



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINSTRITAÇÃO**

**Arliss Pastorello Freire**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CERT ID  
CERTIFICADORA LTDA**

**Porto Alegre**

**2011**

**Arliss Pastorello Freire**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CERT ID  
CERTIFICADORA LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Dra. Maria Ceci Araujo Misoczky.**

**Porto Alegre**

**2011**

**Arliss Pastorello Freire**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CERT ID  
CERTIFICADORA LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... – Instituição

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Profa. Dra. Maria Ceci Araujo Misoczky - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a todos que lutam ao meu lado, e não desistem, na busca de conquistar objetivos pessoais e profissionais, mesmo que muitas vezes a vitória tenha parecido impossível. Em especial à minha família, meu pai, esposa e filha, pelo incentivo e apoio.

## **Agradecimentos**

Agradeço o profissionalismo e competência da minha orientadora, Dra. Maria Ceci Araujo Misoczky, pela paciência de me aceitar novamente como aluno, pelo interesse em efetivamente orientar o trabalho até a conclusão, auxiliando-me neste objetivo de concluir a minha formação.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por ser o meio através do qual chego neste objetivo e por proporcionar uma educação superior de qualidade.

Agradeço a todo o pessoal da minha empresa, Cert ID Certificadora Ltda., por colaborarem de boa vontade com o meu trabalho. Agradeço a Deus, pois é a razão maior de toda a vida, e todas as etapas vencidas fazem parte do caminho até ele.

“Qualquer situação absurda possibilita enfrentamento ou crise, tudo vai depender de se estar inteiro ou dividido na vivência do presente ameaçador”. (Vera Felicidade).

## RESUMO

O marketing de relacionamento é uma abordagem que tem em sua essência a construção e manutenção de laços fortes de relacionamento com os clientes. Entre outras estratégias, o marketing de relacionamento se realiza por meio de um processo de fidelização de clientes através de transações contínuas de longo prazo, fazendo com que o cliente se sinta satisfeito em suas particularidades e, ao mesmo tempo, traga rentabilidade para a organização. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo elaborar um diagnóstico à empresa CER ID sobre sua estratégia de relacionamento com o cliente. Para isso, foram identificados problemas existentes com relação ao relacionamento com os clientes e às possibilidades de ações na visão dos membros da organização; e proposto um plano de ação para qualificar a estratégia de relacionamento com o cliente (1ª e 2ª fase da pesquisa), a partir do diagnóstico realizado. A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação. Dentre as conclusões do diagnóstico, uma foi a necessidade de ações para melhorar a estruturação interna da organização em termos de marketing de relacionamento. Além disso, constatou-se que, apesar de os profissionais da empresa trabalharem juntos, próximos fisicamente, isto não tem garantido uma integração eficiente das ações de comunicação com o cliente e nem um marketing coordenado. Ainda, os membros de todos os níveis hierárquicos da empresa se mostraram cientes quanto à importância do treinamento em aspectos ligados à comunicação com o cliente, no entanto, observou-se baixo índice de treinamentos específicos, visto que os profissionais não têm desenvolvido hábitos de coordenação entre as áreas, no processo de comunicação com o cliente e na diferenciação dos clientes-chave. Por estas razões, as propostas sugeridas à empresa consistem em um plano para promover ações de marketing coordenado; treinamento de comunicação com o cliente; desenvolvimento de uma abordagem (contato) com os clientes, e para tratamento diferenciado dos clientes-chave.

**Palavras-chaves:** Marketing de Relacionamento; Plano de ação; Fidelização de clientes.

## **ABSTRACT**

Relationship marketing is an approach that has at its core construction and maintenance of strong relationships with customers. Among other strategies, relationship marketing takes place through a process of customer loyalty through continuous long-term transactions, making the customer feel satisfied with their particularities and at the same time, bring profitability to the organization. In this context, this study aimed to develop a diagnostics company CER ID on its strategy of customer relationship. For this, we identified problems with respect to customer relationships and opportunities for action in the view of members of the organization, and proposed an action plan to describe the strategy of customer relationship (1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> phase of the research) from the diagnosis made. The methodology used was action research. Among the conclusions of the diagnosis, one was the need for action to improve the internal structure of the organization in terms of relationship marketing. Moreover, it was found that, although the company's professionals work together, physically close, this has ensured an efficient integration of communication actions with the client and not a coordinated marketing. Additionally, members of all levels of the company were aware of the importance of training in aspects of communication with the client, however, there was a low level of specific training, as professionals have developed habits of coordination between areas in the process of communication with the client and differentiation of key customers. For these reasons the proposals suggested to the company consists of a plan to promote coordinated marketing activities, training of customer communication, development of an approach (contact) with customers, and differentiated treatment of key customers.

**Key-words:** Relationship Marketing; Action Plan; Customer Loyalty.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma funcional da Cert ID Certificadora Ltda. ....	15
Figura 2 – Enfoques do marketing de relacionamento. ....	26
Figura 3 – A transformação de um consumidor em parceiro. ....	31
Figura 4 – Características do marketing de relacionamento. ....	32
Figura 5 – O contínuo da estratégia de marketing. ....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 30 relacionamentos .....	36
Quadro 2 – Fases do marketing de relacionamento.....	42
Quadro 3 – Pessoas a entrevistar.....	50
Quadro 4 – Respostas sobre treinamentos em habilidade de comunicação.....	59
Quadro 5 – Quantidade de treinamento em comunicação com o cliente.....	60
Quadro 6 – Plano de ação para promover ações de mar.....	70
Quadro 7 – Plano de ação para treinamento de comunicação com o cliente.....	71
Quadro 8 – Plano de ação para abordagem (contato) com o cliente.....	73
Quadro 9 – Plano de ação para tratamento diferenciado aos clientes-chave.....	74

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO</b> .....	<b>14</b>
1.1 A EMPRESA CERT ID CERTIFICADORA LTDA .....	14
<b>1.1.1 Norteadores estratégicos da empresa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1.2 A legislação</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1.3 Tipos de serviços</b> .....	<b>17</b>
1.1.3.1 Certificações.....	17
1.1.3.2 Consultorias .....	18
1.1.3.3 Auditorias .....	18
<b>1.1.4 Características dos serviços</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1.5 Clientes da empresa</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1.6 Produção</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1.7 Mercado de atuação</b> .....	<b>20</b>
1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	21
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>23</b>
<b>3 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>25</b>
3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR).....	25
<b>3.1.1 Objetivos do marketing de relacionamento</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1.2 Propriedades do marketing de relacionamento</b> .....	<b>32</b>
3.1.2.1 Características necessárias ao marketing de relacionamento .....	32
3.1.2.2 Componentes do marketing de relacionamento .....	33
3.1.2.3 Tipos de marketing de relacionamento: 3OR´s .....	36
3.1.2.4 Fases e estratégias do marketing de relacionamento .....	41
3.1.2.4.a Fases do marketing de relacionamento.....	41
3.1.2.4.b Estratégia de marketing de relacionamento .....	43
<b>4 OBJETIVOS</b> .....	<b>47</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>48</b>
5.1 FASE EXPLORATÓRIA .....	49
5.2 FASE DA PESQUISA APROFUNDADA .....	49
<b>5.2.1 Entrevistas</b> .....	<b>49</b>
<b>5.2.2 Pesquisa documental</b> .....	<b>50</b>
<b>5.2.3 Observação participante</b> .....	<b>51</b>
5.3 FASE DA AÇÃO E DA AVALIAÇÃO .....	51
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
6.1 FASE EXPLORATÓRIA .....	53
6.2 FASE DA PESQUISA APROFUNDADA .....	54
<b>6.2.1 Entrevistas</b> .....	<b>54</b>
6.2.1.1 Dimensão I: promoção do marketing coordenado e não de modo isolado entre os departamentos da empresa.....	55
6.2.1.2 Dimensão II: treinamento para desenvolvimento de habilidades de comunicação com os clientes.....	58
6.2.1.3 Dimensão III: desenvolvimento de abordagem de contato com os clientes ..	62

6.2.1.4 Dimensão IV: desenvolvimento de um método para a elaboração de um plano de ação para cada cliente-chave.....	65
<b>6.2.2 Pesquisa documental.....</b>	<b>67</b>
<b>6.2.3 Observação participante.....</b>	<b>68</b>
<b>7 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO PARA A MELHORIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DA EMPRESA .....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B - RESUMO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>81</b>

## INTRODUÇÃO

À medida que a organização consegue mapear os aspectos considerados mais relevantes no produto ou serviço oferecido, a mesma pode reestruturar-se internamente para oferecer uma melhor qualidade ou um melhor desempenho. Entretanto, na vasta maioria dos casos, não serão somente as informações do produto ou serviço os determinantes para o sucesso da empresa. No mercado atual, cada vez mais, as informações do relacionamento com o cliente se impõem como uma parte constituinte do produto ofertado, por vezes determinante para que se concretize a venda ou o contrato. Em se tratando de relacionamento entre empresas, ou mercado B2B, essa realidade é ainda aumentada. Se a empresa não consegue tratar estas informações de forma adequada ou em tempo hábil, pode sofrer prejuízos sua imagem e, dado o pragmatismo em uma relação B2B, graves perdas. É fundamental, portanto, não apenas uma estrutura para atender à qualidade técnica ou à demanda do seu produto, mas também que a empresa se estruture internamente para utilizar estratégias de relacionamentos com o cliente, sendo capaz compreendê-lo em sua plenitude, como, por exemplo, em suas necessidades físicas, sociais, emocionais e espirituais<sup>1</sup>.

O Marketing de Relacionamento (MR) ou Gestão de Marketing de Relacionamento (CRM) tem por objeto analisar os diversos aspectos envolvidos na comercialização de produtos ou serviços entre cliente e empresa, de maneira que ambas as partes sejam beneficiadas em seus objetivos e necessidades.

Neste contexto, o presente estudo, enquanto Trabalho de Conclusão de Curso, delimita-se em analisar o Marketing de Relacionamento da empresa Cert ID Certificadora Ltda., de Porto Alegre - RS. De forma ampla, pretende-se levantar informações capazes de descrever como se dá o processo de relacionamento com os clientes da empresa para, depois de levantar possíveis dificuldades no processo de relacionamento com o cliente, apresentar sugestões que auxiliem a empresa a superar estas dificuldades.

O estudo se divide em oito capítulos. Após esta breve introdução, o primeiro capítulo apresenta a empresa estudada e define o tema de estudo. O segundo traz

---

<sup>1</sup> Aspectos mencionados na obra "Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano" (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

as justificativas para sua realização. O terceiro capítulo apresenta a revisão teórica, destacando aspectos relacionados ao marketing de relacionamento, tais como os objetivos e suas propriedades. Já o quarto capítulo descreve os objetivos geral e específicos do estudo e o quinto detalha os procedimentos metodológicos utilizados. No sexto capítulo se realiza a apresentação e análise dos resultados, destacando as fases da pesquisa/ação: exploratória e pesquisa aprofundada. O sétimo capítulo traz a proposta de planos de ação para a melhoria do marketing de relacionamento da empresa, para sua posterior implantação. Por fim, se apresenta as conclusões, além das referências e apêndices.

Cabe, ainda, esclarecer que o autor é um dos sócios majoritários, responsável pela Administração e pelas Operações na Empresa.

## 1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

### 1.1 A EMPRESA CERT ID CERTIFICADORA LTDA.

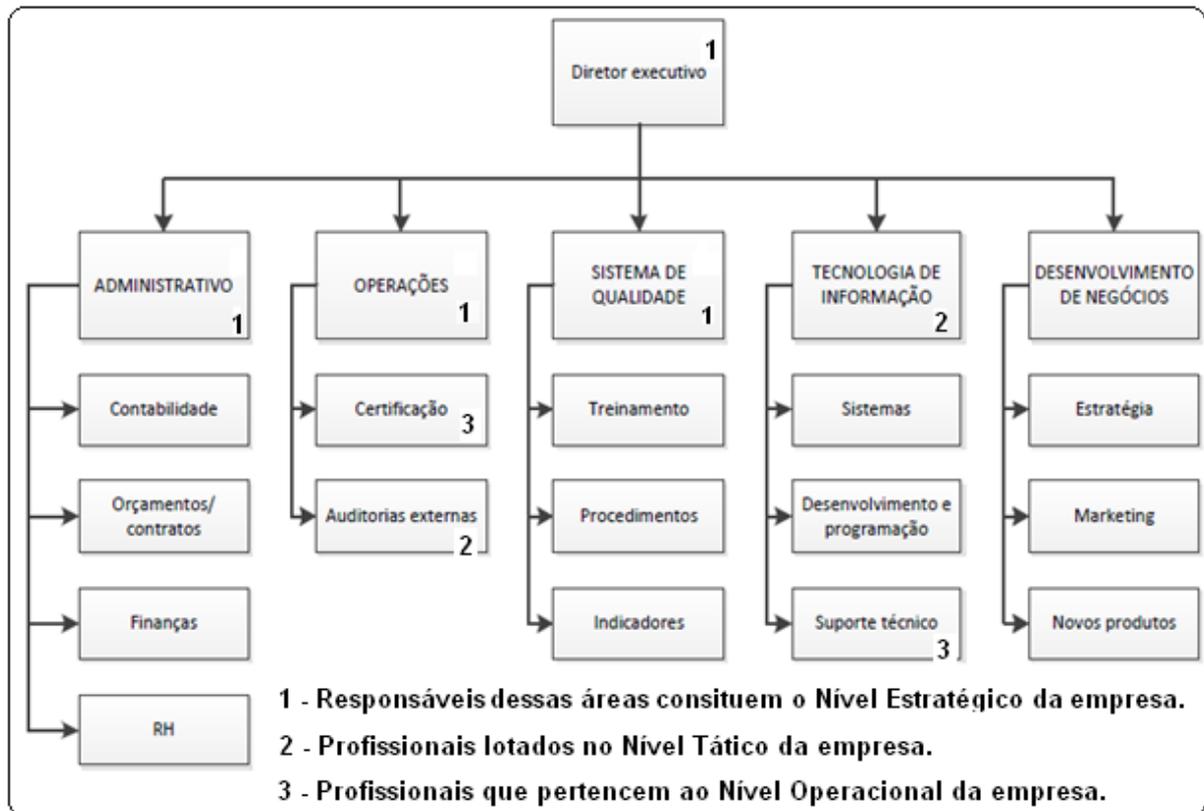
A empresa em estudo é a Cert ID Certificadora Ltda., localizada à Rua Getulio Vargas, 901/1501, Porto Alegre - RS.

A Cert ID, com sede nos Estados Unidos, iniciou suas atividades no Brasil em 1999, com um trabalho pioneiro de certificação de não-transgênicos para a indústria de alimentos, basicamente para a indústria de soja e seus derivados. Naquela época, este era um nicho inexplorado no mercado. Além disso, todo o trabalho feito no Brasil era coordenado à distância, diretamente da sede nos EUA.

Em 2003, os profissionais que prestavam serviços para a Cert ID iniciaram a operar uma empresa legalmente constituída no Brasil. A empresa buscou consolidar seu faturamento em terras brasileiras, e passou a crescer e oferecer outras modalidades de serviços, como certificações na área de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social, treinamentos, consultoria e, diversificando também o escopo dos seus serviços, para outras *commodities* agrícolas, como milho, cana, e outras.

Em 2009, a Cert ID foi credenciada como Organismo de Certificação pelo INMETRO, segundo os requisitos estabelecidos na norma ABNT ISSO/IEC Guia 65/1997, para a certificação de Unidades Armazenadoras em Ambiente Natural. Está nos planos da empresa estender ou diversificar o escopo do seu credenciamento junto ao INMETRO.

A empresa possui oito (8) sócios, sendo que um deles está alocado na matriz norte-americana (sócio majoritário). Além disso, possuiu uma equipe de cerca de 30 prestadores de serviços, entre consultores e auditores de certificação, dentro e fora do Brasil. A Figura 1 apresenta o organograma funcional da empresa.



**Figura 1 - Organograma funcional da Cert ID Certificadora Ltda.**

Fonte: Cert ID (2011).

Por se tratar de uma empresa pequena, pela quantidade de funcionários, algumas pessoas acumulam mais de uma função. O quadro de pessoal é composto por quatro (4) sócios principais<sup>2</sup>, três (3) sócios subordinados<sup>3</sup>, três (3) funcionários não sócios<sup>4</sup>, e mão de obra externa, incluindo uma empresa de contabilidade terceirizada, consultores técnicos, empresa de consultoria de RH, auditores terceirizados, e advogado.

<sup>2</sup> Diretor executivo; Responsável pelas células do Administrativo + Operações; Responsável pela célula do Sistema de Qualidade; Responsável pela célula de Tecnologia da Informação (TI).

<sup>3</sup> Trabalha nas Operações com certificação e auditorias, subordinado ao Responsável da Administração e Operações; Trabalha nas Operações com certificação e auditorias, subordinado ao Responsável da Administração; Trabalha dentro da T.I. subordinado ao Responsável pela célula de Tecnologia da Informação.

<sup>4</sup> Engenheira de alimentos - trabalha na Qualidade com subordinação a Responsável pela célula do Sistema de Qualidade; Canaan = Auditor e técnico - trabalha tanto na Qualidade quanto nas Operações com subordinação à Responsável pela célula do Sistema de Qualidade e Responsável da Administração e Operações; Auxiliar de escritório.

### 1.1.1 Norteadores estratégicos da empresa

Missão: Informar ao mercado sobre a integridade e sustentabilidade de produtos, dando maior poder de escolha aos participantes da cadeia produtiva e consumidores, bem como garantir o resultado do negócio.

Valores: Imparcialidade: independência; Confiabilidade: ética; Qualidade; Sustentabilidade: responsabilidade social e ambiental.

Visão: Ser reconhecida como uma empresa de referência no ramo de certificação, com abrangência internacional.

### 1.1.2 A legislação

A empresa Cert ID tem por base as legislações mais pertinentes às atividades relacionadas às suas certificações, como, por exemplo, as leis que regulamentam os Organismos Geneticamente Modificados (OGMs). No Brasil, o Decreto Nº. 4680 de 24 de abril de 2003 dispõem sobre a obrigatoriedade de rotular produtos in natura, derivados, ingredientes, alimentos e rações que sejam ou contenham transgênicos, até 1%, ou que tenham sido produzidos a partir de ingredientes transgênicos, como por exemplo, a carne de animais alimentados com ração contendo transgênico. A Portaria nº 2658 regulamentou como deve ser feita a rotulagem, através de um triângulo amarelo com T preto. É importante para a indústria monitorar seus produtos para cumprir com a regulamentação (CERT ID, 2011).

Na União Europeia, os Regulamentos EC 1829 e 1830/2003 dispõem sobre ingredientes, alimentos e rações transgênicos e sua rotulagem e rastreabilidade, exigindo que sejam identificados com um código único e rotulados a partir de 0.9% de conteúdo adventício por ingrediente.

Na parte de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social, a Cert ID tem por base diversos tratados e convenções internacionais, como as convenções da Organização Internacional do Trabalho (ILO – *International Labor Organization*) no que toca os aspectos de não-discriminação, não-escravidão, trabalho infantil, segurança e saúde, e diversos outros aspectos que são reconhecidos por um

---

grande número de nações signatárias, além de convenções internacionais sobre aspectos de biossegurança, uso de pesticidas, e produção sustentável.

As legislações nacionais ou locais também são respeitadas, além das próprias normas de certificação pertencentes a outras instituições.

### **1.1.3 Tipos de serviços**

Os serviços prestados pela Cert ID são certificações, consultorias e auditorias.

#### **1.1.3.1 Certificações**

As certificações dividem-se em certificação de *commodities* não-trangênicos; certificação socioambiental e responsabilidade social; certificação de conformidade com Regulamentação Europeia; certificação de armazéns em ambiente natural; e Certificação de padrões da indústria diversos.

A certificação de *commodities* não-trangênicos pode ser de produtos agrícolas primários, como soja ou milho, e também, de produtos derivados, como farelo de soja, lecitina de soja ou proteína de soja, que são considerados ingredientes para fabricação de outros alimentos. A Certificação socioambiental e responsabilidade social são semelhantes à certificação de *commodities* não-trangênicos, porém a produção primária é verificada mais extensamente.

A certificação de conformidade com a Regulamentação Europeia consiste basicamente no mesmo processo da certificação de *commodities* não-transgênicos. No entanto, se destina à adequação às leis de rotulagem de transgênicos da União Europeia, tendo pequenas diferenças na norma. Já a Certificação de armazéns em ambiente natural trata-se de um programa de certificação cuja norma pertence ao Governo, não envolvendo lotes de produtos, e apenas a verificação de normas de armazenagem de alimentos. Por fim, a Certificação de padrões da indústria diversos ainda está em desenvolvimento pela empresa. Por meio dessa certificação a empresa poderá certificar, por exemplo, um novo padrão de produção socioambiental responsável da área de cana, podendo envolver tanto o produto açúcar quanto o combustível derivado da cana (etanol).

### 1.1.3.2 Consultorias

Os serviços de consultoria prestados pela empresa estão relacionados à rastreabilidade da produção e certificação. Essas consultorias são realizadas tanto na área agrícola quanto na indústria, dentro da mesma cadeia de produção de determinado produto, como, por exemplo, produção agrícola de soja e indústria de processamento de soja. As consultorias podem acontecer sem a certificação, mas servindo de fonte de renda para a empresa em estudo.

### 1.1.3.3 Auditorias

Os serviços de auditoria consistem em auditar normas ou processos relacionados com qualidade e rastreabilidade. As auditorias diferem dos serviços de consultoria, principalmente porque as mesmas se relacionam às certificações. No entanto, podem ocorrer auditorias independentes para que um cliente verifique sua adequação com um padrão sem, necessariamente, certificar e, nesse caso, a auditoria é cobrada, gerando receita para a empresa Cert ID.

## 1.1.4 Características dos Serviços

O serviço de certificação prestado pela empresa Cert ID possui características de entrega que não se limitam a negociações discretas, com longos intervalos entre cada transação. Os clientes utilizam a certificação como uma ferramenta comercial para as vendas de cada um dos seus lotes de produtos, e isso exige um fluxo de informações e de comunicação diário entre a Cert ID e o cliente. A entrega do serviço é contínua, através de pedidos de certificados quase diários. A importância do relacionamento é elevada nesse tipo de transação, pois acontece a interação comprador-vendedor individualizada, com necessidades muito diferenciadas em cada cliente corporativo, sendo o relacionamento customizado. Na prática, acontece o relacionamento com o cliente-empresa, entendido como relacionamento B2B ou um relacionamento a nível institucional, como também o relacionamento típico entre empresa-pessoa física, com um atendimento diário.

### 1.1.5 Clientes da empresa

A empresa atende atualmente uma carteira de 40 clientes corporativos, sendo que alguns são inconstantes, deixando de realizar a certificação em um determinado ano e retornando no ano seguinte. Dentre os principais clientes da Cert ID no Brasil, estão:

- a) Caramuru Alimentos;
- b) Amaggi Importação e Exportação;
- c) Imcopa Importação e Exportação e Inds.;
- d) Solae do Brasil Ind. e Com.;
- e) Luis Dreyfus *Commodities* Brasil;
- f) Sperafico Agroindustrial;
- g) Baldo SA;
- h) Coop. Agroind. Lar;
- i) Coop. Agroind. C.Vale;
- j) Bremil; e
- k) Sina Inds. Alimentos.

Em 2010, a Cert ID realizou mais de 1.100 auditorias em produtores/fornecedores primários dos seus clientes, dezenas de auditorias em instalações de outros prestadores de serviços dos seus clientes, e entregou cerca de 3000 certificados de lotes de produtos dos seus clientes, estabelecendo relacionamento direto com os clientes dos seus clientes para fornecer informações.

### 1.1.6 Produção

Na área de soja, que ainda é o carro-chefe do faturamento da empresa, a Cert ID auditou, em 2010, um volume de mais de 8,1 milhões de toneladas-métricas de soja em grãos e derivados de soja, tendo certificado um volume de mais de 4,3 milhões de toneladas-métricas de produtos. A Tabela 1 apresenta alguns detalhes sobre a produção da empresa.

Tabela 1 – Números da produção mundial de soja em 1990, 2000, e 2008-2010

CERTIFICADO CERT ID, SOJA E DERIVADOS – BRASIL – Toneladas Métricas (TM)						
Ano >	2008		2009		2010	
Status > Produto	Certificado	Certificável	Certificado	Certificável	Certificado	Certificável
Nr. de esmagadoras	10		10		12	
Farelo de Soja	2.579.230	2.400.000	2.720.000	2.500.000	2900000	2500000
<b>Volume total</b>	<b>4.979.230</b>		<b>5.220.000</b>		<b>5.400.000</b>	
<b>Adicionalmente:</b>						
Soja em grãos	540.000	1.460.000	515.000	1.500.000	550000	1500000
Outros derivados	937.901		890.000		900000	
<b>Volume Total de Produtos</b>	<b>7.917.131</b>		<b>8.125.000</b>		<b>8.350.000</b>	

Fonte: Cert ID (2011).

Conforme a Tabela 1, os principais produtos certificados da empresa são:

- Soja = soja vendida em grãos;
- Derivados = produtos derivados da soja que são farelo de soja (maior e principal volume de produto certificado, por isso foi dado um destaque ao farelo); lecitina de soja; óleo de soja;
- Outros subprodutos em menor volume.

Os volumes na coluna “Certificado” são os volumes totais certificados em cada ano, correspondendo à soma de todos os volumes de clientes da Cert ID naquele ano. Além disso, correspondente a cada ano, também, é citado o número de plantas de processamento industrial de soja (esmagadoras) que gerou cada volume de produtos de soja. Já nas colunas “Certificável” se encontram os totais estimados da disponibilidade de farelo de soja ou de soja em grãos com as características que poderiam atender às normas da Cert ID (CERT ID, 2011).

### 1.1.7 Mercado de atuação

O mercado de atuação da empresa é o setor agrícola/agroindustrial, voltado basicamente ao atendimento de agroindústrias que fornecem matéria-prima para outras empresas do ramo de alimentos, em sua maioria para a exportação. A

certificação é utilizada como um instrumento de diferenciação dos produtos, a eles associando atributos de qualidade extras e auxiliando ao atendimento das exigências de compradores internacionais. Esta diferenciação também ajuda ao setor aumentar a competitividade e conseguir melhores preços e, por isso, compensa o investimento no serviço prestado pela empresa de certificação. A Cert ID foi pioneira dentro dos seus tipos de serviços, mas enfrenta hoje a ameaça de concorrentes que oferecem serviços com um escopo semelhante.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Um dos principais desafios das empresas é desenvolver relações de confiança e de longo prazo com seus clientes, adaptando-se às constantes mudanças e tendências do mercado (COBRA e BREZZO, 2010). Neste contexto, o marketing de relacionamento possui importante papel, sendo compreendido como a interação em redes de relacionamentos (GUMMESSON, 2010).

O sucesso da atividade de certificação exigida pelo mercado depende intimamente de uma eficiente relação com os clientes. A certificação de conformidade é a comprovação formal de que um produto ou serviço atende aos requisitos de normas ou regulamentos técnicos específicos. A certificação de produtos agrícolas tem se tornado cada vez mais uma exigência dos consumidores que visam maior qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços. Para isso, as empresas do ramo de certificação precisam estar continuamente demonstrando compromisso, dinamismo e cooperação aos seus clientes e, muitas vezes, aos clientes dos seus clientes. É fundamental que as empresas certificadoras atuem na fidelização de clientes por meio de estratégias específicas e bem formuladas, para prosperarem no mercado.

Neste contexto, a Cert ID enfrenta o desafio de competir com outras empresas e outros padrões de certificação semelhantes, além de ter a tarefa de demonstrar aos seus clientes e clientes em potencial, a importância da certificação perante o mercado nacional e internacional. Desse modo, para manter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, além de satisfazer as necessidades do seu mercado alvo, é essencial que a empresa Cert ID trabalhe com estratégias de marketing de relacionamentos eficientes e eficazes.

Diante disso, o objetivo deste trabalho é identificar as principais estratégias de Marketing de Relacionamento utilizadas pela Cert ID Certificadora Ltda., e indicar algumas proposições de melhoria com vistas a otimizar sua posição no mercado.

## 2 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo nasceu por dois motivos básicos. Primeiro, pelo fato do autor se identificar com o tema de relacionamento com clientes e entender que esse aspecto pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Ou seja, se a empresa conseguir conhecer seu cliente, pode atender suas necessidades de desenvolver-se no mercado, oferecendo um serviço que deixe seu cliente satisfeito.

O segundo motivo da escolha deste tema está na possibilidade de auxiliar a empresa estudada, na qual o autor desenvolve suas atividades profissionais. Utilizando os conhecimentos e as informações organizadas por este trabalho, espera-se que a empresa tenha maiores subsídios na área de marketing de relacionamento, para otimizar seu planejamento, beneficiando, assim, a empresa como um todo.

Outro aspecto que motivou a realização deste estudo está na oportunidade que se tem em fazer uma pesquisa científico-acadêmica podendo, desse modo, servir como incentivo para a prática de outros estudos por acadêmicos, visando aprofundar ainda mais a questão do marketing de relacionamento na própria empresa estudada, ou em outras organizações. Mesmo que as informações levantadas numa empresa possam, não necessariamente, servir para outras, é interessante traçar um paralelo e verificar o que pode ser utilizado ou não para outros estudos neste tema do marketing de relacionamento.

A quarta justificativa para a realização deste estudo pela oportunidade de que se tem no sentido de crescimento profissional. À medida que se realiza uma busca em especialistas sobre o marketing de relacionamento, além de aplicar a teoria à prática organizacional, pode-se dizer que todo e qualquer aluno cresce em termos de conhecimentos e, conseqüentemente, profissionalmente, desenvolvendo novas habilidades em função dos novos conhecimentos adquiridos, ou reforçando àqueles já existentes.

Por fim, na tentativa de cumprir com a parcela de responsabilidade que cabe ao autor, pode-se destacar que uma das justificativas da realização deste estudo, além de ser um requisito parcial para obtenção do título de bacharel, é pela contribuição à sociedade como um todo, ao disponibilizar ao público interessado, um estudo com base científica discorrendo sobre o marketing de relacionamento nos

seus aspectos teóricos (autores) e prático (na empresa Cert ID Certificadora Ltda.). No setor agroindustrial, os compradores intermediários e/ou finais não têm como saber toda a informação a respeito da qualidade do produto quanto a parte vendedora, gerando informação assimétrica de mercado. Diante disto, os serviços de certificação independente da Cert ID cumprem um importante papel social de restaurar o equilíbrio de informação entre as partes, melhorando o funcionamento do mercado.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo se apresentam a origem e os conceitos do marketing de relacionamento, seus objetivos e suas propriedades (características, componentes, tipos, fases e estratégias).

#### 3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR)

O marketing de relacionamento marca a passagem entre o processo da empresa simplesmente entregar o produto/serviço ao cliente e receber os valores financeiros correspondentes, para um período em que se leva em conta a fidelização do cliente no longo prazo, pelo atendimento de suas necessidades. Mesmo que um relacionamento mais próximo entre empresa e cliente já existisse antes da década de 60, foi em 1983 que o termo marketing de relacionamento foi utilizado pela primeira vez.

Até a década de 60, as trocas eram consideradas apenas como “eventos únicos e discretos e não como relacionamentos constantes ocorridos entre as partes”, [...] fortemente associados ao contexto econômico, político e social estabelecido. Sendo que os relacionamentos mais duradouros entre a empresa e seu cliente começaram a ser firmar “à medida que compradores e vendedores desenvolviam confiança e amizade apoiadas por produtos e serviços de qualidade” (MEURER, 2007, p.35).

Naquele período o marketing não levava em conta o intercâmbio de informações entre a empresa e o mercado; pensava no marketing como relacionado exclusivamente com o intercâmbio de mercadorias, sem levar em conta as dimensões intangíveis; contemplava o marketing como função básica de distribuição de bens e serviços; considerava o marketing como função de 2º nível nas organizações; e considerava a transação como foco e razão de ser do marketing (COBRA e BREZZO, 2010).

Entre 1980-1990, pesquisadores procuravam uma forma de melhorar a competitividade das empresas pelas melhorias das relações com seus clientes, nos Estados Unidos e no Reino Unido. Surgiu, então, o relacionamento com o cliente como base para o “desenvolvimento de novas estruturas organizacionais e de reorganização do trabalho, acompanhando a adoção de práticas gerenciais como

*just-in-time*, gestão da qualidade e programas de mudança da cultura organizacional” (ROCHA e LUCE, 2006, p.87).

A introdução do marketing de relacionamento se deu por Leonard Berry em 1983. Nas próprias palavras de Berry<sup>5</sup> apud Barreto (2007, p.24), os elementos mais importantes do marketing de relacionamento são:

[...] 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.

Inicialmente, os conceitos de marketing de relacionamento surgiram fortemente no campo do marketing industrial, em razão do menor número de clientes. Posteriormente, o avanço da tecnologia da informação possibilitou ampliá-lo para os consumidores finais. A retenção de clientes é a questão central do marketing de relacionamento, ou como resume Meurer (2007), o marketing de relacionamentos passou por quatro enfoques, conforme mostra a Figura 2.

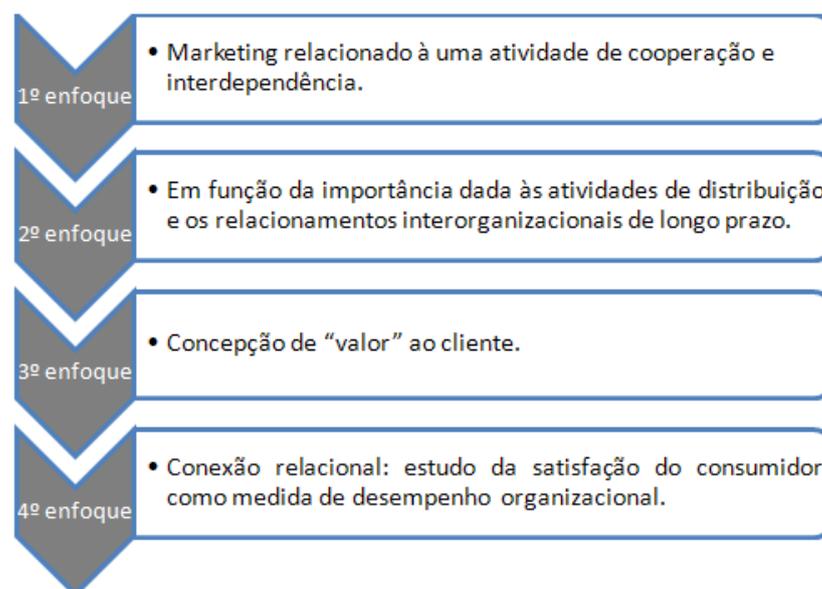


Figura 2 - Enfoques do marketing de relacionamento.  
Fonte: com base em Meurer (2007, p.36).

O marketing de relacionamento não é algo isolado no contexto empresarial, mas um elemento importante do planejamento estratégico da organização. É fruto

<sup>5</sup> 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.

de um processo de planejamento estratégico empresarial que envolve, praticamente, todos os componentes do ambiente interno e externo da empresa, como descrevem Stone e Woodcock (1998, p.18):

[...] o marketing de relacionamento é uma abordagem que deve permear toda a sua organização. O marketing de relacionamento está baseado, em parte, nas percepções dos seus clientes. O marketing de relacionamento é algo mais ou menos natural na empresa orientada para o mercado, que enfatiza as necessidades do cliente em todos os setores da organização. Naturalmente, o marketing de relacionamento não é apenas uma parte do marketing, mas também uma abordagem que deve permear toda a sua organização. Isso só acontecerá se os conceitos de marketing de relacionamento constituir o alicerce dos seus planos, estruturas e processos empresariais.

Na colocação de Kotler (2000, p.51), o marketing de relacionamento pode ser compreendido pela seguinte afirmação: “conhecer melhor os seus clientes - atuais, potenciais, etc. - de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e a suas necessidades”. Desse modo, pode-se desenvolver a fidelização do público-alvo da empresa. Kotler e Keller (2006) salientam que a gestão de relacionamento com o cliente (CRM) é a forma de administrar com cuidado as informações detalhadas de cada um, com o objetivo de maximizar sua fidelidade. Além da possibilidade da fidelização ao longo prazo, o marketing de relacionamento “pode vir a oferecer uma vantagem competitiva à medida que contribui para a diferenciação dos serviços” frente ao mercado concorrente.

Entendido como um complemento do marketing tradicional de massa com base nos 4P's (preço, produto, promoção e praça), o marketing de relacionamento foca o cliente de uma forma mais personalizada (individual) e em uma relação mais duradoura. O cliente fiel tende a realizar uma maior quantidade de transações comerciais com o mesmo fornecedor, pois, gradativamente, o próprio cliente pode ser beneficiado por aspectos (descontos/promoções/programa fidelidade) oferecidos pela empresa. Por outro lado, para a empresa é mais barato manter do que conquistar novos clientes, pois “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” (BARRETO, 2007, p.24).

O resultado final do marketing de relacionamento deve ser a construção de uma rede de marketing formada pela empresa e por todas as partes interessadas

que a apoiam, os *Stakeholders*: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, universidades, e quaisquer outras partes com as quais a empresa construa relacionamentos mutuamente rentáveis (GUMMESSON, 2010).

Neste cenário, inclui-se o marketing *Business-to-Business* (B2B), que é venda direta para empresas. O relacionamento com o cliente assume uma dimensão bem maior quando se trata do B2B, por mais que este seja um mercado de tamanho menor em número de clientes composto, geralmente, por empresas de grande porte. Além disso, no mercado B2B há contato com representantes, compradores e fornecedores de outras empresas que compram ou influenciam a compra para as empresas que representam, o que torna o processo de venda mais complexo, exigindo negociação com múltiplos grupos e uma estrutura para controlar as fases desta negociação. Como o valor econômico das negociações é significativamente elevado, o valor de um único cliente ao longo de sua existência pode ser enorme e a perda de um único cliente pode ser expressivamente negativa no faturamento da organização. Isso faz com que o maior enfoque seja dado na manutenção dos clientes existentes do que na aquisição de novos clientes, ênfase do marketing de relacionamento. Desse modo, a organização que atua no segmento do B2B procura desenvolver um relacionamento baseado na confiança e no interesse mútuo, entregando produtos e serviços de alto valor ao cliente (PRIETO, 2005).

Percebe-se que o marketing de relacionamento teve sua origem nos princípios das relações de troca antes da década de 60. No entanto, com a necessidade de melhorar a competitividade das empresas frente ao mercado consumidor, foi a partir de 1983 que a concepção de marketing de relacionamento, propriamente dita, foi abordada pela primeira vez. Desse modo, o marketing de relacionamento pode ser concebido como uma forma que veio complementar o marketing tradicional dos 4Ps focando no atendimento individualizado das necessidades dos clientes a longo prazo e procurando desenvolver ganhos mútuos na fidelização entre às partes.

### **3.1.1 Objetivos do marketing de relacionamento**

Os objetivos do marketing de relacionamento dizem respeito ao processo de fidelização do cliente por transações contínuas de longo prazo, fazendo com que o

cliente se sinta satisfeito em suas particularidades, e trazendo rentabilidade para a organização.

Um dos objetivos básicos do marketing de relacionamento, na compreensão de Kotler (2000), é tornar o cliente fiel à empresa, diminuindo ao mínimo possível as chances do mesmo buscar outro concorrente. Essa fidelização precisa ser monitorada para não desequilibrar o custo-benefício entre os investimentos em relacionamento de cliente e os retornos à empresa.

Outro objetivo consiste em tornar contínuas as relações com o cliente por meio de uma rede efetiva de relacionamentos:

o marketing de relacionamento estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. Nos casos mais bem sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras. Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência (KOTLER, 2000, p.35).

De acordo com Zeithaml (2003), o marketing de relacionamento tem como objetivo manter uma estrutura ou uma carteira de clientes comprometidos, mas que tragam rentabilidade para a empresa. Para atingir essa meta, o autor afirma que a empresa precisa se concentrar na atração, retenção e sofisticação de relacionamento com os clientes. O primeiro passo para melhorar o marketing de relacionamento é buscar e conquistar clientes passíveis de uma relação de longo prazo. Para concretizar essa primeira etapa, pode-se fazer a segmentação de mercado para melhor compreender e atender o mercado-alvo pré-estabelecido.

À medida que as empresas forem satisfazendo as necessidades dos clientes enquanto princípio básico do relacionamento, menor será a probabilidade dos mesmos recorrerem aos concorrentes. O maior objetivo do marketing de relacionamento “é mover o máximo de clientes rentáveis para o topo da pirâmide, trazendo-os da posição de novíssimos clientes para aquela de clientes de alto valor” (ZEITHAML, 2003, p.140).

Na compreensão de Kotler e Keller (2006), os objetivos da gestão de marketing de relacionamento consistem em identificar clientes atuais e potenciais, verificando qual seu público alvo num banco de dados de clientes montado através de todos os canais com o cliente; diferenciar clientes quanto à sua necessidade e o

valor para a empresa por meio de um cálculo para saber o que o cliente representa para a empresa no longo prazo. Também deve ser feita uma estimativa do lucro futuro das vendas para esse cliente descontando-se os custos para esse atendimento; tratar o cliente de forma individualizada, ou seja, conhecer as necessidades de cada cliente e construir relacionamentos mais próximos e duradouros; e customizar produtos, serviços e mensagens para os clientes por meio dos pontos de contatos da empresa com os devidos clientes.

Em outras palavras, o marketing de relacionamento objetiva cultivar os tipos certos de relacionamento com os corretos grupos constituintes, não fazendo apenas o gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM), mas um gerenciamento de relacionamento com os parceiros. O resultado maior do marketing de relacionamento seria a construção de um ativo único da empresa que seria chamado de rede de marketing. Essa rede de marketing deve ser formada pela empresa e por todas as partes interessadas (clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, agências, varejistas, universidades, entre outros) com a qual a empresa tenha construído relacionamentos mutuamente vantajosos. A competição não está mais entre empresas, mas entre redes de relacionamento e, aquela que construir a melhor rede, ganhará o prêmio (KOTLER e KELLER, 2006).

Além da relação contínua de longo prazo com o cliente e o retorno esperado à empresa, Cobra e Brezzo (2010) destacam, como um dos mais importantes objetivos do marketing de relacionamento, o marketing personalizado um a um. O marketing um a um é intrínseco ao marketing de relacionamento pelo desenvolvimento de produtos e nas comunicações dirigidas especificamente às necessidades e recursos do cliente. Ou seja, o conceito de marketing um a um foi definido como um marketing que não busca conhecer o que os consumidores desejam para atendê-los adequadamente, mas o que deseja cada consumidor para atendê-lo. O marketing um a um não mede seus resultados pela participação do mercado (*market share*), mas pela participação do cliente (*customer share*) (COBRA e BREZZO, 2010).

Destaca-se a representação do objetivo central do marketing de relacionamento na Figura 3.

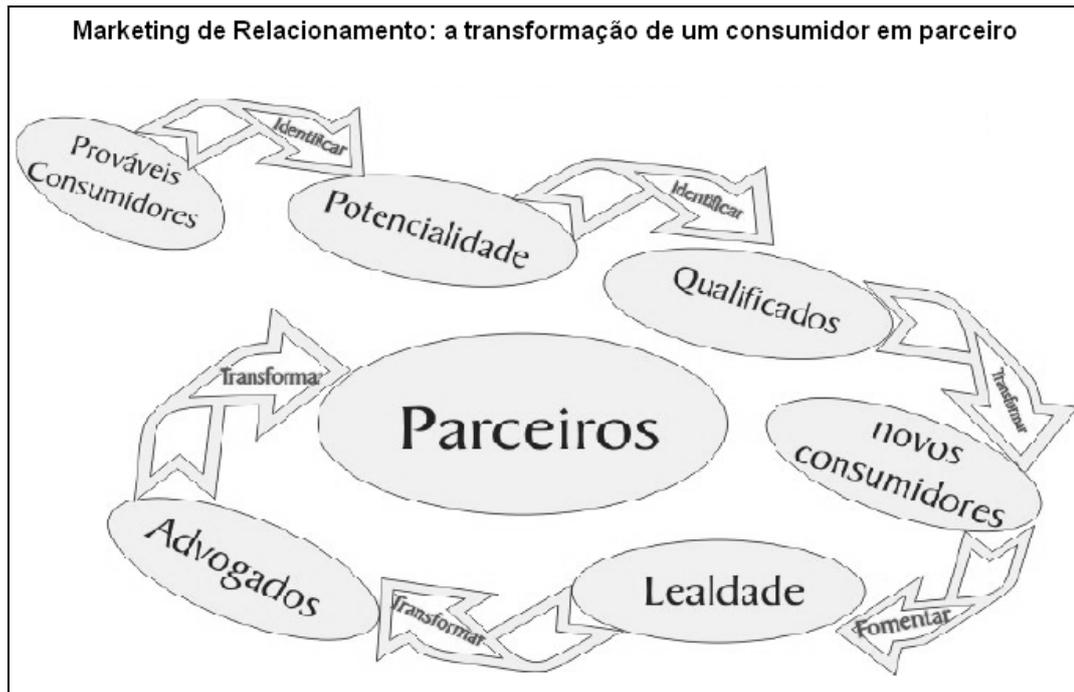


Figura 3 - A transformação de um consumidor em parceiro  
 Fonte: Silveira e Assumpção (2011, p.11).

O objetivo central do marketing, conforme ilustrado na Figura 3, é transformar o cliente em um parceiro da empresa. Para isso, o primeiro passo consiste em identificar os consumidores prováveis dos produtos ou serviços da empresa. A seguir, dentre os consumidores prováveis, a organização precisa determinar quais são os consumidores potenciais, que, além do interesse no produto, tenham condições para adquiri-lo. Depois, identificam-se os consumidores qualificados, ou seja, os que possuem créditos e são rentáveis para a empresa. Além disso, a empresa espera fazer com que muitos consumidores potenciais qualificados se tornem novos consumidores de seus produtos e, num próximo momento, torne-se consumidores leais (fieis) à empresa. A próxima fase consiste em transformar os consumidores leais em clientes que compram produtos/serviços relevantes somente da empresa. Assim, a empresa procura transformar esses clientes em advogados, defensores da empresa e multiplicadores de vendas. Por fim, como destacam Silveira e Assumpção (2011, p.7) “o desafio maior é transformar os advogados em parceiros: situação em que eles e a organização trabalham em conjunto”.

Observa-se que os objetivos do marketing de relacionamento estão integrados no processo de aproximar cada vez mais os clientes à empresa, tornando esta fidelização em uma relação ganha-ganha. Enquanto os objetivos do marketing de relacionamento para as empresas são, principalmente, o aumento da

rentabilidade; para o cliente, o objetivo central é receber um produto/serviço de tal maneira que o mesmo se torne um “vendedor/multiplicador”, ao comentar sobre suas experiências positivas com a referida empresa a toda a sua rede de relacionamentos.

### 3.1.2 Propriedades do marketing de relacionamento

As propriedades do marketing de relacionamento (MR) estão relacionadas às 1) características necessárias ao MR (SILVEIRA e ASSUMPÇÃO, 2011) e a 2) oito componentes do MR (GORDON, 1998), além 3) dos tipos de marketing de relacionamentos (GUMMESSON, 2010), e 4) às fases e estratégias de marketing de relacionamento (WOODCOCK, KOLTER, 1998; TONI e SCHULER, 2004; NUNES, LANZER e SERRA, 2006; e MEURER, 2007).

#### 3.1.2.1 Características necessárias ao marketing de relacionamento

As características necessárias para o marketing de relacionamento estão representadas na Figura 4.



**Figura 4 - Características do marketing de relacionamento**

Fonte: com base em Silveira e Assumpção (2011, p.11).

Como destacado na Figura 4, é preciso que haja maior concentração nos parceiros e clientes em relação aos produtos da empresa, transferindo assim o foco interno para o externo (SILVEIRA e ASSUMPÇÃO, 2011), ou seja, buscar mais

informações externas junto aos consumidores para agir internamente de acordo com as necessidades desses consumidores.

Outra característica necessária é enfatizar a retenção e satisfação em clientes que a empresa já possui, em vez de conquistar novos (SILVEIRA e ASSUMPÇÃO, 2011). À medida que o foco se ajusta para o lado de fora da empresa (no cliente), conseqüentemente, desenvolvem-se ações para reter e satisfazer esses clientes, dando menor enfoque, neste caso, para o desenvolvimento de novos clientes. Isto não quer dizer que a empresa não vá desenvolver novos clientes - visto que fidelizar um cliente consiste também em fazer com que ele traga novos clientes -, mas, no marketing de relacionamento, a empresa concentra-se, principalmente, na carteira de clientes já conquistados.

Além disso, é necessário “confiar mais no trabalho de equipes, fomentando o marketing coordenado, do que nas atividades de departamentos isolados”. Essa prática de trabalho coordenado não precisa ser somente no marketing de relacionamento, podendo ser, inclusive, uma prática constante na empresa, fazendo com que haja maior integração de atividade e informações entre os diversos departamentos da organização (SILVEIRA e ASSUMPÇÃO, 2011, p.10).

Por fim, para o sucesso do marketing de relacionamento é essencial que a empresa saiba mais ouvir e apreender as necessidades dos clientes, do que querer falar e ensinar (SILVEIRA e ASSUMPÇÃO, 2011). Para esse processo dar certo é preciso que o grupo de profissionais de marketing desenvolva habilidades de “saber ouvir”, pois, geralmente, há maior tendência desses profissionais em “expor continuamente as qualidades” dos produtos e serviços para fechar o negócio, sem se preocupar com que o cliente está dizendo.

### 3.1.2.2 Componentes do marketing de relacionamento

Conhecer os componentes do marketing de relacionamentos é fundamental para que o mesmo seja implantado de forma eficiente e abrangente, suficiente para seu sucesso. Gordon (1998) destaca oito (8) componentes do marketing de relacionamento: cultura de valores; liderança; estratégia; estrutura; pessoal; tecnologia; conhecimento e percepção; e processos.

No primeiro componente, **cultura de valores**, Gordon (1998, p.47) salienta que “os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar

relacionamentos duradouros”. As semelhanças e diferenças entre as culturas precisam ser compreendidas logo no início do relacionamento, para que não haver problemas na relação por diferenças extremas em aspectos culturais e de valores. É interessante a empresa desenvolver valores em conjunto com seus pares.

Quanto ao segundo componente do marketing de relacionamento, Gordon (1998) comenta que é importante que antes mesmo que a empresa se envolva em um marketing de relacionamento, a **liderança** precisa compreender o significado de um relacionamento. Até que a liderança consiga compreender que não é colocando nos custos dos outros que se obtém uma parceria, o marketing de relacionamento não terá sucesso na empresa. Quando as empresas possuem um poder de barganha menor ou semelhante aos clientes e fornecedores, a função da liderança é iniciar o marketing de relacionamento de acordo com os interesses desses clientes e fornecedores. Por outro lado, quando as empresas possuem um poder de barganha maior do que seus clientes e fornecedores, novos valores podem ser criados e compartilhados para fornecer um relacionamento superior, pois elas têm a responsabilidade de tanto conduzir suas próprias empresas quanto a de seus clientes.

Em relação à **estratégia** enquanto componente do marketing de relacionamento, Gordon (1998) ressalta que além da necessidade da estratégia ocorrer em vários níveis, é preciso que haja um alinhamento estratégico entre a empresa e seus clientes para que cada um entenda a direção do outro. Desse modo, tanto a empresa quanto o cliente podem avaliar suas atribuições na parceria no longo prazo e identificar os valores almejados. Além disso, a estratégia tem que ser centrada no cliente, objetivando estratégias de relacionamento direcionadas aos clientes individuais, ou seja, o cliente é o centro das estratégias no negócio e não o produto.

No próximo componente do marketing de relacionamento, o objetivo da **estrutura** de uma empresa é facilitar sua estratégia. Para verificar se uma empresa tem desvios de estratégia, é necessário identificar a frequência em que ela se reorganiza, visto que as empresas que se reorganizam sem contexto estratégico, geralmente, encontram dificuldades para praticar e definir uma estratégia com eficácia (GORDON, 1998).

Quanto ao **pessoal**, nota-se que profissionais da linha de frente estão cada vez mais se tornando consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às

suas empresas. Porém, este trabalho precisa de apoio, redirecionamento e, acima de tudo, requer reconhecimento e recompensa da empresa, pois esses profissionais precisam desenvolver habilidade para se comunicar e conhecer muito bem os seus clientes, além de saber dar sugestões e propor respostas e soluções adequadas. Neste momento é que a empresa precisa investir em treinamento para qualificar seu quadro de pessoal (GORDON, 1998).

O outro componente do marketing de relacionamento é a **tecnologia**. Para Gordon (1998), a tecnologia possui inúmeros papéis na organização, seja interno ou externamente, relacionando informações do cliente, contexto da empresa, rentabilidade, entre outros. Para que essas informações estejam disponíveis mais rapidamente e em formato adequado, a tecnologia precisa estar continuamente presente, principalmente, para que os clientes possam repetir sua experiência de compra.

O componente do **conhecimento e percepção** pode ser considerado como uma consequência, muitas vezes, na utilização eficiente da tecnologia. Mesmo tendo à disposição os diversos recursos tecnológicos (computadores e software), é preciso que os profissionais de marketing saibam identificar e organizar os dados dos clientes de maneira que os mesmos sejam informações úteis. Por isso, a empresa precisa estar ciente da necessidade de investimentos para que seus funcionários tenham conhecimento e percepção dos clientes, uma vez que o marketing de relacionamento foca a relação personalizada no longo prazo.

Por fim, o último componente do marketing de relacionamento diz respeito aos **processos**. Porém, Gordon (1998) relata que na última década houve uma exclusão do cliente e do relacionamento com o cliente na reengenharia. Como o cliente não era mais o centro dos negócios das empresas, e isso perdurou até recentemente, é preciso elevado esforço para que as organizações estruturarem seus processos em torno das necessidades dos clientes, muitas vezes exigindo investimentos expressivos em departamentos de operações.

As colocações sugerem que os componentes do marketing de relacionamento são fatores-chaves e relevante que sejam levados em conta a cultura e os valores dos clientes para criar uma parceria duradoura e rentável à empresa; a liderança precisa entender intimamente o que vem a ser um relacionamento e as estratégias necessitam estar alinhadas aos planos da empresa e de seus clientes; a estrutura precisa facilitar a utilização da estratégia da empresa; seu quadro de pessoal

necessita de habilidades de comunicação e conhecer muito bem os seus clientes; a tecnologia precisa estar sempre presente para que os clientes possam repetir sua experiência de compra e a empresa ter sucesso, à medida que seus funcionários utilizam-se do conhecimento e da percepção dos clientes; é preciso ajustar os processos empresariais levando em conta não só a rentabilidade da organização, mas as necessidades dos clientes.

### 3.1.2.3 Tipos de marketing de relacionamento: 30R's

Esta etapa visa analisar os 30 relacionamentos (30Rs) comentados por Gummesson (2010). O autor propôs esse modelo composto de 30Rs que, em sua visão, são os 30 aspectos de maior relevância na Gestão de Relacionamento com Clientes (CRM).

Como ressalta o próprio autor, “a filosofia do MR/CRM deve ser convertida para relacionamentos participativos que podem se tornar parte o planejamento de negócios e de marketing de uma empresa [...] isso foi feito pela definição dos 30Rs” (GUMMESSON, 2010, p.52).

Os 30Rs foram divididos em quatro grandes grupos, que são: os relacionamentos de mercado clássicos; relacionamentos de mercado especiais; os megarelacionamentos e os nanorelacionamentos. Cada um dos relacionamentos está representado pela letra “R” e o número sequencial de 1 a 30.

De o R1 a R17 se encontram relacionamentos de mercado; de R18 ao R30 tratam-se de relacionamentos que não são do mercado, mas influenciam indiretamente na eficiência dos relacionamentos de mercado. Os 30Rs estão dispostos no Quadro 1.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Relacionamentos</b>
Mercados Clássicos	Base da teoria geral do marketing. Aplicam-se ao próprio mercado.	1.A relação entre fornecedor e cliente. 2.Consumidor, fornecedor, competidor. 3.Canais de distribuição.
	Representam aspectos dos relacionamentos clássicos, voltados, por exemplo, a interação durante o	4.Relações via profissionais de marketing em turno integral e de meio turno. 5.Interação entre consumidores e provedores de serviço. 6.Consumidor multifacetado e fornecedor multifacetado. 7.Relação com o consumidor do consumidor. 8.Relacionamento próximo contra o

Mercados Especiais	encontro de serviço ou o consumidor como membro de um programa de fidelidade.	distante. 9.Relação com os clientes insatisfeitos. 10.Relacionamento do monopólio. 11.Consumidor enquanto "membro". 12.Relacionamento eletrônico. 13.Relacionamento parassociais (marcas e objetos). 14.Relacionamento não comercial. 15.Relacionamento verde. 16.Baseado na lei. 17.A rede criminal.
Megarrelacionamentos	Estão acima dos relacionamentos de mercado. Provém uma plataforma para os relacionamentos de mercado e se referem à economia e à sociedade em geral.	18. Redes sociais e pessoais. 19. Megamarketing: clientes não encontrados no mercado. 20. Alianças. 21. Relacionamento do conhecimento. 22. Mega-alianças (acima das empresas). 23. Mídia de massa.
Nanorrelacionamentos	Encontrados nas relações de mercado (dentro de uma organização).	24. Mecanismo de mercado trazido para dentro da empresa. 25. Consumidor interno. 26. Gerenciamento de operações e marketing. 27. Mercado de funcionários. 28. Matricial bidimensional. 29. Provedores externos de serviços de marketing. 30. Financiador e proprietário.

Quadro 1 - 30 relacionamentos.  
Fonte: Gummesson (2010, p.53).

De acordo com o Quadro 1, no grupo de **relacionamentos de mercado clássicos** (R1-3), estão inseridos a dupla fornecedor-cliente, o trio fornecedor-cliente-concorrente e a rede de distribuição física. O relacionamento R1, a dupla clássica entre fornecedor e cliente é o principal relacionamento do marketing, a cocriação de valor que constitui a base dos negócios. No R2, do trio clássico, incluem-se o drama do triângulo cliente-fornecedor-concorrência. A concorrência é um ingrediente central da economia de mercado. Nela, há relacionamentos entre três partes: entre o cliente e o fornecedor atual; entre o cliente e os concorrentes do fornecedor; e entre os concorrentes. Por fim, no R3 da rede clássica dos canais de distribuição, incluem-se bens, serviços, pessoas, informações e tudo que consiste em uma rede de relacionamentos (GUMMESSON, 2010).

O grupo de **relacionamentos de mercado especiais** (R4-17) representa alguns aspectos dos relacionamentos clássicos, como o intercâmbio durante o serviço, ou o cliente como componente de um programa de fidelidade. O R4 se dá

por meio de profissionais de marketing de tempo integral ou *full-time* (FTMs) e de profissionais de tempo parcial ou *part-time* (PTMs). O R5 (o contato de serviço) é a interação entre os clientes e os fornecedores de serviço, sendo que o contato de serviço pode ser ampliado e o serviço é visto como uma cocriação de valor, não sendo limitado a serviços nos sentido tradicional. No R6, cliente e fornecedor multifacetados, geralmente, significam contatos entre muitas pessoas da empresa do fornecedor e da empresa do cliente. No R7, do relacionamento com o cliente do cliente, uma condição para o sucesso geralmente é entender o cliente do cliente e o que o fornecedor pode fazer para ajudar seus clientes a terem sucesso. O R8 consiste no relacionamento de perto versus o relacionamento distante.

Ainda neste grupo de mercados especiais, no relacionamento com o cliente insatisfeito do R9, é necessário um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que o normal e, geralmente, mal administrado pelo fornecedor. No R10, do relacionamento de monopólio, quando a concorrência diminui, o cliente pode ficar à mercê do fornecedor – ou vice-versa. Um dos dois se torna prisioneiro. O R11 destaca o cliente como um membro, visando criar um relacionamento sustentável de longo prazo. O e-relacionamento do R12 representa o relacionamento eletrônico pela internet, *e-mail*, telefone celular e outras aplicações de TI, posiciona-se contra o h-relacionamento, o relacionamento humano (GUMMESSON, 2010). O R13 dos relacionamentos parassociais, representam a interação com marcas e objetivos, como, por exemplo, imagens mentais e símbolos, como marcas e identidades corporativas. O R14 consiste no relacionamento não comercial que acontece entre o setor governamental (ONG) e organizações voluntárias de um lado e cidadãos/clientes do outro.

Por fim, enquanto o R15 diz respeito ao relacionamento verde e a RSC (Responsabilidade Social Corporativa), o R16 é um relacionamento que se baseia na lei, por meio de contratos legais e na ameaça de litígio. O último relacionamento do grupo de mercados especiais é o R17, da rede criminal, visto que o crime organizado está baseado em redes sólidas, geralmente, impermeáveis. Apesar de existirem em todo o mundo e não serem consideradas pela teoria do marketing, a rede criminal pode perturbar o funcionamento de todo um mercado ou setor (GUMMESSON, 2010).

O terceiro grupo (R18-21) é o grupo dos **megarrelacionamentos** que existe acima dos relacionamentos de mercado. Eles consistem em uma base para os

relacionamentos de mercado e estão relacionados à economia e à sociedade como um todo (GUMMESSON, 2010). O R18 trata das redes pessoais e sociais, que determinam as redes comerciais. Tanto que, em algumas culturas, os negócios são realizados apenas entre amigos e amigos dos amigos. No R19 - megamarketing - o cliente real nem sempre é encontrado no mercado. Em certos casos, os relacionamentos precisam ser buscados com governos, legisladores, pessoas influentes e outros, para tornar o marketing viável em um nível operacional. No R20, as alianças significam relacionamentos e colaboração mais próximos entre empresas. Assim, a concorrência é parcialmente contida, mas a colaboração é necessária para fazer com que a economia de mercado funcione. Desse modo, alianças alteram os mecanismos do mercado (GUMMESSON, 2010).

Ainda no grupo de megarelacionamentos, o R21 se refere ao conhecimento enquanto um recurso mais estratégico e crítico, e a justificativa para as alianças geralmente é a "aquisição de conhecimento". No R22, mega-alianças mudam as condições básicas para o marketing. A União Europeia e a NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio) são exemplos de alianças acima da empresa ou setor isolado. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais. Finalmente, como último relacionamento deste grupo, está o R23: relacionamento de mídia de massa. A mídia pode ser positiva ou destrutiva para o marketing e é particularmente influente na formação da opinião pública. O relacionamento com a mídia é crítico para o modo como ela vai tratar de um assunto (GUMMESSON, 2010).

O último grupo de relacionamentos apresentado por Gummesson (2010) são os **nanorrelacionamentos** (R24-30). Os nanorrelacionamentos acontecem abaixo dos relacionamentos de mercado, ou seja, dentro das empresas. Todas as relações internas acabam interferindo nas relações externas à empresa. Pelo R24, mecanismos de mercado são trazidos para dentro da empresa. Com a introdução de centros de lucros em uma organização, cria-se um mercado na empresa e surgem novos relacionamentos internos e externos. No R25, trata-se dos relacionamentos com o cliente interno. A dependência entre os diferentes níveis e departamentos de uma empresa é vista como um processo que consiste de relacionamentos entre clientes internos e fornecedores internos. O R26 se refere à orientação para a qualidade e o cliente: o relacionamento entre a gestão de operações e o marketing. O moderno conceito de qualidade construiu uma ponte entre marketing e projeto, engenharia, compras, produção e outras atividades baseadas em tecnologia. No

R27, do relacionamento com o "mercado do funcionário", o marketing interno pode ser visto como parte do MR, pois proporciona o suporte indireto e necessário para os relacionamentos com os clientes externos.

Além desses, o R28 diz respeito ao relacionamento matriz bidimensional. As matrizes são as formas mais simples de redes e existem em todas as grandes corporações. São encontradas, acima de tudo, nos relacionamentos entre a gestão do produto e as vendas. O R29 trata sobre o relacionamento com os fornecedores externos de serviços de marketing. Os fornecedores externos reforçam não apenas a função de marketing ao fornecer uma série dos serviços, como os oferecidos pelas agências de propaganda e instituições de pesquisa mercadológica, mas também na área de vendas e de distribuição. E, como último relacionamento do grupo de nanorrelacionamentos está o R30: o relacionamento entre o proprietário e o financiado. Os proprietários e outros financiadores determinam parcialmente as condições sob as quais uma função de marketing pode operar. Seu relacionamento influencia a estratégia de marketing (GUMMESSON, 2010).

Os 30 relacionamentos possíveis do marketing de relacionamento procuram abranger as diversas partes envolvidas diretamente no mercado, além dos componentes que podem afetar indiretamente os relacionamentos de mercado. No grupo de relacionamentos clássicos de mercado, o autor destaca as inter-relações fornecedor-cliente e fornecedor-cliente-concorrente, além de toda a rede de logística da distribuição física. Já os relacionamentos de mercado especiais, apesar de abordar considerações relacionadas aos relacionamentos clássicos de mercado, analisam os relacionamentos pela ótica da fidelização do cliente.

Os megarelacionamentos, que acontecem acima dos relacionamentos de mercado, abordam aspectos macro, relacionados à economia e à sociedade em geral. Estes, mesmo que de forma ampla, influenciam diretamente no andamento das relações entre os diversos componentes do mercado. E, por fim, através dos nanorrelacionamentos, que se sucedem abaixo dos relacionamentos de mercado, Gummesson (2010) elenca os diversos aspectos que precisam ser levados em conta no marketing de relacionamento e que se referem ao ambiente interno da empresa, visto que os fatores internos interferem diretamente nas relações externas da empresa com o mercado.

### 3.1.2.4 Fases e estratégias do marketing de relacionamento

#### 3.1.2.4.a Fases do marketing de relacionamento

As fases se referem às principais etapas ou estágios que o marketing de relacionamento passa ao ser desenvolvido em uma organização.

Stone e Woodcock (1998) se referem às fases como passos no desenvolvimento de um programa de marketing de relacionamento. Destacam que é preciso seguir as seis etapas: (1º) definir os objetivos - determinar aonde se quer chegar ou o que se pretende alcançar; (2º) identificar as necessidades dos clientes - entender claramente o que desejam os clientes; (3º) desenvolver a abordagem - criar uma abordagem, uma forma de contato com esse cliente; (4º) definir níveis e segmentos de qualidade - estabelecer parâmetros em termos de qualidade; (5º) implementar - colocar em prática o planejado; e (6º) controlar o resultado - verificar se tudo está de acordo com o planejado.

Nas colocações de Kotler (1998), as principais etapas ou fases do marketing de relacionamento consistem em: (1º) identificação dos clientes-chave - aqueles que merecem uma atenção especial porque podem proporcionar maior retorno para a empresa ou pelo valor patrimonial de longo prazo; (2º) definir um gerente de relacionamento para cada um dos clientes-chave selecionados; (3º) desenvolver um plano de ação para cada cliente-chave, entendendo os objetivos, metas, estratégias, ações e recursos necessários para melhorar o relacionamento; (4º) estabelecer um sistema de controle para avaliar o desempenho dos gerentes de relacionamento em relação a seus clientes. O autor ainda ressalta que a organização deve deixar os critérios por meio dos quais cada gerente e seu relacionamento com os clientes-chave serão avaliados. Por isso é recomendada, nesta fase, a criação de um supervisor de relacionamentos para acompanhar e aconselhar os gerentes.

Ao traçar um paralelo entre Woodcock (1998) e Kotler (1998), nota-se que as fases de relacionamentos podem ser distinguidas em três momentos: identificação, desenvolvimento e controle dos resultados; a etapa da identificação consiste em identificar os clientes-chave e definir os respectivos gerentes (KOTLER, 1998), ou definir os objetivos da empresa e identificar as necessidades dos clientes (WOODCOCK, 1998); a segunda etapa, do desenvolvimento, consiste em realizar um plano de ação para cada cliente ou grupo (KOTLER, 1998) ou criar uma forma

de contato com o cliente, definir parâmetros de qualidade do produto/serviço e colocar em prática o planejado (WOODCOCK, 1998); por fim, na última fase de controle de resultados, é preciso implantar um sistema de controle (KOTLER, 1998) ou, simplesmente, controlar os resultados ao comparar o previsto com o realizado (WOODCOCK, 1998).

Sob outro enfoque, Meurer (2007) comenta que as fases do marketing de relacionamento podem ser descritos em cinco momentos distintos: conscientização; exploração; expansão; comprometimento; e dissolução. O Quadro 2 sintetiza estes momentos.

Momentos	Descrição
Consciência	Momento em que certa parte reconhece a outra como uma parceira possível de troca. A interação entre as partes ainda não estão presentes na fase da consciência. Algum tipo de interação bilateral começa a caracterizar a próxima fase do desenvolvimento do relacionamento.
Exploração	Este período pode ser muito breve ou pode incluir e compreender um período de avaliação em que os parceiros potenciais consideram as obrigações, os benefícios e os custos e a possibilidade de trocas. A fase de exploração é entendida em cinco sub-processos: 1) atração, 2) comunicação e barganha, 3) desenvolvimento do exercício do poder, 4) desenvolvimento de norma e 5) desenvolvimento de expectativas.
Expansão	Referente ao crescimento contínuo dos benefícios obtidos pelos parceiros de troca e sua crescente interdependência.
Comprometimento	Consolida do compromisso entre as partes e compreende a fase mais avançada da interdependência entre os parceiros de troca.
Dissolução	Diz respeito ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial. O modelo propõe que a dissolução começa com o estágio intrapsíquico onde cada parte avalia a sua insatisfação com a outra parte, segue para o estágio interativo onde as partes questionam o relacionamento. Subsequentemente ocorre a fase social onde a dissolução torna-se pública e, concluindo o processo, ocorre o restabelecimento social e psicológico provenientes da separação.

Quadro 2 - Fases do marketing de relacionamentos.

Fonte: Meurer (2007, p.46).

O desenvolvimento de relacionamento demanda tempo, ainda mais se as empresas precisam começar do zero. Mesmo que os relacionamentos não se deem

de forma tão linear, como apresentado no Quadro 2, esta proposta de desenvolvimento de relacionamento pode ser entendida como atraente na criação de uma aliança entre empresas e clientes. Desse modo, como descreve Meurer (2007, p.47), “os relacionamentos podem ser vivenciados com uma série de episódios ou incidentes críticos”. Porém, as etapas podem “ajudar os parceiros a definir objetivos comuns, definir limites para seu relacionamento, criar valor e avaliar o que estão obtendo do relacionamento”.

#### 3.1.2.4.b Estratégias de marketing de relacionamento

Diversas empresas têm utilizado o marketing de relacionamento como uma ferramenta estratégica para alcançar relacionamentos mais longos e que tragam rentabilidade à organização. Toni e Schuler (2004) destacam cinco (5) estratégias utilizadas no marketing de relacionamento.

A primeira consiste em oferecer ao cliente um serviço central em torno da qual possa se estabelecer o relacionamento. A seguir, customizar o relacionamento, dando aos clientes um incentivo para permanecerem e evitar a busca de novos fornecedores. A terceira, do serviço aumentado, diz respeito à construção de um serviço extra para diferenciar-se da oferta de seus competidores. Os serviços extras podem ser qualquer coisa, contanto que sejam valorizados pelo mercado alvo e não sejam facilmente copiados pelos competidores (TONI e SCHULER, 2004).

A quarta estratégia consiste no relacionamento com base no Preço: "o melhor preço para o melhor cliente" é uma forma de relacionamento com base no preço. Neste caso, são dados incentivos no preço para consolidar os negócios com um fornecedor. Como última estratégia, Toni e Schuler (2004) destacam o marketing interno; funcionários motivados, satisfeitos e com bom desempenho oferecem um serviço melhor aos clientes e aumentam a sua lealdade.

Por outro lado, levando em conta que as estratégias de marketing de relacionamento também buscam vantagem competitiva à empresa, Rowe et al<sup>6</sup>. (1998 apud TONI e SCHULER, 2004), organizaram quatro (4) perspectivas ou estratégias de marketing de relacionamento, a saber:

---

<sup>6</sup> ROWE, W. Barnes J. *Relationship marketing and sustained competitive advantage*. **Journal REAd** - ed. 40, n.4, jul-ago, 2004.

- a) Cliente "Preso" (*Locking in*) - quando os recursos e as capacidades são alocados para criar uma união estrutural entre a organização e seus clientes e que torna difícil para eles mudarem de organização. Dessa forma, os clientes estão presos e tornam-se cativos. Por outro lado, o estar "preso" pode ter uma conotação negativa para o cliente no qual ele pode estar num relacionamento contra seus desejos.
  
- b) Retenção de Cliente - algumas organizações tentam ser tudo para todos os possíveis clientes. No entanto, há clientes que requerem mais recursos do que benefícios que eles possam gerar para a organização. Diferentemente da perspectiva da "*Locking in*" em que você deseja todos os clientes, na perspectiva de retenção você só deseja os clientes que são rentáveis.
  
- c) Banco de Dados de Marketing - o estabelecimento de um banco de dados dos atuais e potenciais clientes capacita a organização a ter uma mensagem diferencial para estes clientes, baseada nas suas características e preferências;
  
- d) Construindo forte, íntimo e positivo relacionamento - para o relacionamento existir os negociadores devem reconhecer a existência de ambos os parceiros.

À medida que a empresa utiliza dessas estratégias de marketing de relacionamento, criando valor ao cliente de maneira rara e difícil para ser imitada pelo concorrente, este processo pode se configurar em uma vantagem competitiva e, em função disso, melhorar seu desempenho no mercado. Assim, como consequência natural desse processo, a empresa começa a fazer uso da melhoria de retornos financeiros, por meio de compras repetitivas dos clientes fidelizados, indicações de vendas, otimização de custos, e menor competição em relação ao preço (TONI e SCHULER, 2004).

Na concepção das estratégias de marketing de relacionamento de Nunes, Lanzer e Serra (2006), destaca-se um comparativo entre as abordagens estratégicas do marketing transacional<sup>7</sup> e do marketing de relacionamento, conforme a Figura 5.



**Figura 5 - O contínuo da estratégia de marketing.**

Fonte: adaptado de Nunes, Lanzer e Serra (2006).

Nota-se pela Figura 5 que as estratégias de marketing de relacionamento procuram atuar no relacionamento de longo prazo de fidelização e interação com o cliente, diferentemente das estratégias do marketing relacional, com foco no curto prazo e na captação de clientes.

Diante das concepções dos estudiosos do marketing de relacionamento revisadas acima, faz-se necessário selecionar os aspectos a serem considerados na empresa CERT ID, tendo em vista que, nas características do serviço prestado, surgem diversos elementos tipicamente vinculados ao marketing de relacionamento, tanto entre corporações, quanto voltados ao relacionamento com cliente como pessoa física.

Considerando estas especificações e o fato de que estão surgindo outras empresas no mesmo ramo de atividade, torna-se importante mostrar para os clientes

<sup>7</sup> Marketing transacional possui foco na venda e o marketing de relacionamento possui foco no conhecimento, entrega constante de valor e fidelização dos clientes.

a qualidade diferencial dos serviços prestados, portanto, dentre os aspectos revisados é fundamental concentrar-se mais no relacionamento externo para a retenção e satisfação dos clientes e, para isto, **promover o marketing coordenado e não de modo isolado entre os departamentos da empresa**, conforme indicação de Silveira e Assumpção (2011). Para isto, é necessário que as pessoas sejam treinadas e recompensadas para desenvolver habilidades de comunicação de modo a conhecer seus clientes, segundo a recomendação de Gordon (1998); que seja criada uma abordagem de contato com os clientes e desenvolvido um plano de ação para cada cliente-chave, já que customizando o relacionamento se evita que os clientes busquem outros fornecedores (TONI e SCHULER, 2004).

É importante acrescentar que os demais autores e perspectivas revisadas, ainda que não sejam utilizadas diretamente, contribuíram para a construção do argumento sobre a importância e complexidade do marketing de relacionamento.

A seguir, apresentam-se os objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados do estudo.

## **4 OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Elaborar um diagnóstico na empresa sobre a estratégia de relacionamento com o cliente.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar os problemas existentes com relação ao relacionamento com o cliente.
- Identificar as capacidades de ação na visão dos membros da organização.
- Propor um plano de ação para qualificar a estratégia de relacionamento com o cliente, a partir do diagnóstico realizado.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tomou por base os apontamentos de Thiollent (2009) sobre pesquisa/ação, especificamente no que se refere à realização das etapas exploratória e em profundidade do diagnóstico da situação. Esta escolha se deveu ao fato de que, posteriormente, serão desenvolvidas as demais etapas. Como o autor deste estudo, como já ficou claro, é também membro da organização, a realização das demais etapas será implementada posteriormente. Tendo em vista a não factibilidade da realização de todas as etapas considerando os prazos de realização do Trabalho de Conclusão de Curso, optou-se, então, pela implementação parcial do método de pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é um método de pesquisa aplicada orientada para a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Nas palavras de Thiollent (2009, p.2),

[...] a pesquisa-ação consiste em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real.

Mesmo a pesquisa-ação não tendo uma forma totalmente predefinida, Thiollent (2009, p.47) destaca que a mesma possui quatro fases. A primeira, a **fase exploratória**, é quando o pesquisador junto com algumas pessoas da empresa começa a “detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível”. A segunda fase consiste na etapa de **pesquisa aprofundada**, na qual se investiga a situação com diversos instrumentos de coleta de dados. A terceira fase consiste na **fase de ação**, “em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas”. E, por fim, a quarta fase da **avaliação**, tem como meta “observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Como o autor do estudo atua profissionalmente na empresa analisada, a presente pesquisa de intervenção na CERT ID, classificada como pesquisa-ação, apresenta nas próximas etapas como se deu coleta, análise e interpretação dos

dados. Ou seja, para a elaboração do diagnóstico da empresa, identificação dos problemas e proposição de soluções, o estudo seguiu as etapas a seguir.

## 5.1 FASE EXPLORATÓRIA

Esta primeira fase da pesquisa-ação tem grande importância em função de encaminhar as próximas fases da pesquisa, possuindo um aspecto interno e um externo. O interno corresponde ao processo de diagnóstico da situação e das necessidades dos atores; o aspecto externo tem por objetivo divulgar essas propostas e obter o comprometimento dos participantes e interessados (THIOLLENT, 2009).

Neste estudo, a fase exploratória foi composta pelo **diagnóstico** do marketing de relacionamento da empresa CERT ID, em termos de estratégias de marketing. Ou seja, realizou-se o contato com as pessoas envolvidas diretamente com o processo de relacionamento com o cliente, bem como consultas a documentos e informações diversas ligadas à comercialização dos serviços da organização. Do mesmo modo, nesta fase realizaram-se algumas discussões com as pessoas ligadas à área, para se ter várias visões sobre aspectos incluídos na relação com o cliente da empresa.

## 5.2 FASE DA PESQUISA APROFUNDADA

Na fase de pesquisa aprofundada, utilizaram-se os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos (pesquisa documental) disponibilizados pela organização, e observação participante.

### 5.2.1 Entrevistas

A entrevista semiestruturada focaliza um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas inerentes às circunstâncias da entrevista, fazendo emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (ROESCH, 2009).

No estudo, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com pessoas-chave (níveis estratégico, tático e operacional - ver Figura 1 p.15) da empresa, que

atuam em funções ligadas à comercialização de serviços ao cliente e funções responsáveis pela definição de estratégias de marketing de relacionamento, definidas de acordo com o Quadro 3.

Nível	Código de identificação	Atividades/atribuições
Estratégico	A	Diretor executivo e principal homem de negócios da empresa.
Estratégico	B	Responsável pelo Sistema de Qualidade
Tático	C	Profissional que está sempre em contato com clientes para coleta e tratamento de dados pela T.I.
Tático	D	Auditor líder (engenheiro agrônomo).
Tático	E	Auditor
Operacional	F	Assistente de certificação;
	G	Assistente de certificação;
	H	Assistente de T.I.

Quadro 3 - Pessoas a entrevistar

Fonte: o autor.

Estas entrevistas tiveram por objetivo complementar a análise dos documentos disponibilizados pela empresa, com o depoimento dos funcionários envolvidos na relação comercial com os clientes da empresa.

As entrevistas foram realizadas com base no Apêndice A e abordara questões relacionadas às seguintes dimensões: (1) promoção do marketing coordenado e não de modo isolado entre os departamentos da empresa (SILVEIRA e ASSUMPÇÃO, 2011); (2) treinamento aos colaboradores no desenvolvimento de habilidades de comunicação com os clientes (GORDON, 1998); (3) desenvolvimento de abordagem de contato com os clientes (TONI e SCHULER, 2004); e (4) desenvolvimento de um método para a elaboração de um plano de ação para cada cliente-chave (TONI e SCHULER, 2004).

### 5.2.2 Pesquisa documental

Uma das fontes de dados mais utilizadas em pesquisa em Administração é constituída por documentos, tais como relatórios anuais da empresa, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, visão, política de marketing, de recursos humanos, documentos legais, entre outros (ROESCH, 2009).

A pesquisa documental realizada neste estudo teve como objetivo obter informações relacionadas ao processo de marketing de relacionamento da empresa, principalmente sobre estratégias de marketing e alguns dados que possam melhor ilustrar a relação da empresa com seus clientes, como, por exemplo: histórico de

vendas realizadas num determinado período; registros de propostas feitas neste período; documentos que regulam as diretrizes de comercialização dos serviços; documentos que regulam as atividades e procedimentos da equipe comercial junto ao cliente; treinamentos realizados à equipe de marketing; e forma de trabalho da equipe.

Primeiramente, solicitou-se autorização de acesso às pessoas responsáveis por estas informações. À medida que se obteve o acesso, foi realizada uma análise da autenticidade para ver se os mesmos eram compreendidos claramente para, depois, utiliza essas informações. Dados sigilosos da empresa não foram usados nesta análise documental

### **5.2.3 Observação participante**

A observação participante utilizada na pesquisa se caracteriza pelo fato de o pesquisador, além de ser funcionário da empresa, ter permissão de realizar sua pesquisa na organização e todos saberem das suas intenções.

As observações realizadas na empresa buscaram identificar aspectos, como, por exemplo, a forma de contato com o cliente, se os funcionários possuem treinamentos necessários para uma comunicação eficiente com o cliente; se as atividades de marketing se dão de forma coordenada ou mais isolada entre cada setor, entre outros.

As informações coletadas foram analisadas rotineiramente pelo pesquisador (autor), juntamente com as pessoas envolvidas no relacionamento com o cliente, através de seminários (reuniões) e/ou individualmente.

Além disso, nesta fase se apresentaram os resultados e as propostas enquanto estratégia de relacionamento para a Cert ID. A coleta e análise dos dados, bem como a elaboração das propostas foram realizadas entre 28 setembro e 28 outubro de 2011.

## **5.3 FASE DA AÇÃO E DA AVALIAÇÃO**

Na fase de ação, realizar-se-á a difusão dos resultados, definição dos objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentação de propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas, sistematização de ações-

pilotos, “que poderão ser assumidas, depois da avaliação, sem a participação do pesquisador” (THIOLLENT, 2009, p.66).

Ou seja, depois de divulgar as informações, iniciar-se-á a etapa de apresentação das propostas visando melhorar os aspectos abordados. Estas propostas serão analisadas e aprovadas por membros dos níveis estratégicos e táticos, e descritas por meio de planos de ação para sua posterior implementação. Visto que o cronograma do presente estudo se limita ao mês de novembro de 2011 e as fases da implementação e avaliação das propostas necessitam de um período maior de tempo, estas serão realizadas a partir de janeiro de 2012.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados com suas respectivas análises de acordo com a metodologia destacada no Capítulo 5. A seguir, apresenta-se o resumo das principais informações da pesquisa aprofundada (item 6.2), destacando-se respostas das entrevistas, observação participante e pesquisa documental na empresa. Depois, a fase de ação (item 6.3) apresenta as propostas com seus respectivos planos de ações para serem implementadas apenas posteriormente.

### 6.1 FASE EXPLORATÓRIA

A primeira aproximação foi um comunicado enviado a todos os colaboradores (por e-mail), solicitando uma reunião durante o expediente no dia 05 de outubro de 2011.

Esta primeira reunião serviu para explicar aos participantes que se tratava de um trabalho de conclusão de curso e seus objetivos, mostrando, ainda, que era de suma importância a realização de uma entrevista com cada um deles. Neste momento, também, realizou-se uma breve explicação sobre conceitos de marketing de relacionamento: tema central das entrevistas.

No período entre dia 5 e 14 de outubro de 2011, nos horários de expediente, foi solicitado a cada colaborador que fizesse um intervalo para analisar as perguntas que seriam abordadas nas entrevistas, de acordo com o Apêndice A. As entrevistas foram realizadas na sala de reuniões do escritório da empresa. Seguidamente, foi necessário explicar um pouco melhor a pergunta para facilitar a resposta do entrevistado. Uma das entrevistas foi realizada via internet, com uso de voz e imagem, visto que o colaborador estava em viagem e não retornaria dentro do prazo. As entrevistas foram realizadas com as oito pessoas destacadas inicialmente no Quadro 4 do item 5.2.

Nesta fase exploratória se observou que, mesmo explicando os conceitos propostos na entrevista, as respostas variaram em sua profundidade. Em linha geral, quanto mais alto o nível do colaborador na empresa, maior foi a profundidade das respostas. Observou-se, ainda, que os colaboradores reconhecem a importância do relacionamento, mas, por vezes, não tem todos os elementos conceituais e de ação bem claros. Ainda, mesmo que a empresa realize frequentemente reuniões para

tratar de assuntos técnicos relacionados com o produto (serviço prestado pela mesma), e até mesmo para dar resposta a algum cliente específico, a empresa não possui procedimentos formais de reuniões para tratar estrategicamente do marketing de relacionamento.

Além disso, as respostas sobre treinamento e sobre as formas de abordagem com os clientes também variaram. Constatou-se que existem treinamentos relacionados com a atividade-fim da empresa que podem, eventualmente, incluir aspectos de relacionamento, mas não há registro de treinamentos específicos nesse tema. Outro resultado obtido nas entrevistas foi a clara constatação da necessidade de formalização de processos que abordem o marketing de relacionamento da empresa. Assim como não existe um alinhamento formal de como os departamentos devem agir em conjunto, também, não existem diretrizes formalizadas de relacionamento com o cliente.

Depois das entrevistas individuais, realizou-se uma reunião com todos os colaboradores propondo a retomada sistemática da coordenação e ações de relacionamento com o cliente, visando melhorar os resultados da organização.

## 6.2 FASE DA PESQUISA APROFUNDADA

Nesta fase destacam-se as respostas das entrevistas, observações participantes e pesquisa documental da pesquisa.

### 6.2.1 Entrevistas

Como já foi mencionado, as entrevistas foram realizadas com pessoas lotadas nos níveis estratégico, tático e operacional, de acordo com o resumo das entrevistas do Apêndice A. Diante disso, apresentam-se as respostas das entrevistas, inicialmente, por nível e depois se faz o inter-relacionamento entre todas as respostas dos três níveis, conforme cada uma das quatro dimensões<sup>8</sup> abordadas nas entrevistas do Apêndice A.

---

<sup>8</sup> I - Promoção do marketing coordenado e não de modo isolado entre os departamentos da empresa (SILVEIRA E ASSUMPÇÃO, 2011);

II - Treinamento para desenvolvimento de habilidades de comunicação com os clientes (GORDON, 1998);

III - Desenvolvimento de abordagem de contato com os clientes (TONI e SCHULER, 2004); e

### 6.2.1.1 Dimensão I: promoção do marketing coordenado e não de modo isolado entre os departamentos da empresa

No entendimento dos entrevistados do nível estratégico, a promoção do marketing de relacionamento da empresa se dá de uma forma pontual, empírica e isolada, focado de cima para baixo e em momentos circunstanciais, apesar da realização de conferências e algumas ações procurando melhorar a relação com os clientes. Como destacado nas palavras das duas pessoas do nível estratégico entrevistados da empresa:

[...] ainda é mais vertical, de cima pra baixo e atendendo demandas circunstanciais, tipo pedidos de clientes, eventos que vão acontecer, etc. Tem um planejamento mais coordenado com a realização de conferências desde 2005 e agora se está estruturando um plano de marketing mais geral (A)<sup>9</sup>.

[...] o Marketing de relacionamento é bem forte na empresa. Somos uma empresa com um número reduzido de clientes, e temos um atendimento customizado para cada cliente. Mas é feito de uma forma empírica e isolada, não envolvendo todos os departamentos. Fica mais concentrado na figura do Diretor Executivo e do Coordenador da Certificação (B).

Já no nível tático da empresa, uma das pessoas entrevistadas (C) entende que haja um movimento coordenado no marketing de relacionamento da empresa, mas, ao mesmo tempo, ainda que se referisse mais ao processo de atendimento ao cliente, o entrevistado salienta que é necessária continuidade neste processo. Na compreensão das outras duas pessoas do nível tático da empresa, há o consenso de que o marketing de relacionamento “é informal e amador, sem coordenação entre os departamentos” (D) e, como reforçou o entrevistado E “[...] é algo que todos os departamentos fazem, embora cada um na sua própria maneira [...] e em assuntos diferentes”.

Nas colocações dos entrevistados do nível operacional da empresa, duas pessoas (G e H) compreendem que o marketing de relacionamento é de suma importância para a organização. Acreditam que exista certa reciprocidade entre os departamentos, no sentido de identificar pontos fracos e encontrar alternativas que possam melhor atender às necessidades de um cliente. No mesmo sentido, o

---

IV - Desenvolvimento de um método para a elaboração de um plano de ação para cada cliente-chave (TONI e SCHULER, 2004).

<sup>9</sup> De acordo com identificação no na Quadro 3.

terceiro funcionário (F) deste nível mencionou que “[...] o marketing de relacionamento tem convergido no sentido de integração [...] conversar com diversos clientes e pessoas dentro deles com um mesmo propósito de atender o cliente da melhor forma”. Porém, salientou que existem pontos a serem melhorados no foco da relação com o cliente, como, por exemplo, “padronizações de práticas em geral ou na coordenação com a TI”.

Diante disso, pode-se resumir que o marketing de relacionamento da empresa se dá de forma pontual por meio de diversas circunstâncias momentâneas, organizadas do topo para as bases, ainda que o quadro de pessoal entenda a relativa importância do processo de coordenação departamental, além de mostrar interesses e eventos isolados para beneficiar os clientes. No entanto, nota-se, também, que a equipe estratégica da empresa possui ciência sobre como está a coordenação entre seus departamentos, no que diz respeito ao marketing de relacionamento com clientes.

Em relação à questão de número 2, sobre a possibilidade de promover ações de marketing mais coordenadas na empresa, o pessoal do nível estratégico da empresa acredita ser possível trabalhar com ações coordenadas de marketing. Enquanto um dos entrevistados entende que é preciso ouvir o quadro de pessoal da empresa, relacionado ao marketing, para identificar quais aspectos a serem trabalhados na relação com o cliente, o outro entrevistado compreende que precisa haver treinamentos motivacionais para que os funcionários se deem conta da importância do bom atendimento ao cliente.

[...] acredito ser possível uma ação de marketing mais coordenada. A ideia é ouvir como as pessoas dos vários departamentos vêem os clientes e a relação com eles, no sentido do que acham serem as necessidades destes em termos de informação sobre nossa empresa e promoção dos serviços e ações relacionadas (A).

[...] sim, através de um treinamento motivacional para todos os colaboradores, pois alguns parecem não perceber a importância de um bom atendimento ao cliente, e do quanto isso pode influenciar na decisão do cliente, entre continuar com a CERT ID ou procurar um concorrente. Tanto para ao atendimento por telefone quanto por e-mail (B).

O pessoal do nível tático da empresa (C, D e E) também salientou que é possível realizar ações de marketing mais coordenadas. Comentaram que essas ações podem vir de iniciativas como, por exemplo, usar mais a internet como plataforma de divulgação e comunicação; planejamento estratégico para elaboração

do marketing da empresa e utilizar metodologias participativas; e a contratação de um gerente para Desenvolvimento de Negócios para fazer toda a coordenação do marketing, concentrado e organizado.

Do mesmo modo, o pessoal do nível operacional da empresa concorda que seja possível trabalhar com ações mais integradas e coordenadas de marketing. Acrescentaram que seria interessante padronizar as práticas de marketing de relacionamento na empresa; coordenação entre TI e as demais áreas da empresa; ações para agilizar as respostas aos clientes e resolução de problemas, bem como registros mais eficazes dos clientes; realizar pesquisas de satisfação de clientes, entre outros, como segue:

[...] acredito que são pontos de melhoria para um Marketing melhor coordenado padronizações de práticas operacionais em geral, treinamentos sempre que necessário, coordenação com a T.I com as demais células visando melhor troca de informações, agilidade na resposta ao cliente e resolução de eventuais questões, upgrade na web site corporativo, registros dos dados dos clientes mais eficazes (F)

[...] sim. Acredito que é possível promover ações de marketing mais coordenadas. Os departamentos poderiam responder questionários de pesquisa de satisfação com mais periodicidade. Implementando melhorias para solucionar possíveis deficiências (G).

Assim, nota-se que o quadro de pessoal da empresa acredita ser possível promover ações mais coordenadas na empresa e os aspectos mais importantes se relacionam, basicamente, a dois aspectos: de pessoas e processos. Com relação às pessoas, além do treinamento e de proporcionar mais participação dos funcionários na elaboração das ações coordenadas de marketing, verificar a possibilidade de designar um responsável (gerente) para essa coordenação. Nos processos, além de melhor utilizar os recursos da tecnologia da informação da empresa e agilizar a relação com o cliente (respostas), foi salientada a necessidade de padronização das ações coordenadas entre os departamentos, bem como organizar um banco de dados (registros) de clientes mais eficaz.

Em suma, frente à dimensão I, pode-se dizer que o marketing da empresa é realizado de uma forma mais isolada procurando atender determinadas circunstâncias, mesmo havendo diversas ações com o objetivo de melhorar o relacionamento com o cliente que requerem a participação da empresa como um todo. No entanto, nota-se que o quadro de pessoal da empresa acredita ser possível promover ações de marketing mais coordenadas, ao levar em conta aspectos, como,

por exemplo: treinamento, oportunidade de participação; contratação de um gerente para estas ações; melhorar os recursos de TI; padronizar ações entre os setores da empresa; melhorar o banco de dados dos clientes.

#### 6.2.1.2 Dimensão II: treinamento para desenvolvimento de habilidades de comunicação com os clientes

Na segunda dimensão, relacionada ao treinamento para desenvolvimento de habilidades de comunicação com os clientes, a importância a ele atribuída como meio para melhor se relacionar com o cliente (questão 3) pelo pessoal do nível estratégico da empresa é muito grande, visto que “o treinamento não só dá mais conhecimento ao colaborador e por esse meio o qualifica, valoriza e constrói competência interna, mas também dá uma diretriz padrão, uma identidade da empresa que transmite segurança ao cliente” (A).

Os entrevistados do nível tático também concordam que é importante a realização de treinamento para melhorar o relacionamento com o cliente, pois “profissionais bem treinados passam uma imagem positiva da empresa” (D) e “é de extrema importância para fidelizar o cliente” (C). Porém, interessante destacar a resposta do entrevistado E ao afirmar que “[...] é bastante importante o treinamento sobre relacionamento com o cliente, mas [...] é mais importante que a pessoa tenha um amplo conhecimento sobre sua área para que possa dar boas respostas e um bom tratamento ao cliente”.

O pessoal do nível operacional também destacou que a realização de treinamento para melhorar a relação com o cliente é muito importante, uma vez que esta relação é o principal de uma empresa de prestação de serviços, além de o treinamento ser necessário para atingir um padrão aceitável de atendimento e, como respondeu o entrevistado H “[...] um colaborador com boa instrução pode até mesmo reter um cliente insatisfeito com um bom atendimento. Os treinamentos nos capacitam a termos uma visão mais sistêmica do negócio e do nosso papel no negócio”.

Dessa forma, pode-se afirmar que os entrevistados dos três níveis da empresa consideram de suma importância a realização de treinamentos para melhorar o relacionamento com o cliente, pois, assim, além do quadro de pessoal

estar mais preparado internamente para representar a empresa perante o cliente, há maior probabilidade de fidelização dos clientes.

Quanto à questão de número 4, na qual se questiona se os entrevistados se consideram treinados adequadamente, em termos de habilidades de comunicação com os clientes, nota-se que todas as pessoas se consideram treinadas, mesmo que nem sempre por meio de treinamento formais específicos. O Quadro 4 apresenta um resumo das respostas de cada entrevistado.

Nível	Entrevistados	Considera-se treinado adequadamente em termo de habilidade de comunicação?
Estratégico	A	Considero-me, contudo isso não é um processo de tem um fim, é um caminho que sempre se dá novas passadas.
	B	Não recebi um treinamento formal na CERT ID nesse aspecto, mas eu já havia trabalhado com atendimento ao cliente anteriormente, e sei da importância que isso tem.
Tático	C	Minha área não é a linha de frente do atendimento, sou diretor da TI. Mas ocasionalmente entro em contato com clientes para resolver questões técnicas. Penso que já temos um bom padrão de comunicação nas posições mais altas, mas os colaboradores que trabalham no nível operacional podem melhorar.
	D	Em parte sim.
	E	Acredito que sim embora seja difícil avaliar minhas próprias habilidades. Acho que tenho boa comunicação com os clientes, embora sem treinamento específico nessa área, pois estou há pouco tempo na empresa.
Operacional	F	Acredito que sim e que também há alguns pontos de melhoria.
	G	Do meu ponto de vista considero que tenho um bom entendimento com os clientes que mantenho contato.
	H	Sim. Fui instruído de minhas responsabilidades e papéis. E também de quais departamentos estão capacitados para atender determinados clientes.

Quadro 4 - Respostas sobre treinamentos em habilidade de comunicação.

Observa-se que as pessoas entrevistadas se consideram treinadas adequadamente em habilidades de comunicação com o cliente, mas, também, que o processo de treinamento é visto como algo constante que pode ser melhorado com novas técnicas e abordagens, diferentes daquelas adquiridas informalmente.

Na quantidade de horas de treinamentos relacionados à melhoria da comunicação (questão 5), os resultados foram estes destacados no Quadro 5.

Nível	Entrevistados	Horas de treinamento em comunicação com o cliente (últimos dois anos).	É suficiente?
Estratégico	A	20 horas.	Não.
	B	Nenhum treinamento formal.	Não.
Tático	C	Nenhum treinamento formal.	Não.
	D	Nenhum treinamento formal.	Não.
	E	Nenhum treinamento formal.	Não.
Operacional	F	Oito (8) treinamentos.	Não.
	G	Nenhum treinamento formal.	Não.
	H	15 horas.	Sim.

Quadro 5 - Quantidade de treinamento em comunicação com o cliente.

Mesmo havendo interesse por parte de todas as pessoas entrevistadas em realizar treinamento para melhorar a comunicação com os clientes, além de receberem treinamentos informais pela rotina do dia a dia, nota-se que somente duas pessoas da organização possuem treinamentos específicos sobre a comunicação com os clientes. Além disso, exceto um dos entrevistados do nível operacional (H) que entende que os treinamentos realizados são suficientes, sete (7) pessoas entendem que precisa haver mais treinamentos: não é suficiente o treinamento (formal ou informal) que cada um possui.

Sobre a questão de número seis (6), os entrevistados dos níveis estratégico, tático e operacional, destacaram serem importantes para o treinamento de habilidades de comunicação com o cliente, os seguintes aspectos:

- a) para definir os treinamentos é preciso fazer uma avaliação do quadro de pessoal identificando quais as necessidades de cada um dos funcionários, sendo que este processo de identificação das necessidades pode ser feito,

primeiro, internamente e, depois, por uma consultoria especializada na área (A e B);

- b) levar em conta que o funcionário (diferente de um sócio) precisa estar bem treinado e usufruir de um bom ambiente de trabalho, para desenvolver suas atividades, além de acreditar na empresa e no serviço que a mesma comercializa (C);
- c) fazer um treinamento para nivelar os conhecimentos entre os funcionários da empresa; dar maior importância às subjetividades e não fazer somente um enfoque prático-comercial; treinar no sentido de usar linguagem mais formal e profissional e menos informal; desenvolver habilidade nas pessoas para reagir de forma proativa na comunicação com o cliente (D e F);
- d) direcionar o treinamento para que o quadro de pessoal identifique que cada cliente é único e compreenda qual a melhor forma de se comunicar com o cliente, através do *rapport* do mesmo (G).

Ao resumir os principais aspectos destacados nesta dimensão II, pode-se perceber que as pessoas consideram o treinamento com de suma importância para melhor o relacionamento com o cliente e os resultados da empresa. Além disso, o quadro de pessoal da empresa se considera treinado adequadamente em habilidade de comunicação com o cliente, mas acreditam que podem melhorar com algumas novas abordagens. Na quantidade de treinamento, notou-se que apenas duas pessoas possuem treinamentos específicos formais sobre a comunicação com o cliente, e a maioria (sete pessoas) acredita não serem suficientes os treinamentos recebidos (formais e informais) sobre comunicação com o cliente. Por fim, dentre os aspectos importantes para serem levados em conta nos treinamentos em habilidade de comunicação, destacaram: análise das necessidades reais de treinamento do quadro de pessoal; ambiente de trabalho; comprometimento; comunicação formal e profissional; proatividade e personificação do cliente.

### 6.2.1.3 Dimensão III: desenvolvimento de abordagem de contato com os clientes

Na terceira dimensão, sobre o desenvolvimento de abordagem de contato com os clientes, a forma de contato com o cliente (questão 7) realizada pelo pessoal do nível estratégico se dá pela introdução do assunto, apresentando-se a pessoa e o objetivo do contato, verificando os aspectos pretendidos e fechando com um plano de ação, quando necessário, além de agradecer e ficar à disposição do cliente. Este contato pode ser por telefone ou por e-mail, e pode variar quando se tratar de empresa clientes ou prováveis clientes. Como é destacado nas palavras de pessoas do nível estratégico da empresa:

[...] aos que já são clientes temos certa familiaridade. Sempre há uma introdução do assunto, desenvolvimento do mesmo, necessidades que precisam ser atendidas, novas perspectivas e um fechamento com um plano de ação relativo aquele contato e agradecimento pelo mesmo, etc. Para clientes prospectados a abordagem é de apresentar a empresa e ouvi-los para conhecer e saber de sua mentalidade e necessidade (A).

[...] mais por e-mail do que telefone. Ao telefone, inicialmente dou meu nome e nome da empresa e procuro ser bem objetiva e sucinta no falar. Procuro ser gentil e disponível. Sempre agradeço no final. Por email, além dos aspectos mencionados, coloco uma linha de referência no início do e-mail, para situar o cliente no assunto (B).

Já a abordagem do cliente realizada pelo pessoal do nível tático da empresa se dá através de três formas: via telefone, via correio eletrônico ou por contato direto no cliente. Na abordagem telefônica, após e apresentar formalmente, pergunta-se ao cliente se ele pode falar ou atender a ligação no momento. Caso negativo, agenda-se um horário para ligar novamente ou agendar o retorno do cliente. Caso positivo, relata-se objetivamente o assunto ao cliente fazendo com que o mesmo se posicione perante a situação abordada. Após o entendimento entre a empresa e o cliente se agradece colocando-se à disposição. Quando, por ventura, ficar alguma pendência, pede-se um tempo determinado e, assim que possível, retorna-se dando uma posição ao cliente.

Nas abordagens do cliente via correio eletrônico, inicialmente é feita uma saudação cordial. A seguir, descreve-se a mensagem de forma clara e objetiva e se solicita um posicionamento do cliente. Termina-se o contato agradecendo e colocando-se à disposição do cliente. Nos contatos diretos no próprio cliente, após marcar a reunião ou com a auditoria agendada, antes de ir ao local se entra em

contato para confirmar com o cliente sobre o evento. Ao chegar, realiza-se uma reunião de abertura com as apresentações pessoais e o relato das etapas a serem realizadas na ocasião. No transcorrer das atividades é dada a atenção ao cliente sempre que necessário. Para finalizar esta abordagem, realiza-se uma reunião de encerramento dos assuntos, além de tirar possíveis dúvidas do cliente e da despedida formal entre o representante da empresa e do cliente.

Ao realizar alguma abordagem ao cliente, geralmente por telefone, o pessoal do nível operacional da empresa destacou que procura questionar, inicialmente, no que pode ser útil ao cliente. Depois, faz um diagnóstico da situação abordada pelo cliente e tentar dar uma solução rápida. Caso ficar alguma pendência, promete-se um prazo ao cliente. Após apresentar a solução do problema ao cliente, sempre se pergunta se é aceitável a solução ou precisa algum ajuste para satisfação do cliente. Termina-se a abordagem com agradecimentos.

Desse modo, nota-se que mesmo havendo formas diversas de abordar o cliente, as mesmas convergem para os seguintes passos: apresentação; ver se o cliente pode atender; relatar o assunto objetivamente; negociar os prós e contras da situação com o cliente até chegar a um acordo aceitável; terminar contato com agradecimento e colocando a empresa à disposição do cliente.

Quanto aos aspectos importantes no relacionamento com o cliente (questão 8), as pessoas dos três níveis hierárquicos da empresa destacaram como se maior importância os seguintes itens:

- a) dar respostas rápidas;
- b) dar previsões e retornos com soluções quando necessário;
- c) respostas precisam ser objetivas e claras;
- d) dar atenção e ouvir atentamente o cliente;
- e) acompanhar o cliente;
- f) focar a solução e não o problema;
- g) respostas corretas e eficientes;
- h) usar linguagem formal e posição profissional;
- i) atentar-se para as necessidades específicas de cada cliente;
- j) usar da cordialidade e boa dicção; e
- k) assumir falhas quando necessário e dar soluções rápidas.

Na questão de número nove (9), sobre como os entrevistados acreditam que o cliente se sente satisfeito ao ser abordado, os membros do nível estratégico da empresa destacaram que o cliente precisa ser bem atendido, com educação e ver seus problemas resolvidos. Mesmo quando não se concorda com o cliente, é preciso mostrar claramente a realidade da questão e jamais criticá-lo. Assumir os erros da empresa perante o cliente sem se humilhar. Além disso, cuidar para que inicialmente a relação seja formal e quando o cliente se mostrar mais confiante se aproximar da linguagem do cliente, mas sem exageros. Em hipótese alguma utilizar-se dos dizeres “não sei” ou “não tenho como lhe ajudar”, além de não ser insistente e inconveniente com o cliente. É preciso dar alternativas e sempre agradecer ao cliente.

Os membros do nível tático da empresa entendem que entre os aspectos que fazem com que o cliente se sinta satisfeito estão: respostas eficientes e rápidas; tratamento educado e correto; clareza nas abordagens; bom senso na emissão de opiniões; não entrar em assuntos polêmicos com o cliente; formalidade e profissionalismo; deixar piadas com o cliente; acompanhar o cliente; dar retorno ao cliente conforme combinado. Os membros do nível operacional da empresa destacaram que para que os clientes fiquem satisfeitos é preciso que a abordagem seja realizada por alguém que já conhece detalhadamente o cliente e sua situação. Além disso, destacaram que é necessário que a empresa facilite a vida do cliente, demonstre comprometimento com a sua causa, rapidez na resolução de problemas e suprir suas particularidades. Quando necessário, encaminhar soluções a pessoas com as competências para tal.

Nesta dimensão III, nota-se que a forma de contato com o cliente utilizada pela maioria das pessoas segue os seguintes passos: apresentação; ver se o cliente pode atender; relatar o assunto objetivamente; negociar os prós e contras da situação com o cliente até chegar a um acordo aceitável; terminar contato com agradecimento e colocando a empresa à disposição do cliente. Além disso, dentre os aspectos mais importantes da abordagem com os clientes e com o que os clientes se sentem satisfeitos, destacou-se: atender às necessidades específicas de cada cliente; focar a solução do problema; ouvir o cliente; ser educado, cordial, ter boa dicção e resolver problemas do cliente; jamais criticar o cliente; assumir os erros da empresa; nunca dizer “não sei” ou “não tenho como lhe ajudar”; respostas eficientes, claras, objetivas e rápidas; clareza nas abordagens; bom senso na

emissão de opiniões; não entrar em assuntos polêmicos; formalidade e profissionalismo; acompanhar o cliente; dar retorno ao cliente conforme combinado; abordagem ao cliente por alguém que o conhece; facilitar a vida do cliente; comprometimento com a causa do cliente e suprir suas particularidades.

#### 6.2.1.4 Dimensão IV: desenvolvimento de um método para a elaboração de um plano de ação para cada cliente-chave

Na quarta dimensão relaciona ao desenvolvimento de um método para a elaboração de um plano de ação para cada cliente-chave, quanto ao tratamento despendido aos clientes-chave (questão 10), o pessoal do nível estratégico da empresa comentou que estes clientes-chaves precisam ter um tratamento diferenciado ou personalizado, visto que são eles que disponibilizam os maiores valores monetários à empresa, além de garantir à continuidade do negócio. Do mesmo modo, o pessoal do nível tático da organização compreende que os clientes-chave precisam sentir que são tratados de uma forma diferenciada, no atendimento de suas necessidades particulares. Isto porque são estes clientes que sustentam o negócio da empresa dando um impacto mais na receita. Já nas respostas do pessoal do nível operacional, dois entrevistados concordam em dar um tratamento diferenciado aos clientes-chave, uma vez que os próprios sabem da sua importância e assim tendem a serem clientes fieis à empresa. Porém, um dos entrevistados deste nível respondeu que os clientes-chave não precisam ser tratados diferentemente dos outros, mas que “todos os clientes precisam o mesmo tratamento ético e respeitoso, com a máxima atenção e agilidade [...] todos podem ser fidelizados” (H).

Dessa forma, nota-se que, com exceção de um dos entrevistados, todos os outros concordam que os clientes-chave necessitam de uma diferenciação no tratamento, pois, além desses clientes saberem da sua importância, são eles que dão o maior retorno financeiro à empresa. Assim, precisa de tratamento personalizado para serem fidelizados.

Na questão 11 abordando os entrevistados sobre os passos de um plano de ação para deixar os clientes-chave satisfeitos, apesar de três dos oito funcionários não atuarem diretamente com transações comerciais, pode-se identificar a sequência a seguir:

- 1) focar as necessidades particulares do cliente;
- 2) analisar a situação do cliente e oferecer um produto/serviço que faça o cliente se sentir satisfeito;
- 3) apresentar alternativas ao cliente e as vantagens de cada uma delas, dando-lhe referências positivas da empresa e mostrar a importância dos serviços de da empresa ao cliente;
- 4) a relação com cliente deve ser eficiente, rápida e com prazos cumpridos conforme combinado;
- 5) confirmar se a proposta ou solução ficou dentro das expectativas do cliente;
- 6) agradecer independente do resultado;
- 7) colocar-se à disposição do cliente.

Já na última pergunta aos entrevistados (questão 12), abordando sobre um procedimento padrão no desenvolvimento de plano de ações aos clientes mais importantes, observou-se que é preciso levar em conta os seguintes aspectos:

- a) estar preparado para realizar uma negociação com o cliente;
- b) atender as necessidades de cada cliente;
- c) dar atenção, rapidez e eficiência nos serviços prestados pela empresa;
- d) verificar como o cliente gosta de ser abordado;
- e) pronto atendimento;
- f) objetividade, qualidade e clareza;
- g) comprometimento da empresa com o cliente;
- h) vocabulário formal;
- i) conhecer os ambientes que afetam a empresa e o cliente;
- j) acompanhar para ver se o cliente está satisfeito com a relação com a empresa e seus serviços;
- k) cordialidade;
- l) sempre agradecer; e
- m) usar 5W2H<sup>10</sup> para organizar os planos de ação.

---

<sup>10</sup> O nome desta ferramenta se deu em função da mesma juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo, que são: *What* – o que será feito (etapas); *Why* – por que será feito (justificativa); *Where* – onde será feito (local); *When* – quando será feito (tempo); *Who* – por quem será feito (responsabilidade); *How* – como será feito (método); e *How much* – quanto custará fazer (custo) (KOTLER, 2000).

Ao resumir esta dimensão IV, observa-se que praticamente todos os entrevistados consideram necessários que os clientes-chave recebam um tratamento diferenciado, ou personalizado. Os passos necessários a um plano de ação para deixar os clientes satisfeitos, são: atender as necessidades específicas de cada cliente; fazer um diagnóstico e ofertar um serviço adequado ao cliente; dar alternativas ao cliente; mostrar vantagens e referências de clientes que já usam o serviço da empresa com sucesso; mostrar a importância dos serviços; relação com cliente precisa ser objetiva, eficiente, retornos rápidos e cumprimento de prazos; solução precisa atender as expectativas dos clientes; sempre agradecer e se colocar à disposição. E, quanto a um procedimento padrão para desenvolver plano de ações com clientes-chave, além dos aspectos já destacados, salientou-se, ainda, ser preciso estar preparado para realizar uma negociação com o cliente; verificar como o cliente gosta de ser abordado; objetividade, qualidade e clareza; comprometimento da empresa com o cliente; vocabulário formal; conhecer os ambientes que afetam a empresa e o cliente; e usar 5W2H para organizar os planos de ação.

### **6.2.2 Pesquisa documental**

Durante a realização da pesquisa, foram analisados documentos e materiais da empresa que pudessem ser úteis para esboçar um quadro da situação atual sob a ótica do marketing e ajudar a diagnosticar os pontos fracos mais imediatos a serem trabalhados, conforme as quatro dimensões analisadas.

Foi verificado que a empresa já realizou algumas reuniões de caráter teórico/estratégico, nas quais alguns conceitos foram definidos e documentados, a exemplo da definição dos valores, missão e visão da empresa. Outro documento que foi trabalhado pelos colaboradores é um estudo sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para a empresa, ou “matriz SWOT<sup>11</sup>”. Neste documento, a inconsistência das ações de marketing já havia sido empiricamente diagnosticada como uma das fragilidades da empresa. A análise, entretanto, não tem sido muito útil para nortear as ações estratégicas da empresa, pois o grupo não havia conseguido dar a continuidade desse trabalho ao longo do tempo.

---

<sup>11</sup> SWOT - Forças e Fraquezas (*Strengths e Weakness*) e Oportunidade de Ameaças (*Opportunities e Threats*) (KOTLER e KELLER, 2006).

### **6.2.3 Observação participante**

Nas observações feitas na empresa durante o processo de pesquisa e entrevistas, destacam-se alguns fatores que, embora não revelados explicitamente nas entrevistas, são aspectos relevantes dentro do contexto. Em primeiro lugar, foi verificado que a ação coordenada de marketing não está devidamente assimilada na organização, no sentido prático. Os participantes têm a noção da importância do marketing de relacionamento, sem, entretanto, terem o hábito sistemático de realizar reuniões e planejamento para tratar do assunto. A direção da empresa precisa efetivamente deflagrar o processo para que a empresa passe a realizar o relacionamento em todos os departamentos de forma coordenada.

## **7 PROPOSTA DE PLANOS DE AÇÃO PARA MELHORIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DA EMPRESA**

Esta etapa apresenta a proposta de planos de ação com base no diagnóstico realizado na empresa, conforme as quatro dimensões<sup>12</sup> analisadas, a análise documental e observações participantes.

Os planos de ação propostos procuram abordar ações para colocar em prática as quatro dimensões analisadas nos resultados de forma integrada e complementar um as outras. Ou seja, na medida em que se organiza o processo do marketing coordenado e não mais isoladamente entre as áreas da empresa, treinando as habilidades de comunicação dos funcionários com os clientes, padronizando aspectos básicos na abordagem com o cliente e um atendimento diferenciado aos clientes-chave, pode-se qualificar a estratégia de relacionamento com o cliente da CERT ID, objeto central deste estudo.

Desse modo, o Quadro 6 propõe um Plano para promover ações de marketing coordenado.

---

<sup>12</sup> Dimensão I: promoção do marketing coordenado e não de modo isolado entre os departamentos da empresa; Dimensão II: treinamento para desenvolvimento de habilidades de comunicação com os clientes; Dimensão III: desenvolvimento de abordagem de contato com os clientes; Dimensão IV: desenvolvimento de um método para a elaboração de um plano de ação para cada cliente-chave.

Plano de ação para promover ações de marketing coordenado						
O que fazer?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto Custa?
Implementação de um aplicativo de gestão de clientes	Departamento de T.I. (parte técnica). Testes e sugestões (todo o pessoal da empresa).	Início: Janeiro de 2012. Pesquisa e Implantação: 4 meses. Sensibilização e testes: 1 mês.	Na sede da empresa.	Um aplicativo de gestão de clientes, além de facilitar o controle operacional, proporciona a possibilidade do registro de não conformidades, as soluções apresentadas, e disponibiliza a informação para todos. Obs.1. A solução precisa ser customizada para a empresa. Obs.2. Os colaboradores precisam adquirir o hábito de centralizar a informação no aplicativo.	Pesquisa e orçamento a cargo da T.I. Sensibilização através de reuniões e testes práticos.	R\$ 10.000,00, a revisar.
Reuniões de sensibilização e gestão para a participação de todos os colaboradores.	Deve ser de iniciativa do nível estratégico, mas com a participação de todos.	Não tem prazo. Deve ser um processo contínuo. Recomenda-se ao menos uma reunião mensal.	Na sede da empresa.	O pessoal do nível estratégico precisa compartilhar o panorama de mercado e as implicações estratégicas em relação aos principais clientes da empresa, definindo o papel e cada departamento da empresa.	Agendamento de reuniões.	Sem custo de implantação.

Quadro 6 - Plano de ação para promover ações de marketing coordenado

As ações do Quadro 6 têm por objetivo propagar a todos os colaboradores as informações sobre os clientes, de forma sistemática. Isso pode dar um impacto direto na coordenação de marketing da empresa, pois se, por um lado, um aplicativo auxilia qualquer colaborador a ter acesso a um histórico relacional do seu cliente (reivindicações, solicitações, soluções e

encaminhamentos, etc.), por outro, o que é mais difícil de transmitir via aplicativo, como a experiência e o *feeling* sobre o cliente, visão de mercado, etc., é compartilhado pelos encontros dos colaboradores.

O Quadro 7 destaca uma proposta de plano de ação para treinamento de comunicação com o cliente.

<b>Plano de ação para treinamento de comunicação com o cliente</b>						
O que fazer?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto Custa?
Organização de um banco de dados de clientes mais eficaz. Esta ação está embutida na implementação de um aplicativo de gestão de clientes (vide acima).	Processo incluso no aplicativo de gestão - vide acima.	Processo incluso no aplicativo de gestão - vide acima.	Processo incluso no aplicativo de gestão - vide acima.	Processo incluso no aplicativo de gestão - vide acima.	Processo incluso no aplicativo de gestão - vide acima.	Processo incluso no aplicativo de gestão - vide acima.
Treinamento e/ou cursos em comunicação com clientes em todos os níveis da empresa.	A ser ministrado por terceiros, consultoria externa.	Início: janeiro 2012.	Na sede da empresa ou em locais fora da empresa.	Não seria produtivo o próprio pessoal da empresa planejar e ministrar internamente o treinamento nessa área, além de não possuírem a base teórica para tanto. Pessoas de fora da organização também ajudam a 'oxigenar' as ideias.	Cursos.	R\$ 3.000,00 mensais.

Formalização de processos de: a) reclamações de clientes b) apresentação de resultados para clientes	Responsável pelo Sistema de Qualidade e Operações.	Início: Janeiro de 2012. Conclusão: fevereiro de 2012.	Internamente na empresa.	Mesmo antes da implantação de um aplicativo de gestão a empresa deve estar apta a lidar com as situações de forma mais padronizada: a) em vez de cada área/pessoa da empresa resolver uma não conformidade ao seu próprio modo, seguirão um roteiro. b) a apresentação de resultados é uma das principais ferramentas para o início das negociações de renovação de contratos com os clientes.	Através da geração de documentos formais (processos descritos e/ou procedimentos-padrão descritos) e divulgação interna.	3 horas semanais do pessoal da área de qualidade/operações.
--	--	---	--------------------------	--	--	---

Quadro 7 - Plano de ação para o treinamento para comunicação com o cliente.

Nas ações apresentadas no Quadro 7, aborda-se a comunicação direta com o cliente. A ação de uso do aplicativo, em comum com o aspecto da coordenação de marketing, pode facilitar também a comunicação com o cliente, pois os dados estarão disponíveis para qualquer relacionamento, agilizando-se as respostas e aumentando a sensação do cliente em ser escutado em suas demandas, já que suas necessidades estão propagadas em todos os setores. Os treinamentos específicos para comunicação podem capacitar os colaboradores, enquanto a formalização auxilia qualquer colaborador de qualquer nível a dar os mesmos encaminhamentos, ao se comunicar com os clientes em circunstâncias de reclamação ou de entrega de resultados.

O Quadro 8 apresenta um plano de ação para abordagem (contato) com o cliente.

Plano de ações para abordagem (contato) com o cliente						
O que fazer?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto Custa?
Formalização de processos de atendimentos aos clientes via telefone e via email.	Responsável pelo Sistema de Qualidade e Operações.	Início: Janeiro de 2012. Conclusão: Marco de 2012.	Internamente na empresa.	Em vez de cada área/pessoa da empresa atender o cliente ao seu próprio modo, seguirão um roteiro padronizado, que deve incluir o 'follow-up' (acompanhamento) desfecho do assunto, se for o caso.	Através da geração de documentos formais (processos descritos e/ou procedimentos-padrão descritos) e divulgação interna.	3 horas semanais do pessoal da área de qualidade/operações.
Proporcionar que os colaboradores em todos os níveis participem de algumas viagens em que possam ter contato com pessoas de nível tático-estratégico das empresas-clientes.	Todos os colaboradores coordenados pelo Responsável pelas operações.	Processo contínuo.	Viagens de negócios.	A saída do ambiente de trabalho e contato com assuntos diferentes amplia a visão do negócio por parte do colaborador.	Viagens de negócios, isso na medida das possibilidades.	Depende do cliente.

Quadro 8 - Plano de ação para abordagem (contato) com o cliente.

As ações propostas no Quadro 8, em sintonia com as ações anteriores, visam passar ao cliente uma ideia de segurança dentro do relacionamento, ou seja, sempre que o cliente entra em contato com a Cert ID, terá a sensação que estar sendo atendido por um profissional que sabe quais passos seguir. Enquanto os processos formalizados auxiliam neste aspecto, como um

roteiro, o contato com o pessoal de mais alto nível auxilia a desenvolver a maturidade de cada indivíduo, ampliando a compreensão sobre o papel das suas ações no todo da operação.

O Quadro 9 apresenta um plano de ação para tratamento diferenciado aos clientes-chave.

<b>Plano de ação para tratamento diferenciado aos clientes-chave.</b>						
O que fazer?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto Custa?
Contratação de estudos comparativos independentes que possam atestar as vantagens do serviço da Cert ID, em termos técnicos, aos clientes-chave e aos clientes dos clientes.	Consultoria independente.	Início: Janeiro 2012. Conclusão: Março 2012. Atualizações sempre que forem necessárias.	Realizado fora da empresa, por terceiros.	Os clientes-chave da empresa costumam chamar a Cert ID para participar de reuniões com os seus próprios clientes. A apresentação de vantagens e respostas tecnicamente estruturadas do produto/serviço da Cert ID facilita a interação com os clientes e a justificativa da demanda e negociação.	Contratação do estudo e elaboração de relatório estruturado para apresentação ao cliente.	R\$ 3.500,00 por estudo.
Contratação de um profissional com conhecimentos de marketing.	Responsável pelas operações.	Início: Janeiro 2012. Conclusão: Abril 2012.	Internamente na empresa com apoio de processo seletivo de RH externo.	A empresa ainda tem um quadro de sócios e colaboradores muito reduzido, e a maior parte dos contatos de negócios estão centralizados no diretor executivo e no responsável pelas operações. É necessário aumentar o pessoal para que a empresa possa dar um atendimento mais personalizado a cada cliente e/ou conquistar outro grande contrato novo.	Realização de processo seletivo com apoio de consultoria externa na parte de avaliação psicológica e testes.	A orçar.

Quadro 9 - Plano de ação para tratamento diferenciado aos clientes-chave.

As ações destacadas no Quadro 9 estão diretamente relacionadas ao tratamento de clientes-chave. A opção de atender os clientes maiores e mais rentáveis é perfeitamente lógica, mesmo não desmerecendo os outros clientes. Embora o relacionamento deva se estender a toda carteira de clientes da empresa, são justamente os clientes-chave os que demandam maior complexidade no relacionamento, muitas vezes com a exigência de um “convencimento” das pessoas da alta gerência, para fechamento de um novo contrato. Dessa forma, a empresa busca se antecipar a esta demanda com argumentos técnicos que abrem portas no relacionamento. Por outro lado, um profissional com conhecimentos em marketing pode representar um “catalisador” de todas as ações de relacionamento propostas, coordenando relacionamentos-chave, bancos de dados, supervisionando atendimentos, entre outros, podendo se responsabilizar até mesmo pelo cumprimento dos planos de ação propostos neste trabalho.

Como mencionado no método do estudo (Capítulo 5), as ações propostas serão implementadas posteriormente, visto que seu cronograma termina no mês de novembro de 2011 e as fases da implementação e avaliação das propostas serão iniciada a partir de janeiro de 2012.

## CONCLUSÕES

Com a utilização da metodologia de pesquisa-ação, pôde-se mostrar um pouco mais sobre o marketing de relacionamento, uma abordagem do marketing que vem ganhando cada vez mais importância dentro das empresas. Este tema, ainda que já tenha atingido um razoável grau de desenvolvimento em grandes e, talvez, em médias empresas brasileiras, se mostra incipiente em pequenas empresas, principalmente, uma vez que estas últimas cresceram e sobreviveram no mercado devido à sua capacidade técnica, mas carecem de um marketing melhor estruturado.

Ao diagnosticar o marketing de relacionamento aplicado ao caso da Cert ID, observou-se a necessidade de ação para uma melhor estruturação, ainda que a empresa preste um bom serviço e se relacione constantemente com diversos outros times de profissionais de outras empresas. Além disso, observou-se que o fato de os profissionais trabalharem juntos na empresa, próximos fisicamente, não garante uma integração nas suas ações de comunicação com o cliente. Outro aspecto diz respeito ao treinamento, visto que, apesar de que a maioria dos membros em todos os níveis gerenciais da empresa demonstrou consciência de sua importância, os mesmos não se mostraram adequadamente treinados e, também, não foram evidenciaram hábitos de coordenação entre os setores, na comunicação com os clientes e na diferenciação de clientes-chaves da organização.

Ao tomar ciência destas dificuldades, o trabalho se propôs a auxiliar diretamente no desenvolvimento da empresa Cert ID Certificadora Ltda. Como todo o estudo realizado girou em torno de um pilar central: diagnóstico da estratégia de relacionamento da empresa, entende-se como natural enquanto resultado, uma proposta de ação que tenha por finalidade a melhoria dos processos e a sensibilização dos membros participantes.

Assim, visando atender a este objetivo principal, com base nos pontos fracos da empresa, na revisão documental e teórica, elaborou-se um roteiro de entrevistas, onde se elegeram as principais dimensões que poderiam dar uma resposta a esse diagnóstico e fornecer um mapa da situação dentro da empresa e do caminho a seguir. Essa etapa foi muito importante, pois através dela o pessoal da empresa pode se autoavaliar e, também, porque o pessoal de nível estratégico poderá incorporar a coordenação de um marketing de relacionamento mais estruturado dentro da empresa, abrindo espaço para a mudança. A aplicação destas entrevistas

se deu de forma muito tranquila na organização, com uma boa receptividade nos membros dos diversos níveis da empresa: todos demonstraram uma pré-disposição para dar as respostas e, as entrevistas, em sua grande maioria, foram realizadas durante os horários de expediente no próprio local de trabalho.

Importante lembrar que a implantação das propostas apresentadas não esgota o assunto e não são ações prontas e acabadas em si mesmas. No mundo empresarial todas as ações requerem constante reavaliação e uma constante reciclagem. Salienta-se, ainda, que o tema do estudo – o Marketing de Relacionamento – é demasiado amplo e complexo para ser totalmente tratado em todas as suas nuances em uma pesquisa deste porte, principalmente, pelas restrições de tempo de um TCC. Por outro lado, este trabalho também observou que a empresa Cert ID Certificadora Ltda. está em fase de expansão, tendo partido de uma condição inicial praticamente amadora para uma situação que está exigindo maior grau de profissionalismo. Com a perspectiva de crescimento futuro, será necessária maior quantidade de pessoal interno e de processos formalizados para que a empresa consiga atender às suas demandas.

À medida que o estudo se aprofundou no marketing de relacionamento surgem outros aspectos importantes a serem pesquisados para aperfeiçoar a relação entre empresa-cliente. Desse modo, deixa-se como recomendação à realização de outros trabalhos acadêmicos:

- a) expandir a pesquisa fazendo entrevistas com o staff dos clientes e com o mercado (clientes dos clientes), e coletar mais informações a respeito de particularidades que possam demonstrar as necessidades de cada cliente;
- b) realizar este estudo com o staff nas outras subsidiárias da empresa e ver como as unidades da Cert ID podem se ajudar mutuamente;
- c) definir, junto às reuniões de gestão da empresa, indicadores que possam dizer se a empresa evoluiu em relação ao tema.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento**. São Paulo, 2007. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 16 ed. Petrópolis – RJ: Editora Vozes, 2005. p.113.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento - Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel S.A., 2001.
- CERT ID. **Dados gerais da empresa**. Disponível em: <[http://www.cert-id.com.br/?page\\_id=66](http://www.cert-id.com.br/?page_id=66)>. Acesso em: 8 Ago. 2011.
- COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, implementação e controle**. Ed. Trad. Ailton Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LARENTIS, Fabiano. **Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma perspectiva interorganizacional** / Fabiano Larentis, Porto Alegre, 2010. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2010.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MEURER, Aline Mara. **Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento: um estudo junto nos mini-mercados de Passo Fundo - RS**. Porto Alegre, 2007. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração). PUCRS.

NUNES, Getúlio; LANZER, Edgar; SERRA, Fernando. **Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior**: Um Estudo Exploratório. VI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul, Blumenau -SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

PRIETO, Vanderli Correia. Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. **Revista produção Online**, v. 5. n. 1, ISSN 1676 - 1901, março de 2005. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC - Brasil. Disponível em: <[www.producaoonline.inf.br](http://www.producaoonline.inf.br)>. Acesso em: 6 Dez. 2011.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

ROCHA, Ângela; LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. Instituto Coppead de Administração – UFRJ/ Escola de Administração da UFRGS. **Rev. RAE-Clássicos**, v.43, n.6, pp.88-93, jul./set., 2006. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a07.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a07.pdf)>. Acesso em: 23 Ago. 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVEIRA, Marcelo; ASSUMPÇÃO, Jairo José. **O marketing de relacionamento como alternativa em mercados Competitivos**. Universidade Federal de Santa Catarina/ Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina. Disponível em: <[www.faculdadeguarai.edu.br/arq/downloads/artigo\\_7.pdf](http://www.faculdadeguarai.edu.br/arq/downloads/artigo_7.pdf)>. Acesso em: 24 Ago. 2011.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STONE, Maria; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. Trad. Luiz Liske. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TONI, Deonir; SCHULER, Maria. A construção do relacionamento entre a vinícola miolo e seus fornecedores de uva: um estudo comparativo. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Escola de Administração. **REAd** – Ed. 40, v. 10, n. 4, jul-ago, 2004.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Promoção do marketing coordenado e não de modo isolado entre os departamentos da empresa (SILVEIRA E ASSUMPÇÃO, 2011).

1. Comente sobre como se dá a relação do marketing de relacionamento da empresa. No seu entendimento, a promoção do marketing na CERT ID é algo mais coordenado entre os departamentos, ou você acredita que, por motivos diversos, pratica-se o marketing de uma forma mais isolada na empresa? Algum exemplo.
2. Você acredita que seria possível promover ações de marketing mais coordenadas na empresa? Alguma sugestão? O que você julga ser importante levar em conta neste aspecto?

Treinamento para desenvolvimento de habilidades de comunicação com os clientes (GORDON, 1998).

3. Qual a importância que você atribui ao treinamento para melhor se relacionar com o cliente?
4. Você se considera uma pessoa treinada adequadamente, em termos de habilidades de comunicação com os clientes da CERT ID?
5. Quantos treinamentos (horas) você realizou nos últimos dois anos, em relação à melhoria da comunicação com o cliente? Acha suficiente?
6. Há algum aspecto que você gostaria de comentar sobre a questão de treinamentos para desenvolver as habilidades de comunicação com os clientes da empresa? (formas de treinamentos, horas, local, o que, treinador).

Desenvolvimento de abordagem de contato com os clientes (TONI e SCHULER, 2004).

7. Explique como você geralmente se dirige aos clientes da empresa. Como faz a abordagem de contato com o cliente? Início, meio e fim.
8. Quais os aspectos que você julga importante ao se relacionar com um cliente? Explique (rapidez nas respostas, transparência, formas de identificá-lo, solução do problema, como postergar uma informação...).
9. Como você acredita que o cliente se sente satisfeito ao ser abordado? O que você segue sobre um procedimento de abordagem de contato com o cliente para a empresa? O que e como dizer e quando não dizer? Cuidados.

Desenvolvimento de um método para a elaboração de um plano de ação para cada cliente-chave (TONI e SCHULER, 2004).

10. Na sua concepção, os clientes-chaves devem ser tratados de forma isolada, ou personalizado? Por que?
11. Ao realizar uma transação comercial com um cliente-chave da empresa, quais os passos de um plano de ação que você geralmente segue para deixar o cliente satisfeito com a empresa? Pode comentá-los?
12. Ao elaborar um procedimento padrão para desenvolver planos de ações aos clientes mais importantes da empresa, o que você acredita ser importante ser levado em conta? Comente.

## APÊNDICE B - RESUMO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

1 - Comente sobre como se dá a relação do marketing de relacionamento da empresa. No seu entendimento, a promoção do marketing na CERT ID é algo mais coordenado entre os departamentos, ou você acredita que, por motivos diversos, pratica-se o marketing de uma forma mais isolada na empresa? Algum exemplo.

- A - Ainda é mais vertical, de cima pra baixo e atendendo demandas circunstanciais, tipo pedidos de clientes, eventos que vão acontecer, etc. Tem um planejamento mais coordenado com a realização de conferências desde 2005 e agora se está estruturando um plano de marketing mais geral.
- B - O Marketing de relacionamento é bem forte na empresa. Somos uma empresa com um número reduzido de clientes, e temos um atendimento customizado para cada cliente. Mas é feito de uma forma empírica e isolada, não envolvendo todos os departamentos. Fica mais concentrado na figura do Diretor Executivo e do Coordenador da Certificação.
- C - Entendo que seja um movimento coordenado, principalmente devido à natureza de nossos serviços. Como nosso produto/serviço é necessário contínua e diariamente, estamos em permanente contato com nossos clientes. Também há uma cultura em nossa empresa de que todos os departamentos saibam não só executar sua parte, mas também compreender seu papel no quadro geral da operação. Como somos uma empresa relativamente pequena, também é de responsabilidade de todos o atendimento.
- D - O marketing é algo muito informal e amador na empresa. Não há coordenação entre os departamentos para uma ação de marketing mais estruturada.
- E - O Marketing Relacional na Cert ID é algo que todos os departamentos fazem (embora cada um na sua própria maneira). Por exemplo, os auditores participam em conferências da indústria com presença de clientes, enquanto o Departamento Administrativo está sempre em contato com os clientes, porém em relação a assuntos diferentes.
- F - Acredito que na Cert ID o marketing tem sido e convergido no sentido da integração. Isto acredito que é devido a, sobretudo trabalhar na parte operacional com os clientes com diversas pessoas que se conhecem relativamente bem e pensam nos clientes. Desta forma, eu F, Arliss e César, C, A e Verginia temos o costume de falar com conversas com diversos clientes e pessoas dentro deles com um mesmo propósito de atender o cliente da melhor forma. Não obstante penso que há ainda pontos de melhoria, como algumas padronizações de práticas em geral ou na coordenação com a T.I (troca de informações, upgrade na web site corporativo, questões como logações). Classificando com foco no que li do conceito de promoção de marketing coordenado classifico o desempenho em uma escala de 1 a 10 em 7.8
- G - Acredito que seja importante uma coordenação entre os departamentos.
- H - Os departamentos se relacionam reciprocamente, procurando atender as solicitações e promover bom relacionamento. Identificando pontos fracos e dialogando referente a uma melhor opção caso necessário.

2 - Você acredita que seria possível promover ações de marketing mais coordenadas na empresa? Alguma sugestão? O que você julga ser importante levar em conta neste aspecto?

- A - Acredito ser possível uma ação de marketing mais coordenada. A ideia é ouvir como as pessoas dos vários departamentos vêem os clientes e a relação com eles, no sentido do que acham serem as necessidades destes em termos de informação sobre nossa empresa e promoção dos serviços e ações relacionadas.
- B - Sim, através de um treinamento motivacional para todos os colaboradores, pois alguns parecem não perceber a importância de um bom atendimento ao cliente, e do quanto isso pode influenciar na decisão do cliente, entre continuar com a CERT ID ou procurar um concorrente. Tanto para ao atendimento por telefone quanto por e-mail.
- C - Acredito que sempre há espaço para melhorias. Podemos, por exemplo, explorar mais a internet como plataforma de divulgação e comunicação com o cliente e brindes de final de ano.

- D - Perfeitamente possível. Sugestão: fazer um planejamento estratégico para elaboração do marketing da empresa. Sugestão: utilizar metodologias participativas amplamente disponíveis na literatura sobre o tema. Criar um “clima” de participação na empresa e elaborar uma campanha que estimule a participação de todos os setores. Por exemplo, a criação de um slogan da empresa.
- E - Acho boa ideia contratar um *Business Development Manager* (um gerente para Desenvolvimento de Negócios). Além de desenvolver negócios, essa pessoa a missão de fazer toda a coordenação do marketing, concentrado e organizado. Já que Cert ID é uma empresa pequena, vai ser necessário que todos os departamentos da empresa ajudem com o marketing.
- F - Acredito que são pontos de melhoria para um Marketing melhor coordenado padronizações de práticas operacionais em geral, treinamentos sempre que necessário, coordenação com a T.I com as demais células visando melhor troca de informações, agilidade na resposta ao cliente e resolução de eventuais questões, upgrade na web site corporativo, registros dos dados dos clientes mais eficazes.
- G - Considero importante esse aspecto, porém preciso de mais dados para elaborar uma sugestão.
- H - Sim. Acredito que é possível promover ações de marketing mais coordenadas. Os departamentos poderiam responder questionários de pesquisa de satisfação com mais periodicidade. Implementando melhorias para solucionar possíveis deficiências.

### 3 - Qual a importância que você atribui ao treinamento para melhor se relacionar com o cliente?

- A - É fundamental. O treinamento não só dá mais conhecimento ao colaborador e por esse meio o qualifica, valoriza e constrói competência interna, mas também dá uma diretriz padrão, uma identidade da empresa que transmite segurança ao cliente.
- B - Fundamental.
- C - Atribuo extrema importância. Tanto como consumidor quanto como empresário, considero uma forma extremamente importante de fidelizar o cliente. Como consumidor, muitas vezes deixo de comprar em uma loja se o atendimento for ruim. Isso também é um critério que procuro atender quando estou do outro lado, oferecendo serviços.
- D - É bem importante, pois profissionais bem treinados passam uma imagem positiva da empresa.
- E - Vejo que é bastante importante o treinamento sobre relacionamento com o cliente, mas ainda penso que é mais importante que a pessoa tenha um amplo conhecimento sobre sua área para que possa dar boas respostas e um bom tratamento ao cliente.
- F - Acredito que o treinamento é um dos fundamentos do bom atendimento ao cliente, sem ele não se pode atingir um padrão corporativo aceitável.
- G - Vejo como de fundamental importância, devido a se tratar do principal para uma empresa de serviços.
- H - Máxima. Um colaborador com boa instrução pode até mesmo reter um cliente insatisfeito com um bom atendimento. Os treinamentos nos capacitam a termos uma visão mais sistêmica do negócio e do nosso papel no negócio.

### 4 - Você se considera uma pessoa treinada adequadamente, em termos de habilidades de comunicação com os clientes da CERT ID?

- A - Me considero, contudo isso não é um processo de tem um fim, é um caminho que sempre se dá novas passadas.
- B - Não recebi um treinamento formal na CERT ID nesse aspecto, mas eu já havia trabalhado com atendimento ao cliente anteriormente, e sei da importância que isso tem.
- C - Minha área não é a linha de frente do atendimento, sou diretor da TI. Mas ocasionalmente entro em contato com clientes para resolver questões técnicas. Penso que já temos um bom padrão de comunicação nas posições mais altas, mas os colaboradores que trabalham no nível operacional podem melhorar.
- D - Em parte sim.
- E - Acredito que sim embora seja difícil avaliar minhas próprias habilidades. Acho que tenho boa comunicação com os clientes, embora sem treinamento específico nessa área, pois estou há pouco tempo na empresa.

- F - Acredito que sim e que também há alguns pontos de melhoria.
- G - Do meu ponto de vista considero que tenho um bom entendimento com os clientes que mantenho contato.
- H - Sim. Fui instruído de minhas responsabilidades e papéis. E também de quais departamentos estão capacitados para atender determinados clientes.

5 - Quantos treinamentos (horas) você realizou nos últimos dois anos, em relação à melhoria da comunicação com o cliente? Acha suficiente?

- A - Realizei coisa de 20 horas e não acho suficiente, por que a empresa está chegando a uma massa crítica que passará a exigir muito mais treinamento dos colaboradores.
- B - Nenhum. Acho importante termos um treinamento formal.
- C - Zero, mas já estou na empresa há um tempo. Caso venha a ser feito algum treinamento ou ajuste no padrão de atendimento, não terei problema em participar.
- D - Não recebi treinamentos específicos voltados para a comunicação.
- E - Eu não recebi nenhum treinamento específico sobre a melhoria da comunicação com o cliente, mas eu já recebi muitos treinamentos sobre a minha área de trabalho e sobre como fazer meu trabalho que incluem a comunicação com o cliente. Acho isso muito importante.
- F - Treinamento para auditorias, Palestras da empresa (visão sistêmica, metas, planejamentos), muitas reuniões de departamento correções de questões, unidades armazenados, relacionamento com cliente, normal documental e operacional, o que eu considero treinamento acho que foram uns Oito (8) treinamentos. Acho que os eventos de treinamento colaboraram substancialmente para uma melhora na comunicação com o cliente, mas ainda há questões a se melhorar, além de estar sempre trabalhando no sentido de uma melhoria contínua, o que se subentende que treinamentos devem estar sempre acontecendo periodicamente.
- G - Acho que todo treinamento que vise melhorar uma condição seja importante.
- H - R. Acredito que umas 15h. Sim, acho suficiente.

6 - Há algum aspecto que você gostaria de comentar sobre a questão de treinamentos para desenvolver as habilidades de comunicação com os clientes da empresa? (formas de treinamentos, horas, local, o que, treinador).

- A - Penso que para isso necessita-se fazer uma avaliação das necessidades para implementar os treinamentos adequados, baseado no nosso conhecimento in house, mas também com auxílio de consultoria externa para nos auxiliar a ver coisas que não estamos vendo.
- B - Sugiro usar os serviços da Casa de Assessoria. Número de horas: a ser definido entre o pessoal da Casa de Assessoria e o Diretor Executivo, com base no que for abordado. Local: salas da Mútua, através do nosso auditor D, que também poderia participar do treinamento.
- C - Há uma grande diferença entre um sócio e um empregado. O comprometimento com o trabalho é diferente. Um colaborador assalariado precisa ser mais bem treinado, e de preferência acreditar na empresa, no produto ou serviço que vende. Precisa gostar do que faz e do ambiente de trabalho, para trabalhar mais e melhor.
- D - Seria importante um treinamento de todas as pessoas para um nivelamento das ações da empresa. Algo como: *“Entendendo o que o cliente espera da equipe/empresa e não apenas de uma pessoa ou setor”*. Nos treinamentos dar importância às subjetividades e não fazer um enfoque meramente prático-comercial. A grande maioria das ações de marketing na TV, por exemplo, abordam apenas questões subjetivas ou simbólicas e não aspectos objetivos de um determinado produto ou serviço oferecido.
- E - Eu não recebi nenhum treinamento específico sobre a melhoria da comunicação com o cliente, mas eu já recebi muitos treinamentos sobre a minha área de trabalho e sobre como fazer meu trabalho que incluem a comunicação com o cliente. Acho isso muito importante.
- F - No momento penso que o mais importante é o treinamento para que as pessoas utilizem uma linguagem menos informal e mais profissional, além de reagir aos pedidos de clientes de maneira mais proativa. Seria interessante o afinamento de práticas da certificação com linguagem de e-mails e documentos, capacitação operacional no que concerne a aplicativos e

softwares. Curso de línguas, conhecimento sistêmico da empresa e do negócio de forma geral.

- G - Um aspecto que me parece importante é saber que cada cliente pode ser diferente um do outro. Por exemplo: atualmente o “e-mail” descartou em grande parte as formalidades na comunicação, então, acho que um aspecto importante é observar de que forma o G Rau - cliente se comunica e procurar acompanhá-lo da melhor forma possível, método que também é conhecido como “*Rapport*”.
- H - Não.

7 - Explique como você geralmente se dirige aos clientes da empresa. Como faz a abordagem de contato com o cliente? Início, meio e fim.

- A - Aos que já são clientes temos certa familiaridade. Sempre há uma introdução do assunto, desenvolvimento do mesmo, necessidades que precisam ser atendidas, novas perspectivas e um fechamento com um plano de ação relativo aquele contato e agradecimento pelo mesmo, etc. Para clientes prospectados a abordagem é de apresentar a empresa e ouvi-los para conhecer e saber de sua mentalidade e necessidade.
- B - Eu tenho pouco contato com clientes, pois minha função é mais técnica. Mais por e-mail do que telefone. Ao telefone, inicialmente dou meu nome e nome da empresa e procuro ser bem objetiva e sucinta no falar. Procuro ser gentil e disponível. Sempre agradeço no final. Por email, além dos aspectos mencionados, coloco uma linha de referência no início do e-mail, para situar o cliente no assunto.
- C - Meus emails dirigidos à cliente sempre são precedidos de uma saudação cordial 'Caro fulano...'. Como os assuntos são geralmente técnicos, procuro ser o mais claro e objetivo possível. Quando o assunto também o requer, também concluo com uma frase do tipo 'se houver alguma dúvida, estou à disposição' e termino com 'Atenciosamente, ' Por telefone, também procuro ser cortês e objetivo. Se for eu quem iniciou o contato telefônico, pergunto se a pessoa pode falar antes de entrar no assunto.
- D - Faço uma apresentação formal. Verifico se há disponibilidade do cliente para atender-me naquele momento. Crio uma situação “quebra-gelo”, falando de amenidades, como o futebol ou o clima. Faço a abordagem do assunto e escuto as observações do cliente. Fechando a abordagem faço os agradecimentos e elogios conforme a situação.
- E - Email: com uma breve introdução, e depois indo ao assunto. Telefone: costumo telefonar para o cliente antes de agendar uma visita, ou antes, de enviar uma mensagem escrita (email). Geralmente me identifico, vejo que a pessoa pode me atender, e explico o assunto. Reunião/ida ao cliente: é sempre feita uma reunião de abertura quando se faz uma auditoria em um cliente. Nessa reunião são feitas as apresentações pessoais, e uma apresentação do programa do dia e as coisas que serão observadas. No transcorrer do dia procuro dar atenção ao cliente e no final do dia ou do período, quase sempre tem uma reunião de encerramento onde tem uma despedida formal e é tirada alguma dúvida do cliente.
- F - a resposta para essa pergunta depende muito de qual a finalidade do contato, isso altera a abordagem. Mas geralmente por e-mail e telefone inicio cumprimentando amavelmente e perguntando no que posso colaborar, depois ouço, entendo o que ele precisa e faço um pequeno diagnóstico. Informo o que farei e faço uma estimativa de tempo de resolução da questão. Pergunto se da forma proposta é aceitável e cabe dentro das demandas do cliente. Por fim envio as informações e agradeço, me colocando a disposição.
- G - Início a conversa com alguma saudação, escuto o cliente, e procuro resolver na hora o que for possível, e caso fique alguma pendência, deixar combinado com o cliente como será feito.
- H - R. Cert-id Boa tarde. Com quem deseja falar? Um momento, por favor, vou verificar se a pessoa se encontra.

8 - Quais os aspectos que você julga importante ao se relacionar com um cliente? Explique (rapidez nas respostas, transparência, formas de identificá-lo, solução do problema, como postergar uma informação...).

- A - É importante não deixar assuntos pendentes, dar respostas rápidas e atenção. Se não for possível dar uma resposta imediata, se posicionar claramente e dizer isso ao cliente dando

uma previsão, mas nunca deixar sem resposta. Um cliente que fica muito tempo sem dar notícias deve ser contatado.

- B - Rapidez em dar um retorno – tanto por telefone quanto por e-mail, isso é uma demonstração de respeito e consideração. Ser objetivo – hoje em dia é fundamental, pois todos são bem ocupados. Dar um encaminhamento – se a pessoa não estiver apta a resolver, encaminhar para quem possa, se certificando que o colega está ciente do assunto. Acompanhamento – quando é um assunto que não está encerrado, criar um mecanismo para não deixar cair no esquecimento. Foco na solução – (1) não entrar num embate com o cliente, mesmo que ele não tenha razão. Ouvir o cliente e procurar orientar na busca de uma solução, mesmo que não seja responsabilidade direta da CERT ID. (2) No caso de uma falha da CERT ID, admitir a falha e tranquilizar o cliente, buscando o mais rápido possível uma solução (junto aos gestores ou Diretor Executivo, caso necessário).
- C - Cordialidade, boa dicção, uma atitude atenciosa: estar à disposição para efetivamente ouvir a necessidade do cliente e auxiliá-lo como possível. No nosso trabalho não podemos em absoluto dar respostas baseadas no 'achômetro'. Se não sabe, é necessário informar ao cliente que é necessário verificar a informação ou procedimento para dar um retorno posterior, sem dizer que 'não sabe'.
- D - Atender o mais rapidamente o cliente, não deixá-lo esperando.
- E - Rapidez nas respostas e dar a resposta correta.
- F - Clareza, solução de problemas, agilidade, educação, entendimento das demandas e processos, comprometimento.
- G - Existem aspectos que a maioria dos clientes acha importantes, tais como, atenção, objetividade e a solução do problema que atenda sua necessidade.
- H - Respostas objetivas e rápidas, solução ou uma previsão de solução. Linguagem formal e atenciosa.

9 - Como você acredita que o cliente se sente satisfeito ao ser abordado? O que você sugere sobre um procedimento de abordagem de contato com o cliente para a empresa? O que e como dizer e quando não dizer? Cuidados.

- A - O cliente quer se sentir bem atendido, receber a devida atenção e saber que suas questões serão resolvidas. Deve-se dizer a realidade de cada situação, mas de forma que o cliente não se sinta criticado nunca. Devem-se assumir os erros da própria empresa, se houver, mas não se humilhar perante o cliente.
- B - Se apresentar e dizer sempre o nome da empresa. Não ser informal demais. Ser bem formal no início, até que o cliente se sinta mais confiante. Nunca dar respostas tipo “não sei”, “não vou poder te ajudar”. Sempre oferecer alguma alternativa ou sugestão, ou dizer que vai consultar alguém a respeito. Não ser insistente, não parecer inconveniente. Sempre agradecer no final.
- C - Acredito que as questões anteriores já explanem o básico do atendimento. Além do que já foi dito, devemos atender de uma maneira sempre mais formal, ainda que o cliente tenha uma maneira informal de falar. Também deixamos as piadas e brincadeiras para o cliente fazer, nós nunca. Como já disse, também não podemos deixar respostas como 'Eu não sei' soltas no ar. É imprescindível ter um acompanhamento, e se prometer dar um retorno ao cliente, efetivamente fazê-lo.
- D - Quando há clareza na abordagem, segurança, respeito e bom senso na emissão de opiniões. Não entrar em assuntos polêmicos, como religião e política.
- E - O cliente gosta de receber respostas rápidas. Falei recentemente com um cliente atual da Cert ID e me disse que gosta muito que sempre recebe tratamento correto e rápido. As outras empresas com quem trabalha não são rápidas para responder. Na minha área, é importante que eu escreva meus relatórios de auditoria o mais rápido possível. Os clientes gostam de ser atendidos a tempo.
- F - Primeiramente se ele teve uma resposta a contento. O cliente gosta de ser prontamente atendido e também liga muitas vezes sob pressão. Devemos facilitar a vida do cliente sempre que possível. Acredito que devemos passar comprometimento, isto tranquiliza e satisfaz o cliente. Sugiro uma abordagem com cumprimento na introdução, ouvir o cliente, compreensão da questão, plano de ação, perguntar se está satisfatório, no final reiteração do plano de ação e cumprimento. É importante não falar sobre questões desnecessárias, polêmicas, fugir ao motivo do contato ou usar vocabulário impróprio.

- G - Acredito que o cliente deva ser abordado por uma pessoa que já o conheça, ou ao menos conheça o perfil do cliente que está tratando. Quanto ao que dizer ou não e os cuidados, acho que depende do que especificamente esta se abordando e com quem.
- H - O cliente se sente satisfeito quando somos rápidos e eficientes. Vocabulário formal, interesse pelo cliente e sua solicitação, suprir as necessidades do cliente ou encaminhar para o departamento que consiga fazer isso.

10 - Na sua concepção, os clientes-chaves devem ser tratados de forma isolada, ou personalizados? Por quê?

- A - Clientes-chave dever receber uma atenção diferenciada, por que são os que trazem mais renda à empresa. Isso não quer dizer tratar os outros de forma pior.
- B - No nosso caso, a maioria dos clientes são clientes-chave, e entendo que devem ser tratados de forma personalizada. Isso é inerente ao tipo de serviço que oferecemos. Já é um serviço personalizado, é o atendimento personalizado é uma necessidade. É um investimento, no nosso caso, pois vai garantir a continuidade dos negócios.
- C - Clientes-chave devem ter um tratamento diferenciado, devido ao seu impacto na receita da empresa.
- D - Personalizado e de maneira diferenciada, pois são os que “sustentam” os negócios da empresa.
- E - É importante que os clientes-chaves se sintam tratados diferentes, e o principal motivo é terem suas exigências particulares atendidas. Empresas maiores utilizam um gerente de conta personalizado, mas a Cert ID ainda é muito pequena para isso.
- F - Uma forma isolada e diferente de personalizado? Bom. Prefiro a palavra personalizada, com certeza. É sinal que entendemos e nos preocupamos com as demandas do cliente específico, Razão importante pela qual fomos contratados e não outra empresa. É um diferencial, todos querem ter um tratamento especial ou VIP.
- G - Embora seja uma pergunta demasiado técnica para responder sem conhecer melhor o tema, vou colocar da forma que entendi agora. De forma personalizada, pelo fato de que geralmente os clientes chaves sabem da sua importância, e a personalização me parece um tratamento que faz uma aproximação com o cliente.
- H - Não. Todos os clientes merecem o mesmo tratamento ético e respeitoso, com máxima atenção e agilidade. Todos podem ser fidelizados com um bom atendimento.

11 - Ao realizar uma transação comercial com um cliente-chave da empresa, quais os passos de um plano de ação que você geralmente segue para deixar o cliente satisfeito com a empresa? Pode comentá-los?

- A- Negociação, entendendo as necessidades dos clientes e também argumentando o que a nossa empresa precisa e pode oferecer. Empatia, *rapport*.
- B - Não lido diretamente com transação comercial. Faço mais atendimento no aspecto técnico. Mas procuro ser gentil, objetiva e me colocar à disposição para sanar as dúvidas ou situações apresentadas pelo cliente.
- C - Não trabalho na área comercial, mas em minha opinião, todo o atendimento dado ao cliente, principalmente no pós-venda e resolução de problemas, possui grande influência na fidelização do cliente.
- D - Abordagem clara. Convencer o cliente da importância do negócio, inclusive com argumentos não financeiros. Dar algumas referências positivas da nossa empresa. Destacar claramente os aspectos positivos do cliente. Agradecer independente do resultado da negociação.
- E - Na minha função não realizo a parte comercial com os clientes. Como auditor, tento atender todos os clientes rapidamente e escrever os relatórios a tempo. Isto não muda se é cliente-chave ou não.
- F - (considerar abordagem já mencionada) o plano de ação por mudar de acordo com a ocasião, mas busco solução imediata de problemas e necessidades, pronto atendimento, facilitar a vida do cliente, mostrar comprometimento. Pergunto se é aceitável ou satisfatório da forma proposta e agradeço na introdução e conclusão dos contatos.

- G - Plano de ação: Conhecer a necessidade do cliente; Estudar as possibilidades para de atendê-lo de forma completa e objetiva; Procurar saber do cliente se o que foi solicitado ficou dentro das expectativas.
- H - Procuo atende-lo com eficiência e qualidade, ser rápido e ao mesmo tempo cumprir os prazos combinados.

12 - Ao elaborar um procedimento padrão para desenvolver planos de ações aos clientes mais importantes da empresa, o que você acredita ser importante ser levado em conta? Comente.

- A - Conhecer as necessidades do cliente, seu histórico e negociações mais recentes com nossa empresa, mudanças que possam ter havido no cliente, na concorrência do setor dele, no setor dele, e no contexto geral, para se estar bem preparado a negociar. O mesmo se aplicando a nossa própria empresa, mas o foco é na deles.
- B - Todos os aspectos citados na questão 8.
- C - É importante estar atualizado sobre o ambiente econômico do mercado, da própria empresa, e do cliente, bem como prognósticos de situações futuras; saber quais variáveis estão sob nosso controle, e quais dependem do meio; utilizar instrumentos como 5W2H para estruturar o pensamento e as ações; ter claro o objetivo que se almeja atingir.
- D - Entender o que o cliente precisa. Fazer uma enquete rápida pedindo a opinião do cliente sobre produtos e serviços. Estar claro de que maneira o cliente prefere ser abordado: email, telefone, pessoalmente...Ter um canal estruturado para receber e encaminhar prontamente as reclamações do cliente.
- E - Acredito que um padrão seja verificar qual necessidade daquele cliente específico precisa ser dada a atenção, pois as necessidades devem ser diferentes entre eles.
- F - solução imediata de problemas e necessidades, pronto atendimento, facilitar a vida do cliente, mostrar comprometimento. Vocabulário adequado, padronização de fontes e apresentações, entendimento dos processos em questão.
- G - Identificar os clientes pelo perfil de cada um; Elaborar um procedimento padrão, porém levando em conta as características de cada cliente.
- H - Prazo, qualidade e eficiência. Cumprir os prazos estabelecidos com qualidade e eficiência são atributos indispensáveis para fidelizar os clientes importantes.