



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA  
DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES CORPORATIVOS DA  
MEDIAL SAÚDE**

**ALAIDE MACIEL LIMA  
MATRÍCULA N° 2029276/5**

**Brasília/DF, junho de 2005.**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA  
DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES CORPORATIVOS DA  
MEDIAL SAÚDE**

**ALAIDE MACIEL LIMA**  
**MATRÍCULA N° 2029276/5**

**Brasília/DF, junho de 2005.**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA:**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR(A) ORIENTADOR(A) Prof.:	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.:	
3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.:	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>	

Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005.

O segredo de estar bem no mundo não reside no lugar onde estamos, mas na direção para a qual estamos indo.

Oliver Wendell Holmes

Dedico esse trabalho aos meus pais que, certamente, onde estiverem, estão sempre me iluminando e traçando os melhores caminhos para eu alcançar os meus objetivos.

À minha família que acreditou no meu potencial e que sempre esteve ao meu lado me incentivando.

Agradeço a Deus, por estar comigo em todos os momentos da minha vida, por ser generoso e me abençoar para o êxito desse projeto.

Ao meu orientador Alano, por ter me norteado para a conclusão desse trabalho.

A todos os meus professores que me forneceram conhecimento ao longo do curso.

Aos meus amigos e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1.	Tema .....	15
1.2.	Delimitação do tema .....	15
1.3.	Objetivo geral .....	15
1.4.	Objetivos específicos .....	15
1.5.	Justificativa .....	15
1.6.	Problema .....	17
1.7.	Hipóteses .....	17
1.8.	Variáveis .....	17
<b>2.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>18</b>
2.1.	Metodologia do trabalho .....	18
2.2.	Método de abordagem .....	18
2.3.	Método de procedimento .....	19
2.4.	Técnicas .....	19
2.5.	Cronograma .....	21
<b>3.</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
3.1	Conceito de <i>marketing</i> .....	22
3.1.1.	Composto de <i>marketing</i> .....	28
3.2.	<i>Marketing</i> de serviços .....	30
3.3.	<i>Marketing</i> de relacionamento .....	33
3.3.1.	Ciclo de vida do relacionamento com cliente .....	37
3.3.2.	<i>Marketing</i> voltado para a fidelização do cliente .....	38

3.3.3. <i>Marketing</i> voltado para a criação de valor para o cliente .....	40
3.3.4. <i>Marketing</i> voltado para a satisfação do cliente .....	42
3.4. Planejamento estratégico de <i>marketing</i> .....	43
3.5. <i>Endomarketing</i> .....	50
3.6. Treinamento e desenvolvimento de pessoal .....	56
3.7. Motivação de pessoal .....	66
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>82</b>
<b>6. TESTE DAS HIPÓTESES .....</b>	<b>85</b>
<b>7. CONCLUSÃO .....</b>	<b>87</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>
<b>9. APÊNDICES .....</b>	<b>93</b>
9.1. Apêndice 01 – Carta .....	94
9.2. Apêndice 02 – Questionário .....	95

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Atendimento satisfatório ou não satisfatório .....	74
TABELA 02	Diferencial para manutenção do contrato .....	75
TABELA 03	Flexibilidade no atendimento .....	76
TABELA 04	Facilidade de acesso .....	77
TABELA 05	Utilidade das informações .....	78
TABELA 06	Importância das visitas e reuniões .....	79
TABELA 07	Melhorias nos serviços e produtos .....	80
TABELA 08	Fatores de manutenção de contrato .....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 01	Cronograma.....	21
GRÁFICO 02	Atendimento satisfatório ou não satisfatório .....	74
GRÁFICO 03	Diferencial para manutenção do contrato .....	75
GRÁFICO 04	Flexibilidade no atendimento .....	76
GRÁFICO 05	Facilidade de acesso .....	77
GRÁFICO 06	Utilidade das informações.....	78
GRÁFICO 07	Importância das visitas e reuniões .....	79
GRÁFICO 08	Melhorias nos serviços e produtos .....	80
GRÁFICO 09	Fatores de manutenção de contrato .....	81

## LISTA DE SIGLAS

PFOA: Potencialidades, Fragilidades, Oportunidade e Ameaças

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

## RESUMO

Esse trabalho monográfico tem como tema o *Marketing* e Relacionamento como ferramenta de fidelização de clientes corporativos da Medial Saúde. A Medial Saúde é uma empresa de medicina de grupo, está há 40 anos no mercado e ocupa o terceiro lugar no ranking da Abramge – Associação Brasileira de Medicina de Grupo. Nos últimos anos, foi criado um órgão regulamentador – ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, que veio padronizar os produtos e serviços de assistência médica. Essa padronização, diminuiu sensivelmente as diferenças entre uma operadora e outra. :Diante de tanta similaridade entre os produtos e serviços, o objetivo do trabalho foi mostrar o Relacionamento de Clientes com um diferencial para fidelização, como também, conhecer as ferramentas utilizadas nesse processo. Isso, faz-se necessário, porque uma vez identificados as ferramentas, os gestores terão como elaborar estratégias que possam levar a obtenção de melhores resultados. Desta forma, esse trabalho, aborda perspectiva preliminar sobre marketing, onde há a preocupação imprescindível em ater-se aos mecanismos relevantes para a fidelização. Nesse contexto, as variáveis fidelização, satisfação e valorização, tornam-se referenciais valiosos para a temática do estudo: fidelização de clientes como ferramenta propulsora capaz de manter clientes fiéis; satisfação dos clientes, onde há uma relação entre a percepção e a expectativa do clientes a cerca do produto / serviço que a empresa oferece; valorização do cliente, no sentido de agregar valor extra ao produto / serviço. O trabalho aborda também a importância do *endomarketing*, do treinamento, desenvolvimento e motivação de pessoal, que são fatores importantes para o desempenho do funcionário e, conseqüentemente, para garantir a excelência no atendimento.

## 1. INTRODUÇÃO

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças no mercado. Por isso, o tema *Marketing* de Relacionamento tem sido, desde os anos 80, foco de atenção, seja no âmbito acadêmico, como nas práticas gerenciais.

A concorrência global e as demandas dos clientes, dos cidadãos e do próprio ambiente, estão induzindo a mudanças por toda a organização. Para se acompanhar toda essa complexidade e rapidez com que muitos desses fatores estão mudando, é preciso criar sistemas capazes de atender às necessidades de velocidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções mais simples. A evolução de uma organização está diretamente ligada à capacidade de lidar com mudanças relacionadas com as necessidades internas e/ou com as exigências do mercado externo.

É preciso lidar com mais questões e enfrentar vários concorrentes ao mesmo tempo e se relacionar eficazmente com todos eles, identificar as questões-chave e enfrentá-las mais rapidamente, integrando o aprendizado por toda a organização. Para enfrentar todos esses fatores é necessário ter uma estrutura adequada que dê suporte às necessidades emergentes da organização, mas também funcionários entusiasmados e comprometidos, capazes de ampliar limites e responsabilidades com união e interação de competência.

Toda empresa é constituída por um conjunto de recursos que compõem sua estrutura, os quais, sejam recursos financeiros, físicos ou humanos, devem estar sintonizados. Isso significa elevar a probabilidade de atingir bons resultados e, conseqüentemente, de obter sucesso empresarial. Mais do que nunca as empresas

dependem da qualidade do atendimento ao cliente como fator diferenciador para ao seu sucesso. É notório que clientes satisfeitos voltam e pagam um pouco mais pelo valor adicional que recebem.

É nesse contexto que surge o *Marketing* de Relacionamento como um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para o mercado, com a finalidade de conhecer sua dinâmica para que a empresa possa atendê-lo de maneira superior.

*Marketing* de Relacionamento é responsável por impulsionar toda empresa para ser orientada para o consumidor e para o mercado e, por isso, seus planos devem ser estabelecidos para conquistar e manter clientes. O cliente é o principal alvo de uma organização e, uma vez conquistado, é fundamental criar vínculos de fidelização. Manter relacionamentos de parceria com clientes permite uma base maior de conhecimento das suas necessidades. E, explorando essa base de conhecimento, a empresa será capaz não somente de atender as necessidades dos clientes como também, antecipar-se as elas. A preocupação é em servir aos clientes em vez de apenas servir-se deles, pois se deve pensar nos mercados, segmentos e consumidores como parte valiosa do patrimônio da empresa.

Em síntese, num mundo marcado por excesso de similaridades entre empresas e produtos, a grande vantagem do *Marketing* de Relacionamento é a capacidade de trazer para o consumidor um motivo concreto para escolher a sua marca em detrimento das outras.

Com base nesses pressupostos, esse trabalho buscou realizar um estudo avaliando os efeitos, vantagens e implicações do *Marketing* de Relacionamento com clientes corporativos da Medial Saúde.

**1.1. Tema:**

*Marketing* de Relacionamento com Clientes

**1.2. Delimitação do Tema:**

*Marketing* de Relacionamento com Clientes como ferramenta de fidelização de clientes corporativos da Medial Saúde.

**1.3. Objetivo Geral:**

Analisar a relevância do *Marketing* de Relacionamento no processo de fidelização de clientes corporativos da Medial Saúde, em Brasília/DF.

**1.4. Objetivos Específicos:**

1. Conhecer o conceito e as ferramentas do *Marketing* de Relacionamento;
2. Identificar no *Marketing* de Relacionamento os instrumentos eficazes para a fidelização de clientes;
3. Mostrar a importância dos programas de treinamento, desenvolvimento e motivação de pessoal como ferramenta no processo de fidelização de clientes.

**1.5. Justificativa:**

Dentro de um ambiente globalizado, a concorrência cresce não só entre adversários tradicionais, mas também com novos personagens em nichos ou setores específicos de negócios. E isso é resultado da desintegração das fronteiras e da abertura dos mercados antes protegidos. As empresas não podem ficar confiantes

em sua participação de mercado e em sua posição competitiva, pois a concorrência pode vir inesperadamente de qualquer setor e de qualquer tipo de organização. A globalização coloca as empresas diante de oportunidades e ameaças sem precedentes.

O mercado de assistência médica, em função da precariedade dos serviços públicos de saúde, está em ascensão. As empresas estão cada vez mais preocupadas em oferecer segurança aos seus funcionários e, isso, faz com que a assistência médica esteja entre os principais benefícios oferecidos pelas empresas e seja o mais valorizado pelos funcionários.

Isso não quer dizer que as Operadoras de Saúde não precisam desenvolver estratégias para atrair e, principalmente, manter clientes, pois este é um mercado altamente competitivo.

Com regulamentações específicas e padronização nos produtos estabelecida pelo órgão regulamentador, como é o caso dos serviços de assistência médica, ter um diferencial no atendimento pode significar a sobrevivência de uma empresa.

As empresas sabem que se não estiverem orientadas para o clientes, estes podem optar por uma concorrente que está mais disposta a satisfazer suas expectativas.

Portanto, diante de um cenário como esse, faz-se necessário adotar estratégias para atrair e manter clientes satisfeitos, uma vez que estes são impulsionadores fundamentais para o sucesso ou fracasso de uma empresa.

**1.6. Problema:**

A excelência no atendimento prestado Medial Saúde é um fator diferencial para atrair e manter clientes?

**1.7. Hipóteses:**

H0: O relacionamento com clientes como fator de fidelização.

H1: A capacitação de funcionários influencia na qualidade / excelência do atendimento.

H2: Trabalhar a motivação dos funcionários garante um retorno positivo para a excelência do relacionamento com clientes.

**1.8. Variáveis:**

1. Excelência do atendimento;
2. Capacitação, treinamento e desenvolvimento de funcionários;
3. Motivação de funcionários;

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Para chegar aos objetivos apresentados, o desenvolvimento do trabalho enfoca a metodologia utilizada, o método de abordagem, o método de procedimentos, as técnicas de pesquisa, o universo da pesquisa e as técnicas de amostragem que foram utilizadas para a elaboração do trabalho.

### **2.1. Metodologia do Trabalho:**

Segundo Rosiu et al (2003, p.22), a “metodologia é um conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos”.

A presente pesquisa foi caracterizada da seguinte maneira:

1. Objetivo – exploratória: feita através do levantamento.
2. Procedimentos de coleta – pesquisa bibliográfica e de campo: com um conjunto de materiais escritos e informações já elaboradas e publicadas em livros, revistas, periódicos, jornais, e outros instrumentos.
3. Fontes de informação – bibliográfica: também com o recolhimento dos dados e informações já elaboradas e publicadas.

### **2.2. Método de Abordagem:**

O método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade e engloba os métodos indutivos, dedutivos, hipotético-dedutivo e o dialético (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Nesse trabalho, foi utilizado o método hipotético-dedutivo. Segundo Popper, o método hipotético-dedutivo parte de uma expectativa ou conhecimento prévio para levantamento de um problema, conjecturas e falseamento.

1. Problema: surge, em geral, de conflitos ante expectativas e teorias existentes;
2. Solução proposta consistindo em uma conjectura: dedução de conseqüências na forma de proposições passíveis de testes;
3. Teste de falseamento: tentativas de refutação, entre outros meios, pela observação e experimentação.

### **2.3. Método de Procedimento:**

Os métodos de procedimento constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Nesse trabalho, foi utilizado o método monográfico, que consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos (LAKATOS e MARCONI, 2003).

### **2.4. Técnicas:**

As técnicas utilizadas no projeto foram as técnicas de documentação indireta, que abrangem as pesquisas documental, que tem como característica a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que

se denomina de fontes primárias (LAKATOS e MARCONI, 2003), e a bibliográfica, também denominada de fontes secundárias, que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc. (LAKATOS e MARCONI, 2003), as técnicas de documentação direta, que se constitui no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem (LAKATOS e MARCONI, 2003), e através da observação direta intensiva, que pode ser realizada através de duas técnicas: observação e entrevista (LAKATOS e MARCONI, 2003), e de observação direta extensiva, realizada através de aplicação de questionário, como instrumento de coleta de dados, constituído por uma série, ordenada, de perguntas que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador (LAKATOS e MARCONI, 2003). O questionário foi entregue diretamente aos representantes legais das empresas selecionadas como foco da pesquisa.

## 2.5. Cronograma:

ETAPAS	MESES			
	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
1. Escolha da área da monografia estudada, pesquisada e desenvolvida. 2. Reconhecimento, formulação e delimitação do tema da monografia.				
1. Definição dos objetivos, determinação do alvo que se pretende atingir, esclarecendo onde e como será alcançado. 2. Justificativa do estudo. 3. Definição dos métodos e técnicas de pesquisa utilizados.				
Levantamento bibliográfico para embasamento teórico do trabalho. Desenvolvimento e aplicação do questionário; 3. Tabulação dos dados obtidos no questionário;				
1. Análise e interpretação dos dados; 2. Teste das Hipóteses; 3. Conclusão 4. Apresentação.				

Fonte: Cronograma elaborado pela aluna Alaíde Maciel Lima, para a Monografia Acadêmica, em março/2005.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Foco de atenção e estudo desde os anos 70, com acentuado aprofundamento na década de 80, o *Marketing* de Relacionamento vem sendo estudado tanto no âmbito acadêmico, quanto nas práticas gerenciais.

A construção de relacionamentos se tornou parte integrante do *marketing* e, hoje em dia, esta atividade possui um novo significado dentro das organizações, que leva em conta o relacionamento entre os participantes e todas as pessoas que influenciam ou são influenciados por aquilo que a organização faz.

Porém, para compreender do que trata Relacionamento com Cliente é imprescindível um entendimento sobre *Marketing* ou Gerenciamento. Essas duas expressões são quase intercambiáveis. Porém, algumas empresas e organizações, para não transmitir a idéia geralmente associada à palavra *marketing* (vender a qualquer custo), preferem usar o termo Gerenciamento de Relacionamento. Alguns argumentam que o *Marketing* de Relacionamento enfoca o uso de técnicas específicas de *marketing*, enquanto o Gerenciamento de Relacionamento com Clientes descreve como toda organização funciona junto ao cliente.

Nesse trabalho foi utilizado com mais freqüência a expressão *marketing* por ser o termo mais comum.

#### 3.1. Conceito de *Marketing*:

Primeiramente, antes de conceituar *marketing*, uma breve definição sobre administração de *marketing*.

Segundo Kotler (1998, p. 32), “administração de *marketing* é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

De acordo com McKenna (1992, p. 21) “a administração atual defronta-se com uma miríade de novas e mutantes circunstâncias, muitas vezes fora de seu domínio”:

1. A diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado.
2. A competição mundial aumenta.
3. Os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos.
4. As distinções entre produtos ficam pouco nítidas.
5. Os ciclos de vida dos produtos são acelerados.
6. Os canais de distribuição estão em um fluxo constante. Embora ficar ao lado do cliente seja preeminente, os canais muitas vezes obscurecem o diálogo com o cliente.
7. A mídia promocional tradicional amplifica o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras. Reina a confusão.
8. As organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócios.
9. O ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis.
10. A previsão e as pesquisas não proporcionam um caminho de ação nítido.

Diante de tantos desafios, o *marketing* tem sido focado sob várias teorias que procuram compreender seu fenômeno e explicar melhor sua atuação. Las Casas (2001, p. 21), de forma simplificada, “considera a evolução do conceito de *marketing* a partir de mudanças na ênfase da comercialização”. Segundo o autor, essas mudanças passaram por três fases:

1. Era da produção: a demanda era maior que a oferta. Os consumidores estavam ávidos por produtos e serviços. A produção era quase artesanal. Com a Revolução Industrial apareceram as primeiras indústrias organizadas aplicando a administração científica de Taylor. A produtividade aumentou. Assim mesmo a idéia dos empresários e a disponibilidade de recursos eram fatores determinantes na comercialização.
2. Era de Vendas – 1930: começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Os fabricantes desenvolveram-se e produziram em série. Portanto, a oferta passou a superar a demanda e os produtos acumulavam-se em estoques. Algumas empresas começaram a utilizar técnicas de

vendas bem mais agressivas e a ênfase na comercialização das empresas dessa época era totalmente dirigida às vendas.

3. Era do *Marketing* – 1950: a partir desta época, os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. As vendas não eram constantes. O mais importante era a conquista e a manutenção do negócio ao longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela. Por isso, nessa época passou a existir uma valorização maior do consumidor. Todos os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação dos seus desejos e necessidades. O cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados. Estava determinado o conceito de *marketing*, em que o consumidor passava a ser considerado o “rei”.

Aplicável em quase todas as atividades humanas, o *marketing* desempenha papel importante na integração das relações sociais e nas relações de trocas lucrativas e não lucrativas.

Há divergências sobre a questão do *marketing* ser ou não uma ciência.

Segundo Cobra (1997, p. 20),

*marketing* deve ser encarado como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa, em que as necessidades latentes dos consumidores devem definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas.

Em 1960, a AMA - *American Marketing Association* (*apud* COBRA, 1997, P.27) definia *marketing* como “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

Em 1969, Luck (*apud* COBRA, 1997, P.27), deu a seguinte definição para *marketing*: “o *marketing* deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado”. Essa afirmação foi veementemente censurada por Kotler e Levy, que o acusaram de sofrer de uma forma de miopia a respeito do *marketing*.

Em 1978, Haas (*apud* COBRA, 1997, P.27) definiu *marketing* como: “O processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda”.

Porém, o mundo globalizado de negócios, cada vez mais desenvolvido e competitivo, gerou a necessidade de melhor conceituar o *marketing*. As definições têm se caracterizado cada vez de maneira mais ampla.

Em 1985, uma versão atualizada preparada pela AMA – *American Marketing Association* (apud NICKELS & WOOD, 1997, p. 04), definiu *marketing* como uma atividade gerencial: “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preços, promoção, distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Segundo Kotler (1998, p. 27) *marketing* é: “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Os autores Nickels e Wood (1997, p. 04) definem *marketing* como “o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse”. Nesta definição, diversos conceitos importantes se destacam – “relações de troca mutuamente benéficas”, “clientes” e “grupos de interesse” – e cada um deles é extremamente importante.

Las Casas (2001, p. 26) define *marketing* como:

*Marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Segundo Gronroos (1993, p. 162), *marketing* é um fenômeno que pode ser abordado de muitas formas e, diz ainda:

Com muita frequência o *marketing* é considerado apenas um conjunto de ferramentas e técnicas. Isto, entretanto, é uma forma perigosa de apresentar o *marketing* em qualquer organização, especialmente em organizações que produzam serviços. Se o *marketing* for considerado apenas um conjunto de ferramentas, ele permanece de responsabilidade apenas de um grupo de especialistas em *marketing*, que estejam

familiarizados com essas ferramentas e sejam dotados de *know-how* para lidar com elas. O resto da organização, por exemplo, o pessoal envolvido nas operações, recursos humanos, projeto e desenvolvimento de sistemas e tecnologia não estão preocupados com *marketing*, o que, na verdade significa que não estão interessados nos clientes e nos seus desejos e anseios.

Com base nas definições citadas, *marketing* pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente, de um modo competitivamente superior à concorrência, de forma a atingir os objetivos da organização.

Kotler (1998, p. 37) assume que o conceito de *marketing* fundamenta-se em quatro pilares: “mercado-alvo, necessidades dos consumidores, *marketing* integrado e rentabilidade”, como a seguir:

Mercado-alvo: nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer a todas às necessidades.

Necessidades dos consumidores: o pensamento orientado para o consumidor exige que a empresa defina as necessidades do mesmo a partir de seu ponto de vista (do consumidor).

Marketing integrado: quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores.

Rentabilidade: o propósito final do conceito de *marketing* é ajudar as organizações a atingir suas metas. No caso de empresas privadas, a principal meta é o lucro.

Desta forma, o conceito de *marketing* parte de uma perspectiva de fora para dentro da organização. Começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos consumidores, integra todas as atividades que os afetarão e produz lucro através da satisfação dos mesmos.

Para McKenna (1992, p. 3-4) “o *marketing* é orientado à criação, e não ao controle de um mercado e baseia-se em dois fatores fundamentais que, juntos, definirão cada vez mais os recursos de uma organização de *marketing* bem-sucedida”. Esses dois fatores são “o conhecimento” e “a experiência” existentes na organização:

O *marketing* baseado no conhecimento exige que uma empresa domine

uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo, e de suas próprias organização, recursos, planos e forma de fazer negócios. Armadas com esses conhecimentos, as empresas podem colocar em prática de três formas essenciais o seu *marketing* baseado no conhecimento: integrando o cliente no processo de desenvolvimento, a fim de garantir um produto específico não apenas às suas necessidades, mas também às suas estratégias; gerar uma mentalidade voltada para nichos de mercados para identificar segmentos de mercado que a empresa pode conquistar; e desenvolvendo a infra-estrutura de fornecedores, revendedores, sócios e usuários cujas relações ajudarão a manter e dar apoio à reputação da empresa, conferindo-lhe uma vantagem tecnológica. O *marketing* baseado na experiência enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Com essa abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto. Ao mesmo tempo, essas empresas tanto avaliam sua própria tecnologia para analisar sua aceitação quanto cooperam com outras empresas de modo a criar sistemas e soluções mutuamente vantajosos. Esses encontros – com cliente, concorrente e tecnologia internas e externas – conferem às empresas a experiência inicial que necessitam para investir no desenvolvimento do mercado e para assumir riscos inteligentes e calculados.

A ocorrência da troca depende, realmente, das duas partes concordarem sobre as condições de troca que as deixarão em melhor situação do que a anterior e, por isso, freqüentemente, a troca é descrita como um processo de criação de valor porque, normalmente, deixa ambas as partes em condições melhores do que antes da mesma ocorrer.

Kotler (1998, p. 45) afirma que a idéia de que as organizações podem satisfazer seus objetivos de longo prazo, como a lucratividade, coordenando e concentrando todas as suas atividades na identificação e satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, se baseia em três princípios: “orientação para o cliente, coordenação e integração de todas as atividades de *marketing* e orientação para o lucro”.

A adoção do conceito de *marketing* deve levar em conta as oportunidades de mercado. Nenhuma empresa estará disposta a investir em *marketing*, se não visualizar um retorno compensador (COBRA, 1997). Para os autores Nickels &

Wood (1997, p. 10), a fórmula para alcançar o sucesso junto aos clientes é o *marketing* de nível mundial, também conhecida como ABC do marketing:

1. *Antes de mais nada seja orientado para o cliente.* A questão do *marketing* é estabelecer e manter uma relação de troca mutuamente benéfica com os clientes.
2. *Benchmarking com relação aos melhores do mundo.* O objetivo é alcançar os melhores.
3. *Continuamente melhorar seu produto e seu desempenho.* As necessidades dos clientes estão sempre mudando.
4. *Desenvolva o melhor pacote de valor.* Utilizar a pesquisa para descobrir o que o consumidor valoriza e, então, fazer melhor que os concorrentes.
5. *Empowerment dos empregados.* Permitir que os empregados, de todos os níveis da organização, usem seu poder e capacidade de tomar decisões para que decidam e se movimentem no sentido de satisfazer os clientes.
6. *Foco no relacionamento.* Procurar atrair novos clientes, assim como reforçar o seu relacionamento com os atuais. Cada transação é uma oportunidade de lembrar aos clientes por que eles devem continuar sendo leais e não mudar para um rival.
7. *Gerar lucro e atender outros objetivos organizacionais.* Fornecer meios para que a organização possa atingir seus objetivos básicos.

O desafio do *marketing* é, portanto, decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento, do ponto de vista do cliente. O diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao *marketing* pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, principalmente, pela expectativa de como deseja ser atendido.

### 3.1.1. Compostos do *marketing*:

O composto de *marketing* é um dos conceitos-chaves da moderna teoria de *marketing*.

Segundo Kotler (1998, p. 97) “composto de *marketing* é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo”.

De acordo com Cobra (1997, p. 28) “há três sistemas integrados de

*marketing* que definem os inter-relacionamentos dos elementos de *marketing* com o meio ambiente: os 4 ps de E. Jerome McCarthy, os 4 As de Raimar Richers e os 4 Cs do Prof. Robert Lauterborn”.

Os 4 Ps de E. Jerome McCarthy (*apud* COBRA, 1997, p. 29):

O *marketing-mix*, ou composto de *marketing*, é apresentado em quatro funções básicas, onde todos os elementos do composto foram criados e estabelecidos para atender ao mercado-alvo, ou seja, o consumidor.

1. Produto: um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo e deve ter: qualidade e padronização, modelos e tamanhos que atendam às expectativas e necessidades, configuração.
2. Ponto: o produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor.
3. Preço: o produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo.
4. Promoção: o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*.

Os 4 As de Raimar Richers (*apud* COBRA, 1997, p. 30):

O modelo desenvolvido por Raimar Richers, descreve, além do composto mercadológico, a interação da empresa com o meio ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito de *marketing* em função dos objetivos da empresa.

1. Análise: visa a identificar as forças vigentes no mercado e suas interações com a empresa. Os meios utilizados para tal fim são: a pesquisa de mercado e o sistema de informação em *marketing*.
2. Adaptação: é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa ao meio ambiente identificado através da análise. E isso ocorre através da apresentação ou configuração básica do produto: *design*, embalagem e marca. E ainda por meio do preço e da assistência ao cliente.
3. Ativação: os elementos-chave da ativação são a distribuição (seleção dos canais), a logística (a entrega e armazenagem de produtos), a venda pessoal (o esforço para efetuar a transferência de posse do bem ou serviço) e o composto de comunicação (publicidade, promoção de vendas, relações públicas e *merchandising*)
4. Avaliação: é o controle dos resultados do esforço de *marketing*, isoladamente e em conjunto. Essa função é também chamada auditoria de *marketing*.

OS 4 Cs do Prof. Robert Lauterborn (*apud* COBRA, 1997, p. 31):

**C**onsumidor, **c**usto ao consumidor, **c**omunicação e **c**onveniência.

Para o Prof. Robert Lauterborn da Universidade da Carolina do Norte, uma empresa para ser bem sucedida precisa ser administrada com foco no cliente. A ênfase, segundo o autor, deve ser dada ao custo para o consumidor por produtos ofertados para atender a suas necessidades e desejos, comunicando os benefícios ao seu público-alvo e proporcionando a ele toda a conveniência possível em termos de facilidades de compra e de

entrega além de uma variada gama de serviços.

Lauterborn (*apud* KOTLER, 1998, p. 98) sugere que os 4Ps dos vendedores (em referência aos 4Ps de McCarthy) correspondem aos 4Cs dos consumidores.

Para Las Casas (2001, p. 15) “o produto é o fator mais importante do composto de *marketing*, pois o produto é a razão de uma troca e, portanto, em princípio, deverá ser o primeiro item a ser considerado”. Segundo Kotler (1998, p. 98) uma ferramenta crítica do composto de *marketing* é o preço, “seu preço deve ser compatível com o valor percebido da oferta ou os compradores procurarão produtos concorrentes”.

Freqüentemente, as abordagens de *marketing* tradicionais dos 4Ps funcionam bem para bens, mas outros elementos exigem atenção nas empresas de serviços. Diante desta variável, Booms e Bitner (*apud* KOTLER, 1998, p. 417), sugerem a adição de 3 novos Ps ao *marketing* de serviços: “pessoas, presença evidente e processo”.

Segundo Kotler (1998, p. 417) a justificativa para tal proposição, é a seguinte:

Em razão da maioria dos serviços ser fornecida por pessoas, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer grande diferença na satisfação do consumidor. Idealmente, os funcionários devem mostrar competência, atenção, responsividade, iniciativa, habilidade para solução de problemas e boa vontade. As empresas também procuram mostrar a qualidade de seus serviços através da presença evidente (evidência física) e apresentação. Finalmente, as empresas de serviços podem escolher entre vários processos para prestar seus serviços.

### **3.2. Marketing de Serviços:**

De acordo com Kotler (1998, p. 412) “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada e sua produção pode ou não estar vinculada a um

produto físico”.

O mundo vive uma era de grandes transformações. As transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamentos já estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. Estamos vivendo numa “economia de serviços”, em que as prestações e o *marketing* de serviços ocupam um papel cada vez maior em relação aos bens tangíveis. Os serviços estão crescendo em importância global. As oportunidades de consumo se ampliam, o que torna o comprador mais exigente e seletivo em relação às ofertas do mercado. É por isso que o serviço ao cliente tem se sofisticado, procurando não apenas encantá-lo, mas, sobretudo, surpreendê-lo (COBRA, 1997).

Segundo Churchill (2000, p. 291) o setor de serviços cresceu por duas razões: “primeiro, a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou, e, em segundo lugar, as novas tecnologias tornaram os serviços mais acessíveis”.

Churchill (2000, p. 291) afirma que “o *marketing* de serviços não se difere tanto do marketing de bens tangíveis”. Levitt (1990, p. 105) afirma que “os princípios do *marketing* de serviços e de bens podem ser os mesmos, mas a tradução prática pode ser profundamente diferente”, pois, “os produtos tangíveis podem ser diretamente experimentados antes da compra. Enquanto os produtos intangíveis raramente podem ser experimentados ou testados adiantadamente”.

As interações de serviços, de fato, são afetadas por mais elementos do que as interações de produtos. De acordo com Kotler (1998, p. 414), os serviços possuem quatro características importantes que afetam grandemente o desenho dos programas de *marketing*: “intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade”.

Em vista a essa diferença entre *marketing* de serviços e de produtos, Gronroos argumenta: (*apud* KOTLER, 1998, p. 417):

O *marketing* de serviços exige não apenas *marketing* externo, mas também *marketing* interno e interativo. *Marketing* externo descreve o trabalho normal realizado pela empresa para preparar, fixar preço, distribuir e promover o serviço aos consumidores. *Marketing* interno descreve o trabalho feito pela empresa para treinar e motivar seus funcionários no bom atendimento dos consumidores.

Freqüentemente, as empresas de serviços queixam-se da dificuldade de diferenciar seus serviços dos concorrentes. À medida que os consumidores vêem a prestação de um serviço como relativamente homogênea, passam a se preocupar mais com o preço do que com o fornecedor. A alternativa à concorrência de preço é desenvolver uma oferta, entrega e/ou imagem diferenciadas.

Segundo Kotler (1998, p. 421), uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade:

A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvo. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente.

Nesse cenário, em que a economia é orientada para entender, servir e reter o cliente, a prioridade está em atender as expectativas do consumidor. Esse deve ser o foco da organização. Não se trata mais de entregar um produto ao consumidor apenas dentro das conformidades técnicas, mas de adequá-lo às expectativas de qualidade.

### **3.3. Marketing de Relacionamento:**

A estratégia e o planejamento empresarial detêm a chave para o *Marketing* de Relacionamento, que deve estar baseado nas percepções em relação aos clientes e deve enfatizar suas necessidades em todos os setores da organização, proporcionando uma estrutura dentro da qual todas as demais atividades de *marketing* possam ser gerenciadas para ganhar, reter e desenvolver clientes. *Marketing* de relacionamento não é simplesmente uma parte superficial do *marketing*. Existem muitas diferenças entre *marketing* geral e *Marketing* de Relacionamento. Uma delas é a noção de que o *marketing* geral tem como objetivo atingir os segmentos, ao passo que o *Marketing* de Relacionamento cria valores para os clientes. É uma disciplina relativamente nova que oferece aos profissionais de *marketing* oportunidades para romper limites e criar novos valores para sua empresa, seus clientes e acionistas e, é fundamentalmente diferente das abordagens de administração existentes, pois uma de suas premissas, é convidar o cliente para dentro da empresa por meio da cadeia de valores.

Kotler (1998, p. 30), define *Marketing* de Relacionamento como: “a prática da construção de relações satisfatórias ao longo prazo com partes-chaves - consumidores, fornecedores e distribuidores - para reter sua preferência e negócios ao longo prazo”.

As empresas ágeis desenvolvem relacionamentos "ganha-ganha" ao longo prazo entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos para as outras partes.

O princípio dominante do *Marketing* de Relacionamento é a “orientação para o cliente”. Manter um cliente é mais “barato” que reconquistá-lo ou mesmo, buscá-lo no mercado. O cliente não compra apenas um produto físico ou um serviço. Adquire

o produto associado ao serviço e a todo relacionamento com o fornecedor e espera, cada vez mais, que seus relacionamentos com as empresas fornecedoras sejam gerenciados e que elas satisfaçam suas expectativas. Desta forma, o grau de profissionalismo com que o *Marketing* de Relacionamento é gerenciado, oferece um amplo escopo de diferenciação capaz de garantir uma vantagem competitiva. Por isso, o papel da gerência de relacionamento inclui a responsabilidade de escutar o cliente e integrar comunicações, tecnologias, pessoas e processos.

Um número cada vez maior de empresas está se movendo no sentido de reforçar os relacionamentos com clientes. Esses relacionamentos são construídos pela confiança e percepção de proximidade entre empresa e cliente. Entregar valor extra e serviços agregados, antes, durante e após a venda é fundamental para reafirmar os laços de parceria. Vavra (1993, p. 33) considera o pós-venda como um dos principais fatores para a lealdade dos clientes.

Gordon (2001, p. 31) define *Marketing* de Relacionamento como:

O processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e com o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Segundo Stone (2002, p. 3), "*Marketing* de Relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de *marketing*, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para":

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Os autores Nickels e Wood (1997, p. 5) definem *Marketing* de Relacionamento como:

*Marketing* de Relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse. É uma série de transações que, ao longo do tempo, têm o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e confiança entre a empresa e seus clientes.

O *Marketing* de Relacionamento significa que a empresa utiliza uma estratégia de *marketing* que focaliza a manutenção e a melhoria dos relacionamentos correntes, para desenvolver o ímpeto inicial para a oportunidade, dedicando-se continuamente a criar novos valores para compartilhar com os clientes. As empresas podem construir relacionamentos com os grupos de interesse com base nos princípios de comunicação aberta, confiabilidade, contato permanente, confiança, honestidade, comportamento ético e preocupação.

O desenvolvimento de clientes mais leais aumenta o faturamento da empresa. Estima-se que o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-lo satisfeito. Entretanto, a empresa precisa gastar para aumentar a lealdade de seus clientes. É necessário muito esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais. Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de *marketing* centraliza-se na arte de atrair novos consumidores e não em reter os existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido em vender e não em desenvolver relacionamentos. O foco tem sido sobre a pré-venda e venda em vez de centrar-se nas atividades pós-venda. Muitas empresas estão reconhecendo a importância de reter e satisfazer consumidores. Um estudo indicou que as empresas podem melhorar os lucros entre 25 e 85% ao reduzir a taxa de abandono de consumidores em 5%. (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler (1998, p. 59), há duas maneiras de aumentar a taxa de retenção de clientes:

Uma é erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor. Eles estão menos inclinados a procurar outro fornecedor quando isso envolve altos

custos de capital, de procura, perda de descontos por habilidade de compra e assim por diante.

A melhor abordagem é entregar alta satisfação aos consumidores. Isso torna difícil para um concorrente superar barreiras à entrada simplesmente oferecendo preços menores ou mudando as técnicas de persuasão.

Para os autores Nickels & Wood (1997, p. 20), os relacionamentos de longa duração com clientes e outros grupos de interesse podem ser planejados aplicando os mesmos princípios que fortalecem as relações entre indivíduos, como:

1. *Os relacionamentos se baseiam em comunicação aberta.* Para construir relacionamentos é necessário ser um bom ouvinte, interessado no que a outra pessoa tem a dizer.
2. *Os relacionamentos são construídos com base na confiança.* Ajudar os clientes a confiar em você cumprindo o que se propôs a fazer.
3. *Os relacionamentos são reforçados quando as partes mantêm contato.* As empresas com visão de *marketing* primeiro fala com os clientes antes de desenvolver novos produtos.
4. *Os relacionamentos dependem de confiança, honestidade e comportamento ético.* Os grupos de interesse querem confiar nas empresas.
5. *Parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam.* As empresas podem mostrar aos clientes que se preocupam com eles de diversas formas, desde fazer o acompanhamento após a compra até a oferta de incentivos para recompensar a lealdade.

Gronroos (1993, p. 177) afirma que:

O estabelecimento de um bom relacionamento envolve promessas, a manutenção de um relacionamento é baseada no cumprimento das promessas e, finalmente, o desenvolvimento ou o realce do relacionamento significa que um novo conjunto de promessas é fornecido e tem como pré-requisito o cumprimento das promessas anteriores.

A empresa que pratica *Marketing* de Relacionamento procura cativar o cliente interativamente nas diversas etapas de criação de valor, buscando meios inovadores para desencadear benefícios novos e significativos para ele. Ao colocar o cliente em primeiro lugar e desenvolver o melhor pacote de valor, as empresas podem otimizar os lucros através de relações de longo prazo com clientes e grupos de interesse.

O resultado final do *Marketing* de Relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado rede de *marketing*. Uma rede de *marketing* é

formada pela empresa e todos os interessados – *stakeholders* - que a apoiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas universitários e outros com quem constróem relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis (KOTLER, 1998).

### 3.3.1. Ciclo de vida do relacionamento com o cliente:

Com muita freqüência as pessoas da organização encaram os clientes como um fenômeno abstrato ou uma massa que está sempre presente em algum lugar. Os clientes são vistos em termos de números. Quando alguém deixa de ser cliente, há sempre novos clientes potenciais para tomar o seu lugar. Na realidade, isso não é verdade. Cada cliente cria um relacionamento com o fornecedor, que a empresa tem que desenvolver e manter. Os relacionamentos com os clientes não são coisas que estão ali garantidas, devem ser conquistados.

Por isso, novas capacidades são exigidas em muitas empresas para garantir que o *Marketing* de Relacionamento alcance seu objetivo. Segundo Gordon (2001, p. 79) “a estratégia compreende a seleção de clientes prioritários e o enfoque das capacidades que podem ser adaptadas às expectativas desses clientes”.

Gronroos (1993, p. 165) afirma que pode ser útil observar o progresso do relacionamento com um cliente como um ciclo de vida:

Um cliente potencial que possa não conhecer uma empresa e seus serviços se situa no estágio inicial do ciclo de vida. Se esse indivíduo ou empresa tiver uma necessidade e sentir que uma empresa pode satisfazê-la, o cliente pode tornar-se informado sobre os serviços da empresa e entrar no segundo estágio do ciclo de vida, o processo de compra. Durante o processo de compra o cliente potencial avalia o serviço que está procurando e pelo qual está disposto a pagar. Se o resultado desse processo for positivo, o cliente decide experimentar o serviço, ou seja, fazer a primeira compra. Isto o leva ao terceiro estágio do ciclo de vida, o processo de consumo. Durante esse processo, o cliente pode observar a capacidade da empresa de cuidar de seu problema e prover-lhe serviços, o que ele percebe como uma qualidade técnica e uma qualidade funcional adequada. Se o cliente ficar satisfeito, a probabilidade de o relacionamento continuar e de ocorrer um novo processo de consumo ou uso prolongado é

maior do que seria se ficasse insatisfeito com o serviço. O cliente pode abandonar este círculo em qualquer estágio ou pode permanecer e prosseguir para o próximo estágio. O cliente pode partir ou decidir contratar a mesma empresa na próxima vez que necessitar de um serviço similar, continuando, assim, a utilizar o mesmo prestador de serviços. Obviamente, os esforços de *marketing* da empresa terão um impacto sobre a decisão do cliente.

Nesse contexto, no *Marketing* de Relacionamento o foco deve está direcionado ao atendimento ao cliente e no estabelecimento de um relacionamento duradouro. O cliente deve ser o centro das atenções e isso requer que toda a empresa se esforce no sentido de reter o cliente evitando, assim, sua migração para o concorrente.

### 3.3.2. *Marketing* voltado para a fidelização do cliente:

Em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, o *marketing* – o novo *marketing* – é a solução. Com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim da fidelidade. A solução é usar o melhor *marketing*, de forma a integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente (McKENNA, 1992).

O mercado oferece serviços e produtos relativamente equivalentes. Os consumidores, às vezes caracterizados como volúveis, flertam de uma marca a outra sem sentimentos de traição a uma marca favorita. Por isso, competir em tal mercado para conquistar novos clientes pode não ser tão difícil, porque os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dado os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos

clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é de longe mais importante do que a atração de clientes (VAVRA, 1993).

Stone (2002, p. 95) diz que “a fidelidade será desenvolvida ao longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento forem planejados e implementados corretamente”.

Stan Rapp (*apud* BRETZKE, 2000, p. 126) recomenda que “os praticantes atuais de *marketing* devem rapidamente adquirir habilidades técnicas e capacidade para criar programas organizacionais e corporativos de *marketing* orientado para o cliente”.

Os programas de fidelização são um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes, visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa dos mais leais.

A respeito dos programas de fidelização, Bretzke (2000, p. 126) diz:

Os programas de fidelização são importantes aliados, pois diferenciam a empresa na mente dos clientes, desbloqueando os mecanismos da percepção seletiva e da retenção seletiva, agregando um componente emocional ao relacionamento. Cada recompensa, cada gesto de reconhecimento e cada carta que o cliente recebe são sinalizações de que a empresa sabe que ele existe e que ela se importa com ele.

Dentro do contexto do *Marketing* de Relacionamento, a fidelização de clientes, seja qual for sua amplitude, é considerado de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. Deve-se considerar que os programas de fidelização devem ser construídos com base no modelo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus clientes.

Embora a fidelização esteja intrinsecamente relacionada a satisfação, a satisfação por si só não garante a fidelidade do cliente nem, tão pouco, que ele resista as investidas dos concorrentes.

Portanto, um requisito para a fidelização ao longo prazo, é expandir valor para o cliente com base na sua definição particular de valor. Pois, o que o mantém em um relacionamento de *marketing* de longo prazo é a satisfação constante com o pacote de valor oferecido.

### 3.3.3. *Marketing* voltado para a criação de valor para o cliente:

*Marketing* voltado para o valor é uma orientação para se alcançar objetivos, desenvolvendo valor superior para os clientes. É uma extensão da orientação para *marketing* que se apoia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes, que atuam como regras fundamentais e abrangentes para a ação. (CHURCHILL, 2000).

A conexão do valor começa com as expectativas do cliente sobre o produto e/ou serviço. Essas expectativas se formam antes da primeira compra. Por isso, o ponto de partida para a criação de um produto é pesquisar a respeito dos desejos e necessidades dos consumidores, para criar pacote de valores que as atendam de forma lucrativa.

No cerne de qualquer pacote de valor está o produto básico, que é o elemento fundamental. Porém, segundo Nickels e Wood (1997, p. 166) “a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes significa mover-se para além da oferta dos produtos básicos e criar pacotes de valor diferenciados que excedam as expectativas dos consumidores”. De acordo com Bretzke (2000, p. 127) “é indispensável agregar valor utilizando o conceito da hierarquia de valor do cliente para que os benefícios do programa possam sempre ser renovados, causando o encantamento que é necessário para manter a empresa numa posição privilegiada na mente do cliente”. Para os autores Nickels & Wood (1997, p. 165) a hierarquia de valor para o cliente faz-se em quatro fases: “produto básico, produto esperado,

produto ampliado e produto potencial”. Nesse caso, o produto básico é o elemento fundamental que faz de um produto aquilo que ele é. O produto esperado é o pacote de valor que atende a expectativas mínimas do consumidor e que irá ajudar a empresa a competir de uma forma mais eficaz para começar ou reforçar relacionamentos com clientes. O produto ampliado oferece benefícios adicionais que irão exceder as expectativas do cliente. No entanto, no processo de desenvolvimento de valor, as empresas devem analisar o produto potencial, que é composto de todos os elementos que podem ser utilizados para melhorar o produto na construção e manutenção de relacionamentos com os consumidores (NICKELS & WOOD, 1997).

Nas organizações voltadas para o valor, a satisfação do cliente é uma importante medida de controle. Para mensurá-la, os gerentes de *marketing* precisam determinar como os clientes percebem os produtos e o valor de suas transações.

De acordo com Churchill (2000, p. 10-13), há seis princípios do *marketing* voltados para o valor que, juntos, formam a essência dessa abordagem:

Princípios do cliente: concentre-se nas atividades de *marketing* que criam e fornecem valor para o cliente. O *marketing* voltado para o valor tem o cliente como foco principal do negócio. Isso significa que os profissionais de *marketing* devem reconhecer que as trocas com os clientes são a vida das organizações. As empresas devem compreender os seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços. Porém, o *marketing* voltado para o valor centra-se não só nos clientes, mas, mais especificamente, nas maneiras de criar valor para eles. Os profissionais de *marketing* podem alcançar seus objetivos fornecendo um valor superior aos clientes. Dentro dessa visão, há pelo menos dois tipos de relações que as empresas podem ter com os clientes. Nos relacionamentos diretos, os profissionais de *marketing* conhecem o nome e outras informações dos clientes e podem se comunicar diretamente com eles. Isso é possível quando os produtos ou serviços são comprados com frequência, têm alto preço ou alta margem de lucro. Os relacionamentos diretos permitem que as empresas conheçam e atendam melhor os clientes, criem valores superiores para eles e aumentem os lucros. Quando os custos dos relacionamentos diretos são elevados demais, os profissionais de *marketing* podem recorrer a relacionamentos indiretos com os clientes onde os clientes não são conhecidos.

Princípio do concorrente: ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência. O *marketing* voltado para o valor reconhece que as estratégias competitivas têm influências importantes sobre os clientes.

Princípio proativo: mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso. Os profissionais de *marketing* voltados para o valor não ficam simplesmente sentados esperando as mudanças nos mercados e no ambiente para, então, reagir a elas. Embora reagir ao ambiente costuma ser uma estratégia sensata, os profissionais de *marketing* também devem ser proativos e mudar mercados e ambientes para melhorar sua posição competitiva.

Princípio interfuncional: use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de *marketing*. O *marketing* voltado para o valor reconhece a necessidade de que o pessoal de *marketing* interaja continuamente com outros grupos funcionais. O *marketing* voltado para o valor reconhece que fazer com que os setores funcionais executem independentemente suas próprias tarefas leva muitas vezes a estratégias de *marketing* mais caras e de menos sucesso.

Princípio da melhoria contínua: melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de *marketing*. O *marketing* voltado para o valor reconhece a necessidade de que as organizações trabalhem continuamente para melhorar suas operações, processos, estratégias e produtos ou serviços.

Princípio dos *stakeholders*: considere o impacto das atividades de *marketing* sobre outros públicos interessados na organização. Embora o *marketing* voltado para o valor seja centrado no cliente, ele não ignora as obrigações e relações importantes com os outros públicos de uma organização – os *stakeholders*.

Partindo da premissa que os consumidores comprarão da empresa que entregar o maior valor agregado, Kotler (1998, p. 51) define:

Valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

O *marketing* voltado para o valor é baseado numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar produtos e serviços. O valor para o cliente é a diferença entre as suas percepções quanto aos benefícios da compra e os custos em que eles incorrem para obtê-los (CHURCHILL, 2000).

A satisfação e a repetição da compra depende de a oferta atender ou não a expectativa de valor criada pelo cliente.

#### 3.3.4. *Marketing* voltado para a satisfação do cliente:

Todo cliente, seja ele uma pessoa física ou organização, espera sair satisfeito de uma transação comercial, assim, como espera que a empresa esteja

empenhada em satisfazê-lo. Segundo Kotler (1998, p. 53) “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Como esta definição deixa claro, a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado. Por isso, muitas empresas visam a alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

Segundo Las Casas (2001, p. 155) “existem várias maneiras de avaliar o nível de satisfação dos clientes. Porém, deve-se considerar os aspectos humano e cultural que influenciam na satisfação do cliente”.

Algumas das empresas mais bem-sucedidas de hoje estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento através da criação de uma cultura empresarial em que todas as pessoas da empresa estejam dispostas a encantar o consumidor. Essas empresas estão orientadas para a satisfação total do consumidor.

### **3.4. Planejamento Estratégico de *Marketing*:**

Para operar eficientemente toda empresa deve organizar-se. A organização é muito importante, principalmente quando as empresas começam a crescer no

mercado em que atuam.

Poucos negócios procuram apenas um objetivo. Ao contrário, a maioria das unidades de negócios procura um composto de objetivos, incluindo rentabilidade, crescimento de vendas, maior participação de mercado, minimização de riscos, inovação, reputação e assim por diante. Por isso, se não houver planejamento na organização, as atividades e os níveis de relacionamento serão certamente afetados, dificultando a obtenção dos objetivos que devem ser alcançados.

Las Casas (2001, p. 273) define planejamento de *marketing* da seguinte maneira:

O planejamento de *marketing* inclui a previsão do futuro e do desenvolvimento de objetivos e estratégias que determinam quais atividades de *marketing*, quando, como e onde devem ser desenvolvidas. É um processo contínuo, devido às modificações do ambiente.

Um planejamento de *marketing* pode ser feito formalmente ou informalmente. Evidentemente o planejamento formal é o mais recomendado, pois, entre vários benefícios, possibilita a otimização na aplicação de recursos disponíveis. Além disso, a necessidade de planejar formalmente força o administrador a preparar-se para lidar com a situação prevista. Com isso é possível determinar, ou pressupor ameaças e oportunidades do ambiente. O planejamento formal também fornece uma base de desempenho para os vários departamentos. Todos eles passam a entrar em sintonia e lutar pelos mesmos objetivos com caminhos predeterminados (LAS CASAS, 2001).

Porém, antes de desenvolver um plano ou estratégia de *marketing* é imprescindível definir o tipo de cliente que se deseja atingir. Há dois tipos de clientes que participam de trocas comerciais. Primeiro há os compradores organizacionais, que compram bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e outras instituições. Em segundo lugar, há os consumidores, que compram bens e serviços

para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas. Porém, as maiores trocas financeiras envolvem o *marketing* para compradores organizacionais, como empresas e órgãos governamentais (CHURCHILL, 2000).

Os mercados organizacionais variam enormemente de pequenas às grandes empresas e são compostos por menos compradores do que os mercados de consumo. Por isso, tendem a dispor de usuários finais mais concentrados do que os mercados voltados para o consumidor.

Os compradores organizacionais demandam bens e serviços que irão ajudá-los a obter lucros e a satisfazer as necessidades de seus próprios clientes. Desta forma, as pessoas que tomam decisões de compras organizacionais precisam mostrar que suas decisões são boas para a organização. Assim, esses compradores organizacionais sabem que precisam tomar decisões altamente racionais, no sentido de custar menos ou de trazer para a organização um retorno maior do que outras alternativas. As compras organizacionais muitas vezes envolvem uma maior interdependência entre comprador e vendedor. Por isso, as decisões de compras organizacionais tendem a envolver mais pessoas do que as decisões de compra de consumidores (CHURCHILL, 2000).

Webster e Wind (*apud* KOTLER, 1998, p. 188) definem compra organizacional como “o processo de tomada de decisão em que organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e/ou serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos”.

De acordo com Churchill (2000, p. 192) “a natureza das trocas organizacionais varia muito, dependendo em parte de tamanho e do tipo da organização”. Porém, segundo o autor, os compradores organizacionais podem usar uma destas abordagens para avaliar e selecionar os produtos que compram:

1. Compra por inspeção: é baseada em inspeção de bens;
2. Compra por amostra: é baseada no exame de uma amostra dos produtos;
3. Compra por descrição: é baseada em descrições escritas ou orais de produtos;
4. Compra por contrato: envolve a negociação dos termos de um contrato de compra, como especificações do produto, preço e datas dos pagamentos.

O desenvolvimento de um relacionamento contínuo com um comprador organizacional requer um enfoque na criação de valor associado e muito trabalho, planos e estratégias. As estratégias organizacionais envolvem planos centrados em alcançar metas previamente estabelecidas. O estabelecimento de metas deve levar a criação de planos e estratégias de *marketing* para tirar vantagem de oportunidades no mercado. Segundo Kotler (1998, p. 90) “as metas indicam o que uma unidade de negócio deseja atingir. A estratégia é um plano de como chegar lá”.

De acordo com Scully (*apud* KOTLER, 1998, p. 71) “estratégia de *marketing* é uma série de ações integradas que levam a uma vantagem competitiva sustentável”. Para McCarthy (1997, p. 43), “uma estratégia de marketing especifica um mercado-alvo e um composto de *marketing* relacionado”.

As estratégias podem ser: estratégias de penetração no mercado (estratégias de crescimento pela venda de uma maior quantidade dos produtos existentes da empresa para seus clientes existentes), de desenvolvimento do mercado (estratégia de crescimento pela venda de produtos existentes a novos clientes), de desenvolvimento de produtos (estratégias de crescimento pelo desenvolvimento de novos produtos para servir clientes já existentes) e de diversificação (estratégias de crescimento pelo atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos). Para selecionar as estratégias adequadas, os gerentes precisam analisar os ambientes interno e externo, identificando e avaliando as forças e deficiências da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente.

Uma maneira de fazer isso é pelo uso da análise PFOA ou SWOT, que vem a ser a avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas (CHURCHILL, 2000).

Alguns desenvolvimentos do ambiente externo representam ameaças que podem ser classificadas conforme seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência. De acordo com Kotler (1998, p. 87) “ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de *marketing*, a deterioração da vendas ou do lucro”. Segundo Las Casas (2001, p. 29) as mudanças ambientais podem ocorrer devido a uma série de possibilidades, sendo que, as variáveis mais comuns que afetam as empresas são as que compõem o macroambiente:

1. ambiente político/legal;
2. ambiente social/cultural/demográfico;
3. variáveis econômicas;
4. concorrência;
5. tecnologia;
6. outras variáveis.

Segundo Kotler (*apud* LAS CASAS, 2001, P. 29) “as variáveis do macroambiente são os fatores incontroláveis aos quais as empresas adaptam-se por meio de utilização dos fatores controláveis: o composto de *marketing*”.

As empresas bem-sucedidas e de alto desempenho sabem como se adaptar a um mercado em mudanças contínuas praticando o planejamento estratégico orientado para o mercado, como um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades. Desta forma, o propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

De acordo com Levitt (1990, p. 144) “o planejamento estratégico implica definir o que deve ser feito e a alocação de recursos para sua maximização. A

maximização é, inevitavelmente, a obtenção dos resultados desejados no mercado”. O planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar seus objetivos e, deve começar com a análise do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão dos rumos que a organização deve tomar (CHURCHILL, 2000).

Somente após a empresa ter definido sua missão e examinado seus ambientes externo e interno, ela pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento.

Segundo Kotler (1998, p. 84) “os planos da empresa para seus negócios existentes permitem a projeção do faturamento total e do lucro”. Por isso, a empresa precisa definir um plano de *marketing* como instrumento central para dirigir e coordenar os esforços de *marketing*. Segundo Churchill (2000, p. 19) “os planos de *marketing* são documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais, detalhar estratégias de *marketing* e os resultados pretendidos por elas”. De acordo com McCarthy (1997, p. 47) “os planos de *marketing* vão além das estratégias. É o documento escrito de uma estratégia de *marketing* que contém um cronograma detalhado de sua implantação”.

Os planos de *marketing* devem ser implementados a fim de serem eficazes e precisam ser avaliados para ver como estão funcionando. Devem também incluir orçamentos, previsões de vendas e lucros e quaisquer outros objetivos que possam ser usados para avaliar o sucesso ou fracasso do negócio (CHURCHILL, 2000).

O plano de marketing é um documento operacional que contém todos os detalhes para a ação a ser desenvolvida, portanto, deve ser simples, de forma que

todos o entendam bem e, deve também ser prático e flexível. Segundo Las Casas (2001, p. 274) “a flexibilidade do plano é de muita importância, pois, após sua elaboração, é comum o meio ambiente sofre freqüentes alterações; daí a necessidade de adaptação para fazer frente a estas novas situações”.

De acordo com Churchill (2000, p. 101), em grandes empresas, o processo de desenvolvimento do plano de *marketing* é composto de quatro etapas: “exame do plano estratégico organizacional, condução de uma análise ambiental, desenvolvimento de objetivos e estratégias de *marketing* e determinação dos custos e benefícios financeiros”. Os planos de *marketing* oferecem vários benefícios, como por exemplo ajudar os membros do departamento de *marketing* a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e a observar e tirar o melhor proveito das oportunidades no mercado. Também proporciona um meio de medir o desempenho do departamento de *marketing* pela comparação dos resultados com os objetivos (CHURCHILL, 2000)

Kotler (1998, p. 72) afirma que, o plano de *marketing* é operado em dois níveis:

O plano estratégico de *marketing* desenvolve os objetivos de *marketing* amplos e a estratégia baseada na análise da situação e das oportunidades de mercado atuais.

O plano tático de *marketing* mostra as táticas específicas de *marketing*, incluindo propaganda, *merchandising*, preço, canais, serviços e assim por diante.

Com base nesses pressupostos, percebe-se que fazer análise, planejamento, organização e controle dos recursos, são procedimentos que devem fazer parte do *marketing*, uma vez que, serão gerados desejos e necessidades, os quais influenciarão no comportamento do consumidor, visando a sua satisfação e bem estar. E, para assegurar a satisfação do cliente ao longo do tempo, uma

empresa precisa de um plano de *marketing* muito bem desenvolvido, além de pessoas treinadas e motivadas para implementá-lo.

### **3.5. Endomarketing:**

A empresa progressista cria um alto nível de satisfação junto a seus funcionários, o que os leva a trabalhar em busca de melhorias contínuas e inovações. O resultado é produtos e serviços de mais alta qualidade que geram maior satisfação dos consumidores. O aperfeiçoamento na forma de entender, atender e reconhecer o cliente está conduzindo a uma total readaptação da estrutura organizacional para cumprir a promessa de valor agregado que diferencia e melhora o posicionamento da empresa. A coragem e agilidade em promover as mudanças organizacionais necessárias é que determinaram o ganho real de redução dos custos, aumento da competitividade e a prontidão da empresa para o ambiente dos próximos anos.

Nessa nova era, em que o indivíduo ganha nova dimensão, o *marketing* deve aperfeiçoar as atuais formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro e gratificante com clientes, onde não basta ter a excelência do diálogo, oferecer produtos ou serviços com mais qualidade e serviços agregados. É preciso que a empresa toda realmente se comprometa e cuide de seu cliente.

Para fomentar equipes interdepartamentais de trabalho, a empresa adota tanto *marketing* interno quanto *marketing* externo. *Marketing* externo é o *marketing* dirigido às pessoas externas à organização. *Marketing* interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender

bem aos consumidores (KOTLER, 1998). Por isso, entra em questão o *endomarketing* ou *marketing* interno.

O *endomarketing* é um fenômeno que tem sido destacado pela pesquisa em *marketing* de serviços para abranger uma variedade de atividades internas, que não são novas em si próprias, mas que enfocadas desta maneira, oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços gerando um interesse por clientes e por *marketing* entre os funcionários da empresa. De acordo com Bekin (1995, p. 34) “o *endomarketing* consiste em realizar ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”. Segundo Gronroos (1993, p. 277) “o *endomarketing* começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para as organizações”. Se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externa não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o *marketing* tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos.

Ao direcionarem a visão estratégica dos serviços para seu interior, as empresas focalizam grupos-chave de empregados e cliente, em vez de apenas clientes. Por isso, o *endomarketing* é considerado um pré-requisito para um desempenho externo de *marketing* bem-sucedido. O *endomarketing* é uma estratégia de gerenciamento. O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Segundo Bekin (1995, p. 35) “guardadas as devidas proporções, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida lançar-se ao mercado externo”.

Toda organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção. A não ser que isso seja feito adequadamente, o sucesso

das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco.

Segundo Gronroos (1993, p. 279), o *endomarketing* funciona como um processo gerencial holístico para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras:

Primeiro assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam e vivenciem o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes.

Segundo assegura que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços. A premissa do *endomarketing* é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.

O conceito de *endomarketing* afirma que o mercado interno constituído de empregados motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do *marketing*, onde uma variedade de atividades é usada internamente de forma coordenada e ativa.

Um meio de reter clientes é assegurar que o serviço funcionará ou então que ações corretivas serão tomadas. Se não houver uma compreensão ou uma predisposição entre os empregados de cumprir de forma adequada o prometido aos clientes na garantia do serviço, este meio de competição, por si excelente, se tornará, ao contrário, um veículo para o desastre (GRONROOS, 1993).

O *endomarketing* significa dois tipos de processos gerenciais, gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação. De acordo com Bekin (1995, p. 35) “o *endomarketing* é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Desse modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos”. Segundo Brum (1998, p. 60) “os canais de comunicação podem ser os mais

diversos e os instrumentos os mais criativos, mas a comunicação interna não acontece sem o seu conteúdo: a informação”.

As atitudes dos empregados e a motivação dos clientes para uma consciência de serviços têm que ser gerenciada. Isso pode ser chamado de aspecto do *endomarketing* relativo ao “gerenciamento de atitudes”. Gerentes, pessoas de contato e as de suporte necessitam de informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes e gerentes e como prestadores de serviços a clientes internos e externos. Necessitam de informações sobre suas rotinas de trabalho, características das mercadorias e dos serviços, das promessas feitas aos clientes pelas campanhas publicitárias e pelo pessoal de vendas, e assim por diante. Também necessitam comunicar suas necessidades e exigências, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam. Este é o aspecto do *endomarketing* relativo ao gerenciamento da comunicação (GRONROOS, 1993).

De acordo com Brum ( 1998, p. 60) “o *endomarketing* trabalha a informação de forma que ela contribua para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançadas com a participação dos funcionários”. Para Bekin (1995, p. 34) “o objetivo do *endomarketing* consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e reterdo seus clientes externos”. Para Gronroos (1993, p. 283), o objetivo geral do *endomarketing* se desdobra em dois:

1. Assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços e, portanto, desempenhem com êxito suas responsabilidades de "marqueteiros de plantão" em suas tarefas no *marketing* interativo.
2. Atrair e reter bons empregados.

Quanto melhor funcionar o *endomarketing*, mais atraente será a empresa,

como empregador, aos olhos dos empregados. Em mercado orientado para o cliente, as empresas precisam prestar o melhor serviço possível aos clientes. Porém, em geral, as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto aos clientes.

A maioria das empresas carece de uma cultura para serviços. Nesses casos o *endomarketing* é normalmente visto como meio de alcançar esta cultura. Entretanto, o *endomarketing* sozinho não basta. Se as atividades de *endomarketing* forem implementadas apenas como uma campanha ou, pior ainda, como atividades totalmente separadas sem conexão e outros fatores gerenciais, o risco de que nada duradouro seja alcançado é esmagador.

De acordo com Bekin (1995, p. 40), o *endomarketing* deve partir de três premissas básicas:

Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente.  
Funcionários têm expectativas, são ativos valiosos e constitui o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas.  
Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Segundo Bekin (1995, p. 40) “estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder o *marketing* externo”. Segundo Gronroos (1993, p. 287), os três pré-requisitos para um *endomarketing* bem-sucedido são:

1. O *endomarketing* deve ser considerado parte integrante da gestão estratégica;
2. O processo de *endomarketing* não pode ser impedido por uma estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial;
3. A alta gerência tem que demonstrar constantemente um apoio ativo ao processo de *endomarketing*.

De acordo com Gronroos (1993, p. 289) “o produto interno consiste de um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os

responder favoravelmente às demandas da gerência com relação a uma orientação para o cliente”.

Bekin (1995, p. 69) afirma que “o que caracteriza precisamente o *endomarketing* é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário. É o que está implícito na fórmula de ‘tratar o funcionário como cliente’”.

O treinamento, em forma de programas internos ou externos, é quase sempre um componente básico necessário a um programa de *endomarketing*. Nesse contexto, segundo Gronroos (1993, p. 291), três tipos de treinamento podem ser incluídos:

Desenvolvimento de uma visão holística de como funciona uma estratégia para serviços e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, funções dentro da empresa e clientes.

Desenvolvimento e reforço de atitudes favoráveis em relação a uma estratégia para serviços e ao desempenho de “marqueteiros de plantão”.

Desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, vendas e serviços entre os empregados.

O treinamento, junto com o suporte à comunicação interna, constitui a ferramenta predominante do aspecto de gerenciamento de comunicação do *endomarketing*. O planejamento e a tomada de decisão em conjunto com os empregados envolvidos é uma forma de obter comprometimento antecipadamente às ações futuras que venham a emergir do processo de planejamento (GRONROOS, 1993).

Para Bekin (1995, p. 43) “o *endomarketing* quer estabelecer uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade a todos, conscientizando-os dos objetivos finais do negócio que envolve a todos”. Esta é a importância básica do *endomarketing* para o resultado final da empresa: tornar-se mais eficiente e, portanto, mais competitiva.

### 3.6. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal:

Após todas as abordagens anteriores sobre como fidelizar clientes através da prática *Marketing* de relacionamento, estratégia de marketing e marketing interno, partimos, então, para a discussão de um recurso de fundamental importância para a excelência no atendimento: trata-se de T & D, ou seja, Treinamento e Desenvolvimento de pessoal.

Treinar vem do latim *thahëre*, que significa trazer / levar a fazer algo.

Segundo Chiavenato (1999, p. 11) “a era da informação colocou o conhecimento como recurso organizacional mais importante. Isso trouxe situações completamente inesperadas. Uma delas é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional”.

As mudanças contextuais advindas do progresso científico e tecnológico vêm alterando o cenário mundial e afetando substancialmente as organizações. O cenário atual das organizações é acentuado pela globalização e surgimento de mercados emergentes. Em função da globalização, as tendências ambientais das últimas décadas apontam para um cenário caracterizado por mudanças tecnológicas, alta complexidade, velocidade das informações, acirramento de competitividade empresarial, inovação e crescente exigência do consumidor, o qual requer dos profissionais qualificação para atuar nesse ambiente de competitividade. Mais do que nunca, as organizações estão buscando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Para tanto, faz-se necessário investir quantias consideráveis em treinamento e desenvolvimento de pessoal, como forma de aumentar as competências individuais dos empregados para que os mesmos possam alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Buscando acompanhar a evolução do conhecimento científico, desenvolvimento tecnológico e modernização do setor produtivo, as organizações têm optado por contratar pessoal qualificado e experiente. Porém, como nem sempre é possível encontrar profissionais com o perfil esperado, estas não têm outra alternativa a não ser treinar seus empregados para capacitá-los e poder sustentar-se no mercado competitivo em que se encontram. Esse cenário coloca a área de Treinamento de Desenvolvimento como um importante instrumento que auxilia organizações e funcionários a adquirirem novas habilidades, conhecimento, atitudes e comportamentos, podendo assim, responder às novas exigências e demandas dos postos de trabalho de maneira mais eficaz e eficiente. Dessa forma, os programas de treinamento tornam-se essenciais, pois, é através da boa gestão e do desempenho dos funcionários que a empresa poderá obter bons resultados praticando *Marketing* de Relacionamento.

Para Chiavenato (1999, p. 14) “as pessoas constituem o recurso eminentemente dinâmico das organizações”:

Entre vários recursos organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento. As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações. As organizações lançam mão de ampla variedade de meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas e habilitadas para o trabalho.

De acordo com Boog (1999, p. 3) “ Treinamento e Desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações”.

O conceito de treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento como um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Atualmente, o conceito foi

ampliado, considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo, desenvolver competências nas pessoas para que estas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

A literatura científica faz distinção entre treinamento e desenvolvimento, e sugere que têm objetivos diferentes. Chiaventato (2005, p. 339), também compartilha dessa opinião, para ele, embora os métodos sejam similares, pois ambos constituem processos de aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Bastos analisa os problemas conceituais existentes na área de treinamento de pessoal, resultantes das tentativas de definir treinamento e desenvolvimento. Para o autor, uma das maneiras de diferenciar treinamento de desenvolvimento é pelos critérios de intencionalidade em produzir melhorias de desempenho e do controle exercido pela organização sobre o processo de treinamento (BASTOS, 1991).

Para Nadler (1984, p. 16), “treinamento refere-se à aprendizagem relacionada ao trabalho do indivíduo, enquanto desenvolvimento é a aprendizagem destinada ao crescimento do indivíduo, não relacionada especificamente ao trabalho atual ou futuro”. Bastos (1991, p. 88), no entanto, afirma que a distinção entre treinamento e desenvolvimento reporta-se ao nível de generalidade: “o treinamento seria específico e estaria voltado para a situação de trabalho e o desenvolvimento se destinaria ao homem em sua totalidade”. Para Goldstein (1991, p. 508), treinamento

é “ a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam no aumento da performance no trabalho”. Também Latham (1988, p. 548) define treinamento como “o desenvolvimento sistemático de padrões de atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo para desenvolver adequadamente uma tarefa ou trabalho”.

Segundo Ivancevich *apud* Chiavenato (2005, p. 339), treinamento é:

O processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

Segundo os princípios da *National Industrial Conference Board* (*apud* Chiavenato, 1999, p. 24), “o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização”.

Diferentemente de desenvolvimento, o conceito de treinamento estaria associado a intervenções sistematicamente planejadas para promover melhorias de desempenho em tarefas atuais. Já desenvolvimento estaria supostamente direcionado ao crescimento individual.

Pressionadas pelas incertezas decorrentes da instalação de um novo cenário sócio-político-econômico, as organizações de trabalho se vêem diante de um desafio que demanda no desenvolvimento de estratégias vinculadas as áreas de treinamento e desenvolvimento da competência individuais de seus empregados.

Se as competências individuais desenvolvidas em treinamento forem relevantes para s objetivos estratégicos organizacionais, é de esperar maior impacto

das habilidades adquiridas no trabalho e, por conseqüência, nas competências da organização. Isso faz com que aumente a vantagem competitiva da organização.

Para Chiavenato (1999, p. 11), “a competitividade das empresas depende agora do conhecimento”, e completa:

As empresas não valem apenas por seu capital físico e tecnológico, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar a seu negócio. A importância do trabalhador intelectual, capaz de trabalhar com a cabeça e participar ativa e proativamente na condução dos negócios da empresa, é o divisor de águas entre as empresas bem-sucedidas e aquelas que pretende sê-lo. O capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível que a contabilidade moderna tem dificuldade de manipular por meio de seus procedimentos tradicionais. O segredo das empresas bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência. Nesse aspecto, os subsistemas de desenvolvimento e monitoração de recursos humanos constituem a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso central da empresa moderna.

Treinamentos consomem uma soma considerável de recursos e, em um ambiente em que estes são escassos, torna-se necessário identificar os objetivos pretendidos pela organização quando decide utilizar essa intervenção. Os treinamentos devem dar suporte a estratégia organizacional. Porter (1989, p. 22) “considera a estratégia empresarial um caminho para a organização alcançar a vantagem competitiva que determinará seu desempenho”. Segundo Hill e Jones (1998, p. 3), “estratégia é o caminho específico de decisões e ações que os gerentes usam para alcançar os objetivos organizacionais”. Eles asseguram que “a produtividade dos empregados é um determinante-chave para a eficiência empresarial e a redução de custos, e é afetada diretamente pelos resultados dos programas de treinamento que a empresa adota”. Desta forma, os objetivos do treinamento devem ser alinhados com os objetivos organizacionais, pois, nesse contexto, a integração do treinamento com a estratégia organizacional é um fator

fundamental para a organização alcançar vantagem competitiva. Pfeffer (1994, p. 6) considera que “as formas tradicionais de êxito ainda podem fornecer competitividade à empresa, como a tecnologia de produto e de processo, os mercados protegidos ou regulamentados, porém, em grau menor, são vitais as habilidades dos empregados para o êxito competitivo”. O treinamento torna-se então um forte determinante do êxito competitivo das organizações.

Tais abordagens pressupõem que o treinamento contribui para a vantagem competitiva da organização quando qualifica a força de trabalho para o mercado. Empregados treinados de acordo com as estratégias da empresa constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que são os responsáveis, em última análise, pela inserção estratégica do produto ou serviço da organização no mercado. Se uma empresa tem como objetivo estratégico aumentar a produtividade, antes dos programas de avaliação e recompensa, terá de se assegurar de que os empregados possuem as competências individuais necessárias para o trabalho, tendo em vista aquele objetivo.

Chiavenato (2005, p. 354) assegura que um programa de treinamento pode proporcionar à empresa os seguintes benefícios:

Internamente:

1. Melhoria da eficiência dos serviços;
2. Aumento da eficácia nos resultados;
3. Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado;
4. Melhor qualidade de vida no trabalho (QVT);
5. Qualidade e produtividade;
6. Melhor atendimento ao cliente.

Externamente:

1. Maior competitividade organizacional;
2. Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa;
3. Melhoria da imagem da organização.

Os treinamentos têm sido requeridos com maior ênfase ultimamente, com o intuito de aumentar as competências individuais da força de trabalho, tendo em vista as *core competences* da organização, que são os conhecimentos e habilidades

técnicas únicas, difíceis ou até mesmo impossíveis de ser imitadas, que têm impacto no produto e no serviço da organização e que lhe dão vantagem competitiva no mercado (HAMEL E PRAHALAD, 1995) . Desta forma, o treinamento não é despesa, mas investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização. Hamel e Prahalad (1995, p. 263) afirmam que, “para administrar o estoque de competências específicas, a empresa precisa ser capaz de desmembrar essas competências até o nível de indivíduos com talentos específicos, e sugerem que cada funcionário seja o detentor das competências da organização”. Desta forma, a *core competence* da organização define as competências individuais necessárias para os empregados e direcionam os investimentos em treinamento. Essas afirmativas sugerem que os programas de treinamento devem ser ajustados ao estágio de desenvolvimento da empresa e ao nível da orientação estratégica de negócios da organização. Isso implica que a organização deve ter programas de treinamento coerentes com o estágio organizacional e com sua direção estratégica. Tal abordagem implica a necessidade de o treinamento atender às estratégias da organização, como forma de lhes dar sustentação. Isso significa que o treinamento deve adotar uma perspectiva de integração com o planejamento empresarial e ter objetivos coerentes com os objetivos da estratégicos da organização. Ulrich, (1998, p. 82) considera que, “ em organizações de sucesso, as competências individuais estão se transformando em capacidades organizacionais”. Isso, naturalmente, requer alinhamento entre o que a organização necessita desenvolver no nível estratégico e as competências individuais formadas. Percebe-se, então, que a integração entre treinamento e estratégia da organização tem sido evocada na literatura, apontando em uma única direção: a ligação entre objetivos de treinamento e os objetivos estratégicos da organização.

Em se tratando de relacionamento com clientes, em que as competências e habilidades são postas a prova diariamente, o treinamento e desenvolvimento dos funcionários faz a grande diferença para satisfazer o cliente, pois permite que os empregados usem seu poder e capacidade de tomar decisões seguras no sentido de satisfazer os clientes.

Diante das vantagens advindas dos treinamentos, as organizações têm investido mais em treinamento de pessoal. Porém, na maioria dos casos, este investimento é feito às cegas, ou seja, os treinamentos são oferecidos sem um estudo criterioso prévio das necessidades de treinamento, podendo resultar numa perda de tempo e dinheiro. São poucas as organizações que investem em um sistema de treinamento próprio, adequadamente estruturados, a maioria das organizações compra os cursos em pacotes prontos que nem sempre são adequados à sua realidade. Além disso, muitos treinamentos são oferecidos, sem uma avaliação de sua eficácia e eficiência em termos de impacto no trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, p. 24) os principais objetivos do treinamento são:

1. preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades;
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
3. Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

O processo de treinamento tem sido apresentado nas organizações utilizando a abordagem sistêmica. O sistema de treinamento envolve necessariamente um processo composto por quatro etapas: identificação de

necessidades de treinamento (diagnóstico: alcance dos objetivos da organização; determinação de requisitos básicos da força de trabalho; resultados da avaliação de desempenho; análise de problemas de produção; análise de problemas de pessoal e análise de relatórios e outros dados), planejamento do treinamento para atender às necessidades (quem treinar; como treinar; em que treinar; onde treinar; quando treinar; quanto treinar e quem treinar), implementação e execução do treinamento (aplicação dos programas pela assessoria, pela linha ou combinadamente por ambos) e avaliação dos resultados obtidos com o treinamento (acompanhamento; verificação ou medição; e, comparação da situação atual com a situação anterior) - (CHIAVENATO, 1999). Hamblin (1978, p. 21) define a avaliação de treinamento como “o ato de julgar se valeu ou não a pena, em termos de algum critério de valor, à luz da informação disponível”.

Os programas de treinamento são afetados por variáveis do contexto organizacional, interagem com o sistema da organização e são diretamente afetados por ele, com por exemplo, as políticas corporativas de seleção (ABTD, 1999).

De acordo com o autor Chiavenato (1999, p. 25) o conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudanças de comportamento, a saber:

1. Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas: como informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, etc.
2. Desenvolvimento de habilidades: principalmente aquelas habilidades e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento comumente orientado diretamente para o trabalho.
3. Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas. A auto-análise é o meio mais eficaz para obter a renovação ou mudança planejada. Nesse sentido, o treinamento é considerado uma das principais forças capazes de mudar a natureza da sociedade.

4. Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível da abstração e conceituação de idéias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Por outro lado, De Paula (1992, p. 17) assegura que “o fato de as avaliações de reação serem favoráveis não garante a ocorrência de aprendizagem, como, também, aprendizagem não assegura mudanças no comportamento no cargo, que, por sua vez, podem não produzir mudanças na organização ou não afetar o valor final”. Para a autora, existem outras variáveis capazes de influenciar a transferência da aprendizagem para o trabalho causando impacto na organização. A transferência refere-se a manutenção e generalização dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos pelo treinando em diferentes contextos. As condições para que a transferência do treinamento ocorra dependem tanto das características individuais dos treinandos quanto do projeto de treinamento e de variáveis do contexto organizacional. Transferência de treinamento refere-se à aplicação correta, no trabalho, de conhecimento, habilidades e atitudes adquiridas em treinamento, e impacto do treinamento no trabalho refere-se à influência exercida pelo treinamento sobre o desempenho do treinado em tarefa similar à aprendida no evento instrucional (BOOG, 1999). A transferência de treinamento tem duas distinções: transferência horizontal, que ocorre por meio de diferentes rumos ou contextos, no mesmo nível da tarefa executada pelo indivíduo, e a transferência vertical, que se refere ao *link* entre os resultados do treinamento no nível do indivíduo e no nível organizacional. (BOOG, 1999).

Porém, a eficácia de treinamentos também depende das características dos treinandos, entre essas características, destaca-se motivação para o treinamento, ou seja, o quanto o indivíduo pretende esforçar-se em assimilar os conteúdos do

treinamento e em transferi-los para o ambiente de trabalho, bem como o valor atribuído ao treinamento como estratégia de resolução de problemas de desempenho no trabalho.

### **3.7. Motivação de Pessoal**

O treinamento é apenas uma das intervenções que afetam o desempenho no trabalho. É, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais, materiais ou sociais, relacionadas ao desempenho.

Para atuar em uma função dinâmica como relacionamento com clientes, é preciso estar interessado nos desejos e anseios dos clientes, pois, o profissional deve diariamente tomar uma injeção de ânimo para estimular a produção e o bom desenvolvimento da empresa. Comodismo e falta de entusiasmo podem ser os grandes inimigos do funcionário e, conseqüentemente, da empresa. A palavra chave do momento é a “motivação”. O que as empresas buscam para seu time são pessoas capazes de encontrar estímulo no que fazem, pois estas pessoas são responsáveis pelo alcance de resultados mais produtivos nas instituições. Diante dos impactos trazidos pelas mudanças nas organizações empresariais nas últimas décadas, seja pelo processo de globalização mundial ou pelo rápido avanço das tecnologias de produção, informática e telecomunicações, transformando e sugerindo novas formas de percepção e interpretação pelos profissionais que desejam ser bem sucedidos, faz-se necessário manter uma motivação para enfrentar os novos desafios que são inseridos na sociedade. A motivação está

estritamente ligada à satisfação e a determinação pessoal do profissional. Mas essa missão não cabe somente ao funcionário. A empresa também é responsável por manter em alta o astral dos funcionários.

Motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. Segundo Bekin (1995, p. 68) “a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional”. Robbins (2002, p. 151) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despense para alcançar determinado objetivo. Porém, a intensidade por si só não é capaz de levar a resultados favoráveis a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. E, por fim, persistência que é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço (ROBBINS, 2002).

A década de 50 foi um período frutífero no desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Dentre as teorias formuladas, três delas, embora sejam hoje muito questionáveis em termos de sua validade, são ainda provavelmente as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores, pois representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram. São elas: hierarquia das necessidades, teorias X e Y e a teoria de dois fatores.

A primeira delas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, defende a premissa de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades: necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. A medida que cada uma dessas necessidades vão sendo atendidas, a próxima torna-se a dominante. Do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade jamais seja satisfeita

completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação (ROBBINS, 2002).

Quanto a Teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor, o autor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada teoria X, que defende a premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e precisam ser coagidos para mostrar desempenho, e outra teoria basicamente positiva, chamada teoria Y que defende a premissa de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação.

Teoria dos Dois Fatores proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg sugere que o oposto da satisfação não é a insatisfação, pois a eliminação das características da insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Para o autor, fatores intrínsecos estão associados à satisfação com o trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação.

As teorias apresentadas anteriormente, apesar de muito conhecidas, não resistiram a uma análise mais detalhada. Existe uma série de teorias contemporâneas que possui uma coisa em comum – cada qual tem uma fundamentação básica com um razoável grau de validade.

A teoria ERG de Clayton Alderfer argumenta, assim como Maslow, que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo.

A teoria das necessidades de David McClelland enfoca três necessidades: realização, que busca a excelência de se realizar em relação a determinados

padrões e de lutar pelo sucesso, o poder, que expressa a necessidade de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente, o desejo de controle, e, por fim, a associação que exprime o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Historicamente, os teóricos da motivação têm assumido, no geral, que as motivações intrínsecas – como realização, responsabilidade e competência – são independentes dos motivadores extrínsecos – como alta remuneração, promoções, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho. Mas a teoria da avaliação cognitiva sugere outra coisa. Ela sustenta que, quando as recompensas externas são usadas pela organização como forma de premiar desempenhos superiores, as recompensas internas, que resultam do indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas. Quando a recompensa externa é dada por um indivíduo ter realizado uma tarefa interessante, isto causa uma queda no interesse pela tarefa em si.

Teoria da fixação de objetivos de Edwin Locke propõe que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Sugere que os objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis e com maior probabilidade de serem atingidos; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos, pois as pessoas trabalham melhor quando têm um posicionamento a respeito de seu progresso.

A Teoria do Reforço é uma contrapartida à teoria da fixação de objetivos. A primeira é uma abordagem cognitiva, sugerindo que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações. Já a Teoria do Reforço é uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. A teoria do reforço

ignora as condições internas do indivíduo, concentrando-se apenas no que acontece a ele quando realiza uma ação qualquer. De acordo com essa teoria, recompensar um comportamento com reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição. Essa teoria é muito importante quando falamos de relacionamento com clientes, pois como trata-se de uma função muito dinâmica, reconhecer os esforços do funcionário em manter sua carteira de clientes ou por resolver uma situação difícil com o cliente, garantindo a sua satisfação, pode levá-lo a ser mais criativo, Ter mais iniciativa e se comprometer mais com a organização.

Na Teoria da Equidade que o referencial é uma variável importante. Os funcionários fazem comparações entre o seu trabalho – as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento) – e o dos outros. Quando esta comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade.

E, por fim, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Essa teoria sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais. A teoria da expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas (VROOM, 1997).

Diante das teorias anteriormente apresentadas, foram desenvolvidos alguns programas de reconhecimento e remuneração para incentivar os funcionários a atingirem os objetivos organizacionais. A seguir, baseado na bibliografia de Robbins, alguns desses programas:

O primeiro deles é o programa de reconhecimento que trata do envolvimento dos funcionários com a organização. Segundo Robbins (2002, p. 186) o envolvimento de funcionários é “um processo participativo que utiliza o contingente total de funcionários e tem por objetivo estimular um crescente comprometimento com o sucesso da organização”. Esse programa engloba idéias populares como a participação dos funcionários ou gestão participativa, democracia no ambiente de trabalho, autonomia e participação acionária dos funcionários. A lógica por trás deste processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhes dizem respeito e aumentando sua autonomia e controle sobre seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego.

Outro programa que vem recebendo bastante atenção por parte das organizações é o programa de remuneração variável. Esse programa é, basicamente, um plano de remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros e participação nos ganhos. Além do poder motivacional desse programa, existem as vantagens de custo. Em vez de pagar o funcionário apenas por seu tempo de trabalho ou cargo exercido, uma parte da remuneração se baseia em alguma medida de desempenho, individual e/ou organizacional. Como a remuneração é flutuante, o que torna esse programa bastante atraente para as empresa, pois parte dos custos fixos com salários são transformados em custos variáveis, reduzindo, dessa forma, as despesas quando o

desempenho cair. Esse programa vem sendo utilizado pela Medial Saúde que remunera seu funcionário da área de relacionamento, baseado no seu desempenho para manter a carteira de clientes, atrair novos clientes, reajustar os contratos, além do controle de sinistro.

Os planos de remuneração por habilidades é outra alternativa dentre os programas de reconhecimento e remuneração. É uma alternativa à remuneração com base no cargo. Em vez de ter a determinação da categoria salarial definida pelo cargo que ocupa, o plano de remuneração por habilidades estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar. Isso é bastante importante nos dias de hoje em que as empresa operam em uma estrutura de força de trabalho enxuta, reduzida.

E, por fim, os planos de benéficos flexíveis que permitem aos funcionários escolher entre diversos itens, os benefícios que melhor atendem suas necessidades. A idéia de dar a todos os funcionários os mesmos benefícios parte da premissa de que as necessidades deles são todas iguais. Desta forma, os benefícios flexíveis transformam os gastos com benéficos em agentes de motivação.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Dentre as diversas formas de coleta de dados, o questionário foi a mais adequada para atingir o objetivo a que este trabalho se propôs.

Foi aplicado um questionário fechado com questões objetivas e de múltipla escolha, dirigida aos representantes de seis empresas clientes da Medial Saúde, aos quais, foi solicitado a escolha de uma resposta para cada questão.

Em uma amostra de seis empresas, o questionário foi entregue a dois representantes de cada empresa, totalizando doze pessoas, e foi recolhido em sua totalidade. As empresas foram escolhidas de acordo com o número de usuários dos serviços de assistência médica. Sendo assim, só respondeu a esse questionário as empresas que tinham um número mínimo de quinhentos usuários cadastrados junto à Medial Saúde.

A elaboração das perguntas teve como preocupação não desviar o foco dos objetivos da pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados, sendo os resultados apresentados em tabelas e gráficos que demonstram para cada pergunta do questionário a distribuição da frequência das respostas de cada empresa.

Desta forma, seguem as questões aplicadas, a exposição tabular e gráfica dos dados coletados, juntamente com comentários respectivos a cada questão.

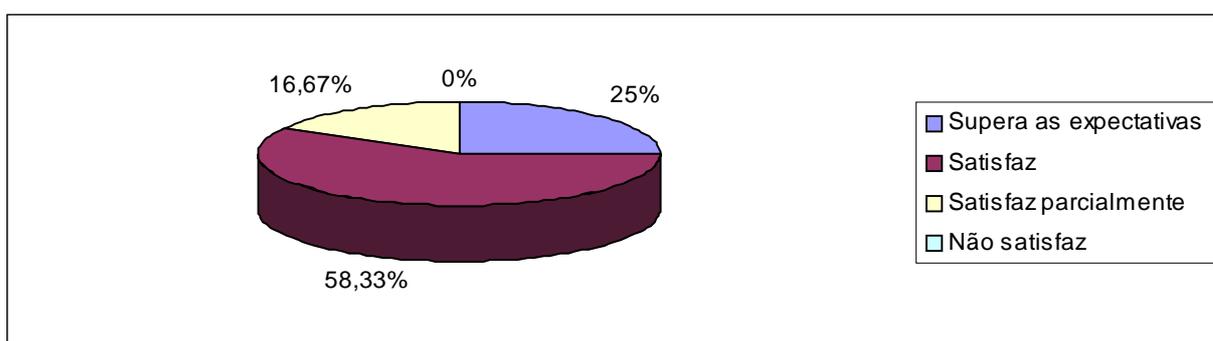
**Questão 01** - O atendimento prestado pela Medial Saúde satisfaz as suas expectativas?

**TABELA 01** – Atendimento satisfatório ou não satisfatório

Alternativas	Nº de Resposta	Porcentagem
Supera as expectativas	3	25
Satisfaz as expectativas	7	58,33
Satisfaz parcialmente as expectativas	2	16,67
Não satisfaz as expectativas	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação do questionário elaborado pela aluna Alaide Maciel Lima, para a Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**GRÁFICO 02** – Atendimento satisfatório ou não satisfatório



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

### Comentários:

De acordo com os dados obtidos para a questão sobre atendimento, observou-se que 25% dos respondentes afirmaram que o atendimento prestado pela Medial Saúde supera suas expectativas, ao passo que a maioria, ou seja, 58,33% afirmaram que o atendimento satisfaz as suas expectativas e apenas 2% dos respondentes afirmaram que o atendimento satisfaz parcialmente. Entretanto, nenhum respondente afirmou que o atendimento oferecido não satisfaz suas expectativas.

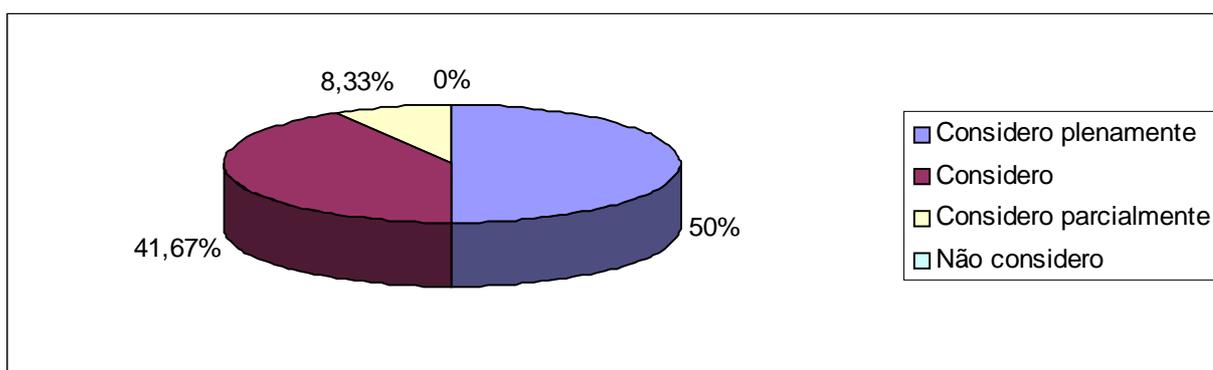
**Questão 02** – Você considera o trabalho que a Medial Saúde desenvolve na área de relacionamento com clientes um diferencial importante para a manutenção do seu contrato?

**TABELA 02** – Diferencial para manutenção do contrato

Alternativas	Nº de Resposta	Percentagem
Considero plenamente	6	50
Considero	5	41,67
Considero parcialmente	1	8,33
Não considero	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação do questionário elaborado pela aluna Alaide Maciel Lima, para a Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**GRÁFICO 03** – Diferencial para manutenção do contrato



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

### Comentários:

Quanto à questão sobre o relacionamento com clientes como diferencial para a manutenção do contrato, 50% dos respondentes afirmaram que considera plenamente o relacionamento um fator importante para a manutenção do contrato, 41,67% consideraram importante, 8,33% responderam que considera parcialmente importante e nenhum afirmou desconsiderar esse fator.

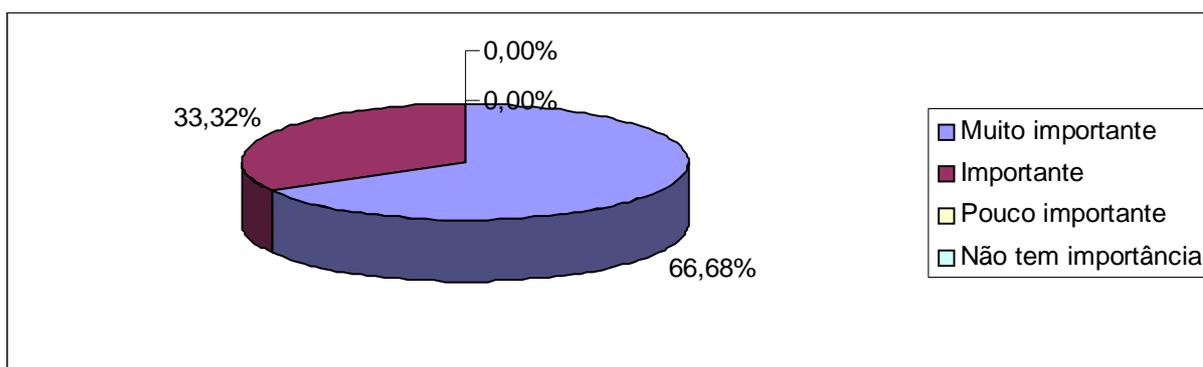
**Questão 03** – A flexibilidade em atender solicitações extra-contratuais é percebida como fator importante no relacionamento?

**TABELA 03** – Flexibilidade no atendimento

Alternativas	Nº de Resposta	Porcentagem
É muito importante	8	66,68
É importante	4	33,32
Tem pouca importância	0	0
Não tem importância	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação do questionário elaborado pela aluna Alaide Maciel Lima, para a Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**GRÁFICO 04** – Flexibilidade no atendimento



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

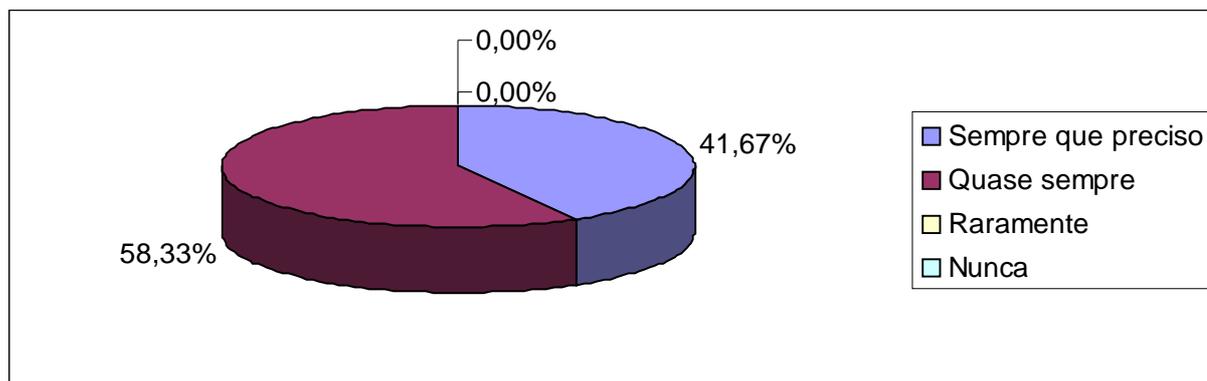
#### **Comentários:**

Quanto à flexibilidade em atender solicitações extra-contratuais, 66,68% dos respondentes afirmaram perceber esse fator como muito importante para o relacionamento, 33,32% consideraram importante, ao passo que nenhum respondente afirmou considerar esse fator como de pouca ou nenhuma importância.

**Questão 04 – Tem facilidade de acesso aos representantes da Medial Saúde?****TABELA 04 – Facilidade de acesso**

<b>Alternativas</b>	<b>Nº de Resposta</b>	<b>Percentual</b>
Sempre que preciso	5	41,67
Quase sempre	7	58,33
Raramente	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação do questionário elaborado pela aluna Alaide Maciel Lima, para a Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**GRÁFICO 05 – Facilidade de acesso**

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**Comentários:**

A facilidade de acesso aos representantes da Medial Saúde também teve resultado positivo, pois, observou-se que todos os respondentes afirmaram ter fácil acesso, ou seja, 41,67% afirmaram que são atendidos sempre que precisam, 58,33% afirmaram que são atendidos na maioria das vezes, e nenhum respondente afirmou não conseguir acesso quando precisam.

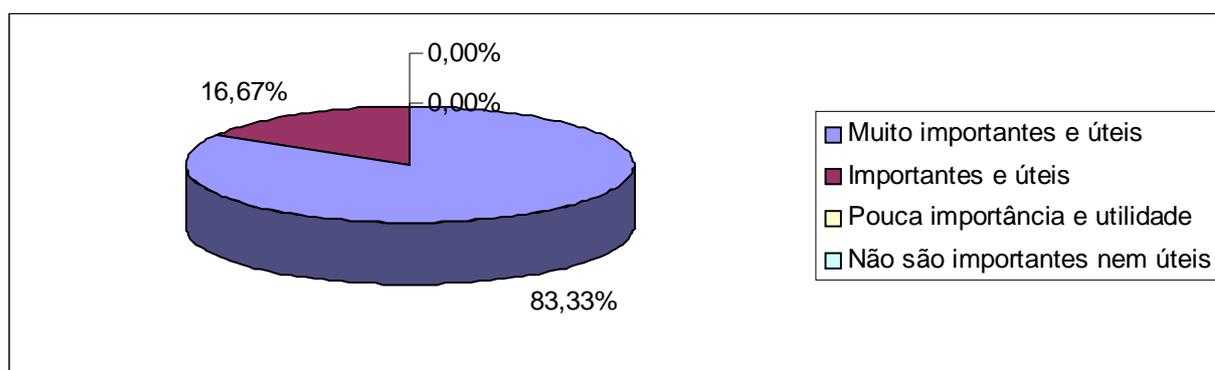
**Questão 05** – As informações passadas pela Medial Saúde, através de relatórios e informativos, são importantes e úteis?

**TABELA 05** – Utilidade das informações

Alternativas	Nº de Resposta	Percentual
São muito importantes e úteis para acompanhamento das ações tomadas	10	83,33
São importantes e úteis	2	16,67
Tem pouca importância e utilidade	0	0
Não são importantes nem úteis	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação do questionário elaborado pela aluna Alaide Maciel Lima, para a Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**GRÁFICO 06** – Utilidade das informações



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

### Comentários:

Para os respondentes, as informações passadas através de relatórios e informativos, são muito importantes e úteis para o acompanhamento das ações tomadas de acordo com 83,33%, são importantes e úteis para 16,67% e nenhum respondente considerou essas informações de pouca ou nenhuma importância e utilidade.

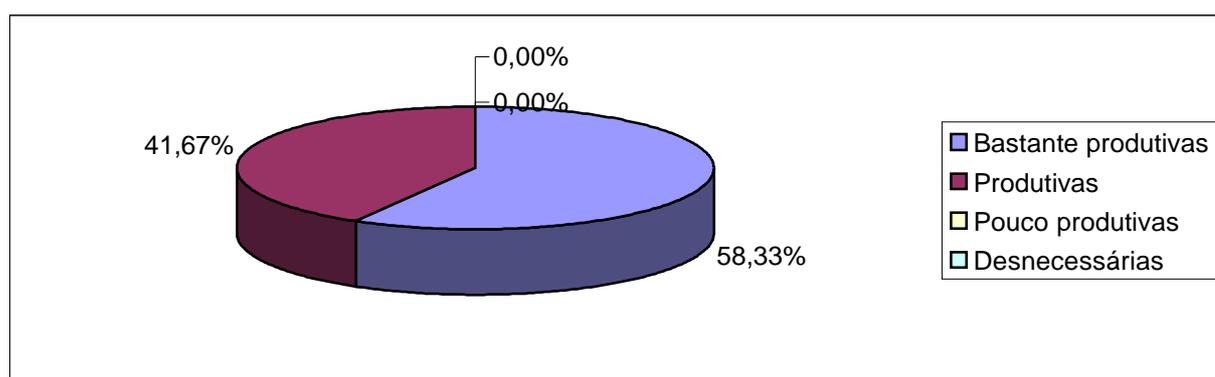
**Questão 06** – Considera as visitas e reuniões promovidas pela Medial Saúde produtivas para sua empresa?

**TABELA 06** – Importância das visitas e reuniões

Alternativas	Nº de Resposta	Percentual
São bastante produtivas	7	58,33%
São produtivas	5	41,67%
São pouco produtivas	0	0
São desnecessárias	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação do questionário elaborado pela aluna Alaide Maciel Lima, para a Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**GRÁFICO 07** – Importância das visitas e reuniões



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

### Comentários:

Quanto às visitas e reuniões promovidas pela Medial Saúde, 58,33% dos respondentes afirmam ser bastantes produtivas, 41,67% consideram produtivas, enquanto que nenhum respondente afirmou ser improdutivas ou desnecessárias.

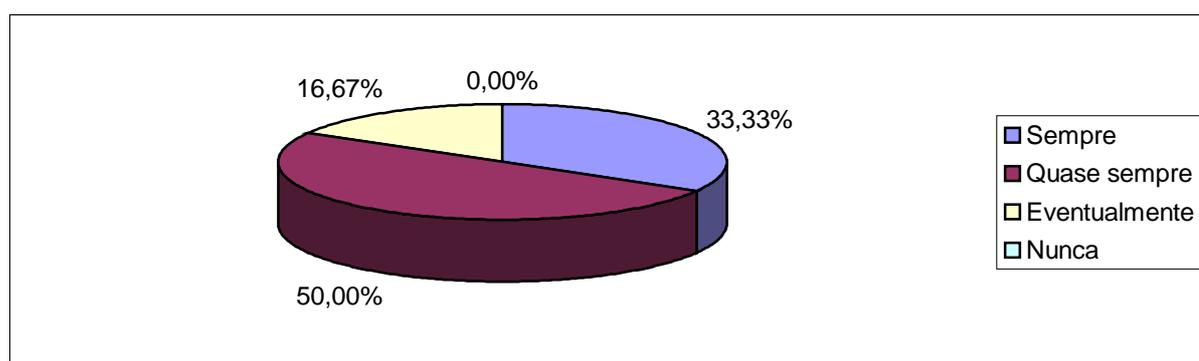
**Questão 07** – A Medial Saúde busca formas de melhorar os produtos e serviços prestados, adequando-os ao perfil de funcionários de sua empresa, de forma a assegurar a sua satisfação?

**TABELA 07** – Melhorias nos serviços e produtos

Alternativas	Nº de Resposta	%
Sempre	4	33,33
Quase sempre	6	50
Eventualmente	2	16,67
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação do questionário elaborado pela aluna Alaide Maciel Lima, para a Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**GRÁFICO 08** – Melhorias nos serviços e produtos



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

### Comentários:

De acordo com os percentuais apresentados referentes a melhorias nos serviços e produtos, 33,33% dos questionados afirmaram que a Medial Saúde sempre procura fazer melhorias de acordo com o perfil dos funcionários, 50% afirmaram quase sempre, 16,67% afirmaram que esta questão é eventualmente percebida, enquanto nenhum respondente afirmou não perceber a preocupação da empresa em adequar seus serviços e produtos ao gosto de seus funcionários.

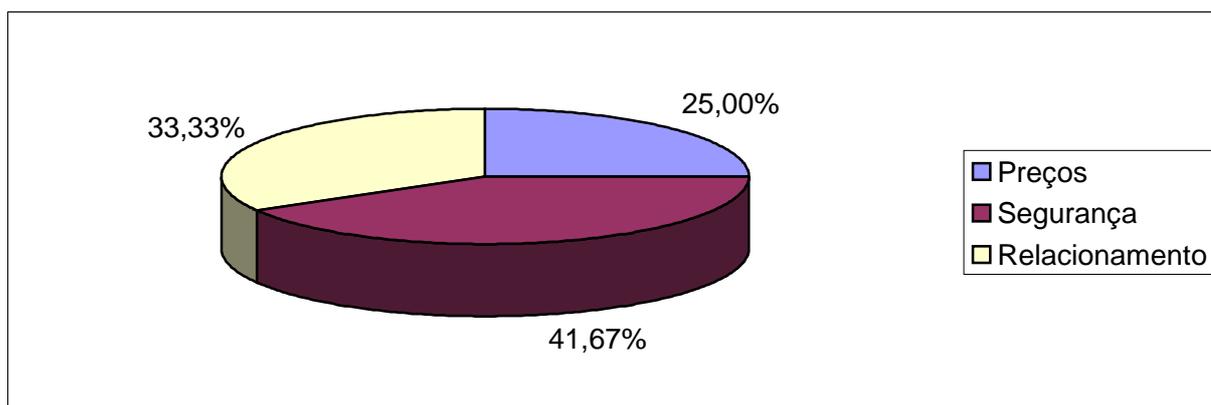
**Questão 08** – Qual, dentre os fatores citados abaixo, é mais importante para que sua empresa mantenha o contrato com a Medial Saúde?

**TABELA 08** – Fatores de manutenção de contrato

<b>Alternativas</b>	<b>Nº de resposta</b>	<b>%</b>
Os preços praticados	3	25
A segurança que uma grande empresa oferece	5	41,67
O relacionamento estabelecido entre sua empresa e os gestores do contrato	4	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fonte: Tabulação do questionário elaborado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

**GRÁFICO 09** – Fatores de manutenção de contrato



Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados obtidos através do questionário aplicado pela aluna Alaide Maciel Lima, para Monografia Acadêmica, em maio/2005.

### **Comentários:**

Considerando a análise dos dados obtidos com relação aos fatores importantes para a manutenção do contrato, 25% afirmaram que o preço é mais importante, enquanto 41,67% afirmaram que a segurança oferecida por uma empresa de grande porte ser de maior importância e 33,33% afirmaram ser o relacionamento estabelecido entre as partes o fator de maior importância.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta parte do estudo tem como objetivo, a partir de dados obtidos com a aplicação do questionário, descrever, analisar e interpretar os resultados.

Considerando o questionário aplicado e direcionado a um grupo específico de clientes, o qual teve objetivo levantar questões a respeito do relacionamento com os clientes como fator de fidelização, verificou-se através do resultado obtido na questão 01, que a maioria dos respondentes afirmou que o atendimento prestado pela Medial Saúde satisfaz ou supera suas expectativas. Esse resultado confirma a teoria de Kotler (1998, p. 53), “satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa”.

De acordo com Vavra(1993, p. 33) “ o pós-venda é considerado como um dos principais fatores para a lealdade dos clientes”. Isto se confirmou, com os dados obtidos na questão sobre relacionamento, pois quando há um diferencial no relacionamento, as empresas procuram, junto ao produto adquirido, associar um bom relacionamento com o fornecedor, que resultará em parceria duradoura.

Quanto à questão 03 que analisou a flexibilidade da empresa em atender solicitações extra-contratuais, a maior parte dos entrevistados considerou esse fator muito importante para o relacionamento. Este resultado evidencia a criação de valor percebida pelo cliente e se confirma com o que diz os autores Nickels e Wood (1997, p. 166) “ a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes significa mover-se para além da oferta dos produtos básicos e criar pacotes de valor diferenciados que excedam as expectativas dos consumidores”. Além do que fala Bretzke (2000, p. 127) “é indispensável agregar valor utilizando conceito da

hierarquia de valor do cliente para que os benefícios possam sempre ser renovados, causando encantamento que é necessário para manter a empresa numa posição privilegiada”.

Quanto à facilidade de acesso aos representantes da Medial Saúde, embora as opções absolutamente negativas não tenham recebido pontuação, o resultado obtido pode ser um ponto que mereça uma reavaliação pela Medial Saúde, pois as vias de acesso para o cliente devem estar sempre disponíveis de forma atender prontamente a todos os clientes.

A empresa também, através de relatórios e informativos, mantém seus clientes atualizados a respeito de ações tomadas, além de promover visitas e reuniões com o intuito de estreitar parceria com seus clientes e buscar ajustar seus produtos ao perfil do usuário final. Este foi um item bem avaliado pelos respondentes. Isso denota a relação de clareza pretendida pela empresa e são percebidos pelos clientes como pontos positivos. Esses fatores são relevantes para a fidelização, pois os relacionamentos são construídos pela confiança e percepção de proximidade entre empresa e cliente.

Quanto à questão 08, os resultados obtidos foram bem distribuídos entre as três opções sugeridas. O relacionamento estabelecido entre as partes recebeu a segunda melhor avaliação, sendo superado pelo fator segurança. Esse resultado pode ser explicado em função da instabilidade do mercado. Quanto à pontuação atribuída à opção “preço”, o resultado demonstra que o preço, embora não determinante, ainda é muito relevante para o cliente, principalmente, quando vivemos em período de recessão econômica.

Os resultados obtidos através do questionário condiz com o que Kotler (1998, p.30) define sobre *Marketing* de Relacionamento: “ a pratica da construção de

relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo”. Desta forma, podemos afirmar que a prática de *Marketing* de Relacionamento é eficaz para a fidelização de clientes.

## 6. TESTE DAS HIPÓTESES

Em se tratando das hipóteses deste estudo, mediante o questionário aplicado e de acordo com as respostas obtidas, pode-se afirmar referente a cada hipótese o seguinte:

a) H0: O relacionamento com clientes é um fator de fidelização.

A primeira hipótese se confirmou, pois, de acordo com os resultados do questionário, os clientes têm percepção de que quando uma empresa se dispõe a estreitar relacionamento comercial, a tendência é que a qualidade dos produtos e serviços sejam melhoradas e os interesses sejam alinhados, de forma a desenvolver uma parceria ganha-ganha.

b) H1: A capacitação de funcionários influencia na qualidade / excelência do atendimento.

O investimento em treinamento e desenvolvimento aumenta as competências individuais dos funcionários levando-os a desenvolverem adequadamente suas tarefas ou trabalho. Cabe, nesse caso, ressaltar as palavras de Boog (1999, p. 3) “treinamento e desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações”.

c) H2: Trabalhar a motivação dos funcionários garante um retorno positivo para a excelência do relacionamento com clientes.

Bekin (1995, p. 68) define motivação como “um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa...”. Partindo desse pressuposto, pode-se afirmar que trabalhar a motivação dos funcionários garante um retorno positivo para a excelência do relacionamento, pois quando a empresa envolve os funcionários em decisões que lhe dizem respeito, aumentando sua autonomia e controle sobre seu trabalho, eles se tornam mais produtivos e mais satisfeitos e, conseqüentemente, desenvolvem suas funções de maneira superior.

## 7. CONCLUSÃO

A proposta desse trabalho monográfico foi fazer um estudo focando o relacionamento de clientes como ferramenta de fidelização de clientes corporativos da Medial Saúde, empresa atuante no ramo de assistência médica, no Distrito Federal. Assim, esse trabalho objetivou mostrar como é relevante identificar as necessidades para fidelizar os clientes; verificar o gerenciamento das relações com os mesmos e a implementação de ações eficazes no processo de fidelização.

Devido à grande concorrência e à similaridade dos produtos de assistência médica, a empresa buscou um diferencial em relação as concorrentes, e a solução encontrada foi a diferenciação no atendimento, o qual foi identificado através da aplicação do questionário, que os clientes percebem esse fator como valor agregado aos produtos e serviços oferecidos. A busca pela satisfação dos clientes está diretamente ligada à identificação de necessidades dos mesmos e, para que a empresa identifique estas necessidades, é preciso estar perto, atento ao modo de agir e aos seus desejos.

A Medial Saúde é bastante atuante e comprometida com a questão de relacionamento e, isso tem trazido bons resultados, visto que a média de permanência dos seus clientes corporativos é de 15 anos. Certamente, isso não é devido apenas à área de relacionamento com clientes que, embora seja fundamental no processo de fidelização, por si só não é suficiente. Cabe ressaltar que a qualidade dos serviços e produtos oferecido também é relevante.

Porém, alcançar a fidelização de um cliente é um processo que exige tempo, dedicação e investimento. A empresa, para assegurar uma gestão de relacionamento bem sucedida além de estar com o foco no cliente, precisa voltar-se

para dentro de si e investir em outras frentes que são importantes para a manutenção de seus relacionamentos, como por exemplo, investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal, além de buscar recursos para manter seus funcionários motivados, principalmente os que têm ação direta com os clientes. E, nessa questão, a Medial Saúde ainda têm pontos a serem reavaliados. A empresa vem priorizando os investimentos em treinamento apenas para os funcionários das áreas operacionais, enquanto que os gestores dos contratos empresariais que são responsáveis pela sustentação dos relacionamentos não são treinados o necessário e não há investimento suficiente para o desenvolvimento de habilidades e competências.

Quanto a investimentos para manter em alta a motivação dos funcionários a empresa busca beneficiar todos os seus funcionários com o Programa de Participação nos Resultados além disso, os funcionários das Divisões Comerciais e de Relacionamento com Cliente recebem um benefício extra que é a Renda Variável, um programa recentemente implantado pela empresa. Essa iniciativas, embora ainda tímidas, são percebidas pelos funcionários como fatores motivacionais, porém ainda não ideais.

Quanto a fidelização de seus clientes, a empresa tem visado conseguir usar ao máximo de todos os recursos possíveis, ela obterá não só o aumento da taxa de retenção como também o aumento da intensidade da relação entre empresa e cliente.

## 8. BIBLIOGRAFIA

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BASTOS, A. V. B. *Revista de Administração: O suporte oferecido pela empresa na área de treinamento*. São Paulo, out/dez, 1991.

BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de Releacionamento e Competição em Tempo Real – Com CRM (Customer Relationship Management)*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. *CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como Estratégia de Gestão*. Porto Alegre: L & PM, 1998.

CERTO, Samuel C. *Administração Moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Editora Campus, 2005.

CHURCHILL JR, Gilbert A. e PETER, J. Paul. *Marketing: Criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

DE PAULA, S. M. A. *Variáveis preditoras de impacto de treinamento no trabalho: análise da percepção dos treinados de duas organizações*. Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília, 1992.

GREEN, Paul C. *Desenvolvendo Competências Consistentes*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GIL, Antônio de Loureiro. *Gestão da Qualidade Empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento – Estratégias, Técnicas e Tecnologia para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre*. São Paulo: Futura, 2001.

GRONROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

HAMBLIN, A. C. *Avaliação e Controle de Treinamento*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios e casos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVITT, Theodore. *A Imaginação de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

McCARTHY, E. Jerome e PERREAULT JR, William D. *Marketing Essencial*. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NICKELS, William G. e WOOD, Marian Burk. *Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PFEFER, M. E. *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo, Makron, 1994.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. *Marketing Um a Um – Marketing individualizado na era do cliente*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REICHHELD, Frederick F. *Princípios da Lealdade – Como Líderes Atuais Constroem Relacionamentos Duradouros e Lucrativos*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Ângela. *Empresas e Clientes – Um Ensaio sobre Valores e Relacionamentos no Brasil*. São Paulo: Atlas – 2000

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*. 4. ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento: After Marketing – Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VROON, Victor H. *Gestão de Pessoas, não de Pessoal*. 9. ed. São Paulo: Editora Campus, 1997.

## **9. APÊNDICES**

**9.1. Apêndice 01 - Carta aos representantes das empresa clientes da Medial Saúde.**

**9.2. Apêndice 02 - Questionário aplicado aos representantes das empresas clientes da Medial Saúde.**

## **Apêndice 01– Carta aos Representantes das Empresas Clientes da Medial Saúde.**



Prezados (as) Representantes:

O questionário que segue em anexo, tem como objetivo coletar dados para fundamentar o trabalho de Estágio Supervisionado II, apresentado como requisito para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário do Brasília.

Solicito, portanto, sua colaboração para respondê-lo, pois o mesmo será de grande valia para avaliar a relevância do trabalho desenvolvido pela Divisão de Relacionamento com Clientes da Medial Saúde como fator de fidelização, possibilitando assim, através dos resultados obtidos, desenvolver meios ou estratégias para melhor atender a sua empresa.

Ressalto que, não será necessária sua identificação, apenas sua colaboração com respostas francas.

Agradeço, antecipadamente, sua especial colaboração para esse projeto.

Atenciosamente,

**Alaide Maciel Lima**

**Apêndice 02 – Questionário aplicado aos representantes das empresas clientes da Medial Saúde S/A.**

1. O atendimento prestado pela Medial Saúde satisfaz as suas expectativas?
  - a) Supera as expectativas
  - b) Satisfaz as expectativas
  - c) Satisfaz parcialmente as expectativas
  - d) Não satisfaz as expectativas
  
2. Você considera o trabalho que a Medial Saúde desenvolve na área de relacionamento com clientes um diferencial importante para a manutenção do seu contrato?
  - a) Considero plenamente
  - b) Considero
  - c) Considero parcialmente
  - d) Não considero
  
3. A flexibilização em atender solicitações extra-contratuais é percebido como fator importante no relacionamento?
  - a) É muito importante
  - b) É importante
  - c) Tem pouca importância
  - d) Não tem importância
  
4. Tem facilidade de acesso aos representantes da Medial Saúde?
  - a) Sempre que preciso;
  - b) Quase sempre
  - c) Raramente
  - d) Nunca
  
5. As informações passadas pela Medial Saúde, através de relatórios e informativos, são importantes e úteis?
  - a) São muito importantes e úteis para acompanhamento das ações tomadas

- b) São importantes e úteis
- c) Tem pouca importância e utilidade
- d) Não são importantes nem são úteis

6. Considera as visitas e reuniões, promovidas pela Medial Saúde, produtivas para sua empresa?

- a) São bastante produtivas;
- b) São produtivas;
- c) São pouco produtivas;
- d) São desnecessárias.

7. A Medial Saúde busca formas de melhorar os produtos e serviços prestados, adequando-os ao perfil de funcionários de sua empresa, de forma a assegurar a satisfação do usuário final?

- a) Sempre
- b) Quase sempre
- c) Eventualmente
- d) Nunca

8. Qual, dentre os fatores citados abaixo, é mais importante para que sua empresa mantenha o contrato com a Medial Saúde?

- a) Os preços praticados;
- b) A segurança que uma grande empresa oferece;
- c) O relacionamento estabelecido entre sua empresa e os gestores do contrato;