua como emissor. Assim, a American Express relaciona-se diretamente com seu usuário final; a MasterCard relaciona-se com seu usuário final e também com os emissores que trabalham com sua bandeira, e, portanto, apresentam ações de relacionamento *Business to Business* que não existe na American Express.

Ao mesmo tempo, a Empresa X, por ser emissor, apresenta uma forma de relacionamento com o cliente final diferente daquela que a bandeira (seja ela MasterCard ou American Express) apresenta.

Como o foco desta dissertação é o relacionamento com o cliente final (*Business to Consumer* ou *B2C*), e não o relacionamento entre empresas (*Business to Business* ou *B2B*), foram analisados os diferentes focos de relacionamento entre empresa e cliente final, e as formas de avaliação de resultados dessas ações.

A ilustração 11 apresenta a dinâmica de marketing de relacionamento nesse mercado e o foco do estudo feito nesta dissertação.

Observa-se que a MasterCard possui um trabalho de relacionamento com os clientes finais e com o emissor. O emissor relaciona-se com a bandeira e com os clientes finais. A American Express relaciona-se com os clientes finais. É foco desta dissertação o relacionamento com o cliente final, razão por que foram analisados mais profundamente os elos marcados em negrito na ilustração, ou seja, os relacionamentos com os clientes finais. Os relacionamentos *Business to Business* são descritos, mas com menos ênfase.

Ilustração 11 - Foco da pesquisa
Fonte: desenvolvido pela autora

5 OS CASOS PESQUISADOS

Nesta seção, serão descritos, separadamente, os casos estudados. A primeira empresa analisada será a American Express, seguida pela MasterCard e pela Empresa X. Apesar de as bandeiras analisadas (American Express e MasterCard) serem empresas que atuam mundialmente, buscou-se focar o estudo nas atividades desenvolvidas no Brasil, onde o estudo foi feito e é mercado da Empresa X.

Para cada uma das empresas estudadas, as fontes de dados foram:

- i) para os dados secundários: documentação, ou seja, artigos publicados em jornais e revistas, documentos administrativos, como relatórios de pesquisa e pesquisa bibliográfica.
- ii) para os dados primários: entrevistas com os diretores e demais executivos ligados ao relacionamento com o cliente e à pesquisa e avaliação de resultados.

5.1 American Express

Nesta subseção, será descrito o caso da American Express. Inicia-se a descrição com o detalhamento do histórico da empresa e do histórico da empresa no Brasil. Em seguida, é apresentado um panorama das ações de marketing de relacionamento desenvolvidas pela empresa, o entendimento que a empresa apresenta sobre o marketing de relacionamento, as ferramentas utilizadas, os objetivos traçados e, por fim, as formas de avaliação de resultados trabalhadas pela empresa. A apresentação das formas de avaliação de resultados é feita dividida em subgrupos, a saber: fidelidade, avaliação financeira, satisfação do cliente, conhecimento e imagem de marca, satisfação e retenção do empregado, retenção / *Churn*, conquista de novos clientes, valor vitalício do cliente e outros indicadores. Essa divisão foi baseada nos possíveis indicadores de resultados apresentados pela literatura estudada.

5.1.1 Histórico da empresa

Em 1850, por meio da união de três empresas rivais (Wells & Company, Livingston, Fargo & Company e Butterfield, Wasson & Company), surgiu nos Estados Unidos, em Búfalo, a

empresa American Express, especializada em serviço de entrega expressa (COLLINS; PORRAS, 1995). Em seus primeiros anos, a empresa de Henry Wells, William G. Fargo e John Butterfield apresentava como principal foco o transporte de bens na rota Nova York – Búfalo (HATCH, 1950).

Em 1882, começam a aparecer os primeiros indícios da mudança de uma empresa de frete para uma empresa financeira. Nesse período, a American Express vinha percebendo um aumento cada vez maior na demanda por seu serviço de transporte de dinheiro. Por isso, nesse ano, a empresa desenvolveu um novo produto, o *Express Money Order*, que funcionava como um vale. O sucesso do produto foi grandioso e, nas primeiras seis semanas, foram vendidos 11.959 vales. Na década seguinte, estimulada por problemas enfrentados pelo então presidente da empresa, J. C. Fargo, ao tentar trocar seus vales na Europa, a American Express aperfeiçoou seu produto e criou o que passou a ser conhecido (e o é até hoje) como *Travelers Cheques*. (COLLINS; PORRAS, 1995).

Sucedeu-se, então, uma época de expansão internacional com forte tendência para o segmento de serviços financeiros e a indústria de viagens, estimulada pelo desenvolvimento dos *Travelers Cheques*. No início dos anos 1990, o negócio tradicional de fretes da American Express se viu ameaçado por uma série de mudanças nas regulamentações do governo dos Estados Unidos que culminou na estatização de todas as atividades de frete expresso em 1918. Assim, as experiências de serviços financeiros mostraram-se alternativas interessantes de adaptação à nova realidade do mercado, o que sedimentou esse e novo segmento nos negócios da empresa. (COLLINS; PORRAS, 1995).

Em 1958, é lançado o primeiro cartão de crédito da empresa (que inicialmente era confeccionado na cor lilás) nos Estados Unidos e Canadá. Tratava-se do *American Express Card*. Em 1964, a empresa já contava com mais de um milhão de associados e 121.000 estabelecimentos conveniados. Em 1970, o cartão American Express já era aceito em mais de dez países. (AMERICAN EXPRESS, 2007).

Hoje, segundo dados oferecidos pela American Express (2007), a empresa conta com mais de 65 mil funcionários; uma base de associados que ultrapassa os 42 milhões; 1.700 escritórios de viagens em mais de 130 países. É emissora de cartões em mais de 52 países, com seus cartões aceitos em mais de 175 países.

Ao longo do seu desenvolvimento e crescimento, algumas características da empresa American Express se mostraram marcantes e, por isso, são apontadas por Collins e Porras (1995). Para os autores, a American Express sempre se destacou por apresentar uma filosofia básica, uma ideologia central imutável, que é colocada acima dos lucros. É sobre essa ideologia que as mudanças e o progresso ocorrem. E é à sua característica central que os autores creditam o sucesso da empresa. Conforme os autores, a questão crítica não é se a empresa tem a ideologia central certa, mas se ela tem uma ideologia central para orientar e inspirar as pessoas que trabalham na empresa.

De acordo com Collins e Porras (1995, p. 107), a ideologia central da American Express é “atendimento heróico ao cliente; confiabilidade dos serviços no mundo; e encorajar a iniciativa individual”.

Como conseqüências da primeira característica (filosofia central), Collins e Porras (1995) destacam outras características que acompanham a American Express ao longo de seu desenvolvimento, como: a presença de uma cultura forte e bastante difundida entre todos os funcionários. Esta característica é denominada pelos autores como cultismo, e apresentada como bastante importante para a preservação da ideologia central. Em empresas com forte cultismo, só conseguem adaptar-se e progredir os que estão alinhados com a cultura geral da empresa. Como decorrência, grande parte dos altos executivos da empresa é constituída de funcionários de longa data, que construíram suas carreiras dentro da American Express. Assim, o engajamento do funcionário é bastante alto. Collins e Porras (1995) destacam também o crescimento planejado da empresa, o estabelecimento de metas ambiciosas e a contínua busca por melhoria.

5.1.2 Histórico da empresa no Brasil

Em maio de 1980 a American Express começa a operar no Brasil como patrocinadora da exposição Quatro mestres modernos, artistas que mudaram o rumo da arte no século 20 com suas imagens. Nessa ocasião, deu-se o lançamento do cartão *Green Card*, na época válido apenas em território nacional.

Em 1990 é permitida no Brasil a internacionalização dos cartões de crédito brasileiros. Antes disso, antecipando-se à abertura do mercado, em agosto de 1982, a American Express lança o primeiro cartão internacional para empresas. Ainda em 1982, a empresa já contava com 10.000 cartões na base de associado pessoa física. (AMERICAN EXPRESS, 2007).

Em março de 2006, os cartões American Express no Brasil são comprados pelo Bradesco. A partir de então, as operações de cartões de crédito e atividades correlatas no Brasil são assumidas pelo Bradesco.

De acordo com Mattos (2006a), além do Bradesco, o Itaú e o Unibanco também fizeram propostas à American Express. A parceria com o Bradesco foi firmada após um ano e sete meses de negociação, e o preço estabelecido pela compra da operação de cartão de crédito da American Express no país foi de US\$ 490 milhões (R\$ 1,04 bilhão). Com a compra, o Bradesco passa a ser o segundo maior emissor de cartões no Brasil, sendo precedido apenas pelo Itaú, que, no ano passado, também incluiu negócios da Credicard.

Apesar da negociação, a American Express não saiu do país. Mattos (2006a) apresenta trecho da entrevista à imprensa do presidente do Grupo American Express International, Edward Gilligan: “A American Express está apenas mudando o modelo. Com essa parceria, dentro dos próximos cinco anos, teremos um desenvolvimento ainda maior”.

Pode-se perceber que a negociação afetou em certa medida a filosofia de trabalho da American Express. Segundo nota do jornal *Folha de São Paulo*, Barros, Lima e Cunha (2006) afirmam que Hélio Magalhães, até então presidente da American Express no Brasil, mudou-se para os Estados Unidos em agosto do ano passado, após a compra da empresa pelo Bradesco. A mudança de executivos centrais da empresa é forte indicador de mudança cultural. É certo que a união com o Bradesco tornou necessária a adaptação da cultura da empresa, porém a ideologia central manteve-se constante.

De acordo com dados da American Express (2007), a missão da empresa é “antecipar, atender e exceder às expectativas de cada segmento com relação a sistemas de pagamento, serviços financeiros e de viagens, em todo o mundo”. E sua visão é apresentada como “ser a marca de serviços mais respeitada do mundo”. Nota-se que a ideologia central apresentada por Collins e Porras (1995) ainda é fortemente marcada nos seguintes valores da empresa:

Compromisso com o cliente: Nós desenvolvemos relacionamentos que fazem uma diferença positiva na vida de nossos clientes.

Qualidade: Nós oferecemos produtos destacados e serviços inigualáveis que, em conjunto, proporcionam valor superior a nossos clientes.

Integridade: Nós mantemos os mais elevados padrões de integridade em tudo que fazemos.

Trabalho em equipe: Nós trabalhamos juntos, sem fronteiras, para satisfazer as necessidades de nossos clientes e colaborar para o sucesso da empresa.

Respeito pelos funcionários: Nós valorizamos nossos funcionários, estimulamos seu desenvolvimento e os premiamos pelo desempenho do trabalho.

Boa cidadania: Nós somos bons cidadãos nas comunidades onde vivemos e trabalhamos.

Vontade de vencer: Nós demonstramos uma firme vontade de vencer no mercado onde atuamos e em todos os aspectos de nosso negócio.

Responsabilidade pessoal: Nós somos pessoalmente responsáveis por cumprir os compromissos que assumimos.

(AMERICAN EXMPRESS, 2007)

5.1.3 O marketing de relacionamento

As ações de relacionamento realizadas pela American Express apresentam grande foco em pós-vendas. A ação Programa de 100 dias – encantando o cliente, premiada pela ABRAREC, Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente, é um forte indicador da valorização do pós-marketing nessa empresa.

De acordo com os dados da premiação fornecidos pela ABRAREC (Anexo 2 – Prêmio ABRAREC – ação 100 dias), clientes de alta renda recebiam diferentes tratamentos ao longo dos cem primeiros dias após a aquisição do cartão American Express com o intuito de estimular a utilização do produto. Dependendo da maior ou menor utilização do produto, os clientes são contatados pela empresa por meio do telemarketing, mala direta, e/ou e-mail marketing, e são-lhes oferecidos diferentes benefícios definidos de acordo com a preferência de cada um deles. Essa ação especificamente, foi capaz de gerar um sensível aumento na ativação de gastos dos clientes participantes (ABRAREC, 2007).

Percebe-se que a ação de 100 dias, apesar de desenvolvida com clientes já pertencentes à base da empresa, apresenta um grande apelo de conquista, uma vez que busca fazer que o cliente ative suas compras com o cartão adquirido, mas, ao mesmo tempo, busca também aumentar a quantidade de produtos diferentes adquiridos pelo mesmo cliente. Segundo entrevista realizada, as ações de relacionamento hoje desenvolvidas pela American Express apresentam o foco duplo em retenção e conquista de clientes. A busca por participação de mercado é, no entanto, sempre balizada pela preocupação com o foco no segmento-alvo definido pela

empresa, e na imagem que a empresa deseja transmitir. Segundo um dos entrevistados, “a questão de manter um padrão de qualidade diferenciado e uma marca mais elitizada faz que também se foque muito quais clientes trazemos para dentro da base”. De acordo com entrevistas, mais importante que aumentar a base de clientes é fidelizar os clientes já existentes. Segundo um dos entrevistados, “o que queremos é que aquele cliente que entra na nossa base permaneça conosco por um bom tempo e que faça uso da maioria dos produtos que temos para ofertar”.

Para conseguir alcançar o objetivo principal, existem alguns mecanismos que definem como serão desenvolvidas as ações de relacionamento. As ações não são desenvolvidas para toda a base, e clientes diferentes são tratados de forma diferente. Em entrevista, esclareceu-se que as ações de relacionamento são definidas de acordo não apenas com o estágio em que o cliente se encontra no ciclo de relacionamento com a empresa, mas também com o potencial de retorno que cada cliente é capaz de proporcionar. A partir daí, diferentes ações são desenvolvidas para cada grupo de clientes. Nas palavras de um dos entrevistados:

Hoje como é que a American Express olha o cliente do ponto de vista de relacionamento? Nós olhamos de uma forma de ciclo de vida. A gente procura olhar o cliente desde o momento que ele entra (na base). [...] Tem aquele cliente que é novo, tem o cliente que já tem algum tempo de relacionamento, que já está dentro da base, mas que a gente tem alguma oportunidade de aprofundar o relacionamento com ele, e tem o cliente que por algum motivo está saindo, que preferiu sair da empresa por alguma ineficiência nossa no nosso relacionamento. Dentro desses três segmentos nós ainda quebramos mais na questão de potencial. Então nós temos aqueles clientes novos que são alto potencial e aqueles que são padrão. A mesma coisa no relacionamento daqueles que já estão na base há certo tempo [...] dentro do critério de saída esse critério também é considerado. A partir desta segmentação de ciclo de vida e de padrão de cliente nós fazemos um trabalho de definir uma estratégia mais adequada para cada um desses perfis.

São desenvolvidas ações para toda a base de clientes, no entanto clientes com potenciais de retorno diferentes recebem tratamentos diferenciados. Um exemplo claro dessa situação é o programa *Membership Rewards*, um programa de fidelidade em que o cliente acumula pontos na medida em que utiliza o cartão, e pode, em seguida, trocá-los por prêmios, serviços e produtos. O programa *Membership Rewards* está disponível para qualquer cliente American Express, bastando o cliente ligar para a central de atendimento e se cadastrar e passar a fazer parte do programa, que apresenta, no entanto, uma anuidade que deverá ser paga pelo cliente. Clientes de maior potencial, porém, estão isentos desta anuidade.

Benefícios extras são trabalhados para aqueles clientes que apresentam maior valor para empresa. Os benefícios não são necessariamente conquistados pela duração do

relacionamento do cliente com a empresa (tempo de relacionamento), mas principalmente pelo potencial de retorno do cliente. Clientes com diferentes potenciais de retorno trabalham com diferentes produtos (cartão *Green*, *Gold* ou *Platinum*, por exemplo, no caso de cartões de compra, tal como apresentado na ilustração 12). Cada produto oferece uma série de serviços e benefícios extras para o cliente. Os benefícios extras são definidos de acordo com o tipo de cliente, por suas preferências, localização e potencial de retorno. Apesar de não ser um dos principais indicadores, o tempo de relacionamento com a empresa também é valorizado. Os benefícios podem ser eventos, facilidades de pagamentos, serviços extras, tratamento especial e outros, como por exemplo, serviços de viagens, salas VIP em aeroportos, facilidade na compra de ingressos de shows e teatros etc. Além dos benefícios citados, descontos também são trabalhados como benefícios para os clientes de maior potencial. Os descontos tomam forma de anuidades grátis ou descontos em hotéis, por exemplo. Apesar de presentes, os descontos não representam, contudo, o foco nos benefícios oferecidos aos clientes. Segundo um dos entrevistados, “desconto é o que a gente menos oferece [...] ele tem que ver valor pelo serviço diferenciado que a gente tem”.

A gradação de benefícios oferecidos por cartões é apresentada na ilustração 12. É clara a diferenciação dos benefícios oferecidos aos clientes de maior potencial.

Cartões	Serviços				
	Sem limite preestabelecido de despesas	Assistência total em viagens	Concierge	Centurium Club	Platinum Travel Service
Green
Gold
Platinum

Ilustração 12 - Benefícios oferecidos por cartões American Express

Fonte: American Express (2007)

Como forma de aprofundar o relacionamento com cada cliente, a empresa busca também estimular a recompra e a venda cruzada, com o fito de aumentar a sua participação no cliente. Segundo um dos entrevistados:

No momento da venda, de aprofundar o relacionamento, no meio do ciclo de relacionamento, a gente procura fazer vendas cruzadas também, que é uma forma de aprofundar ainda mais este relacionamento oferecendo seguros, oferecendo outros produtos para que o cliente se sinta cada vez mais fiel a esta marca.

Além disso, a comunicação com o cliente é valorizada para que a empresa consiga identificar corretamente as necessidades de seus clientes e, assim, adaptar-se a elas de forma coerente. As críticas e sugestões apresentadas pelos clientes em seus contatos com a empresa ou por meio de pesquisas feitas com empresas terceirizadas (no último caso, apenas quando há autorização do cliente) são transmitidas para setores responsáveis a fim de buscar sanar o problema do cliente. Essa comunicação de mão dupla entre empresa e cliente não é trabalhada, no entanto, por meio de um sistema de *CRM on line*, como será discutido na próxima subseção.

Nos contatos do cliente com a empresa, novamente é dada preferência aos clientes de maior potencial. Clientes de maior potencial costumam ser atendidos por apenas um telefonista (não sendo transferido durante a ligação). Apesar de isso ser uma meta perseguida para toda a base, os clientes de maior potencial são preferenciais para o tipo de tratamento aludido. Além disso, clientes de maior potencial têm acesso direto aos executivos da empresa. A comunicação da empresa com o cliente pretende ser personalizada por meio da inclusão do nome do cliente em todas as correspondências enviadas e também por meio da segmentação da base a fim de encaminhar comunicações pertinentes a cada grupo de clientes.

Os contatos da empresa com o cliente trazem opiniões e *insights* que são levados em consideração para o desenvolvimento de novos produtos e adaptação dos produtos atuais pela empresa. Segundo um dos entrevistados “Nós nos baseamos nas necessidades dos clientes para desenvolver novos produtos, para melhorar os nossos serviços”. No entanto, mais que nesses *insights*, o desenvolvimento de novos produtos é baseado em pesquisas específicas por meio de grupos-foco desenvolvidos com a finalidade de apresentar uma nova proposta de produto. Segundo um dos entrevistados “Toda a vez que a gente vai desenvolver um novo produto a gente geralmente executa ações de pesquisa de marketing [...] na qual é apresentado o conceito de produto, um conjunto de benefícios. E, a partir da percepção do consumidor, do que ele comenta [...] é redirecionada a estratégia do produto, muda-se a configuração”. Podem participar desses grupos de pesquisa tanto clientes atuais, como clientes potenciais da empresa.

São feitas também ações diferenciadas para aqueles clientes que manifestam descontentamento em seus contatos com a empresa. Aqueles que demonstram insatisfação grande com a empresa recebem tratamento especial. Existe uma unidade de *call center* em Uberlândia que é especialmente treinada para esse tipo de tratamento e possui amplo conhecimento de todos os processos organizacionais. Caso o cliente esteja entrando em contato com a empresa para queixar-se do mesmo motivo, ou se o analista consegue perceber que se trata de um caso em que o cliente poderá criar atrito, ou entrar com uma ação judicial contra a empresa, isso é cadastrado em um sistema e transmitido para a unidade especial. Os funcionários da unidade, então, entram em contato com o cliente para tentar solucionar o problema do cliente, reverter a situação e mantê-lo na base. Caso o cliente chegue de fato a se desligar da empresa, faz-se análise do valor potencial do cliente. Se o cliente perdido for realmente valioso, a American Express entra em contato com o cliente novamente após o atrito para tentar reconquistá-lo e trazê-lo novamente para a base.

Além da situação de queixas dos clientes, os que entram em contato com a empresa por carta, que buscam contato com o presidente (agora, Marcelo Noronha), também recebem tratamento especial, por se tratar de clientes visivelmente interessados em manter um relacionamento mais estreito com a empresa.

É bastante forte na American Express também a preocupação com a qualidade do serviço oferecido, em especial o atendimento ao cliente. Por tal motivo e também para possibilitar a operacionalização correta das ações de relacionamento propostas, faz-se um trabalho em operações de treinamento e envolvimento do funcionário. Segundo um dos entrevistados “é feito um trabalho com o pessoal de operações, de atendimento, muito forte para fazer com que eles entendam toda a nossa percepção de melhoria de qualidade, de atendimento”. Para conquistar o engajamento dos funcionários com as campanhas de marketing de relacionamento, em especial os funcionários que têm contato direto com o cliente, fazem-se campanhas de comunicação interna constantes.

Segundo a percepção dos entrevistados, a American Express pode ser enquadrada no nível 2 de relacionamento com o cliente apresentado por Zeithaml e Bitner (2003). Em empresas que trabalham com relacionamento com o cliente nível 2, os produtos/serviços são desenvolvidos para que se ajustem às necessidades dos clientes como um todo e os profissionais de

marketing da empresa buscam manter contato com o cliente e criar um vínculo social. Ainda de acordo com a percepção dos entrevistados, a empresa, no entanto, caminha para um relacionamento do nível 3, em que se trabalha o entendimento das necessidades de cada cliente individualmente e com soluções específicas e personalizadas. Os produtos corporativos, que apresentam relações *Business to Business*, entre a American Express e as empresas compradoras do serviço de cartões, podem ser considerados mais próximos da relação do nível 3 do que os cartões de pessoas físicas. Os níveis de relacionamento com o cliente são apresentados na subseção 2.2 (Marketing de relacionamento) desta dissertação.

5.1.4 As ferramentas trabalhadas – CRM e CLV

Serão consideradas ferramentas trabalhadas as técnicas de *CRM*, *Customer Relationship Management*, e as formas de segmentação da base de clientes e definição dos clientes-alvo das ações de marketing de relacionamento, em especial as técnicas de definição de *CLV*, *Customer Lifetime Value*, assim como foi feito na revisão bibliográfica desta dissertação.

A American Express trabalha com o entendimento do histórico das relações com o cliente e, a partir desse histórico determina as melhores formas de contato com os clientes e as melhores ofertas de benefícios. Não existe, contudo, uma ferramenta de *CRM* disponível em tempo real para todos os pontos de contato com o cliente.

Assim, não é possível o desenvolvimento de uma comunicação contínua em que o atendente seja capaz de resgatar os contatos anteriores do cliente em cada novo contato e, dessa forma, iniciar o diálogo do ponto em que o último contato estava. Apesar disso, a comunicação consegue captar uma série de informações do cliente e trabalhar com elas para que os contatos com o cliente possam ser o mais relevantes possível. A empresa é capaz de identificar perfis de clientes, e assim segmentar a base em clientes de mesmo perfil e que respondem de forma semelhante às diferentes formas de contato com a empresa, e às diferentes ofertas que a empresa pode fazer. Dessa maneira, as formas de comunicação e os benefícios extras são oferecidos de acordo com o segmento em que o cliente se encontra. Segundo um dos entrevistados, “na realidade a gente não tem uma ferramenta de *CRM*. A gente tem um trabalho de segmentar e tentar repetir as ações de uma forma clusterizada”.

A adoção de um sistema de *CRM* em tempo real já é, entretanto, um projeto que a empresa desenvolverá. As vantagens desse tipo de ferramenta se mostram bastante claras.

Os custos do oferecimento de vantagens superiores e do estabelecimento das ações de marketing de relacionamento fazem que esse tipo de ação não possa ser estendido a toda base de cliente. Isto é bastante claro na atuação da American Express. Como foi apresentado na subseção anterior, a empresa trabalha com ofertas diferentes para clientes diferentes. Com isso, consegue aproveitar melhor o potencial de sua base de clientes.

Os clientes que recebem tratamento especial são aqueles considerados pela empresa como os de maior potencial. Os clientes são alocados em faixas de acordo com o potencial de retorno que apresentam. Existem ações dirigidas a toda a base de clientes, mas são diferenciadas pelas faixas em que os clientes se encontram.

Há um modelo que determina a que faixa de potencial cada cliente deve ser alocado. O modelo leva em consideração a renda, o histórico de gastos, o histórico de pagamentos, o tempo de relacionamento, o estilo de vida, onde o cliente mora, idade, atividades que faz, entre outras variáveis.

O histórico de pagamento, consumo e tempo de relacionamento são especialmente importantes para a definição da faixa de potencial a que o cliente será alocado, mas a análise do potencial do cliente não é feita só por meio da modelagem estatística, é feita também caso por caso, como se verifica nesta entrevista:

Se a gente tem um cliente que não gasta muito, mas está sempre conosco, ele tem um histórico de pagamento muito bom com a gente, a gente também leva isso em consideração. Então a gente trabalha não só na massa, não só nos *clusters*, mas também às vezes com o cliente pontualmente.

Cada faixa de potencial equivale a um produto diferente, ou seja, clientes de maior potencial recebem o cartão *Platinum*, por exemplo, no caso de pessoas físicas. A divisão de faixas de potencial pode, portanto, ser visualizada pela distribuição dos clientes no portfólio de produtos (cartões) da empresa.

Além das atividades de relacionamento, a prospecção de clientes também é feita tendo como base o potencial de retorno dos possíveis clientes. O mecanismo de prospecção de clientes da

American Express foi premiado pela ABEMD, Associação Brasileira de Marketing Direto, por sua característica de segmentação dos clientes potenciais (ABEMD, 2007).

Conforme dados fornecidos pela ABEMD (2007) sobre o *case* premiado (Anexo 3 – Prêmio ABEMD – *Intelligent Acquisition*), a base de possíveis clientes é analisada por meio de um banco de dados próprio por modelos estatísticos. Com isso, é possível identificar o valor presente de cada possível cliente, o possível retorno sobre o investimento e as probabilidades de atrito e de ativação do cartão e gastos. A partir daí os possíveis clientes são alocados a diferentes produtos e diferentes formas de contato. Segundo um dos entrevistados:

Isso acontece na área de aquisição. Aquisição joga (os dados do proponente) dentro de uma base de dados onde é analisa a probabilidade de esse proponente se tornar um cliente por meio de uma série de fatores. E aí trabalha uma modelagem baseada em perfil de comportamento de pessoas que entraram (na base de clientes) e tiveram um bom desempenho. Então em cima dessa inteligência, que foi criada dessas pessoas que entraram e tiveram um bom desempenho, a gente roda uma modelagem dentro da base nova que acaba de chegar, e a partir daí tem o resultado das pessoas que tem aquele perfil. Em cima disso se faz uma ação de marketing para transformar essas pessoas em clientes.

5.1.5 Os objetivos das ações de relacionamento

É claramente estabelecido na American Express que o objetivo principal de suas ações de relacionamento é fidelizar o cliente. Em todas as entrevistas realizadas a fidelização foi sempre destacada como objetivo principal.

Além da fidelização do cliente a manutenção de uma imagem de alto padrão de qualidade e de elitização da marca são também objetivos de marketing de relacionamento. A manutenção do padrão de qualidade dos produtos e serviços oferecidos é um objetivo buscado por toda a organização e presente em todas as atividades desenvolvidas por ela. Reforçar essa percepção perante o cliente e buscar e gerenciar informações de percepção do cliente sobre o produto e serviço para o aperfeiçoamento do produto oferecido, no entanto, são foco das ações do relacionamento em si. Segundo um dos entrevistados:

O objetivo é exatamente fidelizar mais o cliente para que ele valorize a marca em um patamar de qualidade diferenciado em relação ao mercado. Porque a marca da Amex ela tem sempre como principal proposta de valor dela é a questão dos benefícios oferecidos de forma diferenciada para esse cliente e a qualidade dos serviços prestados. Hoje são os dois pilares fortes da marca. E a gente acredita que todas as ações de fidelização elas buscam cada vez mais fortalecer esse pilares

A fidelização do cliente, pelo prisma da American Express, é bastante relacionada com a maior satisfação dos clientes e com a credibilidade e a imagem de marca. Daí serem estes também objetivos apresentados pela empresa.

O objetivo principal da empresa (fidelização) e a imagem de alto padrão e de qualidade estão vinculados a outros objetivos também buscados pela American Express. Os objetivos principais estão vinculados aos objetivos financeiros buscados.

Por meio da fidelização, da satisfação, da percepção de maior qualidade e da criação de imagem de marca positiva e elitizada, a empresa pretende incrementar o valor de seus clientes tornando-os mais susceptíveis a recomendar a marca a seus amigos e colegas; a aceitar pagar preços mais altos pelos produtos e serviços; e a aumentar seu consumo entre os produtos e serviços oferecidos, realizando mais compras desses e de outros produtos oferecidos pela empresa. Há entrevista para a qual “algumas ações são questionadas do ponto de vista financeiro. Então de alguma forma a gente busca métricas para formalizar e mostrar que elas se pagam ao longo do relacionamento”.

A ação 100 dias, apresentada na subseção 5.1.3 (O marketing de relacionamento) e no anexo 2 (Prêmio ABRAREC – ação 100 dias), traz de forma clara o empenho da empresa em estimular o aumento do consumo de clientes de maior valor, embora não seja, apenas, pelo aumento de consumo que a empresa visa a alcançar o retorno financeiro de suas ações.

A redução da comunicação negativa de boca em boca e o estímulo à comunicação positiva (capaz de trazer novos clientes para a base), e a propensão ao pagamento de preços mais altos também são objetivos fortes dentro da empresa, como se atesta nestas palavras de um entrevistado: “A gente quer não só que ele fidelize, mas que ele recomende a Amex para as pessoas dele”, e, ainda, segundo a mesma entrevista: “Queremos evitar o boca-a-boca negativo. Aceitação de preços mais altos. Até porque quando ele vê, a gente tem uma diferenciação de preço, mas a gente quer que aquele preço para ele não seja um incômodo. Ele vê valor naquilo que ele está pagando”.

Dessa maneira, os seguintes objetivos foram levantados espontaneamente pelos entrevistados e podem, portanto, ser apontados como os principais objetivos das ações de marketing de relacionamento: a fidelização do cliente, a satisfação do cliente, a criação e manutenção de

imagem de marca positiva e credibilidade, o incremento da qualidade do produto, a comunicação positiva de boca em boca, a recompra e a compra de outros produtos e, por fim, a aceitação de preços mais altos.

Ao receberem, contudo, os cartões 2 e 3, onde são apresentados os possíveis objetivos das ações de marketing de relacionamento, os entrevistados apontaram todas as opções como objetivos relacionados à ação. Dessa forma, se consideradas as respostas estimuladas, todos os objetivos apresentados no quadro 8 seriam perseguidos pela American Express em suas ações de relacionamento:

Quadro 8 – Objetivos das ações de marketing de relacionamento da American Express

Fidelidade do cliente
Maior lucratividade
Entendimento das necessidades dos clientes
Satisfação do cliente
Maior qualidade do produto
Maior conhecimento e imagem de marca
Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor
Retenção de funcionários
Retenção de clientes
Recompra
Aumento da quantidade de produtos/volume comprado
Redução de custos de aquisição de clientes
Aquisição de clientes por meio de comunicação positiva de boca em boca
Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos
Aumento do valor vitalício da base de clientes

Fonte: desenvolvido pela autora

5.1.6 A avaliação de resultados

Existe um método formal de avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento realizadas pela American Express, assim como uma área de planejamento estratégico especialmente voltada para a avaliação do retorno sobre cada ação desenvolvida. De acordo com o tipo de ação, diferentes indicadores de resultados são medidos e acompanhados pela empresa.

O grupo de controle é utilizado como método geral de avaliação de resultado da American Express. O grupo de controle consiste na escolha de um grupo de clientes com características similares aos clientes-alvo da ação de relacionamento, que não serão trabalhados por essa ação. O objetivo da existência de um grupo de controle é

possibilitar o acompanhamento dos indicadores de resultados nos dois grupos e, assim, buscar minimizar os efeitos de outras variáveis que não as ações de relacionamento. Caso o indicador apresente melhora apenas no grupo-foco da ação e não no grupo de controle, o resultado é creditado à ação de relacionamento. Se a melhora do indicador ocorrer nos dois grupos, entende-se que o resultado é devido a outro fator que não a ação de relacionamento.

- Fidelidade

A fidelidade do cliente é um objetivo e é também um indicador de resultados mensurado pela American Express. A empresa entende como cliente fiel aquele que tem um padrão de gastos crescente ou alto e constante, e que adquire uma quantidade maior de produtos. É fiel para empresa aquele cliente que está transferindo seus gastos para os cartões American Express. Entendem-se como gastos não só os seus gastos em cartões (transferindo os gastos dos cartões de outras bandeiras para os cartões Amex), mas também os gastos com outras formas de pagamento, como dinheiro e cheque.

O índice de fidelidade, por conseguinte, é avaliado por meio de quatro principais indicadores: tempo de relacionamento com a empresa, nível de gastos, nível de penetração dos produtos oferecidos na base de clientes e nível de utilização de benefícios oferecidos.

Os clientes são divididos em grupos de acordo com a quantidade de anos que se relacionam com a empresa; são criadas faixas a que os clientes são alocados: de 0 a 2 anos, de 2 a 8 anos e assim por diante. Então, é avaliado se o nível de gastos dos clientes está aumentando à medida que se caminha para faixas de maior tempo de relacionamento; ou se o nível de gastos permanece estável. Analisa-se também a evolução da penetração de outros produtos oferecidos além do cartão, como os produtos financeiros e a quantidade de pessoas que utilizam o programa de relacionamento *Membership Rewards*. Por fim, verifica-se, entre os clientes que têm acesso a benefícios extras oferecidos (os benefícios são oferecidos de acordo com o cartão. O cartão, por sua vez, é definido de acordo com a faixa de potencial de retorno do cliente) quantos, de fato, os estão utilizando. São exemplos de benefícios extras o programa *dinning program*, em que é oferecido gratuitamente aos associados um prato

em algum dos restaurantes credenciados, e a sala vip em aeroportos do Brasil e do mundo.

Observa-se, portanto, que esse tipo de avaliação de fidelidade é feito de forma consolidada. Os resultados da mensuração trazem indicadores do quanto a base de clientes se mostra mais ou menos fiel (considerando-se o conceito de fidelidade da empresa), e como isso vem evoluindo, sem ser capaz de trazer indicadores de acompanhamento individual de fidelidade do cliente.

Para esse tipo de medição individual é utilizado o *Net Promoted Score* (o método *Net Promoted Score* é apresentado na seção 2.3.1, Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento), como forma de avaliar a fidelidade do cliente pela identificação da propensão do cliente a recomendar os produtos e serviços da empresa. Para identificar a propensão, é feita uma última pergunta ao final da pesquisa de satisfação (que é apresentada a seguir, no item Satisfação do cliente): “Com base nessa experiência, qual seria a sua propensão a recomendar a American Express?”.

Os resultados da pesquisa *Net Promoted Score* são contrapostos ao histórico da empresa e também aos resultados do índice em outras empresas do mundo. Assim, é definido se o resultado alcançado pode ou não ser considerado satisfatório.

Hoje, quem coordena a pesquisa de *Net Promoted Score* ainda é a American Express mundial, mas a pesquisa no Brasil é feita separadamente. Assim, existem resultados apenas do Brasil, e não só consolidados de todo o mundo.

- Avaliação financeira

De forma geral as ações de marketing de relacionamento realizadas pela American Express são questionadas quanto a seus retornos financeiros e, por isso, existem alguns métodos de avaliação desses retornos. No limite, o maior retorno pode ser considerado como o objetivo final das ações. É preciso ser capaz de tentar alcançar métodos que indiquem que essas ações se pagam e trazem retorno para a empresa, como declara um dos entrevistados: “Então de alguma forma a gente busca métrica para formalizar e

mostrar que elas (as ações de marketing de relacionamento) se pagam ao longo do relacionamento”.

A partir de 2006, com a compra do Bradesco, esse tipo de avaliação se tornou mais presente e eficiente por dois motivos. Por um lado, o Bradesco trouxe consigo uma inteligência de avaliação de resultados financeiros, medição de custos e receitas, um *know how* valioso para a American Express. Por outro lado, com a compra do Bradesco, as avaliações passaram a ser feitas todas voltadas apenas para o mercado brasileiro, ou seja, houve uma separação da avaliação mundial da American Express e da avaliação nacional. Com isso os resultados das avaliações levantadas no Brasil se tornaram mais válidos, pois refletem apenas a realidade local, algo que se confirma nestas palavras de um dos entrevistados:

Agora eu acho que a gente está com uma expertise muito boa, porque vindo com o Bradesco, com a compra do Bradesco, a gente está aprendendo coisas novas também, vamos medir mais os custos, vamos ver o retorno. [...]. Porque a gente tinha o retorno financeiro, e tudo era mensurado. Mas como era uma empresa multinacional, muitas coisas eram feitas fora.

As avaliações de resultados financeiros costumam ser feitas levando-se em consideração os custos e as receitas por produto e por ação. Assim, em uma ação são levantados os custos de operacionalização como impressão de malas diretas, a criação e veiculação de comunicação, custos de eventos, brindes etc. Já as receitas são avaliadas em relação aos diferentes produtos. São criadas métricas para estabelecer o quanto a venda de um produto traz de rentabilidade e o quanto ela pode trazer. Então, os custos das ações são contrapostos à rentabilidade dos produtos associados a elas.

As especificações de como esses custos são levantados e de como as receitas provenientes das ações desenvolvidas serão separadas das receitas provenientes de outras ações ou outros fatores externos não foram explicitadas. Os grupos de controle, citados na subseção anterior, certamente fazem parte desse trabalho.

Alguns custos, no entanto, não são computados nessas avaliações por se tratarem de avaliações de curto prazo, mas são considerados interessantes financeiramente por contribuírem na formação de imagem de marca e no retorno financeiro em longo prazo. Segundo entrevista: “Por exemplo, se você faz uma ação com um cliente de alto padrão e você manda um brinde para ele, um brinde Montblanc. Você não vai conseguir ter

uma equiparação (nas ações de relacionamento), mas você olha a rentabilidade dessas contas e isso se paga”.

Além disso, existe um indicador vinculado ao retorno financeiro, que é considerado objetivo da empresa, porém não formalmente mensurado. Trata-se da disposição do cliente em pagar preços mais altos. Entende-se que esse objetivo pode ser visualizado por outros indicadores como a imagem de marca, a satisfação do cliente e a qualidade percebida do produto e do serviço oferecido.

- Satisfação do cliente

Satisfação do cliente pode ser entendida como um dos principais indicadores de resultados das ações de marketing de relacionamento (juntamente com o atrito e a fidelidade) hoje desenvolvidas pela American Express. A pesquisa de satisfação é feita por meio do acompanhamento da quantidade e do conteúdo dos contatos dos clientes de reclamações e elogios, e também por meio de uma pesquisa composta por perguntas fechadas que são feitas continuamente com a base de clientes.

A pesquisa de satisfação é feita durante todo o ano, começando geralmente em fevereiro e terminando em dezembro. A pesquisa é feita continuamente e operacionalizada por uma empresa de pesquisa terceirizada, a mesma empresa responsável por essa pesquisa na American Express de todo o mundo. Mesmo com a compra do Bradesco, foi mantido o mesmo fornecedor para que não houvesse perda do histórico de resultados alcançados até hoje.

A pesquisa intenta avaliar a satisfação do cliente em relação a diferentes experiências com a empresa. As experiências são fruto dos contatos do cliente com a empresa, os momentos da verdade, tais como: recebimento de extrato, pagamento, aquisição de novo cartão, resgate de pontos do programa de recompensa, crédito, atendimento nas diversas unidades de acordo com perfil e necessidade do cliente, serviços financeiros etc.

Assim, todos os dias alguns clientes selecionados são contatados por essa empresa de pesquisa e solicitados a dar sua avaliação sobre as experiências que tiveram com a American Express. Se, por exemplo, for pesquisada a satisfação do cliente com o serviço de

atendimento, serão contatados apenas aqueles clientes que tiveram contato com o atendimento dentro de um prazo máximo de 30 dias. Isso é feito para garantir que o cliente entrevistado tenha realizado o contato medido (no caso de atendimento) recentemente e, portanto, tenha ainda condições de avaliar a experiência de forma confiável.

No caso de clientes pessoas jurídicas, são alvo das pesquisas de satisfação não somente os usuários, mas também uma pessoa central dentro da empresa-cliente com um relacionamento mais próximo com a American Express.

Cada experiência é avaliada por meio de uma escala: excelente, muito bom, bom, regular e ruim. Os resultados das avaliações de satisfação são, portanto, apresentados em forma de porcentagens de respostas em cada um dos itens da escala para cada uma das experiências avaliadas.

Os resultados obtidos são comparados com um padrão preestabelecido chamado de Padrão Amex, que determina o percentual de respostas excelente, muito bom, bom, regular e ruim. Esse padrão é desenvolvido com base no histórico de resultados e no objetivo traçado, como se observa nestes dizeres de um dos entrevistados:

Nós não estamos aqui para oferecer um serviço bom. Nós estamos aqui para oferecer um serviço muito bom, ou excelente. Porque a Amex quer ser a marca mais reconhecida no mundo em termos de serviços financeiros. Então a gente quer sempre que o nosso cliente fale excelente ou muito bom.

Além de traçar um objetivo de resultado consolidado por meio do Padrão Amex, existem também objetivos específicos em relação aos resultados da pesquisa de satisfação. Os objetivos específicos são traçados de acordo com as ações desenvolvidas e com os contatos de relacionamento com o cliente. Clientes que foram alvo de ações de relacionamento têm um objetivo de resultado na pesquisa de satisfação maior que os demais clientes. É feita também segmentação por canais de contato com o cliente e diferentes canais apresentam diferentes objetivos de resultado na pesquisa de satisfação.

De acordo com os resultados da pesquisa de satisfação, alguns processos dentro da empresa são mudados. Os resultados da pesquisa de satisfação indicam quais são os principais processos que ocasionaram um aumento de insatisfeitos. A partir daí, é feito um trabalho de

melhoria acerca dessas maiores reclamações em relação aos procedimentos adotados nos contatos com o cliente.

- Conhecimento e imagem de marca

O conhecimento e imagem de marca são avaliados, assim como parte da avaliação de fidelidade, juntamente com a pesquisa de satisfação desenvolvida pela empresa.

Na pesquisa de satisfação, existem questões específicas que visam a identificar a percepção do cliente em relação à marca, qualidade percebida, expectativa, quais as relações que o cliente faz com a marca e a comparação com a concorrência. Esses indicadores são avaliados por faixas de propensão de retorno (diferentes cartões) e por faixas de tempo de relacionamento.

Por fim, faz parte dessa avaliação também o acompanhamento do valor de marca. A marca American Express no mundo é hoje a 14º marca mais valiosa (INTERBRAND, 2007), mas aqui no Brasil a empresa busca avaliar, também, de que modo a marca é vista.

- Satisfação e retenção do empregado

A satisfação e o engajamento dos funcionários, em especial os funcionários com contato direto com o cliente, é um pré-requisito para o bom desempenho das ações de marketing de relacionamento. Para avaliar a evolução da satisfação do funcionário, são feitas pesquisas anuais (passarão em breve a ser trabalhadas de dois em dois anos) de clima organizacional. Trata-se de um questionário que, enviado a todos os funcionários, busca quantificar a satisfação e apresentar indicadores de clima organizacional.

A pesquisa, no entanto, não é diretamente vinculada às ações de marketing de relacionamento e nem seus resultados são encarados de alguma forma como consequências dessas ações.

- Retenção / *Churn*

A retenção de clientes é analisada por meio do acompanhamento do número de clientes perdidos por faixas de clientes potenciais (ou por produtos - cartões). Assim, é feita uma

análise consolidada, e não caso por caso. Para associar as ações de marketing de relacionamento aos resultados de maior ou menor retenção, é trabalhado o grupo de controle, assim como ocorre com os demais indicadores.

Não existe uma ferramenta de análise de *churn* hoje na American Express. (o método *churn* é apresentado na seção 2.3.1 - Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento). Em 2006, houve uma tentativa de trabalho de *churn* por meio de modelos trazidos do exterior. Na época a empresa ainda era uma multinacional. Alguns testes foram aplicados, mas os resultados não foram efetivos. Uma hipótese é que a modelagem proposta não estava adequada aos padrões do Brasil. Então, o projeto foi descontinuado. Agora, a empresa está começando um novo projeto local para identificar o cancelamento de alguns determinados produtos que possam indicar abandono futuro do relacionamento, porém trata-se de um projeto ainda em sua fase inicial.

Como formas de prever e entender o atrito com os clientes, a empresa realiza análise de tendência de gastos (se está diminuindo ou aumentando) e também, em sua pesquisa de satisfação, indaga se o cliente fez algum contato com outra bandeira de cartões de crédito. Além disso, a empresa busca identificar quais os motivos que vêm levando seus clientes a atritarem por meio das informações fornecidas por aqueles que abandonam o relacionamento. Assim, é possível identificar quais os pontos falhos da empresa e corrigi-los.

Por fim, existe também a avaliação do volume de reclamação total da base de clientes, sempre acompanhado e segmentado por processo.

- Conquista de novos clientes

A conquista de novos clientes é mensurada e busca-se cruzá-la com as ações de marketing de relacionamento desenvolvidas. Apesar de não ser usualmente ligado ao marketing de relacionamento, que foca seus esforços em clientes atuais, a conquista de novos clientes é considerada como um resultado das ações de relacionamento quando realizadas por meio da comunicação positiva de boca em boca de atuais clientes. Sempre que um possível novo cliente inicia seu processo de aquisição do produto, é identificado como ele foi informado sobre a empresa e o que o levou a entrar em contato com a empresa.

Alguns mecanismos diferenciados de conquista de clientes, como o *Intelligent Acquisition* (Anexo 2) premiado pela ABEMD, Associação Brasileira de Marketing Direto, possui como métrica a comparação dos resultados dos possíveis clientes que foram alvo deste projeto e os resultados de clientes que não o foram (grupo de controle) para identificar os resultados da ação. (ABEMD, 2007).

A conquista de novos clientes por meio da comunicação positiva de boca em boca é considerada pela pesquisa *Net Promoted Score*, que identifica o quanto os clientes atuais estão propensos a indicar os produtos da empresa a seus amigos e colegas.

- Valor Vitalício do cliente

Existem modelos estatísticos desenvolvidos pela American Express capazes de calcular o valor vitalício dos clientes atuais e dos possíveis novos clientes (as possíveis formas de cálculo do *CLV* são discutidas na seção 2.3.1 - Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento). Os modelos trazem para o valor presente todos os possíveis custos diretos para atender o cliente (custo de atendimento, custos das ações de marketing) e as possíveis receitas (compras) que o cliente pode trazer.

São considerados para a formação do modelo a renda do cliente, o estilo de vida, onde mora, a idade, a atividade e outras informações. Além disso, existe a possibilidade de informações subjetivas percebidas por aqueles que têm contato direto com o cliente, como a maior possibilidade de esse cliente trazer *insights* utilizáveis para o desenvolvimento de novos produtos, serem consideradas para que o valor vitalício desse cliente seja maior do que o seria apenas pelo modelo. Isso não é um processo freqüente, mas há a abertura para que ocorra.

Como se dá o cálculo de valor vitalício do cliente, quais os indicadores do modelo, e quais são, exatamente, os custos e as receitas consideradas, são, no entanto, informações estratégicas da empresa e, portanto, não foram abertas para esta dissertação.

De acordo com o valor vitalício, os clientes são alocados em faixas. Para cada faixa há um produto (cartão) correspondente. À medida que o valor vitalício do cliente aumenta, ou seja, o potencial de retorno do cliente aumenta, ele é transferido para a faixa seguinte de maior valor.

- Outros indicadores

Além dos indicadores apresentados até aqui a American Express trabalha com a avaliação da qualidade do produto do ponto de vista do cliente, feita por meio da pesquisa de satisfação.

Por fim, existe também uma pesquisa específica para entender as necessidades dos clientes e como está a atuação da empresa no atendimento a essas necessidades. A pesquisa busca não só levantar as necessidades, mas também ranqueá-las. As necessidades apontadas pelos clientes são colocadas em categorias por potencial de retorno do cliente: se é um cliente *gold*, se é um cliente *green*, se é um cliente *platinum*; e por prioridade: se é uma necessidade imperativa (só é visto valor caso a necessidade seja atendida), ou se é uma necessidade gradativa (quanto mais bem atendida, mais valor é agregado).

Em seguida, a pesquisa identifica como está a atuação da American Express em relação a essas necessidades e como seu índice vem variando ao longo do tempo.

Em entrevista, foi solicitado que o entrevistado preenchesse o quadro a seguir, em que eram requeridas informações sobre os objetivos buscados pelas ações de marketing de relacionamento, formas de avaliação e qualidade da avaliação feita (quadro 9).

Percebe-se pelo quadro 9 que os únicos objetivos apontados pela entrevistada ainda não mensurados na avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento da empresa são o aumento do valor vitalício da base de clientes e a disponibilidade de o cliente pagar mais.

Quadro 9 – Variáveis mensuradas na avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento segundo entrevista com executivo da American Express

	É um objetivo de marketing de relacionamento	É um indicador de resultados	É mensurado	Já traz resultados confiáveis
Fidelidade do cliente	X	X	X	X
Aumento de lucratividade	X	X	X	X
Entendimento das necessidades dos clientes	X	X	X	X
Satisfação do cliente	X	X	X	X
Maior qualidade do produto	X	X	X	X
Maior conhecimento e imagem de marca	X	X	X	X
Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor	X	X	X	X
Retenção de funcionários	X	X	X	X
Retenção de clientes	X	X	X	X
Recompra	X	X	X	X
Aumento da quantidade de produtos/volume comprado	X	X	X	X
Redução de custos de aquisição de clientes	X	X	X	X
Aquisição de clientes por meio de comunicação positiva de boca em boca	X	X	X	X
Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos	X			
Aumento do valor vitalício da base de clientes	X			

Fonte: desenvolvido pela autora

5.2 MasterCard

Nesta subseção, é descrito o caso da MasterCard. Inicia-se a descrição com o detalhamento do histórico da empresa e do histórico da empresa no Brasil. Em seguida, é apresentado um panorama das ações de marketing de relacionamento desenvolvidas pela empresa, o entendimento que a empresa apresenta sobre marketing de relacionamento, as ferramentas utilizadas, os objetivos traçados e, por fim, as formas de avaliação de resultados trabalhadas pela empresa. A apresentação das formas de avaliação de resultados é dividida em subgrupos, que tratam de: fidelidade, avaliação financeira, satisfação do cliente, conhecimento e imagem de marca, satisfação e retenção do empregado, retenção / *Churn*, conquista de novos clientes, valor vitalício do cliente e outros indicadores. Essa divisão foi baseada nos possíveis indicadores de resultados apresentados pela literatura estudada.

5.2.1 Histórico da empresa

A história da MasterCard se inicia no final da década de 1940, quando bancos norte-americanos começam a emitir papéis que poderiam ser utilizados para substituir o dinheiro em transações financeiras. Em 1951, começa o trabalho com cartões de crédito propriamente ditos, e na década de 60, alguns estabelecimentos já aceitavam cartões de crédito correntemente, mas trabalhavam com um único banco (MASTERCARD BRASIL, 2006).

Em 16 de agosto de 1966, com a união de um grupo de bancários nos Estados Unidos, é criada a *Interbank Card Association (ICA)*, que mais tarde viria a ser a MasterCard. Diferentemente do que era usual até então, a *ICA* não era controlada por um único banco (MASTERCARD BRASIL 2006).

Desde o início de suas atividades, a *ICA* já tinha como um de seus objetivos a atuação mundial de sua marca no mercado de pagamentos. Em 1968, dois anos após sua fundação, a *ICA* passa a atuar também no México, por intermédio de uma associação com o Banco Mundial do México. Um ano depois, aliou-se ao Eurocard, na Europa, e

iniciou também sua entrada no Japão. No final de década de 70, a ICA já tinha membros da África e da Austrália (MASTERCARD, 2007).

Em 1979, a ICA recebe o nome de MasterCard. O novo nome é escolhido para transmitir o comprometimento de crescimento internacional da empresa. Nasce, então, a marca MasterCard.

Nos anos 80, a MasterCard expande sua área de atuação pela Ásia e América Latina (MASTERCARD BRASIL, 2006).

A década de 90 é também muito importante para o crescimento da empresa. É em 1990 que a MasterCard inicia sua estratégia de *co-brand* e se torna líder mundial nessa indústria. Em 1991, é lançada a marca Maestro, de cartões de débito. E, em 1997, é lançada a campanha que acompanha a marca MasterCard até os dias de hoje: a campanha Não Tem Preço. A campanha é transmitida mundialmente e visa a fortalecer a marca MasterCard junto ao usuário final do cartão. A campanha busca transmitir a imagem do cartão MasterCard como um facilitador, e angariou, como um de seus principais resultados, um considerável aumento de conhecimento e lembrança de marca (MASTERCARD BRASIL, 2006; MASTERCARD, 2007).

Em 2001, a MasterCard abre uma nova frente de trabalho: a consultoria. Por meio do *Advisors Professional Services*, passa a fornecer serviços de análise e consultoria na indústria para clientes de instituições financeiras e comerciantes (MASTERCARD BRASIO, 2006).

Em 2002, uma nova mudança importante ocorre na empresa: a MasterCard passa por um processo de fusão com a *Europay International*. A *Europay International* resultou da fusão da *Eurocard International* e da *Eurocheque International* em 1992. A *Europay* é, segundo dados fornecidos pelo *site* da MasterCard, a principal organização de pagamentos da Europa. É criada, então, a *MasterCard International* (MASTERCARD BRASIL, 2006).

Para adequar-se a todas essas mudanças, em 2006, a *MasterCard International* adota um novo nome corporativo, *MasterCard Worldwide*, e uma nova assinatura de marca:

no coração do comércio. As mudanças procuram refletir a nova estrutura da empresa globalmente integrada e sua visão estratégica do avanço do comércio por todo o mundo. Além disso, as mudanças são desenvolvidas também para sedimentar a nova divisão da empresa em três segmentos de processadora (como bandeira e operadora de cartões), franqueadora (como credenciador) e de consultora (mediante consultoria especializada no mercado de pagamentos). É lançado também um novo logotipo corporativo formado por três círculos constituídos a partir dos já utilizados círculos vermelho e amarelo entrelaçados da marca de consumidor MasterCard. Esses círculos refletem o modelo de três plataformas, que passa a ser adotado pela empresa: como franqueadora, processadora e consultora. O logotipo já conhecido formado pelos dois círculos vermelho e amarelo, no entanto, continua sendo utilizado nos cartões da marca e nos estabelecimentos comerciais que trabalham com essa bandeira (MASTERCARD BRASIL, 2006).

De acordo com dados fornecidos pelo *site* brasileiro da empresa (MASTERCARD BRASIL, 2006), ao final de 2005, a MasterCard contava com um faturamento de US\$ 1,7 trilhão; 25.000 instituições financeiras-membro, servindo a consumidores em 210 países e territórios; mais de 24 milhões de estabelecimentos filiados; 4.000 funcionários trabalhando em mais de 37 escritórios próprios em todo o mundo; e com mais de 1,7 bilhões de cartões circulando dentre as marcas MasterCard, Cirrus e Maestro.

5.2.2 Histórico da empresa no Brasil

A MasterCard inicia suas atividades no Brasil na década de 1980, quando começa suas atividades na América Latina. Na época, o trabalho no Brasil era feito em parceria com a Credicard (emissora).

Em 1996, a Credicard deixa de ser o único emissor MasterCard. Daí em diante, a MasterCard começa a trabalhar com múltiplos emissores, vários bancos passam a trabalhar com a bandeira MasterCard.

Nessa época, é também inaugurado o escritório da MasterCard Brasil S/C Ltda em São Paulo (MASTERCARD BRASIL, 2006).

Em 2003, o Brasil é o primeiro país do mundo em lançar a marca de débito MasterCard Maestro. Começa, então, o processo migratório das marcas RedeShop e Maestro para a MasterCard Maestro em todo o mundo.

Em 2004, segundo dados fornecidos pelo *site* brasileiro da MasterCard (MASTERCARD BRASIL, 2006), a MasterCard tinha no Brasil 24 milhões de cartões de crédito (esse número não inclui os cartões Maestro) em circulação; 830.000 estabelecimentos conveniados (estabelecimentos comerciais que aceitam a bandeira MasterCard); e um faturamento de US\$16,8 bilhões ou R\$49,2 bilhões.

Em 2006, houve uma importante mudança na forma como a MasterCard Brasil passou a trabalhar com as agências de marketing e comunicação prestadoras de serviços. A empresa optou por trabalhar com quatro agências em vez de apenas uma. Dessa forma, cada agência passa a ser responsável por uma atividade específica. As agências selecionadas e suas respectivas atividades são as seguintes: Cornerstone/ HUB, responsável por ações de vendas e incentivos e realização de eventos e programas de treinamentos; A PONTO *Brand Promotion*, responsável pelo desenvolvimento de promoções para o consumidor final e campanhas institucionais; a *Incentive House*, responsável pelas viagens de incentivo; e a Salem, pelas ações de marketing de relacionamento.

A mudança demonstra a preocupação crescente da empresa com as atividades relacionadas a essas áreas, entre elas, o marketing de relacionamento.

Em 2006, outra mudança importante ocorreu na MasterCard: a empresa abriu seu capital e passou a operar na bolsa de valores. Isso redundou em uma série de mudanças internas, entre elas, segundo um dos entrevistados: o maior foco em avaliação de resultados e controle.

5.2.3 O marketing de relacionamento

O departamento de marketing da MasterCard se divide em três frentes: *branding*, responsável por atividades vinculadas à manutenção de imagem de marca, como mídia e patrocínios; *acceptance marketing*, responsável por ações nos pontos de venda que trabalham com cartões MasterCard (não credenciamento, mas sim ações de comunicação no ponto de venda) e *customer marketing*, responsável por desenvolver ações com os emissores, ou seja, a principal área responsável pelo marketing de relacionamento hoje na MasterCard.

Duas diferentes abordagens de marketing de relacionamento são desenvolvidas dentro da empresa: ações *Business to Business*, voltadas para estreitar a relação entre a MasterCard e seus emissores, e ações *Business to Consumer*, realizadas em parceria com os emissores, com a finalidade de estreitar a relação da MasterCard com os usuários finais dos cartões dessa bandeira.

Nas ações *Business to Business*, de acordo com um dos entrevistados, a MasterCard tem hoje dois grandes projetos cujo foco é estimular o relacionamento com o emissor: o Conexão MasterCard, e o *Best Performance*.

O Conexão MasterCard é um programa de relacionamento com os emissores, com quem são desenvolvidos vários pontos de comunicação, como *e-mails*, malas diretas e contatos pessoais. Os pontos de contato são desenvolvidos sobre um tema central, que é alterado ano a ano. Com isso, objetiva-se desenvolver uma imagem melhor da marca junto aos emissores e torná-los mais susceptíveis a aceitar a marca de forma positiva. Esse tipo de ação de comunicação com os emissores sempre foi realizado pela empresa, mas, nos últimos anos, foi reformulado para ser desenvolvido sempre com base em um motivo central e haver acompanhamento dos resultados alcançados. Conforme os entrevistados, vem alcançando resultados bastante satisfatórios.

O segundo projeto desenvolvido hoje pela empresa, *Best Performance*, trata-se de um programa de incentivo em que os emissores se cadastram em alguns indicadores de resultados sugeridos pela MasterCard, como ativação, retenção, vendas, credenciamento, *case* de marketing ou operações, por exemplo. São ao todo 20 possíveis indicadores. Em cada indicador, o emissor cadastra uma equipe, e as

diferentes equipes cadastradas passam, então, a competir entre si dentro desse indicador. Ao final de cada período, as equipes que apresentam melhores resultados recebem prêmios, como cursos ou viagens. Com isso, pretendeu-se estimular a melhora dos indicadores de resultados interessantes para a MasterCard e criar um elo de contato contínuo com os emissores.

Além dessas duas ações pontuais, o relacionamento da MasterCard com os emissores com que trabalha é bastante íntimo. Segundo entrevista, é comum que a empresa convide os emissores parceiros a trabalhar em conjunto no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria dos produtos existentes, bem como no desenvolvimento de campanhas para o cliente final. A empresa conta também com um modelo de cálculo do potencial de cada emissor. Quais as variáveis pertinentes a esse modelo e o que é considerado um emissor de grande potencial, no entanto, foram consideradas informações estratégicas e, por isso, não podem ser abertas pelos entrevistados.

A comunicação da MasterCard com seus emissores se dá de forma contínua, e as informações provenientes dessas comunicações são armazenadas em um banco de dados único, que é acessado sempre que se faz necessário levantar algum dado específico de algum emissor. Isso possibilita a relação estreita da empresa com o emissor.

O relacionamento MasterCard-emissor, de acordo com os entrevistados, tem como objetivo conquistar a preferência do emissor por trabalhar com a MasterCard. Nas palavras de um dos entrevistados:

A partir do momento em que eu lhe dou um treinamento, em que eu lhe dou um programa de relacionamento com uma régua que mostra a preocupação com você, em que eu lhe dou um programa de incentivo que ajuda você a alavancar seus indicadores, eu acredito que a gente fecha um composto que garante uma maior penetração. Quando aquele profissional estiver fazendo uma ação conosco em detrimento de outras bandeiras, ele estará mais motivado.

Assim, o relacionamento com o emissor tem por objetivo otimizar a penetração e a imagem de marca da MasterCard junto ao cliente final.

Pode-se dizer, portanto, que o foco do trabalho de marketing de relacionamento da MasterCard é o relacionamento *Business to Business*. É por meio desse relacionamento

com o emissor que a empresa busca melhorar seus indicadores relacionados ao cliente final. Isso se dá, na opinião dos entrevistados, pela própria natureza do negócio de uma bandeira de cartões de crédito. Nas palavras de um dos entrevistados:

[...] a bandeira é muito *b2b*; ela é um integrador do mercado. Quando a gente está falando de *b2c*, quem tem mais responsabilidade de falar com o consumidor de forma mais dirigida? O emissor. A gente tenta trabalhar de forma mais abrangente com o *b2c*. Gerar tendências de mercado. Mas falar de forma dirigida é o emissor.

Nesse mercado, o consumidor final, ao adquirir um cartão, não o faz por meio da bandeira, e sim por meio do emissor. A dinâmica do mercado de cartões de crédito é apresentada na seção 3 (O segmento de cartões de crédito), desta dissertação. Desse modo, o cliente torna-se cliente do emissor, e não da bandeira diretamente. Assim, a bandeira tem acesso aos dados do cadastro do cliente e aos dados de transação do cliente, mas quem detém o direito de utilização dos dados de transação dos clientes e quem se comunica diretamente com o cliente no dia-a-dia de utilização do produto é o emissor, e não a bandeira. Com efeito, a atividade de marketing de relacionamento com o cliente final da bandeira não pode ser muito desenvolvida.

Apesar dessas questões, existem atividades de relacionamento voltadas ao cliente final na bandeira MasterCard. Além disso, a MasterCard trabalha também juntamente com o emissor na definição de políticas de relacionamento com os clientes finais.

O relacionamento com o cliente final é o foco desta dissertação, portanto, a partir deste ponto, serão trabalhadas apenas as ações de relacionamento com o cliente final da MasterCard, bem como as formas de avaliação de resultados dessas ações.

A MasterCard apresenta tratamentos diferentes para clientes diferentes. Assim, clientes que apresentam maior potencial de retorno recebem maiores benefícios. Os benefícios não são conquistados pelo tempo de relacionamento com a empresa, mas sim pelo potencial de retorno. Clientes com diferentes potenciais de retorno trabalham com diferentes produtos. Cada produto oferece uma série de benefícios extras ao cliente, conforme o exemplo apresentado na ilustração 13:

Cartões	Serviços						
	Mastercard Global Service	MasterSeguro de Viagens	MasterSeguro de Automóveis	MasterAssist	MasterAssist Plus	Concierge Service	Premium Collection
Standard
Gold
Platinum

Ilustração 13 - Benefícios oferecidos por cartão MasterCard

Fonte: MasterCard Brasil (2007)

A definição dos critérios que levam o cliente a ser alocado nas diferentes faixas de retorno e, portanto, receber um ou outro cartão é uma decisão do emissor. A MasterCard apresenta alguns critérios básicos, mas a divisão da base de clientes é, de fato, feita pelo emissor. Além disso, cada emissor trabalha com a base de benefícios da MasterCard, porém não entrega a seu cliente exatamente o que a MasterCard sugere. Cada emissor acrescenta ou modifica os benefícios, a fim de diferenciar a sua oferta das dos demais.

São também desenvolvidas promoções para o cliente final, que são ofertadas aos emissores por meio do *site* da empresa. Trata-se de sugestões de promoções já desenvolvidas pela MasterCard para os diferentes grupos de segmentos de clientes. Os emissores podem utilizar as promoções, caso tenham interesse, ou podem optar por não utilizá-las. Em geral, são promoções de descontos em compras feitas com o cartão MasterCard.

Além disso, a MasterCard trabalha formas diferentes de comunicação com os clientes. Malas diretas customizadas e *e-mail* marketing são as formas de comunicação mais comuns entre a empresa e o cliente final. O nível de resposta trazido por cada meio de contato é avaliado, e são, pois, priorizadas as mídias de maior retorno. Nas palavras de um dos entrevistados:

Eu não tenho um programa *b2c*, eu tenho ações segmentadas. Então eu vou fazer uma ação de *upgrade*. Segmentadamente, eu vou falar do nacional para o internacional, do internacional para o *Gold*. Por trás eu tenho o perfil dessa pessoa. Quem é do nacional para o internacional, qual é a idade média, qual é o sexo. Então eu tenho falado segmentadamente, por meio de malas diretas customizadas. Isso é um ponto, uma ação que a gente vem fazendo. Um outro tipo de investimento *b2c* que a gente tem é muito em testes de conceito. [...] Eu vou fazer a mala e depois o telemarketing, e depois *e-mail* marketing para este público. Para vários grupos. E eu verifico qual é o composto de canais que me dá melhor retorno. Esse é um outro tipo de ação que a gente vem fazendo

A definição de quais clientes serão alvo de comunicações da MasterCard, no entanto, não é feita de acordo com o potencial de retorno de cada cliente necessariamente. Nas palavras de um dos entrevistados:

Eu tento me comunicar com os clientes de acordo com as necessidades de cada cliente. O filtro não vai ser o valor de cliente. O filtro vai ser a intenção da ação. Se for uma ação para ativação, então eu vou focar todos os bloqueados, que não serão necessariamente os clientes de maior valor. Mas é que naquele momento eu estou precisando alavancar o desbloqueio naquela carteira. Se for uma ação de anti-*attrition* eu vou focar quem está com risco de atritar. É muito mais pelo objetivo da ação do que pelo valor.

E aí sempre tentando comunicar de forma adequada com aquele público segmentado. E também um outro ponto. Às vezes eu tenho um [...] patrocínio que eu posso aproveitar. Então se eu tenho uma possibilidade de patrocínio eu tenho que fazer uma ação que utilize esse patrocínio. Eu tenho que utilizar com um público que seja adequado a esse patrocínio.

Apesar de existirem esses mecanismos de comunicação da MasterCard com o cliente final, a comunicação do cliente final diretamente com a MasterCard é muito pequena e não é estimulada pela empresa. No *site* brasileiro da MasterCard, por exemplo, ao clicar no item “contato”, o cliente é instruído a entrar em contato com o emissor, e uma listagem dos diferentes emissores e seus contatos é apresentada.

Dessa forma, críticas e sugestões do cliente final não são capturadas diretamente pela MasterCard em sua atividade normal. Apesar disso, o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria dos produtos atuais levam em consideração as necessidades dos clientes. Para captar essas necessidades, são desenvolvidas pesquisas pontuais. Além disso, espera-se que esse tipo de informação possa ser trazido pelo emissor.

O marketing de relacionamento desenvolvido pela MasterCard é voltado diretamente para o cliente final é, portanto, trabalhado basicamente pela oferta de produtos diferenciados para os clientes com potenciais diferentes, o que é feito em parceria com o emissor; pelo desenvolvimento de promoções em parceria com o emissor; e pelo envio de comunicações personalizadas em momentos específicos do relacionamento.

Na visão dos entrevistados, o trabalho de marketing de relacionamento da MasterCard tem, hoje, foco claro na retenção de clientes.

5.2.4 As ferramentas trabalhadas

Serão consideradas ferramentas trabalhadas as técnicas de *CRM*, *Customer Relationship Management*, e as formas de segmentação da base de clientes e definição dos clientes-alvo das ações de marketing de relacionamento, em especial as técnicas de definição de *CLV*, *Customer Lifetime Value*, assim como foi feito na revisão bibliográfica desta dissertação.

Como o direito de uso dos dados de transações e contatos do cliente é do emissor, não da bandeira, e como os contatos do cliente final com a MasterCard diretamente são escassos, a MasterCard não possui trabalho de *CRM* com o cliente final.

Da mesma forma, a avaliação de *CLV* também não é feita pela MasterCard, uma vez que ela não tem direito de utilização dos dados do cliente final. A bandeira tem acesso aos dados de transações dos clientes, mas não tem direito ao uso desses dados. Por isso, em alguns momentos, a MasterCard trabalha em parceria com seus emissores na determinação do potencial de retorno dos clientes do emissor.

A MasterCard possui, no entanto, um banco de dados de emissores. Por meio da análise da evolução dos indicadores de atividade dos emissores a MasterCard busca acompanhar a evolução de sua base de clientes finais.

Mesmo sem direito de uso dos dados de transações dos clientes, a MasterCard possui um banco de dados com o cadastro de seus clientes finais, e é por meio desse banco que as ações de comunicação direta são desenvolvidas.

5.2.5 Os objetivos das ações de relacionamento

Dois principais objetivos são apontados para as ações de marketing de relacionamento da MasterCard com o cliente final: trabalhar a imagem de marca e aumentar a lucratividade.

Em relação à imagem de marca, segundo um dos entrevistados, a MasterCard já enfrentou problemas de posicionamento no mercado brasileiro, pois muitos

consumidores não entendiam ao certo o trabalho da MasterCard, e havia muita dúvida sobre a diferença entre a MasterCard e a Credicard (emissor). Com isso, o posicionamento da MasterCard se tornava impreciso na mente do consumidor. O trabalho de comunicação (com a campanha *Priceless*) e de marketing de relacionamento com o cliente final é considerado pela empresa como importante na solução desse problema, que hoje se encontra superado.

Ao mesmo tempo, o aumento da rentabilidade da base de clientes é apontado como objetivo importante. Na palavra de um dos entrevistados:

No *b2c* todas as ações de marketing de relacionamento, de marketing direto, são pensadas muito em rentabilização de portfólio. Rentabilização. Acho que esse é o maior ponto. Se esta rentabilização virá por meio de ativação, por meio de venda de cartão, de retenção, isto é um outro ponto. Mas sempre é focado na rentabilização do portfólio.

Por outro lado, ao receber os cartões 2 e 3, onde são apresentados possíveis objetivos das ações de marketing de relacionamento, os entrevistados apontaram outros objetivos das ações de relacionamento também, como pode ser observado no quadro 10:

Quadro 10 - Objetivos das ações de marketing de relacionamento da MasterCard

Fidelidade do cliente
Maior lucratividade
Entendimento das necessidades dos clientes
Satisfação do cliente
Maior qualidade do produto
Maior conhecimento e imagem de marca
Retenção de clientes
Redução dos custos de aquisição de clientes
Aquisição de clientes por meio da comunicação positiva de boca em boca

Fonte: desenvolvido pela autora

Esses outros objetivos que não foram apontados espontaneamente podem ser entendidos como objetivos secundários, meios para a conquista dos objetivos principais buscados de maior lucratividade e conhecimento e imagem de marca.

5.2.6 A avaliação de resultados

Devido à limitação de trabalho direto das bandeiras com o cliente final, na avaliação de resultados das ações de relacionamento da MasterCard, não é possível trabalhar com alguns indicadores apontados pela literatura pesquisada.

Apesar das limitações, existem mecanismos de avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento. Tais mecanismos, no entanto, não são gerais, e sim caso por caso. Não existem indicadores específicos que sejam acompanhados com periodicidade predeterminada, como relatórios anuais de satisfação, por exemplo. O que existe é um planejamento de metas para cada ação específica e a avaliação do sucesso ou não de cada ação específica de acordo com as metas traçadas. Nas palavras de um dos entrevistados:

Nós temos um mecanismo formalizado de planejamento do retorno, de estipular a meta daquele retorno, que é diferente de depois comprovar se aquele retorno aconteceu ou não. [...] Uma coisa é eu ter um mecanismo para calcular qual é a meta que eu tenho que ter para aquela ação se pagar, outra coisa é a volta, quanto que aquela ação efetivamente rendeu. Temos um mecanismo fechado de planejamento, mas a volta não é predefinida. Porque depende muito de cada ação, dos resultados que você vai conseguir, das informações que você vai conseguir. Então a gente tem alguns modelos, mas não é fechado. Eles são acompanhados e medidos [...] ação por ação. Não com uma periodicidade preestabelecida. Eu não tiro um relatório de *ROI* semanalmente ou anualmente, eu vejo o *ROI* por ação.⁶

É prática comum, no entanto, a utilização de grupos de controle que possibilitam a comparação dos resultados obtidos com clientes que foram alvo de ações específicas de relacionamento com os resultados obtidos com clientes que não foram alvo delas.

Espontaneamente, foram apresentados como indicadores de resultados mais trabalhados pela MasterCard o retorno sobre o investimento, a satisfação do cliente, o aumento de vendas, a aquisição de cartões, o desbloqueio de cartões e a taxa de uso.

- Fidelidade

Como foi apresentado anteriormente, a MasterCard despende grande esforço de relacionamento com seus emissores. As ações de relacionamento com os emissores são

⁶ *ROI* é a sigla do termo em inglês *Return on investment*. Trata-se de um indicador de resultado que mede o retorno financeiro conquistado com base no capital investido.

avaliadas por meio de pesquisas anuais de satisfação com funcionários-chave em cada emissor (entre outras formas de avaliação).

As pesquisas de satisfação feitas com emissores visam a levantar, entre outras informações, a percepção dos emissores sobre os resultados que a MasterCard está obtendo junto ao cliente final. A MasterCard busca captar informações de uso de clientes que possuem cartão MasterCard e que possuem também cartões de outras bandeiras, com isso, pretende identificar se as atividades de cartões de crédito de seus clientes estão migrando para outras bandeiras. A empresa busca captar também informações sobre os clientes que possuem apenas MasterCard e verificar se eles adquiriram recentemente cartões de outras bandeiras, ou manifestaram interesse em fazê-lo.

Além das pesquisas de satisfação com os emissores, alguns deles se tornam parceiros da MasterCard e desenvolvem produtos, segmentações e promoções em parceria com a bandeira. Nas atividades de parceria, a MasterCard também procura identificar o comportamento dos clientes finais nos emissores parceiros.

Por meio dessas atividades, a empresa consegue indicadores globais do comportamento de sua base de clientes e consegue observar qual a tendência de fidelidade de sua base de clientes.

- Avaliação financeira

A avaliação financeira é a mais fortemente trabalhada na MasterCard. Isso é bastante condizente uma vez que o aumento da lucratividade é apontado como um dos principais objetivos das ações de relacionamento trabalhadas.

São desenvolvidas métricas para avaliar se as ações desenvolvidas trazem retornos maiores do que os custos de seu desenvolvimento.

As avaliações financeiras são feitas por ação. Como as ações de relacionamento com o cliente final desenvolvidas pela MasterCard giram em torno de comunicações dirigidas e oferta de prêmios e vantagens, são levantados seus custos: custo de impressão,

confeção de mala direta, de telemarketing, do prêmio e benefício oferecido etc. Os custos variam de acordo com a dinâmica de cada ação.

Os custos levantados são, então, contrapostos aos resultados alcançados. Cada ação possui uma meta específica que pode ser a venda de cartões, a ativação de cartões ou o estímulo ao uso.

- Satisfação do cliente

São feitas pesquisas da satisfação do cliente, embora sem uma sazonalidade predefinida, ou um método comum. Trata-se de pesquisas ocasionais, desenvolvidas com grupos específicos de clientes.

Além disso, as pesquisas feitas com os emissores e as informações dos contatos com esses trazem informações sobre a satisfação dos clientes finais.

- Conhecimento e imagem de marca

O conhecimento e a imagem de marca são importantes objetivos das ações de relacionamento. São avaliados por meio de pesquisas específicas. As pesquisas, desenvolvidas por institutos terceirizados, trazem perguntas que visam a identificar a imagem da marca na mente do cliente ou potencial cliente da MasterCard. Os resultados são analisados de acordo com o histórico das pesquisas anteriores da empresa.

- Satisfação e retenção do empregado

Esse indicador não é entendido como vinculado ao marketing de relacionamento.

- Retenção / *Churn*

A análise da retenção do cliente final é feita em conjunto com o emissor, assim como a análise de fidelidade, por meio das informações transmitidas pelos emissores.

Pelas análises conjuntas, a MasterCard consegue analisar e mapear qual o perfil do cliente que está tendo atrito. Com essa informação, a empresa inicia ações de prevenção de atrito com clientes que tenham esse perfil.

- Conquista de novos clientes

A conquista de novos clientes é analisada mediante os dados disponibilizados pelos emissores nas pesquisas de satisfação e, principalmente, nas atividades desenvolvidas em parceria, como promoções, por exemplo. Assim, a MasterCard busca receber de seus emissores parceiros dados, como a quantidade e o perfil dos novos clientes conquistados, e contrapô-los às ações desenvolvidas.

Além disso, a análise de participação de mercado também fornece uma macrovisão desse indicador.

- Valor Vitalício do cliente

Não existe análise do valor vitalício do cliente feita pela MasterCard devido a dificuldade de contato e utilização de dados do cliente final.

- Outros indicadores

Existem também outras formas de análise de resultados de ações de relacionamento com clientes finais além das citadas. Hoje, a MasterCard já possui algumas formas de avaliar os resultados das promoções feitas em parceria com os emissores. Os emissores que utilizam as promoções desenvolvidas pela MasterCard precisam apresentar qual a forma de comunicação de divulgação da promoção que foi utilizada e qual o número de clientes atingidos. Ademais, a empresa entra em contato com os estabelecimentos conveniados por meio de sua credenciadora (Redecard) para verificar quantos cupons da promoção foram apresentados. É o modo de a empresa captar informações para avaliar seus resultados junto aos clientes finais.

Segundo um dos entrevistados, no entanto, essa forma de avaliação ainda não traz resultados totalmente satisfatórios. Por tal motivo, a empresa está desenvolvendo novas

ferramentas de avaliação capazes de medir se houve mudança de comportamento dos clientes durante as promoções. A dinâmica da operação dessa ferramenta, no entanto, não foi revelada.

Por fim, deve-se destacar também que existem outras formas de avaliar os resultados das ações de relacionamento com os emissores, além da já citada pesquisa anual de satisfação com funcionários-chave de cada emissor, realizada principalmente para avaliar os resultados da ação Conexão MasterCard.

As atividades de relacionamento com os emissores não são analisadas do ponto de vista financeiro, mas em relação à imagem de marca e satisfação e motivação do emissor. A avaliação é feita mediante a pesquisa anual da satisfação dos funcionários-chave dos emissores e a análise da variação dos indicadores de resultados dos clientes finais dos emissores. Foram citados como exemplos de indicadores de resultados de clientes finais: ativação, retenção e vendas, no entanto não existe um modelo capaz de identificar claramente a relação causal entre as atividades de relacionamento desenvolvidas com os emissores e a melhora dos indicadores de resultados dos clientes finais.

Em entrevista, foi pedido que o entrevistado preenchesse o quadro a seguir, a fim de nele buscar informações sobre os objetivos pretendidos pelas ações de marketing de relacionamento, formas de avaliação e qualidade da avaliação feita. O quadro preenchido é apresentado a seguir (quadro 11).

Percebe-se pelo quadro 11 que o entendimento das necessidades dos clientes e a maior qualidade do produto são os únicos objetivos que não são entendidos como indicadores de resultado. A redução do custo de aquisição de clientes é objetivo e indicador, mas não é mensurado pela empresa.

Quadro 11 - Variáveis mensuradas na avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento segundo entrevista com executivo da MasterCard

	É um objetivo de marketing de relacionamento	É um indicador de resultados	É mensurado	Já traz resultados confiáveis
Fidelidade do cliente	X	X	X	X
Aumento de lucratividade	X	X	X	X
Entendimento das necessidades dos clientes	X			
Satisfação do cliente	X	X	X	X
Maior qualidade do produto	X			
Maior conhecimento e imagem de marca	X	X	X	X
Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor				
Retenção de funcionários				
Retenção de clientes	X	X	X	X
Recompra				
Aumento da quantidade de produtos/volume comprado				
Redução de custos de aquisição de clientes	X	X		
Aquisição de clientes por meio de comunicação positiva de boca em boca	X	X	X	
Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos				
Aumento do valor vitalício da base de clientes				

Fonte: desenvolvido pela autora

5.3 A Empresa X

Nesta subseção será descrito o caso da Empresa X. Uma vez que a empresa solicitou que seu nome não fosse divulgado, a subseção do histórico da empresa não será apresentada para não evidenciar a identidade da empresa. Inicia-se, então, com a apresentação de um panorama das ações de marketing de relacionamento desenvolvidas pela empresa, o entendimento que a empresa apresenta sobre o marketing de relacionamento, as ferramentas utilizadas, os objetivos traçados e, por fim, as formas de avaliação de resultados trabalhadas pela empresa. A apresentação das formas de avaliação de resultados é feita dividida em subgrupos, a saber: fidelidade, avaliação financeira, satisfação do cliente, conhecimento e imagem de marca, satisfação e retenção do empregado, retenção / *Churn*, conquista de novos clientes, valor vitalício do cliente e outros indicadores. A divisão foi feita tendo como base os possíveis indicadores de resultados apresentados pela literatura estudada.

5.3.2 O marketing de relacionamento

No emissor estudado, Empresa X, o marketing de relacionamento é ativo em todas as etapas do ciclo de relacionamento do cliente com a empresa: desde a conquista até o atrito. Dessa forma, o marketing de relacionamento é dividido na Empresa X em quatro fases: conquista, estímulo ao uso, rentabilização/fidelização e atrito.

A conquista é considerada o primeiro passo do relacionamento pela empresa. A Empresa X busca conquistar seus novos clientes dentro da base de correntistas do banco como também entre os não-clientes do banco. Para isso, são realizados esforços de comunicação diferentes utilizando os canais do banco, comunicação direta e canais de parceiros.

A busca de novos clientes é norteadada pela análise do potencial de retorno dos possíveis clientes. O potencial de retorno é captado por meio de análise de segmentação do banco de dados de possíveis clientes denominada segmentação socioeconômica. De acordo com o potencial de retorno é definida a forma de contato da Empresa X com o possível

cliente, e a oferta que será feita. É então definido qual o limite mais adequado a cada cliente (definido pela área de crédito), bem como qual o canal mais adequado a fazer contato com cada cliente (definido pela área de marketing). A análise permite à Empresa X identificar qual a propensão de um possível cliente de efetivamente adquirir o cartão, e, assim, verificar se é vantajoso ou não buscar contato com determinado possível cliente. É montado, então, um banco de dados com possíveis clientes mais adequados ao contato da empresa.

A análise é feita por meio de modelagens estatísticas desenvolvidas pela própria empresa. Esse tópico será discutido mais profundamente na próxima seção: as ferramentas trabalhadas.

A segunda fase do relacionamento, do ponto de vista da Empresa X, é o estímulo ao uso. Nessa fase, o emissor busca estimular que o novo cliente passe a utilizar o cartão adquirido. A aquisição do cartão é, portanto, apenas o primeiro passo; a partir daí, é preciso buscar induzir o cliente a utilizar, de fato, o cartão em suas compras. É o uso do cartão que traz rentabilidade para a Empresa X.

A partir do momento em que o cliente adquire o cartão, a Empresa X passa a dispor de mais dados e mais possibilidades de trabalho diferenciado para sua base de clientes. Na conquista, os únicos dados disponíveis são os de cadastro e os geográficos. Nessa segunda fase, podem ser trabalhados também os dados de consumo do cliente. A Empresa X é capaz de capturar e analisar o hábito de consumo do cliente de forma bastante detalhada, como frequência semanal de compra, locais onde costuma comprar, tipos de produtos, valor médio de compras etc.

As ofertas passam, então, a ser montadas e oferecidas de acordo com o comportamento dos clientes, e balizadas pelo potencial de retorno. Para isso, é realizado um trabalho de segmentação denominado pela empresa como segmentação comportamental. A base de clientes é dividida em nove grupos diferentes. De acordo com o padrão de consumo, são determinados os produtos e benefícios que serão oferecidos ao cliente.

A segmentação comportamental, baseada nos padrões de consumo, permite à empresa realizar campanhas e promoções dirigidas. Por exemplo, se um cliente apresenta gasto

com materiais de construção, o modelo é capaz de prever que, em alguns meses, esse mesmo cliente gastará em móveis. Assim, a Empresa X pode desenvolver e ofertar-lhe promoções de móveis, se antecipando a uma necessidade do consumidor.

A terceira fase do processo de relacionamento é denominada de rentabilização ou fidelização. Aqui a Empresa X intensifica o seu trabalho de busca de maior penetração no cliente por meio da venda cruzada. São oferecidos aos clientes em fase de rentabilização outros produtos financeiros disponibilizados pela empresa. É trabalhada, então, uma terceira forma de segmentação (além da socioeconômica e da comportamental), denominada segmentação financeira. A segmentação financeira vai distinguir aqueles clientes que pretendem utilizar o cartão apenas como instrumento de compra daqueles que enxergam o cartão também como uma ferramenta de obtenção de crédito. A segmentação é feita com base no histórico do uso de crédito de cada cliente.

A partir dessa análise, diferentes serviços, como: seguros, serviços de assistência, capitalização ou empréstimo são ofertados de acordo com a avaliação de necessidade de cada cliente. Com isso, além do crescimento de participação no cliente conquistado pela venda cruzada, o emissor busca também minimizar a possibilidade de desgaste de crédito do cliente, uma vez que são ofertados os serviços de crédito mais adequados ao cliente.

A quarta e última fase do relacionamento é o atrito, quando o cliente voluntariamente quer desligar-se da empresa ou quando o cliente se torna inadimplente e é desvinculado da empresa involuntariamente.

No momento do atrito voluntário, a Empresa X norteia seus esforços de retenção de acordo com o potencial de retorno do cliente. Clientes com maior potencial de retorno recebem mais esforços de retenção, enquanto clientes com menor potencial de retorno recebem esforços reduzidos ou até esforço nenhum.

O marketing de relacionamento na Empresa X possui, portanto, duplo foco em conquista e em retenção.

Percebe-se que, durante todo o ciclo de relacionamento com o cliente, a Empresa X trata os clientes de potencial de retorno diferente de forma distinta. As formas de contato, os benefícios oferecidos e os esforços de retenção são todos determinados de acordo com o potencial de retorno do cliente individual. Além disso, a empresa trabalha também com a divisão de produtos (cartões) com diferentes conjuntos de benefícios. Os clientes com diferentes potenciais de retorno trabalham com diferentes produtos; quanto maior o potencial de retorno do cliente, maior o conjunto de benefícios do produto ofertado a ele.

Além do mais, é bastante forte na Empresa X a busca por aperfeiçoar o processo de diferenciação de seus produtos e serviços. A Empresa X deseja compreender profundamente as necessidades de seus clientes a fim de garantir que as diferenciações oferecidas são, de fato, valorizadas por seus clientes-alvo. Com isso, além de buscar a satisfação dos clientes, busca também a redução de custos gerados por processos de diferenciação que não são entendidos como de valor pelo cliente. O processo de desenvolvimento de diferenciais do produto e serviços da empresa fez parte de um painel de pesquisa de uma conceituada consultoria onde se comprovou sua efetividade.⁷

O tempo de relacionamento do cliente com a Empresa X também é considerado na definição do potencial de retorno do cliente e, portanto, na definição do grau de relacionamento com esse cliente.

A Empresa X pretende, portanto, estabelecer uma relação de parceira com os clientes de maior valor e prolongar assim o seu tempo de relacionamento e a intensidade do relacionamento do cliente com a empresa, o que pode ser conquistado mediante maior frequência e intensidade de compra (uso), ou mediante vendas cruzadas (produtos financeiros).

Para o estabelecimento da relação de parceira, são oferecidos benefícios financeiros ao cliente, como pontuação em programas de fidelidade que podem ser trocados por descontos ou benefícios em empresas parceiras, ou descontos de tarifas aos clientes com maior consumo. A ligação da empresa com o cliente não se limita, no entanto, a

⁷ O nome da consultoria ou maiores detalhes do painel de pesquisa não podem ser divulgados a fim de manter o anonimato da empresa pesquisada.

benefícios de desconto. O cliente é também envolvido no processo de produção e melhoria de produtos na medida em que todo o desenvolvimento de novos produtos ou novos processos leva em consideração os contatos feitos pelos clientes com a empresa.

De acordo com o exposto, e com a opinião expressa em entrevista, a Empresa X se encontra no nível 3 de relacionamento com o cliente apresentado por Zeithaml e Bitner (2003). Empresas que trabalham com relacionamento com o cliente de nível 3 trabalham o entendimento das necessidades de cada cliente individualmente e soluções específicas e personalizadas.

5.3.3 As ferramentas trabalhadas

Serão consideradas ferramentas trabalhadas as técnicas de *CRM, Customer Relationship Management*, e as formas de segmentação da base de clientes e definição dos clientes-alvo das ações de marketing de relacionamento, em especial as técnicas de definição de *CLV, Customer Lifetime Value*, tal como foi feito na revisão bibliográfica desta dissertação.

A Empresa X possui já há quatro anos modelos estatísticos desenvolvidos internamente capazes de calcular o valor vitalício de cada cliente, *CLV*. Existe um laboratório interno de modelagem de dados, que desenvolve esse tipo de inteligência para a empresa. Os resultados encontrados hoje são bastante confiáveis e permitem à Empresa X prever o valor que cada cliente irá trazer ao longo de seu histórico de relacionamento.

Os modelos desenvolvidos são capazes de trabalhar a aprovação de crédito, prever o comportamento de crédito, ou comportamento do cliente para verificar a probabilidade de fraude. Segundo a visão do entrevistado, a indústria de cartões é muito eficaz em modelagens estatísticas.

A definição do valor vitalício do cliente é feita levando-se em consideração as diferentes segmentações feitas na base de clientes. A segmentação socioeconômica, de dados de cadastro; a segmentação comportamental, de atividade de uso do cartão; e a segmentação financeira, de histórico de uso de crédito, são analisadas juntamente com a

segmentação de risco do cliente, que analisa o risco de concessão de crédito para cada cliente. Por meio dessas análises e de outras variáveis - como tempo de relacionamento do cliente e intensidade do relacionamento do cliente com a empresa -, é calculado o *CLV* de cada cliente individual.

O *CLV* do cliente é capaz, então, de calcular o valor presente de todos os retornos que cada cliente individual trará para a empresa. Com a análise das quatro segmentações citadas - socioeconômica, comportamental, financeira e de risco -, a base de clientes é dividida em 1.269 subgrupos. Em cada um dos subgrupos, as semelhanças de comportamento são bastante elevadas, o que possibilita a projeção de lucratividade por cliente.

O cálculo de valor vitalício do cliente na Empresa X leva em consideração todos os custos e todas as receitas que possam ser aplicadas ao cliente. Custos indiretos, como de marketing, ou custo de capital de investimento no relacionamento com os clientes são rateados de acordo com padrões preestabelecidos. Os diferentes custos do atendimento aos diferentes clientes são também computados. Assim, um cliente que possui mais benefícios que outro terá mais custos computados em seu cálculo de *CLV*. A listagem completa de variáveis consideradas para o cálculo do *CLV*, no entanto, não foi revelada pela Empresa X por ser informação de caráter estratégico.

A avaliação do valor vitalício de cada cliente individual possibilita oferecer tratamento diferenciado aos clientes de maior valor, como citado na seção anterior. Observa-se, portanto, que a Empresa X trabalha fortemente a análise do histórico do relacionamento dos clientes com a empresa para determinar sua forma de ação e relacionamento com cada cliente individualmente. Dessa forma, o trabalho de *CRM* é necessariamente muito bem desenvolvido dentro da empresa.

As ferramentas de *CRM* analítico são bastante robustas e largamente utilizadas, porém as informações levantadas e disponíveis pelo *CRM* analítico ainda não são totalmente disponibilizadas em todos os pontos de contato do cliente com a Empresa X, ou seja, ainda não há uma ferramenta de *CRM* operacional completa em atividade.

Não é possível, por isso, o desenvolvimento de uma comunicação contínua, em que o atendente seja capaz de resgatar os contatos anteriores do cliente em cada novo contato, e assim iniciar o diálogo a partir do ponto em que o último contato estava. Em contrapartida, a Empresa X consegue disponibilizar uma série de informações e segmentações nos pontos de contato com o cliente como central de atendimento, cobranças ou retenção, e, assim, desenvolver contatos relevantes.

5.3.4 Os objetivos das ações de relacionamento

Para a Empresa X, o principal objetivo das ações de marketing de relacionamento desenvolvidas é o entendimento das necessidades de seus clientes. Com o entendimento, a empresa espera poder reduzir os seus custos pela diminuição do número de clientes perdidos e pela redução do investimento em comunicação e conquista de novos clientes. Parte do princípio de que, ao entender o cliente, a empresa se torna mais capaz de desenvolver ofertas e comunicações acertadas, reduzindo os investimentos em ofertas e comunicações que não chegarão a atingir propriamente o cliente.

Para a Empresa X, a função de marketing de relacionamento, dentro do objetivo geral da empresa de aumentar a rentabilidade, é identificar as necessidades de cada tipo de cliente ou cliente potencial, e como os produtos atuais da empresa conseguem satisfazê-las. O marketing de relacionamento trabalha com o modo como otimizar o relacionamento, baixando o custo em algum ponto de contato, ou aumentando o desempenho de algum momento específico de marketing, dados os produtos existentes. Assim, o objetivo de marketing de relacionamento está muito mais ligado ao aumento da rentabilidade do que ao aumento da participação de mercado.

O marketing de relacionamento é entendido também como ferramenta essencial (juntamente com uma série de outras atividades da empresa) para a conquista de outros objetivos estratégicos, que são, então, considerados como objetivos indiretamente ligados ao marketing de relacionamento.

Após a entrega dos cartões 2 e 3, em que são apresentados os possíveis objetivos das ações de marketing de relacionamento, foram apontados todos os objetivos apresentados no quadro 12 como perseguidos em ações de relacionamento da Empresa X.

Quadro 12 - Objetivos das ações de marketing de relacionamento da Empresa X

Fidelidade do cliente
Maior lucratividade
Entendimento das necessidades dos clientes
Retenção de clientes
Recompra
Aumento da quantidade de produtos/volume comprado
Redução de custos de aquisição de clientes
Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos
Aumento do valor vitalício da base de clientes

Fonte: desenvolvido pela autora

5.3.5 A avaliação de resultados

Existem mecanismos formais de avaliação de resultados na Empresa X. Existe uma área dentro da empresa que trabalha especificamente com o levantamento e acompanhamento de dados de mercado e do cliente. Para cada fase do ciclo de relacionamento do cliente, existem indicadores de resultado preestabelecidos que devem ser monitorados.

Além de estabelecidos os indicadores, são estabelecidos também quais os objetivos que devem ser alcançados em cada indicador. Os objetivos são definidos com base no histórico das ações anteriores. Assim, a avaliação de resultados na Empresa X não busca apenas a descrição dos resultados das ações, mas sim a verificação do cumprimento ou não das metas estabelecidas.

A Empresa X trabalha também com *BSC, Balanced Scorecard*. O *BSC* foi apresentado na seção 2.3 (Avaliação de resultados e controle) desta dissertação. Por meio do *BSC*, todos os indicadores de resultados considerados estratégicos pela empresa são mensurados e acompanhados, entre eles os objetivos vinculados com o marketing de relacionamento. De forma geral, todos os objetivos de marketing de relacionamento são, portanto, mensurados por meio do *BSC* da empresa.

Para buscar maior garantia de que o resultado obtido em determinado indicador se deveu efetivamente à ação de relacionamento desenvolvida, duas principais medidas são tomadas. Em primeiro lugar, para cada ação desenvolvida, os gestores responsáveis devem buscar prever o impacto da ação nos indicadores de resultados relacionados. Para isso, toda a ação desenvolvida precisa necessariamente estar vinculada a alguns indicadores do *BSC*. Com a predição dos resultados esperados, a Empresa X intenta aumentar o seu entendimento da dinâmica do mercado e reduzir as possibilidades de erros de relação entre ação e resultado.

A segunda medida adotada é o trabalho com o grupo de controle. Todas as ações desenvolvidas contam com um grupo de controle. O trabalho com o grupo de controle foi apresentado na seção 2.3.1 (Avaliação de resultado de ações de marketing de relacionamento) desta dissertação. O grupo de controle consiste na escolha de um grupo de clientes com características similares aos clientes-alvo da ação de relacionamento, que não serão trabalhados por essa ação. O objetivo da existência de um grupo de controle é possibilitar o acompanhamento dos indicadores de resultados nos dois grupos e assim buscar minimizar os efeitos de outras variáveis que não as ações de relacionamento. Caso o indicador apresente melhora apenas no grupo-foco da ação e não no grupo de controle, o resultado é creditado à ação de relacionamento. Se a melhora do indicador ocorrer nos dois grupos, entende-se que esse resultado é devido a outro fator que não a ação de relacionamento.

- Fidelidade

A fidelidade do cliente é considerada um objetivo pela Empresa X e como tal é acompanhado e medido por ela. É considerado um cliente fiel pela Empresa X aquele cliente que já desenvolveu intimidade com a empresa e mantém sua confiança mesmo em momentos de erro.

Além disso, é considerada também na avaliação de fidelidade a intenção manifestada pelo cliente em manter seu relacionamento com a empresa e a intensidade da utilização dos produtos e serviços pelo cliente.

Para avaliar a fidelidade do cliente duas medidas principais são desenvolvidas. A primeira delas é a verificação da intenção de permanência do cliente com a Empresa X. A pretensão é avaliada juntamente com a pesquisa de satisfação do cliente (que será mais bem apresentada no item da satisfação do cliente). Junto com a pesquisa de satisfação do cliente, três principais indicadores são levantados: satisfação, fidelidade e propensão a indicar. Os indicadores são levantados por meio de três perguntas simples: Você está satisfeito? Você pretende continuar relacionando-se com a empresa? Você indicaria a Empresa X a alguém de seu relacionamento? Apesar de bastante semelhante à proposta de *Net Promoter Score*, apresentada na seção 2.3.1 (Avaliação de resultado de ações de marketing de relacionamento) desta dissertação, a avaliação de propensão a indicar não é considerada de acordo com esse método na Empresa X.

Além da pesquisa existe um indicador de atividade de relacionamento de cada cliente. Com esse indicador, a Empresa X consegue acompanhar o grau de utilização dos produtos e serviços oferecidos por cada cliente individual, sendo possível, portanto, perceber alterações no comportamento de uso que possam significar redução da ligação de cada cliente com a empresa.

Os dados levantados pelas duas ferramentas são também cruzados. Em cada pesquisa realizada pela Empresa X, os clientes que participaram desta pesquisa são identificados e marcados. Após a pesquisa o comportamento dos clientes é acompanhado pela empresa. Com isso, consegue-se estabelecer relações bastante seguras entre as respostas apresentadas pelos clientes na pesquisa de satisfação e o comportamento futuro dos clientes.

- Avaliação financeira

O aumento da rentabilidade é apontado pela Empresa X como um importante objetivo buscado por meio das ações de marketing de relacionamento. Dessa forma, a avaliação financeira das ações se torna peça fundamental da avaliação de resultados. É preciso identificar se as ações desenvolvidas não só se pagam, mas também se são capazes de reduzir os custos de operações e/ou aumentar as receitas geradas.

As avaliações de resultados financeiros costumam ser feitas levando-se em consideração os custos e as receitas por ação e por cliente. Como custos, são considerados todos os custos de operação de determinada ação, como: custo de atendimento, custo do canal de envio da mala, custo do ser humano envolvido no caso de uma ligação telefônica, ou custo de desenvolvimento de uma tela na internet. Além dos custos de operação, são também considerados os custos indiretos, como: custos fixos e custo de capital de investimento no relacionamento com o cliente.

Como receitas, são consideradas: as compras de cada cliente e a previsão de compras futuras. Desse modo, uma ação com um determinado cliente pode, hoje, ter seu resultado alcançado apenas em longo prazo, e esse resultado pode ser medido pela Empresa X.

Todos os custos e receitas são alocados por cliente e não por segmento ou grupo de clientes. Custos indiretos também são alocados por cliente, mesmo que para isso precise ser feita alguma espécie de rateio. Já estão definidas na Empresa X as formas e os critérios para a realização do rateio. Assim, consegue-se chegar à rentabilidade por cliente e ao lucro líquido por cliente.

A análise por cliente, e não por grupos de clientes, permite a segmentação mais clara da base de clientes e a determinação mais clara de quais os clientes mais lucrativos e menos lucrativos em longo prazo. Além disso, facilita a percepção de se as receitas são realmente provenientes das ações desenvolvidas e não provenientes de outras ações ou outros fatores externos.

- Satisfação do cliente

Satisfação do cliente é um indicador de resultado das ações de marketing de relacionamento na Empresa X. A satisfação do cliente é avaliada por meio de duas principais pesquisas de satisfação: diárias e semestrais. Além das duas modalidades de pesquisa de satisfação, também existem pesquisas extraordinárias desenvolvidas sempre que um determinado assunto tem necessidade de atenção especial.

As pesquisas de satisfação são em sua maioria desenvolvidas e operacionalizadas por equipes internas da Empresa X. Além das pesquisas internas, são contratados também institutos de pesquisa externos, com o intuito de validar o processo de pesquisa interno e também de aduzir comparações com o mercado (concorrência), as quais a Empresa X não seria capaz de desenvolver internamente.

As pesquisas diárias visam a identificar a satisfação do cliente com determinados pontos de contato da Empresa X, como: ligação ao atendimento, compra, recebimento de fatura etc. Clientes que entraram em contato com a empresa ou vivenciaram diferentes atividades de compra ou utilização de serviço (momentos da verdade) são procurados pela empresa e questionados sobre sua satisfação em relação a esse contato.

A pesquisa semestral trabalha com a análise global da satisfação do cliente e é realizada com clientes selecionados, que são, após a pesquisa, acompanhados para que se possa verificar a relação entre as respostas dadas e o comportamento futuro do cliente.

Os resultados obtidos são contrapostos às metas preestabelecidas, definidas em função do histórico de relacionamento da empresa. As atividades da empresa podem ser redesenhadas de acordo com os resultados obtidos nas pesquisas de satisfação desenvolvidas. A satisfação do cliente também faz parte do *BSC* da empresa.

- Conhecimento e imagem de marca

Conhecimento e imagem de marca não são objetivos nem indicadores de resultado das ações de marketing de relacionamento na Empresa X. Assim, apesar de serem variáveis acompanhadas e medidas pela empresa, não serão aqui trabalhados, pois não têm relação com o marketing de relacionamento.

- Satisfação e retenção do empregado

A satisfação e, mais que isso, a motivação dos funcionários são entendidas como elementos estratégicos pela Empresa X. Em especial, funcionários com contato

direto com o cliente são peças essenciais para o bom desenvolvimento de marketing de relacionamento.

A satisfação e a motivação dos funcionários são medidas por meio de pesquisas internas, e os resultados são vinculados ao *BSC* da empresa. As ações desenvolvidas podem, então, ter seu impacto medido também em relação a esse indicador.

- Retenção / *Churn*

A retenção de clientes é analisada caso por caso não só por meio da análise do número de cancelamentos e cartões inativos, mas também pela análise de *churn* (o método *churn* é apresentado na seção 2.3.1 que trata da Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento).

Dessa forma, a Empresa X é capaz de prever, de acordo com o comportamento do cliente, a probabilidade de o cliente entrar em atrito com a empresa e se desligar do relacionamento. A previsão é feita por meio de modelos estatísticos desenvolvidos internamente, que já funcionam na empresa há seis anos e trazem resultados bastante confiáveis.

Caso seja identificado que determinado cliente apresenta grande propensão a atritar-se, é analisado seu valor vitalício. De acordo com o valor vitalício, as atividades de retenção são, pois, determinadas. Quanto maior o valor vitalício, maior o esforço de retenção.

Além disso, são acompanhados também os contatos de reclamação dos clientes e eventos de desgaste (as atividades que não tenham tido o resultado esperado, como transações negadas, erros de fatura etc.). No caso da identificação de eventos de desgaste, a empresa entra em contato com o cliente buscando minimizar o impacto do evento.

A retenção de clientes é item do *BSC* da empresa.

- Conquista de novos clientes

A conquista de novos clientes é considerada o primeiro passo no relacionamento com o cliente pela Empresa X. É, portanto, um objetivo de marketing de relacionamento e um indicador de resultados.

Existem, como foi dito, mecanismos de avaliação do potencial de retorno de possíveis clientes, o que enseja a atividade de conquista diferenciada a clientes de maior retorno.

A comunicação positiva de boca em boca também é mensurada mediante a pesquisa de satisfação, quando se indaga ao atual cliente qual sua propensão de recomendar a empresa a seus amigos e familiares.

- Valor Vitalício do cliente

A avaliação do valor vitalício de cliente pode ser apontada como o principal indicador de resultados das ações de marketing de relacionamento hoje na Empresa X.

São trabalhados modelos estatísticos desenvolvidos internamente capazes de trazer para valor presente todos os custos (diretos e indiretos) de atendimento de determinado cliente e todas as receitas que esse cliente pode trazer ao longo de toda sua vida de relacionamento com a empresa.

As variáveis que compõem o modelo de cálculo do valor vitalício do cliente não foram abertas por serem informações estratégicas da empresa. O desenvolvimento dessa inteligência traz uma grande vantagem competitiva, mas é sabido, no entanto, que o tempo de relacionamento do cliente é uma das variáveis consideradas.

Além da análise do valor vitalício do cliente de forma estática, é feita também análise de variação do valor vitalício do cliente. A análise de variação pode então capturar o impacto de ações de relacionamento no valor vitalício do cliente e

assim verificar a efetividade da ação mesmo que o cliente não tenha realizado um aumento de consumo no momento exato da ação.

Dessa forma, as alterações de receita de longo prazo podem ser mensuradas e vinculadas às ações desenvolvidas. Por exemplo, a Empresa X pode ofertar a um cliente uma promoção em que determinado produto pode ser comprado a preço reduzido em um dado período, em um dado varejo, se for pago com o cartão da Empresa X. Mesmo que o cliente não chegue a comprar o produto em promoção, a Empresa X tem condições de avaliar o impacto que o contato produziu no relacionamento com o cliente em termos de modificação de comportamento e alteração do valor vitalício.

Em entrevista, foi pedido que o entrevistado preenchesse o quadro a seguir, em que são procuradas informações sobre os objetivos buscados pelas ações de marketing de relacionamento, formas de avaliação e qualidade da avaliação feita. O quadro preenchido é apresentado a seguir (quadro 13).

Percebe-se pelo quadro 13 que alguns indicadores de resultados vinculados ao marketing de relacionamento não são considerados como objetivos primordiais dessas ações: a satisfação do cliente e a retenção de funcionários.

Existem também algumas variáveis que são mensuradas, mas que, no entanto, não são consideradas indicadores de resultados: o maior conhecimento e imagem de marca e aquisição de clientes por meio da comunicação positiva de boca em boca.

Além disso, a maior qualidade do produto e a inconveniência de o cliente mudar de fornecedor não são objetivos nem indicadores de resultados mensurados.

O quadro total respondido em entrevista é apresentado a seguir.

Quadro 13 – Variáveis mensuradas na avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento segundo entrevista com executivo da Empresa X

	É um objetivo de marketing de relacionamento	É um indicador de resultados	É mensurado	Já traz resultados confiáveis
Fidelidade do cliente	X	X	X	X
Aumento de lucratividade	X	X	X	X
Entendimento das necessidades dos clientes	X		X	X
Satisfação do cliente		X	X	X
Maior qualidade do produto				
Maior conhecimento e imagem de marca			X	X
Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor				
Retenção de funcionários		X	X	X
Retenção de clientes	X	X	X	X
Recompra	X	X	X	X
Aumento da quantidade de produtos/volume comprado	X	X	X	X
Redução de custos de aquisição de clientes	X	X	X	X
Aquisição de clientes por meio de boca-a-boca positivo			X	
Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos	X		X	X
Aumento do valor vitalício da base de clientes	X	X	X	X

Fonte: desenvolvido pela autora

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Com base na definição de marketing de relacionamento levantada na teoria estudada e apresentada nesta dissertação nas seções 2.2 (Marketing de relacionamento) e 2.4 (Diretriz teórica da pesquisa), os casos estudados podem ser analisados de acordo com o apresentado no quadro 14.

É importante destacar que são aqui analisadas as atividades de relacionamento com o cliente final. Dessa forma, as atividades de relacionamento *business to business* realizadas entre a MasterCard e os emissores não são consideradas.

Percebe-se pela análise do quadro 14 que as ações de marketing de relacionamento com o cliente final desenvolvidas pela American Express e pela Empresa X em muito se assemelham. O trabalho da MasterCard, no entanto, se mostra bastante diferente, por causa da limitação de contato da MasterCard com o cliente final, como apresentado na seção 5.2 (A MasterCard) desta dissertação. Se se considerarem, entretanto, as ações desenvolvidas pela MasterCard e pela Empresa X (que trabalha com as bandeiras Visa e MasterCard) como complementares, nota-se que poucas são as diferenças significativas entre a essência do que é desenvolvido pelas diferentes empresas. Evidente que pormenores de operação e a forma com que cada empresa realiza seus esforços são diferentes, mas a estrutura e as características gerais são as mesmas.

Encontram-se, em menor ou maior grau, nas empresas estudadas as características principais de marketing de relacionamento apontadas pela literatura pesquisada, como se verifica no quadro 14. Cada uma das características definidoras de marketing de relacionamento será agora analisada em relação a cada um dos casos.

Todas as empresas afirmam trabalhar com foco em retenção. A conquista de clientes, no entanto, é também considerada como atividade de marketing de relacionamento em todas as empresas estudadas, o que é contrário ao apontado pela literatura.

As ações de pós-vendas de relacionamento da empresa com o cliente constituem o foco de marketing de relacionamento na American Express e na Empresa X, possibilitando

que todas as outras atividades sejam desenvolvidas. As ações de pós-vendas em muito são facilitadas pelo banco de dados dos clientes que a operação de cartão de crédito faculta: existem os dados de cadastro que o cliente precisa transmitir à empresa para adquirir o serviço e, ainda, os dados de transação, coletados sempre que o cliente utiliza o cartão. Isso permite à empresa conhecer muito bem seu cliente e desenvolver contatos e ações direcionados a cada grupo de clientes.

Uma vez que a MasterCard não tem acesso ao banco de dados dos clientes, que é propriedade dos emissores, as ações de marketing de relacionamento são pouco desenvolvidas dentro da empresa. O que ocorre são promoções feitas em parceria com os emissores.

O entendimento de que as ações de relacionamento devem ser voltadas apenas aos clientes de maior valor é comum nas três empresas pesquisadas. A divisão de produtos com benefícios diferentes para clientes diferentes é prática comum no mercado. A quantidade de informações disponíveis dos clientes enseja que as empresas que mantêm contato direto com o cliente final (American Express e Empresa X) consigam calcular o valor vitalício de seus clientes, e assim segmentar suas atividades de acordo com o valor de cada cliente. Dessa forma, o atendimento, os benefícios, as promoções e todas as atividades de relacionamento podem ser segmentadas por valor. A MasterCard, apesar de não possuir ferramentas para calcular o valor vitalício de seus clientes, desenvolve também ações segmentadas, que devem ser alocadas aos clientes de maior valor pelos emissores.

O estímulo à recompra (entendida como a maior utilização do cartão de crédito) e à compra de produtos complementares (entendida como outros produtos financeiros oferecidos pelas empresas) também aparecem em todas as empresas estudadas.

A comunicação de duas vias, no entanto, não é comum a todas as empresas estudadas. A American Express e a Empresa X possuem mecanismos de estímulo à comunicação de duas vias com o cliente, mas a MasterCard não trabalha com essa atividade. Uma vez que os clientes são clientes dos emissores e não da MasterCard diretamente, a MasterCard estimula que os clientes finais entrem em contato com os emissores dos quais compraram o cartão. As informações que seriam transmitidas por esses contatos

são captadas pela empresa por meio de seu relacionamento com os emissores parceiros, de forma consolidada.

A personalização da comunicação feita pelas empresas estudadas se dá não somente pela inserção do nome do cliente em malas diretas, mas também pelo oferecimento de atendimentos diferenciados a clientes com diferentes valores vitalícios. É preciso, apenas, fazer a ressalva de que a diferenciação do atendimento do cliente não ocorre na MasterCard visto que ela não recebe contatos diretos do cliente.

A relação de aprendizagem com o cliente para capturar suas necessidades por meio dos muitos contatos entre clientes e empresas é uma realidade na American Express e na Empresa X. O mesmo ocorre, de forma diferente, na MasterCard, que busca capturar essa informação de forma consolidada mediante o relacionamento com seus emissores. O desenvolvimento de novos produtos e a melhoria dos produtos atuais levam em consideração as informações dos clientes nas três empresas pesquisadas.

Os produtos desenvolvidos com o envolvimento do cliente são apresentados ao mercado não de forma personalizada, mas com características diferentes segundo as categorias de clientes diferentes. Assim, realiza-se a personalização por grupos de clientes, e não por clientes individuais. A MasterCard, por não ser a empresa contratada diretamente pelo cliente final, não participa dessas definições, contudo oferece diretrizes básicas, que podem ou não ser acatadas pelos emissores.

Por fim, o envolvimento do funcionário é entendido como fundamental pelas empresas pesquisadas. A MasterCard busca envolver os emissores e os funcionários dos emissores com a marca.

Observa-se, ainda, que existe uma ênfase maior em fidelização do cliente na American Express, enquanto a Empresa X foca o entendimento do consumidor a fim de perceber como melhor atendê-lo com os produtos de que dispõe. Por fim, a MasterCard tem maior foco em rentabilização da base e em solucionar o problema que sentia de posicionamento ambíguo devido à dúvida do consumidor em relação à diferença entre MasterCard e Credicard.

Quadro 14 - Marketing de relacionamento nos casos pesquisados

	American Express	MasterCard	Empresa X
Foco em retenção	Sim.	Sim.	Sim.
Ações de pós-vendas	Sim. Campanha 100 dias, foco em satisfação do cliente, busca por maior qualidade do produto.	Poucas. Feitas por meio de contatos promocionais com o cliente.	Sim. Divididas em três fases: estimula o uso, rentabilização / fidelização e retenção ou atrito.
Foco em clientes de maior valor	Sim. Divisão de clientes por faixas de potencial. Clientes diferentes recebem cartões diferentes com diferentes benefícios e tratamentos.	A bandeira não tem formas de cálculo do valor do cliente, mas trabalha isto juntamente com os emissores.	Sim. Possui modelos desenvolvidos internamente capazes de avaliar o valor presente de cada cliente. Todas as ações são norteadas por esse valor.
Benefícios oferecidos aos clientes	Benefícios oferecidos de acordo com o potencial do cliente e o tempo de relacionamento com a marca. Benefícios pouco baseados em desconto. Maior foco em entrega de serviços diferenciados.	Benefícios oferecidos de acordo com o potencial de retorno do cliente. Clientes com diferentes potenciais trabalham com produtos diferentes. A definição, no entanto, de quais clientes têm maior valor é feita pelos emissores.	Benefícios oferecidos de acordo com o valor vitalício do cliente. Clientes de maior valor recebem cartões com mais benefícios e também tratamento diferenciado ao longo de todo o ciclo de relacionamento.
Estímulo à recompra e compra de outros produtos	Sim. Visa à recompra e à compra de outros produtos, como financiamentos e serviços agregados.	Busca estimular que o cliente utilize o cartão.	Sim. Visa à recompra e à compra de outros produtos financeiros, que são oferecidos de acordo com o perfil do cliente.
Comunicação de duas vias	Sim. Canal de comunicação com o cliente. Não conta com ferramenta de CRM, mas possui banco de dados em que são cadastradas as últimas reclamações e contatos do cliente.	Não. A comunicação do cliente final é feita com os emissores.	Sim. Não conta com ferramenta de CRM operacional, mas possui banco de dados de cadastro de comportamentos e atividades dos clientes.
Comunicação Personalizada	Por meio de inserção do nome do cliente em malas diretas. O telemarketing é diferenciado de acordo com a faixa de potencial do cliente, mas não personalizado.	Por meio da inserção do nome do cliente em malas diretas. Testes de quais ferramentas apresentam maior retorno a cada cliente.	Sim. Os pontos de contato com o cliente são diferenciados de acordo com o valor vitalício.
Relação de aprendizagem	As críticas e sugestões são levantadas, quantificadas e levadas em consideração para o desenvolvimento e aprimoramento do produto.	As informações sobre o cliente final são trazidas pelos emissores ou por pesquisas esporádicas.	Sim, todos os contatos dos clientes são armazenados e analisados.
Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto	Sim. Não apenas de clientes, mas também de potenciais clientes. Em geral, por meio de grupos-foco. São considerados, igualmente, os contatos de críticas e sugestões de clientes.	Busca-se solucionar a questão envolvendo os emissores no desenvolvimento de novos produtos. Estes devem trazer a visão do cliente final.	Sim. Todo o desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processo levam em consideração os contatos dos clientes. É feito também esforço de otimização dos diferenciais trabalhados.
Personalização do produto	Por segmentos	Não	Por segmentos.
Envolvimento dos funcionários	Pouco	Pouco. Mas busca envolver os emissores com a marca da bandeira.	Sim. Considerado estratégico pela empresa.

Fonte: desenvolvido pela autora

Entendido como marketing de relacionamento o que cada empresa trabalha e tendo-se observado que as ações apresentam, de fato, sinergia e se enquadram no que foi apresentado pela literatura estudada como ações de marketing de relacionamento, pode-se efetuar a análise conjunta dos casos. É apresentada a seguir, então, a análise dos métodos de avaliação de ações de relacionamento.

Os métodos de avaliação de resultado serão apresentados divididos em dois itens: a) os objetivos traçados; b) variáveis avaliadas e formas de mensuração de tais variáveis. Assim como foi apresentado na seção 1.2 (Objetivos) desta dissertação.

É importante a divisão, pois, de acordo com os objetivos traçados, são moldadas as formas de avaliação de resultados. Assim, se os objetivos forem diferentes em cada empresa, as formas de avaliação também devem ser.

Os objetivos traçados por cada empresa são contrapostos aos possíveis objetivos apresentados pela teoria estudada, apresentados, aqui, nas seções 2.2.2 (Benefícios do marketing de relacionamento) e 2.4 (Diretriz teórica da pesquisa). De forma semelhante, as variáveis avaliadas e as formas de mensurá-las serão contrapostas ao que foi levantado na teoria estudada e apresentado nas seções 2.3 (Avaliação de resultados e controle) e 2.4 (Diretriz teórica da pesquisa).

Os quadros 15 e 16 apresentam os diferentes objetivos e as diferentes variáveis medidas respectivamente.

No quadro 15, são apresentados em negrito os objetivos apontados espontaneamente pelos entrevistados, e sem marcação, aqueles apresentados pelos entrevistados apenas após estímulo (ou indagados diretamente sobre eles, ou após a apresentação dos cartões 2 e 3). Em branco estão os objetivos que não foram mencionados nem espontaneamente, nem após estímulo, como se pode observar no quadro.

Quadro 15 - Objetivos buscados com as ações de marketing de relacionamento

	American Express	MasterCard	Empresa X
Fidelidade do cliente	OBJETIVO PRINCIPAL	Sim	Vinculado à maior rentabilidade
Maior lucratividade	Sim	OBJETIVO PRINCIPAL	A maior rentabilidade é apontada como função importante de marketing de relacionamento
Entendimento das necessidades dos clientes	Sim	Sim	OBJETIVO PRINCIPAL
Satisfação do cliente	Considerado como vinculado à fidelização	Sim	
Maior qualidade do produto	Um dos objetivos principais	Sim	
Maior conhecimento e imagem de marca	Considerado como vinculado à fidelização	OBJETIVO PRINCIPAL	
Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor	Sim		
Retenção de funcionários	Sim		
Retenção de clientes	A fidelização do cliente, mais do que a simples retenção, é o objetivo principal.	Vinculado à lucratividade	Vinculado à rentabilidade
Recompra	Sim		Vinculado à rentabilidade
Aumento da quantidade de produtos/volume comprado	Considerado como vinculado à fidelização		Vinculado à rentabilidade
Redução de custos de aquisição de clientes	Sim	Sim	Vinculado à rentabilidade
Aquisição de clientes por meio da comunicação positiva de boca em boca	Considerado como resultado da fidelização	Vinculado à lucratividade	
Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos	Sim		Vinculado à rentabilidade – objetivo indireto
Aumento do valor vitalício da base de clientes	Sim		Sim

Fonte: desenvolvido pela autora

Observa-se que, apesar de apresentar ações bastante semelhantes, os objetivos buscados pela American Express e pela Empresa X não são totalmente coincidentes. É preciso realçar, no entanto, que os objetivos não-apontados pela Empresa X como objetivos de marketing de relacionamento (satisfação do cliente, maior qualidade do produto, maior conhecimento e imagem de marca, inconveniência de o cliente mudar de fornecedor e retenção de funcionários) são sim objetivos da empresa de forma geral, não-vinculados diretamente ao marketing de relacionamento, mas entendidos como indiretamente vinculados.

Assim, na American Express, as ações de relacionamento devem ser acompanhadas em função da conquista ou não de todos os objetivos citados, enquanto na Empresa X, as ações de relacionamento são questionadas apenas pelos objetivos vinculados diretamente ao marketing de relacionamento, mas são acompanhados todos os indicadores, inclusive os indiretamente vinculados.

Já os objetivos da bandeira MasterCard se diferenciam muito dos das demais empresas. A diferença, mais uma vez, pode ser explicada pela diferença de trabalho da bandeira, que não possui contato direto com o cliente final.

Outro ponto relevante consiste em que cada uma das empresas estudadas apresentou um objetivo principal diferente. Na American Express, o objetivo principal é a fidelidade do cliente; na MasterCard, existem dois objetivos principais: lucratividade e conhecimento e imagem de marca; e na Empresa X, o entendimento das necessidades do cliente.

A diferença de foco principal gera diferentes enfoques de ação, como foi percebido nas ações de marketing de relacionamento desenvolvidas, e traz também diferenças na forma de avaliação.

Os indicadores de resultados utilizados para avaliação do sucesso na obtenção dos objetivos traçados; e como é feita a mensuração de tais indicadores é apresentado no quadro 16 a seguir.

Quadro 16 - Variáveis mensuradas e formas de mensuração

	American Express	MasterCard	Empresa X
Grupo de controle	Em todas as ações.	Em todas as ações.	Em todas as ações.
Fidelidade	Avaliada de forma consolidada por tempo de relacionamento com a empresa, nível de gastos, nível de penetração dos produtos oferecidos na base de clientes e nível de utilização de benefícios oferecidos. Avaliada de forma individual por <i>Net Promoted Score</i> .	Análise das informações trazidas pelos emissores	Por meio da intenção de permanência do cliente com a Empresa X, verificada na pesquisa de satisfação; e do indicador de atividade de relacionamento de cada cliente.
Avaliação financeira	Custos e receitas por ação.	Custos e receitas por ação.	Custos e receitas por ação e por cliente. Analisado se houve aumento de receita e/ou redução de custos. Todos os custos e receitas são alocados por cliente.
Entendimento das necessidades dos clientes	Por meio da pesquisa de satisfação.		Por meio da pesquisa de satisfação.
Satisfação do cliente	Pesquisa diária sobre os pontos de contato.	Pesquisa caso a caso, sem sazonalidade definida.	Pesquisa semestral, diária e extraordinária para assuntos específicos.
Qualidade do produto	Por meio da pesquisa de satisfação.		
Conhecimento e imagem de marca	Avaliado juntamente com a pesquisa de satisfação. Perguntas específicas sobre a percepção do cliente em relação à marca, à qualidade percebida, à expectativa, às relações que o cliente faz com a marca, e à comparação com a concorrência. Acompanhamento de valor de marca.	Pesquisas.	Não são vinculadas com o marketing de relacionamento, mas são variáveis acompanhadas e medidas. Não é objetivo desse tipo de ação.
Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor	Por meio da análise de fidelidade.		
Retenção de funcionários	Pesquisas anuais de clima organizacional, não-vinculadas às ações de marketing de relacionamento.		Não é um objetivo de marketing de relacionamento, porém é acompanhado e vinculado ao <i>BSC</i> da empresa.

	American Express	MasterCard	Empresa X
Retenção de clientes/ Churn	Analisada por meio do acompanhamento do número de clientes perdidos por faixas de clientes potenciais. Não há análise de <i>churn</i> . Como formas de prever e entender o atrito, realiza análise de tendência de gastos e também, em sua pesquisa de satisfação, indaga se o cliente fez algum contato com outra bandeira de cartões de crédito.	Realizada em conjunto com os emissores. Visa a identificar o perfil do cliente que atrita, e não ao cliente especificamente. Traz dados consolidados.	Por meio do número de cancelamentos, de cartões inativos e de análise de <i>churn</i> .
Recompra	Por meio da análise de histórico de clientes.		Por meio do indicador de atividade de relacionamento de cada cliente.
Quantidade / volume vendido	Por meio da análise de histórico de clientes.		Por meio do indicador de atividade de relacionamento de cada cliente e histórico de clientes.
Custo de aquisição de clientes	Análise de custos de campanhas e ações de marketing.	Análise dos meios de contato mais efetivos.	Todos os custos são alocados por clientes. São mensurados todos os custos de conquista.
Aquisição de clientes	<i>Intelligent Acquisition</i> . A conquista de novos clientes por comunicação positiva de boca em boca é considerada pela pesquisa <i>Net Promoted Score</i> .	Análise de novos clientes.	Possui mecanismos de avaliação do potencial de retorno de possíveis clientes, o que possibilita a atividade de conquista diferenciada para clientes de maior retorno. A comunicação positiva de boca em boca também é mensurada por meio da pesquisa de satisfação, quando se questiona o atual cliente sobre qual sua propensão para recomendar a Empresa X.
Disposição de os clientes pagarem preços superiores	Não é mensurada. Entendida como vinculada à outros indicadores, como a imagem de marca, a satisfação do cliente e a qualidade percebida do produto e do serviço oferecido.		Não é vinculada com as ações de marketing de relacionamento, mas é mensurada pela empresa
Valor vitalício dos clientes	Calculado por modelos estatísticos. Não calcula a variação do CLV.		Calculado por meio de modelos desenvolvidos internamente. Cálculo da variação do CLV a cada ação desenvolvida.

Fonte: desenvolvido pela autora

Como pode ser analisado no quadro 16, as variáveis de avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento e as formas de medição dessas variáveis das empresas American Express e Empresa X se mostram bastante semelhantes. Já a avaliação da MasterCard trabalha com uma quantidade menor de variáveis, tratadas de forma mais consolidada, e não por clientes.

Essa diferença demonstra a dificuldade de atividade de relacionamento (inclusive de avaliação de resultados) com o cliente final das bandeiras de cartão de crédito. A dificuldade é devida à existência de um elo entre a empresa e o cliente final: o emissor.

Apesar de se tratar de uma empresa de serviços que, como apontado na seção 2.2.1 (O marketing de relacionamento no setor de serviços) desta dissertação, apresenta maior facilidade de criação e atualização do banco de dados de clientes, o cliente do cartão não é cliente da bandeira, e sim do emissor. Dessa forma, cria-se uma situação em que a bandeira tem uma série de dados dos clientes, desde o cadastro até os dados de transação, gerados pela própria utilização do cartão, mas não tem direito ao uso dessas informações. Além disso, o contato direto da bandeira com o cliente final é mínimo, por isso, é dada preferência ao contato por meio do emissor. Apesar da dificuldade, a MasterCard desenvolve adequadamente atividades de relacionamento com o cliente final, que são medidas formalmente pela empresa.

De forma geral, nas três empresas pesquisadas, as formas de avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento são condizentes com os objetivos traçados. Alguns pontos de dúvida, no entanto, podem ser levantados, como apresentados a seguir.

A American Express apresenta como objetivos, entre outros, a retenção de funcionários, a disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos e o aumento do valor vitalício da base de clientes. A retenção de funcionários, no entanto, apesar de medida, não é vinculada diretamente às ações de marketing de relacionamento, de modo que não se pode considerar como um indicador de resultado dessas ações. A disposição dos clientes a pagarem preços superiores não é medida. A empresa entende que se trata de uma variável vinculada a outros indicadores como a imagem de marca, a satisfação do cliente e a qualidade percebida do produto e do serviço oferecido. O aumento do valor vitalício da base de clientes também é um objetivo não-mensurado. A empresa já conta com modelos capazes de calcular o valor vitalício do cliente, contudo não ainda a variação desse valor. A empresa,

no entanto, tem ciência das limitações e trabalha para solucioná-las, como apresentado na seção 5.1 (American Express) desta dissertação.

Já a MasterCard apresenta como objetivos, entre outros, o entendimento das necessidades dos clientes, a maior qualidade do produto e a retenção de funcionários. Esses objetivos, no entanto, não são avaliados pelos indicadores de resultados de ações de marketing de relacionamento. Para a empresa, o entendimento das necessidades dos clientes e a maior qualidade do produto são indicadores que podem ser avaliados indiretamente, por meio do relacionamento com os emissores e das informações disponibilizadas por eles. Já a retenção de funcionários é avaliada, sem vinculação com as ações de relacionamento.

Por sua vez, a Empresa X não apresenta como objetivos das ações de marketing de relacionamento a satisfação do cliente e a comunicação positiva de boca em boca. Esses indicadores, no entanto, são mensurados pela empresa.

Existem, nas três empresas analisadas, mecanismos formais de avaliação de resultado desse tipo de ação.

Na bandeira MasterCard, trata-se de mecanismos que buscam dar uma macrovisão do relacionamento com a base de clientes, e não uma visão por cliente individual. O trabalho com o cliente individual é feito pelos emissores. Nas empresas com contato direto com o cliente final (American Express e Empresa X), tais mecanismos ganham a complexidade de modelos estatísticos de previsão de comportamento e retorno e pesquisas com periodicidade predefinidas e constantes. Nessas empresas, trabalha-se a avaliação de resultados de forma global, analisando-se o resultado de lucratividade geral e de alterações na base de clientes como um todo; e também o resultado individual em cada cliente específico.

Como sugerido pela teoria estudada na seção 2.3.1 (Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento) desta dissertação, a fim de identificar se os resultados encontrados nas avaliações são, de fato, creditáveis às ações de relacionamento ou resultado de quaisquer outras alterações do ambiente ou da atividade da empresa, é usado o grupo de controle. Todas as empresas estudadas utilizam o grupo de controle em todas as atividades de marketing de relacionamento desenvolvidas.

A Empresa X, especificamente, trabalha, além do grupo de controle, outro mecanismo que busca identificar se os resultados alcançados foram obtidos por meio das ações de relacionamento: o *Balanced Score Card*. As ações de marketing de relacionamento (assim como qualquer outro tipo de ação) na Empresa X devem, antes de ser postas em prática, ter definidos a quais dos indicadores de resultados do *BSC* estão relacionadas. Além disso, é preciso também definir qual será a alteração de cada um dos indicadores ditos como relacionados às ações. Assim, cria-se uma meta que deverá ser cumprida e uma relação entre ação e resultado.

Em virtude das diferenças encontradas entre a forma de avaliação de resultado das empresas com contato direto com o cliente final e da bandeira MasterCard, as empresas serão analisadas separadamente a partir daqui. Desse modo, serão feitas análises em conjunto da bandeira American Express e do emissor Empresa X, enquanto a bandeira MasterCard será analisada separadamente.

A bandeira American Express e a Empresa X trabalham com variáveis de retornos de curto prazo como custos e receitas, bem como com variáveis de retornos subjetivos e de resultado de longo prazo, como satisfação, qualidade do produto e entendimento das necessidades dos clientes. Isso se mostra condizente com os objetivos traçados pelas empresas. Ambas apresentam como objetivo principal uma variável subjetiva: fidelidade e entendimento das necessidades dos clientes, respectivamente.

Existe uma grande coincidência entre as variáveis indicadoras de resultado trabalhadas pela American Express e pela Empresa X. São variáveis comuns analisadas: Fidelidade, avaliação financeira, necessidades dos clientes, satisfação, retenção, recompra, quantidade e volume vendido, custo de aquisição, aquisição de clientes e valor vitalício.

As formas de mensuração dessas variáveis também pouco se distinguem. O detalhamento de como cada uma delas é medida pode ser encontrado na seção 5 (Os casos pesquisados) desta dissertação.

Não obstante, apesar de as variáveis indicadoras de resultado serem em sua maioria comuns, ambas as empresas apresentam uma sensível diferença de foco em suas avaliações de resultados. As análises desenvolvidas pela Empresa X se mostram mais voltadas ao cliente

individual, enquanto a American Express parece trabalhar mais com grupos de clientes de forma consolidada. Ambas trabalham com os dois tipos de análise, mas a intensidade em que cada tipo se apresenta é diferente entre elas.

Existem diferenças entre as variáveis medidas pelas duas empresas. Muito da diferença pode ser explicado pelas diferenças de objetivos traçados. Enquanto a American Express considera como objetivos, entre outros, a maior qualidade do produto, conhecimento e imagem de marca e a inconveniência de o cliente mudar de fornecedor, esses não são objetivos para a Empresa X. Dessa forma, as variáveis tais como a qualidade do produto, conhecimento e imagem de marca e inconveniência de mudar de fornecedor são avaliadas pela American Express, e não o são pela Empresa X.

Existem também duas variáveis acompanhadas pela Empresa X que não o são pela American Express. São elas: *churn* e variação do valor vitalício do cliente. As medições ainda não são feitas pela American Express, mas já existem projetos para desenvolver a inteligência necessária para tal.

Há uma forte presença de modelagem estatística para a previsão de valor vitalício do cliente e atrito. Todos os modelos, nas duas empresas, foram desenvolvidos internamente, o que mostra a importância estratégica dessa inteligência.

Por outro lado, as empresas apresentam dificuldade de operacionalizar a comunicação contínua com o cliente. Assim, os contatos do cliente não são apontados como principal fonte de informação. As pesquisas, como a pesquisa de satisfação por exemplo, são largamente utilizadas. Elas podem suprir a carência e, ao mesmo tempo, manter um contato ativo da empresa.

As pesquisas desenvolvidas são feitas por pessoas internas da empresa, no caso da Empresa X, ou por empresas terceirizadas, porém contratadas para trabalhar apenas no mercado nacional, no caso da American Express. Isso mostra a importância da pesquisa com o cliente final como fonte de informação na avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento.

No que se refere à MasterCard, ela possui, como indicadores de resultados de suas ações de relacionamento, a fidelidade do cliente; os custos e receitas financeiros; a satisfação do cliente; o conhecimento e imagem; a retenção de clientes; os custos de aquisição de novos clientes; a aquisição de clientes em si; a participação de mercado. Percebe-se, aí, grande foco em indicadores financeiros, o que se explica pelo objetivo principal buscado por essa empresa: maior lucratividade. Os indicadores subjetivos - fidelidade do cliente, satisfação do cliente, conhecimento e imagem de marca - são analisados de forma consolidada, buscando uma macrovisão da situação da empresa, e não de cliente a cliente.

Percebe-se, portanto, que há coincidência entre o que foi apontado pela teoria pesquisada como formas de avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento e o que realmente é posto em prática pelas empresas estudadas do setor de cartões de crédito. Dentre as variáveis apontadas pela literatura estudada, não são avaliadas pelas empresas pesquisadas apenas a retenção de funcionários, que não é vinculada às ações de relacionamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo-se em vista os objetivos propostos nesta dissertação de:

- identificar o que as empresas pesquisadas entendem por marketing de relacionamento;
- identificar qual o nível de formalização e objetividade das avaliações de ações de marketing de relacionamento;
- identificar o método adotado para a avaliação de ações de marketing de relacionamento: quais os objetivos traçados, quais variáveis são avaliadas para identificar se os objetivos traçados foram alcançados, e como é feita a mensuração de tais variáveis,

foram aqui apresentados os conceitos de marketing de relacionamento, os objetivos vinculados ao marketing de relacionamento e as práticas consideradas como importantes para seu desenvolvimento apontados pela teoria estudada. Além disso, foram também tratados os trabalhos de marketing de relacionamento das empresas estudadas, a fim de identificar o que cada uma delas entendia como marketing de relacionamento.

A visão da teoria estudada foi, então, contraposta à realidade observada em campo. Percebeu-se que existe grande similaridade entre os dois pontos e que, portanto, as ações ditas como de marketing de relacionamento desenvolvidas pelas empresas estudadas são semelhantes entre si e condizem com o conceito.

Foram também pesquisados na teoria e na prática os métodos de avaliação de resultado de ações de marketing de relacionamento. Observou-se que, assim como proposto pela teoria, as empresas estudadas possuem métodos formais de avaliação de resultados. O método de avaliação é definido tendo-se em vista os objetivos traçados e, por tal motivo, apresentam pequenas discrepâncias entre as empresas estudadas.

Observou-se, porém, que há grande coincidência entre as variáveis de avaliação de resultados propostas na teoria e realizadas na prática, a saber: grupo de controle, fidelidade do cliente, avaliação financeira, entendimento das necessidades dos clientes, satisfação do cliente, qualidade do produto, conhecimento e imagem de marca, inconveniência de o cliente mudar

de fornecedor, retenção de clientes/*churn*, recompra, quantidade/volume vendido, custo de aquisição de clientes, aquisição de cliente e valor vitalício do cliente.

A forma de mensurar cada uma das variáveis foi apresentada caso por caso e também de forma consolidada e comparativa.

Dessa forma, este estudo foi considerado bem sucedido na medida em que foi capaz de apresentar de forma clara os métodos de avaliação propostos pelas empresas (casos) estudadas.

É preciso destacar que não faz parte do escopo deste estudo analisar as práticas de relacionamento trabalhadas pelas empresas, identificar se os resultados alcançados são ou não satisfatórios e nem julgar os métodos de avaliação de resultados encontrados.

Algumas limitações precisam ser apontadas. A primeira delas diz respeito aos entrevistados, importante fonte de informação para este estudo. Foram selecionados entrevistados com visão estratégica dentro das empresas estudadas e que tinham contato com o marketing de relacionamento e a gerência da base de clientes. Não se pode negar, no entanto, que a facilidade de acesso da pesquisadora e a disposição dos entrevistados em participar do estudo representaram questões fundamentais. Além disso, o número de entrevistados variou de um caso para outro. Deve-se, portanto, reconhecer esta limitação.

Além do mais, é preciso ressaltar a subjetividade da análise realizada, inerente à pesquisa exploratória. Alguns vieses podem ter surgido por causa das crenças que a pesquisadora já trazia consigo a respeito de marketing de relacionamento e seus métodos de avaliação. Foi dada especial atenção a essa limitação durante todo o processo de pesquisa, mas sua total eliminação é improvável.

Por fim, como apresentado na seção 4 (Método da pesquisa de campo) desta dissertação, o método de estudo de caso da forma como foi desenvolvido nesta dissertação não possibilita a generalização dos resultados encontrados.

Como recomendação a estudos futuros, sugere-se replicar o estudo em outras organizações com características semelhantes, tornando-se possível a generalização analítica.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS – ABECS. **Mercado de Cartões**. Disponível em <<http://www.abecs.org.br/>>. Acesso em 1.º.07.2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO – ABEMD. **Prêmio ABEMD**. Disponível em <<http://www.abemd.org.br/>>. Acesso em 09.03.2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE – ABRAREC. **Prêmio ABRAREC**. Disponível em <<http://www.abrarec.com.br/>>. Acesso em 13.03.2007.

ABERNATHY, William. J.; WAYNE, Kenneth. *Limits of the Learning Curve*. In: WEITZ, Barton, A. WENSLEY, Robin. *Strategic marketing planning, implementation and control*. Boston: Kent Publishing Company, 1984.

AMERICAN EXPRESS. **Sobre a American Express**. Disponível em <www.americanexpress.com>. Acesso em 20.03.2007. e www.americanexpress.com.br Acesso em 20.03.2007.

BARROS, Guilherme; LIMA, Isabele Moreira; CUNHA, Joana. De mala pronta. **Folha de São Paulo**. São Paulo, ano 86, n. 28.246, p. B2, 03.08.2006.

BERRY, Leonard. *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v.23, n.4, p236-245, Fall 1995.

BITNER, Mary Jo. *Building service relationships: It's all about promises*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v.23, n.4, p246-251, Fall 1995.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Editora Thomson, 2005.

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

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “Estudo de Caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.26, n.3, p. 95-97, julho/setembro, 1991.

CARDOSO, Cíntia. Setor de cartão de crédito cresce 22%. **Folha de São Paulo**. São Paulo, São Paulo, ano 85, n. 28.058, p. B8, 27.01.2006.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER J. Paul. **Marketing: criando valores para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DESS, Gregory G.; ROBINSON JR, Richard B. *Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.5, n.3, p265-273, 1984.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diagnóstico do sistema de pagamentos do varejo do Brasil**. Disponível em <www.bcb.gov.br>. Acesso em: 27.09.2006.

EVANS, Joel R.; BERMAN, Barry. **Marketing**. New Your: Collier Macmillan, 1982.

FESTINGER, Leon. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1957.

GARY, Mayerick. *Keep your customers close*. **Telecommunications International**, Norwood, v.40 n.5, p33-36, May2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas, RAE**. São Paulo, v.35, n. 4, p.57-63, 1995.

GOLDSTEIN, Cláudia Szafir; TOLEDO, Geraldo Lucioano. Valor percebido: a ótica do cliente e a ótica do fornecedor. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 5., 2002, São Paulo. **Seminários em Administração**. São Paulo: Programa de Pós Graduação em Administração – FEA/USP, 2002. **CD-ROM**.

GORDON, Ian H. *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and feet them forever*. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

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

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. **Gerenciando clientes como investimentos: o valor estratégico dos clientes a longo prazo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

HATCH, Alden. *American Express: a century of services*. New York: Doubleday & Company, 1950

HART, Paula. *Proving the long-term value of your customer loyalty program*. **Target Marketing**, Philadelphia, v. 23, n. 2, p. 44, 2000.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

IKEDA, Ana Akemi. Segure o Churn! *In*: LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2006.

INTERBRAND. **Best global brands by value 2006**. Disponível em <http://www.interbrand.com/best_brands_2006.asp>. Acesso em: 09.04.2007.

IZQUIERDO, Carmen Camarero; CILLÁN, Jesús Gutiérrez; GUTIÉRREZ, Sonia San Martín. *The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a spanish case*. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 19, n. 4, p. 234 – 344, 2005.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay. K. *Marketing orientation: antecedents and consequences*. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 3, p.53 - 70, 1993.

JUSOH, Ruzita; IBRAHIM, Daing Nasir; ZAINUDDIN, Yuserrie. *Assessing the alignment between business strategy and use of multiple perform measures using interaction approach*. **The Business Review**, Hollywood, Vol5, nº 1, p. 51-60, Sep 2006.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. 22. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

KOTLER, Philip. *A Generic concept of marketing*. **In**: BROWN, Stephen. W.; FISK Raymond P. *Marketing theory: Distinguished contributions*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEJEUNE, Miguel A. P. M. *Measuring the impact of data mining on churn management*. **Internet Research**, Bradford, v.11, n.5, p.375 – 387, 2001.

LEVITT, Theodore. **Imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALTHOUSE, Edward C.; BLATTBERG, Robert C. *Can we predict customer lifetime value?* **Journal of Interactive Marketing**, Hoboken, v.19, n.1, p. 2 – 16, 2005.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MASTERCARD BRASIL. **Sobre nós**. Disponível em <www.MasterCard.com/br/>. Acesso em: 25.09.2006.

MASTERCARD. **Company info**. Disponível em <<http://www.MasterCard.com>>. Acesso em 15.04.2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MATTOS, Adriana. Por R\$1 bi, Bradesco compra American Express no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, ano 86, n. 28.111, p. B4, 21.03.2006a.

_____. Cartões 'roubam' clientes classe A ano 86, n. 28.272 agosto de 2006, Edição: Aug 29, p. B7, 29.08.2006b.

NARVER, John C.; SLATER Stanley F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**, Chicago, v.54, n.4, p.80, outubro, 1990.

NESLIN, Scott A.; GUPTA, Sunil; KAMAKURA, Wagner, LU, Junxiang; MASON, Charlott H. *Defection detection: measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models*. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v.43, n.2, p. 204-211, 2006.

NET PROMOTER. **Net Promoter Score calculation**. Disponível em <www.netpromoter.com>. Acesso: 25/03/2007.

NEVIN John R. *Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Miami, v.23, n.4, p327-334, 1995.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. *Developing a segmented service strategy: improving measurement in relationship marketing*. **Journal of Marketing Management**, Helensburg, v.15, n.8, p.797-818, 1999.

_____. *A strategic framework for customer relationship management*. **Journal of Marketing**, Chicago, v.69, n.4, p.167-176, 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing 1to1**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Retorno sobre clientes**: um modo revolucionário de medir e fortalecer o seu negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PFEIFER, Phillip E.; HASKINS, Mark E.; CONROY, Robert M. *Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending*. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, v.17, n.1, p. 11 – 25, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

REICHHELD, Frederick. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. *The microeconomics of customer relationships*. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v.47, n.2, p.73-78, 2006.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Cláudio Hidebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39 n.1, p.31-41, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. 6nd. ed. New Jersey: Editora Prentice Hall: 1999.

ROCHA, Thelma; JUNQUEIRA, Eliana. American Express: o desafio de construir uma empresa com foco no cliente. **Revista da ESPM**, São Paulo, v.11, n.5, p.96-105, 2004.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine. N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

RYALS, Lynette J; KNOX, Simon. *Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value*. **European Journal of Marketing**, Bradford, v.39, n.5/6, p.456 – 721, 2005.

SALIBY, Paulo Eduardo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **RAE Light**, São Paulo, v.4, n.3, p. 6-12, 1997.

SCHULZ, Don E. *Are we to loyal to our concept of loyalty?* **Marketing News**, Chicago, v.32, n.13, p.11, 1998.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, H.; COOK, S. M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1965.

SHANI, David; CHALASANI, Sujana. *Exploring niches using relationship marketing*. **Journal of consumer market**, Santa Barbara, v.9, n.3, p 33 - 42, 1992.

SHRAKE, Scott. *Studies find loyalty pinned (loosely) to satisfaction, value*. **Target Marketing**, Philadelphia, v.22, n.9, p.14-16, 1999.

SHETH, Jagdish N. *The future of relationship marketing*. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v.16, n.7, p. 590- 592, 2002.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Miami, v.23, n.4, p.255-271, 1995.

_____. **A Handbook of Relationship Marketing**. Thousang Oak: Safe Publication, 2000.

SHIPMAN, Stephanie. *Program evaluation: improving performance and accountability*. **Public Manager**, Potomac, v.34, n.3, p.53-56, 2005.

STEVENS, Robert E.; LOUDON, David L; WRENN, Bruce; WARREN, William E. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2001.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *Customer intimacy and other value visciplines*. **Harvard Business Review**. Boston, v.71, n.1, p.84–95, 1993.

VAVRA, Terry G, **Marketing de relacionamento**: *aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.11, n.4, p.801-815, 1986.

VISA. **Informações sobre a Visa**. Disponível em <www.visa.com.br/index.asp>. Acesso: 25.09.2006

WANG, Helena Yu Feng; IKEDA, Ana Akemi. Análise do mercado de cartão de crédito brasileiro. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Seminários em Administração**. São Paulo: Programa de Pós Graduação em Administração – FEA/USP, 2004. **CD-ROM**.

WARD, Keith; RYALS, Lynette. *Latest thinking on attaching a financial value to marketing strategy: through brands to valuing relationships*. **Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing**, London, v.9, n.4, p.327-340, 2001.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WOODRUFF, Robert B. *Customer value: the next source for competitive advantage*. **Journal of Academy of Marketing Science**, Greenvale, v.25, n.2, p.139-153, 1997.

WOODRUFF, Robert B; GARDIAL, Sarah. F. **Know your customer**: new approaches to customer value and satisfaction. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

WORTHINGTON, Steve. *Affinity credit cards: a critical review* **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, v.29, n.11, p.485-512, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie. A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Carta de apresentação

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

São Paulo, fevereiro de 2007

À
AmericanExpress.

Ref.: PESQUISA ACADEMINCA – AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Eu e minha orientada, Iná Futino Barreto, estamos desenvolvendo uma pesquisa acadêmica – como parte do projeto de mestrado da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade / FEA USP – visando aprofundar o conhecimento sobre os métodos de avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento hoje realizadas no Brasil. O objetivo desta pesquisa é identificar o nível de formalização e objetividade das avaliações de ações de marketing de relacionamento.

A fim de alcançar este objetivo escolhemos trabalhar com o segmento de Cartões de Crédito, pois, esse segmento é reconhecidamente um dos mais avançados no desenvolvimento do marketing de relacionamento no país.

Desta forma, gostaria de poder contar com a colaboração da AmericanExpress em nossa pesquisa como um dos casos analisados por sua importância e liderança no segmento estudado. Para tanto, seria importante realizarmos algumas entrevistas com executivos que tenham visão global do negócio e conhecimento sobre as ações de marketing de relacionamento.

Cada entrevista terá duração de aproximadamente 35 minutos feitas pessoalmente por minha orientada (Iná Futino Barreto) no local, dia e horário indicados pelo entrevistado.

As entrevistas têm por objetivo identificar:

- Como são, em linhas gerais, as ações de marketing de relacionamento desenvolvidas pela empresa.
- O que a empresa busca alcançar com estas ações
- Como é feita a avaliação de resultados das ações desenvolvidas.

Ressalto que essa pesquisa é exclusivamente para fins acadêmicos sem nenhum tipo de conotação ou uso comercial. As informações buscadas são de ordem conceitual visando o aprimoramento do conhecimento sobre o tema. Portanto, não envolvendo nenhum aspecto de caráter estratégico da empresa.

Contando com sua colaboração, desde já agradeço.

Prof. Dr. Edson Crescitelli

Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - São Paulo - SP - CEP 05508-900
Caixa Postal nº 11.498 - Tel: 3091-5811

APÊNDICE 2 - Protocolo de estudo de caso

A) Visão geral do Projeto:

Objetivos: A pesquisa objetiva identificar como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento. Para isso, busca-se identificar qual o nível de formalização e objetividade das avaliações de ações de marketing de relacionamento; e o método adotado para a avaliação de ações de marketing de relacionamento (quais os objetivos traçados, quais variáveis são avaliadas para identificar se os objetivos traçados foram alcançados, e como é feita a mensuração de tais variáveis).

Principais questões respondidas pela pesquisa: “Que é considerado pelos membros do setor de cartões de crédito uma ação de marketing de relacionamento?”; “Como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento em empresas do setor de cartões de crédito?”

Responsável pela pesquisa: Pesquisadora: Iná Futino Barreto

Crítérios para a escolha dos casos estudados: Serão estudados casos que atendam aos seguintes critérios:

- Empresas do setor de cartão de crédito (bandeiras e emissores).
- Empresas com alcance nacional.
- Empresas que adotam ações de marketing de relacionamento há pelo menos 1 ano.
- Dentre as bandeiras de cartão de crédito, foram selecionadas aquelas que, juntas, representem pelo menos 50% do mercado.
- Dentre os emissores, foi selecionado um banco de grande expressividade no relacionamento com o cliente de acordo com a visão das bandeiras.

Cumpriram os requisitos e aceitaram participar do estudo as bandeiras American Express e MasterCard, além de um emissor que solicitou não ter seu nome divulgado. Foram eles, portanto, alvo do estudo.

Unidades de Análise: Quanto à unidade de análise, o estudo será feito de forma holística, buscando apresentar a visão global da realidade estudada.

B) Procedimentos de Campo:

Aspectos metodológicos: Pesquisa de natureza exploratória com o uso do método de casos múltiplos incorporados (unidades múltiplas de análise).

Instrumento de coleta de dados: Roteiro de entrevista. As entrevistas serão feitas com diretores e gerentes de marketing e de serviços ao cliente (a fim de identificar a visão de quem estabelece e de quem executa a ação.); gerentes de outras áreas (para complementar as informações.); e profissionais responsáveis pelas contas das empresas em agência de comunicação vinculadas com o processo de marketing de relacionamento, caso haja.

Organização de dados: Banco de dados para cada uma das empresas, incluindo os documentos, fitas, registros e anotações.

Roteiro de entrevista: Documento à parte.

C) Questões respondidas e possíveis fontes de evidências:

Quadro 17 – Questões a serem respondidas e possíveis fontes de evidências

QUESTÕES	POSSÍVEIS FONTES DE DADOS
Histórico da empresa	Entrevista - Site das empresas - Notícias divulgadas na mídia
O que entende por marketing de relacionamento	Entrevistas - Documentos sobre ações desenvolvidas - Documentos de planejamento de ação
Como é feito CRM	Entrevistas – documentos publicados na mídia
Quais os objetivos buscados por ações de marketing de relacionamento	Entrevistas
Como é feita a avaliação de resultado de ações de marketing de relacionamento	Entrevistas - documentos publicados na mídia

Fonte: desenvolvido pela autora

D) Plano de análise de dados e relatório de estudo de caso:

Análise de dados: A estratégia de análise de dados utilizada consiste na descrição de caso. Nesta estratégia, a análise dos dados deve buscar desenvolver uma estrutura descritiva do caso estudado. O que se espera é encontrar resultados semelhantes (replicação literal), pois serão analisadas empresas que trabalham com ações de marketing de relacionamento semelhantes em um mesmo mercado.

Guia para o relatório de cada caso: Apresentação escrita dos dados coletados e das conclusões relevantes.

APÊNDICE 3 - Roteiro de entrevista

A) QUESTÕES SOBRE A DEFINIÇÃO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

1. Por favor, descreva sucintamente as ações de marketing de relacionamento hoje realizadas por sua empresa.
2. As ações de marketing desenvolvidas hoje pela empresa apresentam maior foco em conquista ou em retenção de clientes?
3. O Sr. (a) diria que hoje é mais importante para a empresa conquistar maior participação de mercado ou aumentar participação em cada cliente atual (participação no cliente)?

Farei agora algumas perguntas sobre as ações de relacionamento hoje desenvolvidas por sua empresa para melhor compreender alguns aspectos específicos.

4. É oferecido algum tipo de benefícios extras ao cliente que se relaciona há mais tempo com a empresa? Que tipos de benefícios? (financeiros ou não-financeiros?).
5. Descontos ou redução de preço são trabalhados para fidelizar o cliente? Se sim, qual a importância dada pelo Sr.(a) a esse desconto na conquista da fidelidade do cliente?
6. Existe um mecanismo que permita a comunicação contínua da empresa com o cliente e do cliente com a empresa? Se sim, por favor, descreva sucintamente esse mecanismo.
7. A opinião dos clientes é levada em consideração quando são feitas mudanças no produto oferecido? (produto, preços, comunicação, distribuição)?
8. Esse cartão apresenta três possíveis níveis de relacionamento entre empresa e clientes. Qual desses níveis de relação as ações de marketing de relacionamento desenvolvidas por sua empresa buscam conquistar?

APRESENTAR O CARTÃO 1

- Valor Vitalício do Cliente

9. As ações de marketing de relacionamento hoje desenvolvidas são voltadas para toda a base de clientes ou para apenas alguns clientes específicos? Quais e como eles são definidos?

- CRM

10. Vendas, marketing e comunicação com o cliente são atividades informatizadas (trabalham com banco de dados digital)?
11. As informações dos contatos com o cliente ficam armazenadas em um banco de dados único?
12. Esse banco é acionável sempre que um novo contato é feito?

B) QUESTÕES SOBRE OS OBJETIVOS BUSCADOS EM AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO – BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA

13. Quais os objetivos de curto e longo prazo das ações de marketing de relacionamento que sua empresa vem desenvolvendo?
14. Quais os objetivos financeiros e não-financeiros buscados?
15. Esse cartão apresenta alguns possíveis benefícios que o marketing de relacionamento pode trazer para a empresa. Quais desses são os objetivos buscados por sua empresa em suas ações de marketing de relacionamento?

APRESENTAR O CARTÃO 2**C) QUESTÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

16. Existe um método formal de avaliação de resultado de ações de marketing de relacionamento?
17. Quais variáveis são consideradas indicadores de resultado das ações de marketing de relacionamento? (observação: buscar cruzar com os objetivos apresentados pelo entrevistado nas questões 13, 14 e 15).
18. Destas variáveis todas são acompanhadas e medidas pela empresa? Quais são?

19. O Sr.(a) poderia descrever os métodos de acompanhamento das variáveis selecionadas como indicadoras de resultados de ações de marketing de relacionamento? (aprofundar-se na avaliação das variáveis subjetivas – é utilizado algum tipo de escala que converta as variáveis subjetivas em termos mensuráveis?).
20. Existe o acompanhamento de um grupo de controle, que não seja alvo de ações de relacionamento?

Observação: as perguntas a seguir devem ser feitas apenas se os tópicos referentes não tenham sido tratados nas perguntas anteriores, ou se houver necessidade de aprofundamento.

21. É realizada avaliação financeira de custos e receitas (lucratividade) das ações de marketing de relacionamento?
22. Como é feita essa avaliação?
23. É feita avaliação de engajamento e satisfação de funcionários? Como?
24. A conquista de novos clientes é considerada um resultado das ações de marketing de relacionamento?

Observação: as questões a seguir tratam do **valor vitalício do cliente**.

25. É feita avaliação de valor do quanto cada cliente pode trazer de retorno para a empresa ao longo de sua vida (valor vitalício do cliente)?
26. Quais destas receitas são consideradas: vendas, indicações por comunicação de boca em boca, participação no desenvolvimento, modificação de produtos?
27. Quais destes custos são considerados: custos fixos, variáveis, diretos, indiretos, custo de capital?
28. Para a medição do valor vitalício do cliente são utilizados modelos estatísticos?
29. São utilizadas também as avaliações pessoais daqueles que têm contato direto com o cliente?
30. É feita análise de variação do valor vitalício do cliente? Como?

Observação: as questões a seguir tratam da **satisfação do cliente**.

31. É feita avaliação da satisfação do cliente? Como?
32. É feita mensuração do que o cliente esperava dos serviços do cartão antes de utilizá-los (expectativas)? Como (critérios ou assuntos abordados, método de campo)?
33. Os resultados obtidos são contrapostos a quais padrões (objetivos traçados, índice de satisfação do setor)?

Observação: as questões a seguir tratam de **fidelidade**

34. É feita avaliação da fidelidade do cliente? Como?
35. Qual a definição adotada de cliente fiel (tempo de recompra? Quantidade de recompra? Tempo da última compra)?

Observação: as questões a seguir tratam de **churn**

36. É feita análise do padrão de comportamento dos clientes que se desligam da empresa?
37. Se sim, os resultados dessas análises trazem alguma implicação para o modo de trabalhar com os clientes atuais?
38. Apresentarei agora uma tabela e pedirei que o Sr(a) a preencha. Por favor, marque com um X cada uma das possíveis variáveis de avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento: as que são consideradas objetivos dessas s ações; as que são consideradas variáveis de avaliação (indicadores); as que, de fato, são medidas; as que, em suas medições, são capazes de trazer informações relevantes e confiáveis.

APRESENTAR O CARTÃO 3

39. O Sr(a) gostaria de fazer algum comentário especial sobre alguma das variáveis?
40. Existe alguma outra variável de avaliação de resultados relevante que não tenha sido abordada?

D) QUESTÕES PARA A COMPLETANÇÃO DE DADOS

- 41. Nome e cargo do entrevistado:
- 42. Há quanto tempo o Sr.(a) trabalha nessa empresa?
- 43. Há quanto tempo o Sr.(a) trabalha nesse cargo?
- 44. Nome da empresa (verificar a possibilidade de divulgar o nome da empresa ou a necessidade de manter anonimato).
- 45. Posso voltar a contatá-lo caso haja alguma dúvida?
- 46. Existe mais alguém na empresa que seria interessante entrevistar?

APÊNDICE 4 – Cartões a serem utilizados durante as entrevistas

Cartão 1 – Níveis de ligação entre a empresa e o cliente

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
O cliente é ligado à empresa por incentivos financeiros, como descontos ou preços mais baixos para clientes antigos.	Os produtos/serviços são desenvolvidos para ajustar-se às necessidades dos clientes como um todo e os profissionais de marketing da empresa buscam manter contato com o cliente e criar um vínculo social.	Trabalha com a busca de fidelização do cliente com base no entendimento íntimo das necessidades de cada cliente individualmente e do desenvolvimento de soluções específicas e individualizadas.	Ocorre quando os produtos são desenvolvidos como parte integrante da produção do consumidor. Por exemplo: quando um fornecedor de matéria-prima desenvolve de acordo com as especificidades da produção de seu comprador.

Cartão 2 – Possíveis benefícios do marketing de relacionamento para as empresas

BENEFÍCIOS SUBJETIVOS	Melhor adaptação do produto às necessidades dos clientes	BENEFÍCIOS FINANCEIROS	Redução do índice de perda de clientes
	Melhor qualidade do produto		Aumento da probabilidade de o cliente comprar novamente
	Satisfação do cliente		Aumento da probabilidade de o cliente comprar produtos complementares
	Credibilidade		Redução de custos – redução de custos de mkt
	Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor		Aceitação de preços mais altos
	Retenção de funcionários		Novos negócios conquistados por comunicação positiva boca em boca.
	Fidelidade do cliente		Maior lucratividade

Cartão 3 – Variáveis mensuradas na avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento

	É um objetivo de marketing de relacionamento	É um indicador de resultados	É mensurado	Já traz resultados confiáveis
Fidelidade do cliente				
Aumento de lucratividade				
Entendimento das necessidades dos clientes				
Satisfação do cliente				
Maior qualidade do produto				
Maior conhecimento e imagem de marca				
Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor				
Retenção de funcionários				
Retenção de clientes				
Recompra				
Aumento da quantidade de produtos/volume comprado				
Redução de custos de aquisição de clientes				
Aquisição de clientes por meio de comunicação positiva de boca em boca				
Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos				
Aumento do valor vitalício da base de clientes				

ANEXOS

ANEXO 1 – Escala SERVQUAL.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 136 - 137)

PERCEPÇÕES

Afirmações sobre percepção na dimensão confiabilidade

	Discordo totalmente			Concordo totalmente		
1. Quando a empresa XYZ promete fazer algo em um determinado momento, ela realmente faz	1	2	3	4	5	
2. Quando você tem um problema, a empresa XYZ mostra um interesse sincero em resolvê-lo	1	2	3	4	5	
3. A empresa XYZ executa o serviço corretamente já na primeira vez	1	2	3	4	5	
4. A empresa XYZ presta seus serviços no prazo em que prometeu	1	2	3	4	5	
5. A empresa XYZ mantém seus clientes informados acerca de quando os serviços serão executados	1	2	3	4	5	

Afirmações sobre percepção na dimensão responsividade

	Discordo			Concordo		
1. Os funcionários da empresa XYZ prestam serviços prontamente	1	2	3	4	5	
2. Os funcionários da empresa XYZ estão sempre dispostos a ajudá-lo	1	2	3	4	5	
3. Os funcionários da empresa XYZ nunca estão demasiadamente ocupados para atender sua solicitação	1	2	3	4	5	

Afirmações sobre percepção na dimensão segurança

	Discordo			Concordo		
1. O comportamento dos funcionários da empresa XYZ inspira confiança em você	1	2	3	4	5	
2. Você se sente seguro em suas transações com a empresa XYZ	1	2	3	4	5	
3. Os funcionários da empresa XYZ são realmente gentis com você	1	2	3	4	5	
4. Os funcionários da empresa XYZ têm o conhecimento necessário para responder às suas perguntas	1	2	3	4	5	

Afirmações sobre percepção na dimensão empatia

	Discordo			Concordo		
1. A empresa XYZ dá atenção individual	1	2	3	4	5	
2. A empresa XYZ possui funcionários que dão atenção individualizada	1	2	3	4	5	
3. A empresa XYZ leva os seus interesses mais importantes a sério	1	2	3	4	5	
4. Os funcionários da empresa XYZ compreendem suas necessidades	1	2	3	4	5	

Afirmações sobre percepção na dimensão tangíveis

	Discordo			Concordo		
1. A empresa XYZ possui equipamentos com aparência moderna	1	2	3	4	5	
2. As instalações da empresa XYZ possuem apelo visual	1	2	3	4	5	
3. Os funcionários da empresa XYZ são bem apresentáveis e cuidam de sua aparência	1	2	3	4	5	
4. Os materiais associados com o serviço (como panfletos ou frases utilizadas na comunicação) possuem apelo visual na empresa XYZ	1	2	3	4	5	
5. A empresa XYZ possui horário de atendimento conveniente	1	2	3	4	5	

**EXPEXTATIVAS: Diversos formatos para a mensuração das expectativas de clientes
com uso da SERVQUAL**

**Confrontando as afirmações acerca das expectativas
(Comparando com as afirmações prévias sobre percepção)**

	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
Quando os clientes têm um problema, empresas de excelência demonstram um interesse sincero em resolvê-lo	1	2	3	4	5	6	7

Formatos das expectativas correspondentes

1. Considerando que uma empresa de "classe internacionais" corresponda ao valor "7",
como a empresa XYZ poderia ser classificada com relação às seguintes características de

	Alto					Baixo	
Funcionários sinceros e interessados	1	2	3	4	5	6	7
Serviço prestado corretamente já na primeira vez	1	2	3	4	5	6	7

2. Comparando com o nível de serviço que você espera de uma empresa de excelência,
como você classifica a empresa XYZ em relação ao seu desempenho quanto ao que segue:

	Alto					Baixo	
Funcionários sinceros e interessandos	1	2	3	4	5	6	7
Serviço prestado corretamente já na primeira vez	1	2	3	4	5	6	7

Afirmações combinadas sobre expectativas e percepções

Para cada uma das afirmações seguintes, faça um círculo em torno do número que indica como é o
serviço da empresa XYZ, comparado ao que você espera:

	mais baixo que o meu nível desejado			igual ao meu nível desejado			Mais alto que o meu nível desejado		
1. Serviço rápido	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Funcionários simpáticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Expectativas diferentes quanto a serviços desejados e serviços adquiridos

desempenho da empresa XYZ em comparação com o seu nível de serviço e com o nível desejado de
serviço

	Em comparação com o meu nível mínimo de serviço, o desempenho de serviço da empresa								
	mais baixo			igual			mais alto		
1. Serviço rápido	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Funcionários realmente simpáticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Em comparação com o meu nível desejado de serviço, o desempenho de serviço da empresa								
	mais baixo			igual			mais alto		
1. Serviço rápido		2	3	4	5	6	7	8	9
2. Funcionários realmente simpáticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ANEXO 2 - Prêmio ABRAREC – ação 100 dias

Programa de 100 dias - encantando o cliente

- II Prêmio ABRAREC – estratégias vencedoras de relacionamento

Novembro de 2005

Mecânica – tratamentos exclusivos nos momentos-chave

Tratamento	Boas-vindas	Welcome Kit	Ativação Inbound	Oferta de Marketing	Ativação Outbound	Health Check
Segmento	▪ Clientes de alta renda da célula de teste	▪ Clientes de alta renda da célula de teste	▪ Clientes de alta renda da célula de teste	▪ Clientes com gastos baixos após 60 dias	▪ Clientes que não ativaram o cartão após 60 dias	▪ Clientes que não ativaram/não gastaram ou apresentam queda nos gastos
Canal	▪ Telemarketing outbound	▪ Lâmina inserida no welcome kit	▪ Telemarketing inbound	▪ Mala direta	▪ Email + Telemarketing inbound	▪ Telemarketing outbound

Comunicação – fortalecendo o relacionamento

Foco no relacionamento: oferta para clientes com gastos baixos após 60 dias, tangibilizando benefícios do programa de recompensas

Veja como é fácil ganhar até 6.000 pontos de presente no programa Membership Rewards®.

Basta revelar gastos mensais no seu cartão American Express de no.

É uma oportunidade especial para você encontrar mais vantagens no cartão, mostrando regularmente uma ótima recompensa e ainda aproveitar todos os benefícios que só o programa Membership Rewards oferece.

- Você acumula até 6.000 pontos, ou seja, mais pontos a mais, para cada dólar (US\$) no cartão equivalente em real gasto no cartão.
- Pontos que podem expirar – você decide quando e como usá-los.
- Uma grande variedade de recompensas! A sua escolha: milhas em 7 companhias aéreas, parques, hotéis em hotéis, assinatura de revistas, produtos eletrônicos e muito mais.
- Facilidade para acumular e saber de pontos, conferir todos os pontos e recompensas do programa e mais no portal no Membership Rewards Online. Acesse www.americanexpress.com.br/rewards

Veja alguns exemplos das recompensas que você pode obter em pouco tempo ganhando os pontos:

Até 2.000 pontos	Até 4.000 pontos	Até 6.000 pontos
US\$ 100 – Bateria American Express 1.000 pontos Preço de Faturamento em até 10 dias 1.000 pontos Bateria CD (memória para 10 CDs – 100MB) 1.000 pontos	Salvo Hotel de Cristal – Swire Pacific (Hong Kong) 2.000 pontos Acesso "Star Business Direct" – 1.000 pontos DVD (Apple) – 1.000 pontos	Conjunto de Arredondado de Cristal (Swire Pacific) 6.000 pontos DVD (Apple) – 1.000 pontos DVD (Apple) – 1.000 pontos DVD (Apple) – 1.000 pontos

Concentre seus despesas no cartão American Express® e ganhe mais recompensas.

Para mais informações ou conhecer outras opções de recompensas, acesse www.americanexpress.com.br/rewards ou ligue 0800 3030 3030 (ÁREA AMEX, principais capitais e regiões metropolitanas) ou 0800 724 2424 (0800 724 AMEX, demais localidades).

MEMBERSHIP REWARDS

Nosso relacionamento está só começando e já tem recompensas para você.

Comunicação – escutando o cliente

Eventos exclusivos: segmentação inteligente direcionada pela preferência do cliente

Por que merecemos ganhar o prêmio – foco no relacionamento

- 5.4% a mais de **ativação** dos gastos no primeiro mês versus a célula controle
- **Gastos** incrementais de 26% no primeiro mês e entre 12% e 18% nos demais meses versus a célula controle
- 55% de **conversão para clientes de alta performance**, contra 45% da célula controle e 44% da base consolidada Amex
- **Inovação** na captura das preferências e **encantamento** na ligação de boas-vindas
- Resultado qualitativo: registro de feedbacks comprova **satisfação** do cliente

ANEXO 3 - Prêmio ABEMD – Intelligent Acquisition

Resumo Intelligent Acquisition

O Projeto “Intelligent Acquisition” foi concebido para incorporar à base de clientes os mais rentáveis proponentes, gerando clientes de alto valor a um custo baixo de aquisição. Com a implantação de um banco de proponentes robusto, aliado à utilização de ferramentas estatísticas poderosas, o projeto se provou vital para criar um crescimento sustentável do negócio da American Express no Brasil. A partir de uma plataforma de dados própria, é realizado estudo estatístico detalhado dos nomes, calculando-se o valor presente e o retorno sobre investimento para cada proponente. O modelo também calcula a probabilidade do proponente ativar o cartão, gerar gastos, além de prever o cancelamento espontâneo e quebra de crédito. De acordo com essas probabilidades, os nomes são designados para produtos e canais de aquisição específicos. O sucesso obtido com a implantação do “Intelligent Acquisition” pode ser demonstrado por meio de quatro medidas de sucesso, comparando-se os anos de 2002 e 2003: volumes de cartões vendidos, taxa de eficiência, custo por cartão e volume de proponentes abordados. Os resultados quantitativos foram os seguintes: aumento de 93% no volumes de cartões vendidos, aumento de 24% na taxa de eficiência, redução de 17% no custo por cartão e redução de 55% no volume de proponentes abordados.

Ficha Técnica

Ouro

Agência/Cliente: American Express

Vice-Presidente de Aquisição e Produtos – Cesário Nakamura

Gerente de Data Strategy – José Renato Melo

Gerente de Direct Marketing – Marcelo Frontini

Especial de Database/CRM

Categoria: Database Marketing Analítico