

**FACULDADES INTEGRADAS PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE
EM MARKETING**

Francisco José Chemicatti

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A RETENÇÃO DE
CLIENTES NA HILTI DO BRASIL COMERCIAL LTDA**

**PEDRO LEOPOLDO – MG
2009**

Francisco José Chemicatti

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A RETENÇÃO DE
CLIENTES NA HILTI DO BRASIL COMERCIAL LTDA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração de empresas com ênfase em marketing

Orientador: Dr. Mauro Calixta Tavares

PEDRO LEOPOLDO – MG

2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que colaboraram para que eu pudesse concluir essa etapa tão importante de minha vida.

Agradeço especialmente:

Ao meu orientador professor Doutor Mauro Calixta Tavares que com suas orientações precisas, me conduziu a este momento.

A Hilti do Brasil Comercial Ltda. que me proporcionou a oportunidade de fazer esta pesquisa.

Aos meus familiares que souberam compreender minha dedicação a este projeto.

Aos meus amigos das Quintas feiras: César, Giovanni, Leonardo, Marcelo, Tarso, Thiago e Vinicius, que colaboraram muito com esse projeto.

Aos meus Amigos CDFS: César, Denise e Silvânia que desde 2002 me levaram a conclusão deste projeto.

RESUMO

Empresas estão se especializando e adotando estratégias de gestão, com gestores cada vez mais qualificados. O mercado busca profissionais e empresas que atendam suas necessidades em um contexto de competitividade acirrada. Dessa forma, a gestão dos negócios por meio de ferramentas estratégicas e a utilização do marketing de relacionamento surgem como grandes necessidades para algumas empresas. O marketing de relacionamento é um instrumento de gestão, baseado na orientação para o mercado, que busca estabelecer um relacionamento profundo, duradouro e sustentável com públicos de interesse, como forma de obter vantagem competitiva. Este trabalho se propôs verificar a adoção do marketing de relacionamento pela empresa Hilti do Brasil Comercial Ltda. e avaliar sua efetividade na retenção de clientes. A pesquisa de natureza exploratória, com entrevistas por questões abertas e abordagem qualitativa, foi realizada junto aos gestores responsáveis pela operacionalização da força de vendas e implementação das ações determinadas pela empresa. Constatou-se que os gestores da empresa utilizam a ferramenta estratégica marketing de relacionamento, contribuindo para a retenção de clientes. Observou-se também que a empresa reconhece a importância da implementação e utilização dessa ferramenta estratégica e a aplica conforme metodologia disponível, embora aperfeiçoamentos ainda possam ser realizados. Este trabalho se limita à empresa Hilti do Brasil Comercial Ltda. e os resultados não são generalizáveis para outras empresas.

Palavras-Chave: Marketing de relacionamento. Conquista. Retenção. Reativação de clientes.

ABSTRACT

Companies are specializing and adopting management strategies, with managers getting more qualified. The marketplace searches for companies and professionals that attend for its needs in an incited competitive context. Therefore, business management by strategic tools and relationship marketing become great needs for some companies. Relationship marketing is a management tool based on a market orientation that searches for a deep, lasting and sustainable relationship with interest publics, as a way of getting competitive advantage. This work proposes to verify the relationship marketing adoption by Hilti do Brasil Comercial Ltda and its effectiveness on client retention. Exploratory search, with open questionnaire interview and qualitative approach, was applied on sales managers responsible for company actions implementation. It was noted that those managers that use relationship marketing as a strategic tool contribute do client retention. It was confirmed that the company knows the importance of implementing such tool and applies it according to available methodology, although improvements can be made. This research is about Hilti do Brasil Comercial Ltda and its results cannot be extended for other companies.

Key words: Relationship marketing. Conquer. Retention. Client reactivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	As funções do marketing	18
Quadro 2	As bases de segmentação em nível macro	38
Quadro 3	As bases da segmentação em nível micro	39
Figura 1	Customização em massa versus padronização.....	40
Quadro 4	Quadro Metodologias de pesquisa: Qualitativa versus Quantitativa	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Justificativa	9
1.2	Objetivos	9
1.2.1	Objetivo geral.....	9
1.2.2	Objetivos específicos.....	10
1.3	Estrutura do trabalho	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Conceitos de marketing	11
2.1.1	Conceitos e abrangência do marketing.....	11
2.1.2	Conceitos e abrangência do marketing de relacionamento	13
2.1.3	As principais funções do marketing de relacionamento.....	17
2.1.4	A implementação do marketing de relacionamento	24
2.1.5	O marketing de relacionamento no mercado empresarial	28
2.2	O papel da força de vendas no relacionamento no mercado empresarial.....	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1	Classificação da Pesquisa	48
3.2	Unidade de análise e unidades de observação.....	50
3.3	Coleta de dados	51
3.4	A Análise de dados.....	52
4	APRESENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	54
4.1	Grupo Hilti mundial e Hilti do Brasil Comercial Ltda.....	54

4.1.1	A transnacional Hilti mundial	54
4.1.2	A transnacional Hilti do Brasil.....	55
4.1.3	Foco e posicionamento da Hilti do Brasil.....	57
4.1.4	A segmentação e gestão dos clientes na Hilti do Brasil	59
4.2	Apresentação dos resultados da pesquisa	62
4.2.1	Principais fatores para a adoção do marketing de relacionamento pela Hilti do Brasil	62
4.2.2	Caracterização do processo de marketing de relacionamento da Hilti do Brasil.	65
4.2.3	A prática do marketing de relacionamento na Hilti do Brasil	69
4.2.4	A adoção das práticas do marketing de relacionamento e os resultados na conquista, retenção e reativação de clientes.....	71
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	75
6	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	81

1 INTRODUÇÃO

Empresas com atuação na área comercial buscam proporcionar atendimento diferenciado com desenvolvimento de soluções e vendas de seus produtos para seus clientes: é importante que a retenção seja abordada de modo relevante na organização. A importância deste processo consiste em aproximar os clientes da empresa, possibilitando a contribuição para a melhoria contínua baseada nas expectativas e necessidades dos clientes e da organização.

Este trabalho tem como propósito aprimorar o conhecimento sobre o assunto referente ao processo de retenção de clientes como ferramenta do marketing de relacionamento, contribuindo para o aumento das vendas.

Retenção pode parecer uma palavra simples, porém requer conhecimento de técnicas e conceitos. Diante disto é fundamental que o processo seja tratado como algo a acrescentar ou melhorar às relações entre a força de vendas e o mercado, passando por todo o *staff* de apoio da organização. Trata-se de como obter e manter a lealdade dos clientes, pois isto vem através de atendimento diferenciado, qualificado e personalizado. Depois de conquistada, manter esta lealdade é o grande desafio das organizações.

A retenção de clientes é, essencialmente, uma medida de repetição de um comportamento de compra. Existem muitos motivos pelos quais os clientes retornam. Mesmo quando a empresa deixa de proporcionar um alto nível de satisfação, eles podem não ter escolha ou opção melhor. A responsabilidade pela implantação do marketing de relacionamento como forma de atuação esta ligada não só ao departamento de vendas, como também a área de serviços, à gerência de produtos, recursos humanos, entre outros.

Portanto, a questão norteadora a ser abordada neste estudo é a seguinte: o marketing de relacionamento tem contribuído para a retenção de clientes na Hilti do Brasil Comercial Ltda.?

1.1 Justificativa

A expansão comercial de empresas no Brasil, como em vários outros lugares no mundo, é decorrente da ampliação da carteira de novos clientes ou do crescimento da demanda e das necessidades da clientela já cadastrada. Neste sentido, programas de fidelização oferecem benefícios mensuráveis ao negócio das empresas, fazendo com que clientes sejam tratados quase como patrimônio das organizações.

Para que as empresas comerciais - sejam elas nacionais ou transnacionais - atuem com força direta de vendas nos seus determinados mercados é necessária à conquista de novos clientes. Portanto, a retenção se faz eminentemente fundamental para o sucesso destas empresas.

A contribuição deste trabalho ao ambiente acadêmico se embasa na proposição de estudos sobre esse assunto, buscando, com isso, alternativas de debates sobre marketing de relacionamento. Pela perspectiva da empresa Hilti do Brasil, construir apoio às alternativas mais exitosas e sustentáveis de relacionamentos se constitui enquanto estímulo favorável à atuação empresarial. Consolida-se através deste, também, a manutenção e aumento da demanda, bem como colaboração com outros estudos que ampliem e aprofundem à temática.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer os resultados da prática das estratégias do marketing de relacionamento na retenção de clientes da empresa Hilti do Brasil Comercial Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os principais fatores para a adoção do marketing de relacionamento pela Hilti do Brasil;
- Caracterizar o processo de marketing de relacionamento da Hilti do Brasil;
- Avaliar a prática do marketing de relacionamento na Hilti do Brasil;
- Verificar se a adoção das práticas do marketing de relacionamento trouxe crescimento efetivo na conquista, retenção e reativação de clientes.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: no primeiro capítulo estão a Introdução, justificativa, objetivos específicos e estrutura do trabalho, aonde são destacadas a relevância do tema investigado, a definição da questão norteadora do estudo, dos objetivos e justificativos para sua realização.

No segundo capítulo se desenvolve a base teórica, contemplando o conceito e abrangência do marketing e do marketing de relacionamento; às suas principais funções, à sua implementação, o marketing de relacionamento no mercado empresarial e ainda o papel da força de vendas do relacionamento no mercado empresarial.

No capítulo três se encontram os procedimentos metodológicos que guiaram este estudo. Inicia-se pelo tipo de estudo quanto aos meios e quanto aos fins. A seguir destacam-se as etapas de coletas e tratamento dos dados e suas limitações.

No Quarto capítulo encontra-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa embasada no referencial teórico.

Já no capítulo quinto são apresentadas às conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um melhor entendimento da seqüência do estudo, o capítulo se inicia com os conceitos e a abrangência do marketing de relacionamento baseado em autores e suas definições. A seguir são descritas as principais funções do marketing de relacionamento seguido do tópico de sua implementação pelas organizações, e, como ele é visto no mercado empresarial a partir da ótica dos autores especializados. Por fim será explorado o papel da força de vendas no marketing de relacionamento empresarial.

2.1 Conceitos de marketing

Neste capítulo serão citados os conceitos de marketing / conceitos de marketing de relacionamento e seus respectivos autores.

2.1.1 Conceitos e abrangência do marketing

De acordo com Kotler (2000), o marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor.

Ao estudar os conceitos de marketing, verifica-se que estes estão evoluindo, passando por fases complementares, que podem chegar até mesmo à completa divergência. A seguir algumas dessas correntes.

Considerando-se a definição segundo a qual marketing é uma filosofia de negócios (SEMENIK; BAMOSSY, 1995), toda a estratégia de planejamento e execução dos projetos de marketing da empresa tem como propósito fundamental a satisfação das necessidades de seus clientes.

Peppers e Rogers (2000) propõem o conceito de marketing individual, ou marketing *one-to-one*, com uma nova forma de pensar, não mais voltada para massa, mas apontando a importância da construção de relacionamentos individuais com cada cliente.

Numa visão que inclua a satisfação das organizações, além dos indivíduos que dela são clientes, Churchill e Peter (2004) citam uma visão empresarial da American marketing Association: “marketing é o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Entende-se por desenvolvimento de trocas o ato de se obter alguma coisa de alguém oferecendo algo em contrapartida. No processo participam tanto indivíduos quanto organizações a fim de que estas transações proporcionem satisfação e tragam benefícios para ambos os lados.

Para Churchill e Peter (2000) um novo fator deve ser adicionado à definição de Semenik e Bamossy (1995): a satisfação das metas da organização. Isso também é reforçado por Kotler (1998) ao considerar o processo de marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos com outros indivíduos ou grupos.

Comentando a idéia de Light (1998), a satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing, mas passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à marca. Com essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que se possibilita à organização a sua lucratividade, e continuidade.

Essa definição vem ao encontro do novo enfoque dado ao marketing por Mckenna (1999), de acordo com qual se deixa de lado à visão de que o marketing era somente uma forma de vender produtos e/ou serviços de uma empresa; na transição ele passa a atender as necessidades dos clientes e não “manipular” suas mentes. É então dedutível que o cliente sabe exatamente o que quer, e tem

ofertas e oportunidades de escolha, não sendo mais possível oferecer-lhe o que a empresa tem, mas aquilo que ele, em conjunto com a mesma, definir como o melhor.

A revolução que pode estar acontecendo na área sugere que sejam redefinidos os conceitos de marketing e posicionamento para os produtos e serviços de qualquer empresa. Para que estes sejam capazes de detectar as necessidades de seus clientes, deve ser desenvolvida uma reestruturação interna. Neste caso o marketing não pode ter uma ação isolada, toda a organização precisa estar voltada para ele.

Assim, desenvolver relacionamentos é à base do sucesso da empresa baseada no marketing com visão de futuro, que se alia à tecnologia para fidelizar os clientes. Rapp (2000) entende que no futuro o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento de relações com os clientes. Com isto, ele prevê o marketing de valor futuro que a tecnologia torna possível.

O marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando a novas responsabilidades. Era considerado “a arte de vender produtos”, agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar os relacionamentos, aumentando sua lucratividade (KOTLER, 2000).

2.1.2 Conceitos e abrangência do marketing de relacionamento

De acordo com McKenna (1999), o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e a consecução da fidelidade do consumidor. A criação de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua, de difícil manutenção. O autor afirma, entretanto, que em um mundo na qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes. Na medida em que as tecnologias avançam e se

sobrepõem, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa e de forma eficaz em relação aos custos.

Para McKena, fica a impressão de que cada pequena empresa está à procura de patrocinadores, enquanto as grandes estão tentando se vincular ao maior número de iniciantes que conseguirem.

Já para Gordon (1998), a relação a longo prazo é um aspecto bastante evidenciado. Para o autor, o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e a criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1998).

Ainda segundo Gordon (1998), o marketing de relacionamento afeta virtualmente todo o pessoal, tecnologia e processo dentro da empresa. Um relacionamento significativo começa de um modo particular quando o fornecedor e o cliente vêem que é de interesse se unir por um longo período. Isso significa que um fornecedor precisa fazer um inventário dos clientes que atende e decidir quais receberão uma atenção especial e contínua.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001), o marketing de relacionamento era inicialmente tido como disciplina resultante da associação entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços aos clientes. Seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação desejável e sensata. Poucos previam as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo com relação ao gerenciamento de clientes. A absorção da nova tecnologia para gerenciar clientes, segundo os autores, apresentou-se de forma muito rápida, visando:

- a) Aumentar a participação no mercado;
- b) Reduzir os custos da gestão de clientes;
- c) Conquistar novos clientes e de maneira direcionada;

- d) Proteger e reter os clientes existentes;
- e) Extrair mais valor dos clientes existentes; e
- f) Proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

Na definição de Peppers e Rogers (2000), a participação no cliente é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado, demonstrando que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, têm maior importância para a empresa que a mera aquisição de clientes.

Vavra (1993) entende que, partindo da perspectiva do cliente, a compra passa também a ser encarada como um relacionamento no qual ele sente a necessidade de uma interação continuada com a organização de venda. É dedutível então que também é interesse do cliente manter um relacionamento duradouro, já que a confiança estabelecida lhe traz também resultados intangíveis como à comodidade e a confiança. Isto significa que é fundamental que as organizações conheçam seus clientes, suas necessidades e suas perspectivas, para que possam através de processos adequados encantá-los e fidelizá-los.

A Tecnologia da informação, juntamente com as ações implantadas para controle dos resultados obtidos pela implantação do marketing de relacionamento, facilita a aprendizagem eficiente sobre os usuários dos serviços e produtos e o desempenho das tarefas de marketing de relacionamento, aponta Berry (2001), e isso se dá por meio de:

- a) Rastreamento dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- b) Padronização dos serviços, promoções e preços de acordo com as necessidades específicas dos clientes;
- c) Coordenação ou integração do fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente;
- d) Personalização dos encontros de serviços com apropriados.

Para Stone e Woodcock (1998), os processos-chave de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios:

- a) A equipe deve ter entendimento e conhecimento do processo;
- b) Os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los;
- c) A equipe deve estar comprometida com o processo;
- d) O processo assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo, e para as pessoas certas;
- e) O processo deve dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

Vavra (1993) criou o conceito de pós-marketing, ou *aftermarmarketing*, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes. O autor considera necessária uma evolução da função de marketing, definindo o marketing de relacionamento como um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações e clientes.

A conquista da lealdade dos clientes implica no conhecimento profundo dos mesmos, suas necessidades, seus pontos fortes e fracos e a forma como as organizações devem atendê-los comercialmente para que se tornem fiéis e leais aos propósitos e princípios das mesmas. É importante salientar que a retenção implicará numa mudança de procedimentos internos e externos e cabe ressaltar que a fidelização, caso seja conseguida, não elimina a busca constante de novos clientes, mas que isso, contribui para a manutenção da carteira e otimização do uso do seu potencial.

Sendo assim, o marketing de relacionamento é instrumento de gestão baseado na orientação para o mercado que busca estabelecer um relacionamento profundo, duradouro e sustentável com os públicos e *stackholders* de interesse, como forma de obter vantagem competitiva.

2.1.3 As principais funções do marketing de relacionamento

Segundo Gordon (1998), não basta uma empresa decidir que vai adotar o marketing de relacionamento como estratégia para seus negócios para conseguir colocar em vigor tal processo. É fundamental que haja planejamento, conhecimento da própria empresa, do mercado, clientes e concorrência. É fundamental que seja traçado um plano com equipe, declaração de objetivos, prazos, orçamento, formato e abordagem para a adoção do marketing de relacionamento. Conhecer os potenciais dos clientes, separá-los por grupos de atendimento, analisá-los em função de lucratividade, retorno financeiro para empresa, custos dos clientes para empresas, são pontos decisivos para separação e atendimento destes clientes, pois definidos estes parâmetros, o atendimento e o relacionamento serão colocados em prática. São fundamentais que sejam verificados os prazos para atendimentos destes clientes, uma vez que não basta atendê-los; mas é necessário fazê-lo de maneira imediata e constante.

Para Ferreira e Sganzerlla (2000), as principais funções de marketing podem ser divididas em dois blocos de atividades focadas na construção e oferta de valor aos clientes:

- a) Gestão do marketing estratégico e operacional – inclui as funções tradicionais de definir a segmentação, selecionar o mercado alvo, o posicionamento mercadológico, a propaganda, a promoção, o preço, as pesquisas, os novos produtos e canais de vendas.
- b) Gestão do marketing de relacionamento – a) inclui serviços a clientes, b) banco de dados, c) marketing para os colaboradores, d) comunicação com os clientes e) ações de fidelização/retenção.

Quadro 1 As funções do marketing



Fonte: Adaptado de FERREIRA; SGANZERLLA, 200, p. 31.

Serviços aos clientes / mensuração da satisfação

Por trás dos serviços prestados está a capacidade da empresa agregar valor aos clientes, com a ampliação do leque de serviços oferecidos. Segundo Albrecht “à hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço” (ALBRECHT, 1992, p.27).

As expectativas dos clientes são verdadeiros critérios para avaliar a qualidade do serviço. Compreender a natureza e os determinantes dessas expectativas é essencial para que a execução do serviço tenha qualidade (ABREU, 1996, p.25).

Banco de dados de clientes

O banco de dados, ou *database marketing*, representa uma importante ferramenta para guardar e tratar informações sobre clientes. Para Mckenna, “os bancos de dados contendo informações facilmente acessíveis sobre clientes e mercados facilitam a identificação de segmentos de mercados” (MCKENNA, 1993, p.124).

Para a implantação do banco de dados, Hugles (1997) propõem os seguintes passos:

- a) Verificar que tipo de informação já existe no cadastro de clientes;
- b) Planejar outras informações que devem constar no cadastro e a forma de obtê-las;
- c) Acompanhar os detalhes, no aspecto operacional e tecnológico, analisando-os com as áreas responsáveis;
- d) Escolher o parceiro de tecnologia e consultoria, fundamental para acelerar o processo, evitar grandes erros e economizar recursos e tempo na definição de ferramentas (*software e hardware*) e aspectos ligados á tecnologia da informação (plataformas e linguagens, por exemplo);
- e) Ter a consciência de que, quando tudo estiver funcionando, a atualização constante dos dados e de todos os elementos envolvidos será essencial (HUGLES, 1997, p.51).

Envolvimento dos colaboradores

O marketing de relacionamento começa internamente, ou seja, na empresa, exigindo monitoramento constante, pois após *feedback* do cliente quanto à qualidade dos produtos ou serviços, é preciso disposição para mudanças e melhorias.

As pessoas que fazem parte da empresa devem ser encorajadas a participar das mudanças e melhorias do processo. Como conseguir esse envolvimento? Conscientizando os funcionários com relação á importância da implementação das mudanças sugeridas pelos clientes para o sucesso da empresa por meio de treinamentos, palestras, campanhas de incentivo, comunicação interna e monitoramento por parte dos gestores no dia-a-dia.

A participação dos executivos de primeiro escalão é fundamental, afinal demonstra o comprometimento da empresa com essa estratégia. A liderança

deve promover um comportamento, em toda a empresa, focado no cliente (DAY, 2001, p.216).

Os funcionários devem estar cientes do reflexo de seu trabalho no resultado final, ou seja, na percepção do cliente quanto á empresa, seus produtos e serviços.

Comunicação com os clientes

O marketing direto possibilita a interação direta com o público-alvo, gerando uma resposta mensurável. Para a *Direct Marketing Association* (DMA), maior associação de marketing direto do mundo, este é “um sistema interativo de marketing que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localidade” (OGDEN, 2002, p.79).

Os principais meios usados no marketing direto são: mala-direta; os meios eletrônicos (sites, e-mails); a mídia impressa (encartes em jornais, revistas); o telemarketing ativo e outros (encartes em fatura) (OGDEN, 2003, p.82).

Programas de fidelização/retenção de clientes

Os programas de fidelização tiveram origem nas companhias aéreas, na década de 80, como forma de retribuir a preferência de clientes, e logo se espalharam para o setor de prestação de serviços e financeiro. Enquanto os programas de fidelização têm por objetivo estabelecer vínculos que resistam ao tempo, trazendo resultados a médio e longo prazo, as promoções visam sanar um problema ou criar um volume de vendas em um determinado momento, atuando basicamente em curto prazo.

Rocha (1999) descreve as diferenças entre programas de fidelização e promoção baseada em quatro dimensões: Objetivos, público, recompensa para o cliente e duração. Para os programas de fidelização o objetivo é criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa; o público são os clientes mais freqüentes, de maior gasto e mais fiéis, enquanto a recompensa para ele será em longo prazo e a duração será contínua. Já para as promoções, o objetivo é aumentar

volume de vendas, sendo o público qualquer comprador, independentemente do seu perfil. A recompensa, neste caso, é de curto prazo.

Um programa de fidelização não invalida outro esforço promocional de curto prazo, estando fundamentado em uma filosofia de negócios orientada para o cliente, a fim de reforçar a crença de que a empresa oferece produtos e serviços melhores que a concorrência.

A base de um programa de fidelização está no conhecimento dos clientes, de suas expectativas, necessidades e hábitos de uso ou compra, geralmente armazenados em um banco de dados.

Segundo Borgmann (2000), embora os programas de fidelização possam variar conforme a área em que a empresa atua, existem quatro fatores básicos para o sucesso desse tipo de ação, que são: a) o apoio da cúpula (independente da organização, ou de sua estrutura empresarial, o comportamento da alta direção é vital para o sucesso do programa), b) a empresa ter estratégias focadas no consumidor (a organização deve atuar, comprometida com o cliente, buscando adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores), c) o programa deve ser percebido como vantagem competitiva (quando a concorrência é muito grande, a distribuição é muito equilibrada, a formação de preços iguala aos parâmetros de qualidade. A única arma competitiva disponível são as ações que fidelizam os clientes. Devem elas serem percebidas como vantagens competitivas sustentáveis para a organização) e por fim d) a responsabilidade pelo programa deve ser centralizada (deve existir uma gerência responsável por definir uma estratégia para a implantação e manutenção do programa a fim de criar um relacionamento claro com os consumidores, para que, em caso de problemas, tenham um defensor interno).

Gordon (1998) relata que o marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para estreitar relacionamentos duradouros com os clientes. O marketing de relacionamento procura transformar as empresas em empresas mais hábeis administrativamente, tais como empresas digitais fazendo com que as leis de marketing sejam ultrapassadas. Atender os clientes

individualmente, de forma personalizada, através de processos e serviços cada vez mais adequados a este atendimento são objetivos primordiais do marketing de relacionamento.

Segundo Kotler (2000), os programas de fidelidade, tais quais os das empresas aéreas, dos cartões de crédito, clientes preferenciais de restaurantes, ou ainda usuário assíduo de companhias telefônicas, são só parte do marketing de relacionamento, e, em hipótese alguma, podem substituí-lo. Não basta estar atendendo de forma personalizada, individualmente todos os clientes se não houver a reunião e análise de todos os dados sobre cada um deles. O histórico sobre compras e transações, por exemplo, é fundamental no atendimento para que se possa enfatizar a fidelidade dos mesmos e para que as empresas possam concentrar sua atenção e estratégias.

Para Gordon (1998) a utilização do marketing de relacionamento necessariamente implicará com que as organizações analisem e conheçam muito bem a concorrência, pois o relacionamento não depende somente do interesse entre empresas e fornecedores: é fundamental que a concorrência seja mapeada, e mais importante ainda é saber que as regras da concorrência mudaram para sempre. Todos em busca do mesmo objetivo: ter os clientes ao lado, como parceiros, em busca do objetivo comum que é a satisfação.

Para Gordon (1998) algumas variáveis deverão ser administradas no marketing de relacionamento. Também conhecidos como os "11 Cs", que substituem os "4 Ps", as variáveis são as seguintes: 1º - clientes; 2º - categorias; 3º - capacidades; 4º - custo; lucratividade e valor; 5º - controle do contato com os processos monetários; 6º - colaboração e integração; 7º - customização; 8º - comunicação, interação e posicionamento; 9º - cálculos sobre o cliente; 10º - cuidados com o cliente e, por fim, o 11º - cadeia de relacionamentos. Tais variáveis determinarão como as empresas trabalharão com os clientes com a influência do mercado e da concorrência, fazendo assim que as organizações consigam a implementação do marketing de relacionamento com sucesso.

Segundo Gordon (1998) é importante frisar que no marketing de relacionamento é necessária uma cadeia de inter-relações que compreenda uma série de ligações entre o cliente final e todos os envolvidos que contribuem para o valor que o mesmo no final recebe. Fornecedores, canais intermediários de distribuição, funcionários, clientes e outros, são os envolvidos nesta cadeia de relacionamentos. O relacionamento que as organizações formarão com seus clientes será tão forte quanto o elo mais fraco desta cadeia de relacionamentos. É imprescindível observar que todos os envolvidos nesta cadeia de relacionamentos são fundamentais para o sucesso, visto que se trata de uma corrente completa com cada um de seus elos.

Segundo Kotler (2000) o grande desafio das organizações não é deixar os clientes satisfeitos, pois isto com certeza a concorrência fará. O grande desafio, portanto, é conquistar e manter clientes fiéis. É fundamental que o atendimento a estes clientes seja diferenciado até nos momentos de reclamação, pois isto pode ser um prenúncio de que ele precisa e deve ser ouvido. A reclamação pode ser o último elo entre os clientes e as organizações, visto que os que não reclamam mudam de fornecedor sem explicar os motivos.

Kotler (2000) ainda enfatiza que a chave para fidelização de clientes é a sua satisfação, uma vez que clientes altamente satisfeitos permanecem fiéis por mais tempo, falam favoravelmente de sua empresa e produtos, dão menos atenção à concorrência e são menos sensíveis aos preços. Oferecem idéias sobre produtos e serviços à empresa e ainda custam menos para serem atendidos do que novos clientes, uma vez que as transações são parte da rotina da empresa.

Gordon (1998) ao utilizar o marketing de relacionamento como estratégia mercadológica indica a abrangência de todas as etapas que as empresas cumprem para conhecer melhor seus clientes de valor e atendê-los. Construir elevadas barreiras de atendimento evitará que o cliente as ultrapasse, atingindo assim à concorrência. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis.

Para Gordon (1998) aprender sobre cada um de seus clientes pode ser a única capacidade poderosa que um líder pode colocar em vigor. O conhecimento sobre o deve também ser criado sobre o ambiente de negócios, incluindo os clientes que ele serve e os concorrentes e reguladores que enfrenta. É fundamental que a empresa olhe com muita atenção para si própria de modo a determinar os tipos de relacionamentos que lhe são mais convenientes, e, mesmo se o marketing de relacionamento é adequado para ela. Para algumas empresas é necessária alguma mudança cultural para que o marketing de relacionamento seja implantado.

Para Gordon (1998) é imprescindível que as capacidades das empresas - pessoal, processos, tecnologia, conhecimento e percepção, sejam capazes de ter flexibilidade e adaptabilidade suficientes para acomodar às preferências individuais dos clientes. Se não o forem, as empresas devem estar preparadas para fazer as mudanças necessárias nas suas capacidades. Adequar prazos para atendimentos deve ser algo que as empresas deverão verificar, pois falhas em processos de manutenção da clientela pode motivar a perda da mesma.

2.1.4 A implementação do marketing de relacionamento

Para Day (2001, p.143), as organizações orientadas para o mercado se sobressaem na manutenção de seus clientes mais importantes. Suas estratégias enfatizam a adição de valor por meio da ampliação de serviços, incentivos e interações na medida em que reflitam às diferenças no possível valor da cliente. A intenção é oferecer benefícios mútuos e irresistíveis e reforçar as conexões com os mesmos para que estes não as troquem por rivais.

Como pré-requisitos para implantar o marketing de relacionamento, Day (2001, p143) aponta:

- a) Tratamento diferente: disposição para atender os clientes de forma diferenciada, oferecendo tratamento especial aos melhores;

- b) Base de informações: decisões baseadas em informações precisas a respeito dos clientes, armazenadas em banco de dados;
- c) Centrado no cliente: predomina a mentalidade “atenda o cliente do jeito como ele quer”, incentivando soluções baseadas nas expectativas dos clientes; e
- d) Flexível: flexibilidade nos processos essenciais para facilitar mudanças na produção e entrega de produtos e serviços.

Para Rocha (1998, p.50), a implantação de ações de marketing de relacionamento precisa de apoio e a participação direta da alta direção da empresa, baseado nos seguintes pré-requisitos:

Os estratégicos: envolvem questões relacionadas ao planejamento estratégico da empresa e a forma como o marketing de relacionamento esta inserido na organização, objetivando manter o foco no cliente e concorrente, diferencial competitivo e integração das diversas ações de marketing da organização;

Os táticos: que concentram questões que dizem respeito às decisões tomadas em nível gerencial, como criar uma cultura de banco de dados, treinar e envolver os funcionários com a ação, buscar inovações constantes para serem incluídas no relacionamento com os clientes;

Os operacionais: envolvem atividades do dia-a-dia executadas pelo responsável direto da ação, procurando transformar as interações com os clientes em diálogo, cumprir o que foi prometido e mensurar os resultados obtidos.

Peppers e Rogers (1993, p.12) criaram o marketing *one-to-one*, e para implantá-lo, os autores propõem o modelo do IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar), em quatro etapas:

- a) Identificar os clientes mais lucrativos: nesta etapa não significa apenas saber a identidade do cliente e sim a forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, reclamações e providências tomadas, enfim, conhecer cada cliente e sua historia. A

identificação deve contemplar individualmente dados tais como: histórico, receita, lucratividade, reclamações, canal de comunicação preferido, estilo de vida, valor (real, potencial e estratégico), potencial de crescimento e risco. Nesta fase, o desafio é coletar essas informações e dispô-las em todos os pontos de contato com o cliente, não apenas em um departamento ou área.

- b) Diferenciar os clientes: desde que identificados corretamente, é necessário diferenciá-los, que no modelo significa segmentar os mesmos por dois critérios: valor e necessidade.

Na diferenciação por valor, a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a organização e os negócios gerados por sua indicação são o valor real do cliente. O valor potencial é mais difícil de ser mensurado, pois envolve, além de inferências estatísticas, dados externos.

Na diferenciação por necessidade são separados grupos, de acordo com as necessidades similares. Usuários de computadores domésticos e computadores corporativos, por exemplo.

- c) Interagir com os clientes: torna-se necessário incentivar clientes de maior valor real e potencial a interagirem com a empresa para que se desenvolva uma relação de aprendizado. Cada interação é a oportunidade para acumular mais informações e aprofundar o conhecimento sobre o cliente. Com isso, as organizações conseguem elaborar produtos e serviços cada vez mais personalizados a fim de que o cliente veja a conveniência de continuar comprando da mesma empresa.

Quando o contato parte do cliente, as possibilidades são muito maiores, pois ele está à disposição da empresa, com total atenção. Quando parte da empresa, esta deve estar atenta para respeitar o canal preferido de contato, o tempo e o interesse do cliente.

- d) Personalizar o relacionamento com os clientes: esta etapa, as organizações devem estar preparadas para mudar seu produto ou serviços de acordo com as solicitações de cada cliente, o que exige flexibilidade e treinamento adequado das pessoas envolvidas. A personalização é um processo caro, o que o torna restrito aos clientes de maior valor ou maior potencial para a empresa.

Day (2000) descreve o processo sistemático para implantação de estratégias de relacionamento com clientes em seis etapas:

- a) Entender as origens da lealdade dos clientes; o que é lealdade para o cliente?
- b) Identificar as razões de perdas de clientes; Por que os clientes mudam de fornecedor?
- c) Selecionar os clientes a serem mantidos; quais clientes são valiosos?
- d) Conceber programas para ampliar a oferta de valor e criar barreiras à imitação; como se pode conquistar uma vantagem?
- e) Ajustar à organização a manutenção dos clientes; como iremos implantar a estratégia?
- f) Monitorar o desempenho e colher o *feedback* para programas de aperfeiçoamento contínuo; como se está indo?

Segundo Vavra (1996), muitos *feedbacks* que as empresas recebem têm seu início nos clientes. Todavia, exige-se astúcia por parte da empresa para reconhecer esses contatos como fontes importantes do marketing. Para utilizar amplamente essas informações, a empresa deve instituir um processo para receber, analisar, reconhecer e agir em vista das informações voluntariamente fornecidas pelos clientes. Ao fazer isso, ela realiza um diálogo aberto e ativo com seus clientes. Saber o que se passa na mente do cliente é a coisa mais importante que podemos fazer para enfrentar a concorrência.

Ainda segundo o autor, o diálogo com o cliente pode proporcionar o seguinte:

- a) Dizer-lhe se você está fazendo algo errado e como corrigir o erro.
- b) Dar-lhe idéias para novos produtos e maneiras de apresentar os produtos atuais.
- c) Torna o cliente potencial mais interessado e menos aborrecido ou frustrado.
- d) Faz o cliente sentir-se mais leal e comprometido em fazer negócios com sua organização.
- e) Fornece apoio impressionante para sua propaganda e
- f) Acrescenta valor para seu produto ou serviço. (VAVRA, 1996)

O contato direto com os clientes, portanto, é uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros com eles. Encontramos várias maneiras de fazer contatos informais com os clientes. Podem ser através de telefonemas, correspondência, contatos diretos no próprio local. Porém é importante deixar claro que a empresa deve abrir um canal de comunicação que seja facilmente captado pelo consumidor. O molde de uma pesquisa informal é uma simples discussão sobre os dados das últimas reações do cliente, relatados ao quadro funcional da empresa por carta ou por telefone. Os dados coletados nessas discussões servirão como guia a fim de melhorar ou expandir o serviço.

Ainda segundo Vavra (1996), é muito importante que toda a empresa tenha as informações disponíveis e que sejam largamente discutidas para que surtam o efeito desejado.

2.1.5 O marketing de relacionamento no mercado empresarial

Day (2000) exemplifica os relacionamentos entre comprador e vendedor no mercado empresarial como uma linha contínua, tendo como extremo esquerdo as trocas transacionais, e, como extremo direito, as trocas colaborativas. Ao centro da linha as trocas de valor agregado.

Troca transacional se concentra na troca de produtos básicos em mercados altamente competitivos. É comparada ao encontro de um turista com um táxi ou ônibus no aeroporto, no qual ocorre somente o intercâmbio de produtos padronizados a preços competitivos.

A troca Colaborativa envolve o processo no qual o cliente e a empresa fornecedora formam fortes e amplos laços sociais, econômicos, de serviços e técnicos, a fim de atingir benefícios mútuos.

Troca de valor agregado tem como foco manter clientes, procurando amplo entendimento das necessidades dos mesmos e de suas alterações, adaptam-se ofertas às estas necessidades e são fornecidos incentivos contínuos para que os clientes concentrem suas compras nelas.

De acordo com Day (2000), o espectro de relacionamento determina o tipo de comunicação entre as empresas, à profundidade das interações e os mecanismos de coordenação.

A troca transacional envolve itens padronizados, como embalagens ou materiais de limpeza, nos quais a concorrência influencia as condições comerciais. Tais trocas envolvem comunicação de marketing ampla, com ofertas persuasivas e restritas às condições contratuais, envolvendo pouco ou quase nenhum compromisso emocional para sustentar o relacionamento no futuro.

A troca de valor agregado envolve itens personalizados conforme as informações fornecidas pelos clientes. A ênfase está na retenção e nas interações; muitas vezes elas são feitas pelo gerente de contas. A coordenação busca uma proposta de valor para que o cliente prolongue seu tempo de relacionamento com a organização.

A troca colaborativa envolve produtos sob medida, personalizados, como produtos de tecnologia; solução conjunta de problemas e associações múltiplas que interagem os processos das duas partes. As equipes são multifuncionais e os processos de planejamento, conjuntos, com comprometimento e confiança mútua.

A troca colaborativa representa a oportunidade de desenvolver parcerias e alianças estratégicas entre vendedor e comprador. As parcerias representam interações nas quais existe credibilidade. Os preços são negociados com base na qualidade e a troca de informações é constante.

Segundo Day (2000, p.30), as alianças estratégicas estão assumindo papel cada vez mais importante nos planos das empresas líderes e envolvem uma associação formal de longo prazo, fundamentada em investimentos dirigidos por duas partes ou mais, que juntam capacidades e recursos complementares para atingir aos objetivos comuns.

As características do mercado e a importância da compra influem diretamente no tipo de troca. Os concorrentes trabalham continuamente para atrair as melhores contas uns dos outros. As necessidades, expectativas e preferências dos clientes sempre mudam e a possibilidade de explorar opções livres de obstáculos em tempo real, por meio da internet, eleva a taxa de deserção dos clientes.

Para enfrentar esse desafio, as empresas devem aprender a criar relacionamentos mutuamente benéficos com seus clientes, desenvolvendo um profundo entendimento das necessidades e fornecendo soluções de produtos e serviços que as atendam.

Algumas empresas começam a perceber que o tipo de relacionamento com o fornecedor pode ser um meio eficaz de segmentar os mercados em torno das necessidades fundamentais dos clientes e concentrar os recursos necessários à construção de relacionamento mutuamente vantajoso com grupos de clientes, cortando de modo significativo os custos e a hostilidade gerada por abordagens mal direcionadas.

Kotler e Armstrong (1999) recomendam um cuidado especial com perdas de clientes. As perdas de clientes trazem grandes prejuízos às organizações e exigem medidas para reduzir o índice de deserção. É importante identificar o motivo da perda de consumidores e procurar corrigir os rumos para estancar o abandono. Não existe muito que fazer com os clientes que se mudaram, mas,

aqueles que deixaram de comprar em sua empresa por motivo de insatisfação são recuperáveis, desde que se procure solucionar o problema.

Hoje as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes. Muitos mercados atingiram a maturidade e não há muitos clientes novos para se captar. A competição é cada vez maior e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Nesses mercados poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito. Um marketing agressivo custa mais do que um marketing defensivo, pois exige um enorme investimento para afastar os clientes satisfeitos dos concorrentes e ganhá-los para si.

Furlong (1994) ainda propõe um modelo tripartite para a retenção de clientes que contempla doze etapas em sua implantação.

Primeira parte – Mobilização

Composta de 05 etapas sendo:

Etapa 1: Estamos todos no mesmo barco: Acaba-se com o espírito de herói solitário, muito freqüente nos profissionais das atuais empresas e forma-se um bloco sólido, cujo trabalho em equipe esteja completamente sintonizado com a política da empresa. Esta é a essência da primeira etapa, eliminando-se as responsabilidades individuais e estimulando a equipe a assumir o problema e encontrar a solução.

Etapa 2: Conhecer os cliente e retê-los: Conhecer o cliente nesta etapa é fundamental, pois a maioria das organizações acredita conhecê-lo, o que não é verdade. Conhecer é perguntar, pesquisar, entender de fato a expectativa do consumidor.

Etapa 3: Concentrar a atenção nos melhores clientes: Conhecer os melhores clientes. Eles representam uma fatia grande do bolo. Seguir em frente buscando o próximo grupo assim, sucessivamente, encontrando a divisão do mercado e os esforços necessários para atingir cada grupo. Para executar esta etapa é

necessário um banco de dados atualizado e eficiente que permita a elaboração de listas de clientes por ordem de importância atacando assim os clientes potenciais e elevando o faturamento por meio do processo de retenção.

Etapa 4: A delegação de poderes: Nesta etapa falamos da liberação do potencial humano para fazer com que a retenção aconteça. A administração deve atuar como catalisador dos esforços em toda a organização, se necessário, saído do caminho para que outros continuem a tarefa. A centralização das decisões põe em risco a saúde da empresa. Torna-se fundamental delegar poderes e dividir responsabilidades, tanto no momento de resolver os problemas, quanto no instante de usufruir os resultados positivos e bem sucedidos.

Etapa 5: Manter satisfeitos os clientes internos: Muitos funcionários não se vêem ligados ao usuário externo. A maioria dos indivíduos também não se sente conectados internamente. Atualmente, a cooperação funcional, ou seja, os canais internos devidamente alinhados com todos os clientes externos são de fundamental importância, pois, caso contrário a retenção dos clientes estaria condenada ao fracasso. Clientes internos não sintonizados com a empresa também não estarão sintonizados com os clientes externos.

2ª Parte: Compromisso Organizacional

A autora sugere mais três etapas para a consecução do compromisso organizacional, como segue:

Etapa 6: Errar é humano, recuperar um cliente é divino: O mundo dos perfeitos só existe na fantasia. Mas pesquisar prova que os clientes que tiveram seus problemas solucionados se mostraram mais fieis do que clientes simplesmente satisfeitos. É o reconhecimento da seriedade da organização no pós-vendas. O marketing de relacionamento, através de pesquisas, comprova que a correção do erro é mais bem recebida do que a perfeição.

Etapa 7: Manter-se em contato: Vendeu e esqueceu seu cliente? Essa atitude distancia e não ajuda na retenção. É preciso manter contato, saber se o cliente ficou ou não satisfeito. Lembre-se, você também é consumidor. E sabe o quanto é bom ser lembrado. Seja rápido, procure seu cliente, saiba como se sente em relação ao ato de compra que realizou, escute mais e fale menos. Se o cliente ligar antes, seja rápido nas respostas e soluções. Errar é humano, seja correto com ele e corrija o erro. Ele saberá reconhecer.

Etapa 8: Manter contatos imediatos de quarto grau com o cliente: Quanto mais produtos de sua organização o cliente possuir, mais se sentirá ligado à empresa em questão e mais ainda se sentirá fidelizado, mantendo assim um importante processo de retenção. Comprou novamente em sua organização: é sinal de que o processo de fidelização está em estado avançado de retenção. Tirar proveito dessa situação é fundamental: a fidelidade do cliente irá ser propagada entre amigos e familiares, trazendo novos clientes.

3ª Parte - Integração organizacional

Finalmente a autora propõe mais quatro etapas para obter a integração organizacional.

Etapa 9: Liderar, seguir ou sair do caminho: Os administradores lideram pela ação, sacudindo a poeira e se envolvendo. Esquecer a atitude distante adotada na cadeira de executivo e se misture aos funcionários e clientes é fundamental. O globo terrestre gira, o mundo se mexe e não é permanecendo em um cubículo que se identificam os problemas. Para conhecer a fundo o seu mercado, não bastam belas teorias, nem informações transmitidas por terceiros; é preciso vivenciar os problemas e ir atrás das soluções.

Etapa 10: Todos são responsáveis: O uso efetivo do poder implica senso de responsabilidade e compreensão de suas limitações. É fundamental entender que o diálogo dentro da equipe é de extrema importância e que delegar poderes melhora a eficiência e a eficácia nos resultados da retenção. Divisão de responsabilidades obriga a se envolver. A preocupação com o cliente externo é

preocupação de todos os componentes da equipe. Por isso mesmo, o cliente interno é fundamental no processo de retenção.

Etapa 11: Reconheça um bom trabalho: O dinheiro não é o único fator de motivação dentro das empresas. Premiar, reconhecer e incentivar são fundamentais para o bom resultado da retenção do cliente. Premiar equipes que alcançam bons resultados motivará outras a também conquistar resultados. Um trabalho recompensado é altamente motivador e trará resultados ainda maiores.

Etapa 12: O que funciona hoje poderá não funcionar amanhã: O marketing de retenção aplicado a clientes já existentes significa aceitar que a tentativa e erro, geralmente, são as únicas formas de decolar; uma das principais idéias expressas nesta etapa final do modelo de retenção. Certamente nenhum programa enlatado de 90 dias funcionará perfeitamente. Portanto, a idéia de que o amadurecimento de programas exige tempo e muita sintonia. Requer também alto nível de flexibilidade organizacional, coisa que algumas vezes pode parecer assustadora, mas que consiste na única maneira correta de proceder. Não existe pacote pronto. A organização deverá encontrar um caminho, seguindo os princípios básicos. Nem milagre nem fórmula mágica, apenas acompanhamento e a aplicação do modelo, adaptando-o conforme a necessidade e as características da empresa.

O processo de retenção é árduo, trabalhoso e exige muito empenho de toda a equipe. O modelo apresentado é básico e válido para qualquer tipo de empresa, mas requer adaptações para ser aplicado a uma determinada organização. Cliente fiel é muito mais barato que cliente novo, não é por esse motivo, porém, que se devem descartar novos clientes. Entretanto, se não é possível reter clientes antigos, também não será possível reter clientes novos. Da mesma forma que, não havendo harmonia entre os clientes internos, o cliente externo acabará sendo atingido e não ficará retido.

Para Gordon (1998), a customização em massa é uma dimensão fundamental do marketing de relacionamento. Como tal, afeta toda a organização. Tal estratégia pode ser definida como o processo de fornecer e sustentar lucrativamente os

bens e serviços feitos sob medida para os clientes, de acordo com a preferência de cada um em relação à forma, o tempo, o lugar e o preço. A customização em massa não precisa envolver a mudança da linha de produção de uma empresa, embora isso possa ser por vezes necessário. Ela inclui a customização dos serviços e das comunicações. Para alguns clientes, serem tratados exclusivamente pelos serviços e comunicação pode ter dimensões mais importantes do que a produção individualizada. O relacionamento com o cliente e os dados sobre ele em particular são algo que as empresas estão dispostas a considerar como um investimento estratégico e valioso.

Ainda segundo o autor, se uma empresa pretende adotar o marketing de relacionamento, o conceito de customização em massa não é uma opção, é uma necessidade. Mas a realidade prática é que poucas empresas são capazes de implementá-la completamente. A prática integral da customização em massa poderia ser absurdamente cara para a maioria das empresas e resultaria em produtos com preços além do alcance dos clientes. Pode ser mais apropriado para as empresas pensar em termos de até que ponto se pode customizar em massa para fornecer ao cliente uma extensa variedade de escolhas e tentar empreender tal estratégia sem aumentar a linha de produtos ou de estoques.

Este desafio poderia fazer com que as empresas considerassem a idéia de aumentar a flexibilidade de produção, distribuição, serviço e da própria organização para oferecer maior variedade de ofertas adequadas à preferência individual. Algumas empresas têm por muito tempo edificado seus negócios em torno de customização em massa. As prestadoras de serviços entendem a importância dessas práticas. O desafio é para que mais empresas ajam assim e para aquelas que já empregam a customização em massa estenderem e aprofundarem suas implementações.

Ainda segundo Gordon (1998) existem cinco condições prévias para efetuar a customização em massa:

1: Necessidades e preferências individuais: Os indivíduos têm necessidades e preferências específicas. Isto é, cada pessoa ou empresa deveria ser um

segmento. Mesmo quando as atitudes e os comportamentos dos clientes são tão semelhantes que parece que o mercado não pode ser servido pela customização em massa. As empresas deveriam examinar melhor a situação. Se as necessidades subjacentes ou preferências diferem, o nível de vínculo entre o cliente e o fornecedor de marketing de massa será provavelmente baixo, o que dará ao cliente poucos motivos para continuar fazendo negócios com a empresa.

2: Reunindo ofertas exclusivas: As ofertas exclusivas podem ser reunidas pelos clientes ou pela empresa, em nome deles; ou até mesmo em uma combinação entre ambos. Se não for possível fazer ofertas exclusivas, como no caso de motores para automóveis, a oportunidade para a customização em massa fica limitada a customização apenas de atendimento e outras dimensões intangíveis do produto. Um fabricante de móveis pode estabelecer processos de customização em massa para produzir sofás para preferências individuais, o que permite que os clientes escolham entre coisas como tecidos, estilos e níveis de qualidade. Alternativamente, um fabricante pode fornecer conjuntos desmontáveis de móveis não acabados para outros clientes montarem e concluírem de acordo com seu gosto individual. O fabricante tem uma responsabilidade nisso por dispor dos processos para a customização em massa e a comunicação individualizada.

3: Apreciação do cliente: Os clientes reagirão e valorizarão pacotes de produtos/serviços exclusivos e feitos sob encomenda para suas exigências, recompensando a empresa que efetuar a customização em massa. Se o fabricante decidir fornecer como solução a customização em massa para seus clientes, ele deverá visar àquelas necessidades que são critérios fundamentais de compra, e não os componentes “agradáveis” da decisão de escolha do produto ou serviços. A customização em massa também pode reduzir os custos. Quando a Compaq anunciou que produziria computadores sob encomenda, isso não foi somente um compromisso com a customização em massa, antes disso, significava uma intenção de reduzir os custos a partir dos processos combinados que incluíam a Compaq, os revendedores de computadores e os componentes de montagem.

4: Tecnologia e processos adaptáveis: A tecnologia e os processos são suficientemente flexíveis e adaptáveis para acomodarem a customização em massa. Primeiramente, a empresa deve investir nos dados necessários e outra tecnologia de sustentação à iniciativa de customização em massa. Isso significa que a empresa deve ver a arquitetura da tecnologia como um componente fundamental da infra-estrutura necessária para customizar. Isto é, a escolha da arquitetura determina o que é viável para isso.

5: Apoio de intermediários e fornecedores: Os canais intermediários e os fornecedores precisam ser receptivos á customização em massa. Normalmente esses processos precisarão ultrapassar os limites da empresa. Se os canais intermediários de distribuição e os fornecedores precisam ser envolvidos, eles também terão de avaliar o valor a ser obtido a partir da modificação de suas tecnologias e processos. Todas as mudanças precisarão ser corroboradas por um valor suficientemente novo que será criado para cada cliente de maneira que novos rendimentos e margens possam ser obtidos e compartilhados entre toda a cadeia de relacionamentos.

Para Toledo e Siqueira (2001), a segmentação no mercado empresarial é instrumento de apoio para definir o escopo tanto da estratégia de negócios como da estratégia de marketing. No primeiro caso, o objetivo é identificar quantos são os segmentos de mercado e em quais deles a empresa poderá competir com vantagem. Já no segundo, delinea-se o perfil dos segmentos, escolhem-se os que serão alvos da estratégia de marketing (cobertura de mercado) e busca-se um modo de posicionar-se para competir, de forma única e diferenciada, em cada segmento escolhido.

Pela segmentação, segundo Rodrigues filhos (2004), a empresa visa a atingir alguns objetivos:

- a) Penetrar a fundo nos segmentos escolhidos e neles aumentar a sua participação;

- b) Concentrar seus esforços de marketing para economizar recursos financeiros, humanos e técnicos;
- c) Simplificar os processos de distribuição venda pessoal, propaganda e promoção (campanhas dirigidas aos segmentos) e controle (menor volume de dados a processar);
- d) Fortalecer a imagem da empresa e de suas linhas de produtos, graças a adaptação, aumentando a lucratividade por linha de produtos, etc., (FILHO, 2004).

Para Hutt e Speh (2002), o mercado empresarial pode ser segmentado em várias bases, classificadas de maneira ampla em duas categorias principais: macrossegmentação e microssegmentação.

A primeira categoria envolve a formação macrossegmentos baseados fundamentalmente nas características da organização compradora, aplicação do produto ou serviço e nas características da situação de compra, como mostra o quadro abaixo.

Quadro 2 As bases de segmentação em nível macro

Bases de segmentação em nível macro	Exemplos de classificação
Características da organização compradora Potencial de compra Classificação dos setores industriais Tamanho do comprador Localização geográfica Taxa de utilização do produto Estrutura de compras	Pequeno, médio, grande Classificação da empresa compradora Pequeno, médio, grande com base no volume de vendas ou números de empregados País, Estado, cidade, bairro Usa muito, moderadamente, pouco, não usa Centralizada, descentralizada.
Aplicação do produto/serviço Mercado final atendido Valor do uso	Varia de acordo com o produto ou serviços Alto, médio, baixo.
Características da situação de compras Tipo da situação de compras Estágio do processo de decisão de compra	Compra nova, recompra modificada, recompram diretos Estágios iniciais (especificação), estágios finais (decisão).

Fonte: Adaptado de HUTT; SPEH, 2002, p.166.

De forma macro as organizações compradoras podem ser segmentadas em função do seu potencial de compra, ramo de atividade, tamanho, localização geográfica, taxa de utilização do produto e estrutura de compras. A aplicação do produto representa o mercado que será atendido com aquele produto e seu valor para o comprador. As características da situação de compra indicam se a compra é nova ou recompra; ainda o estágio do processo de decisão, estando ele em fase final ou ainda em negociação.

A segunda categoria baseia-se na divisão dos macrossegmentos em segmentos menores (microsegmentos): similaridades e diferenças entre as unidades tomadoras de decisão. Para isolar os microsegmentos a empresa precisa coletar informações, que podem ser solicitadas à força de vendas, conduzindo pesquisas para a coleta de dados primários.

Quadro 3 As bases da segmentação em nível micro

Bases de segmentação em nível micro	Exemplos de classificação
Benefícios-chave Estratégias de compra Estrutura da unidade tomadora de decisão Importância da compra Atitude em relação aos vendedores Inovação organizacional	Qualidade, pronta entrega, preço Otimizador, satisfeito Principais participantes da decisão (gerente de compras, etc.) Muito importante, pouco importante Favorável, desfavorável Inovador, seguidor
Características pessoais Demográficas Estilo de decisão Risco Confiança Responsabilidade do trabalho	Idade, nível educacional Normativo, conservador, modelo misto Corre riscos, evita riscos Alta, baixa Compras, produção, engenharia

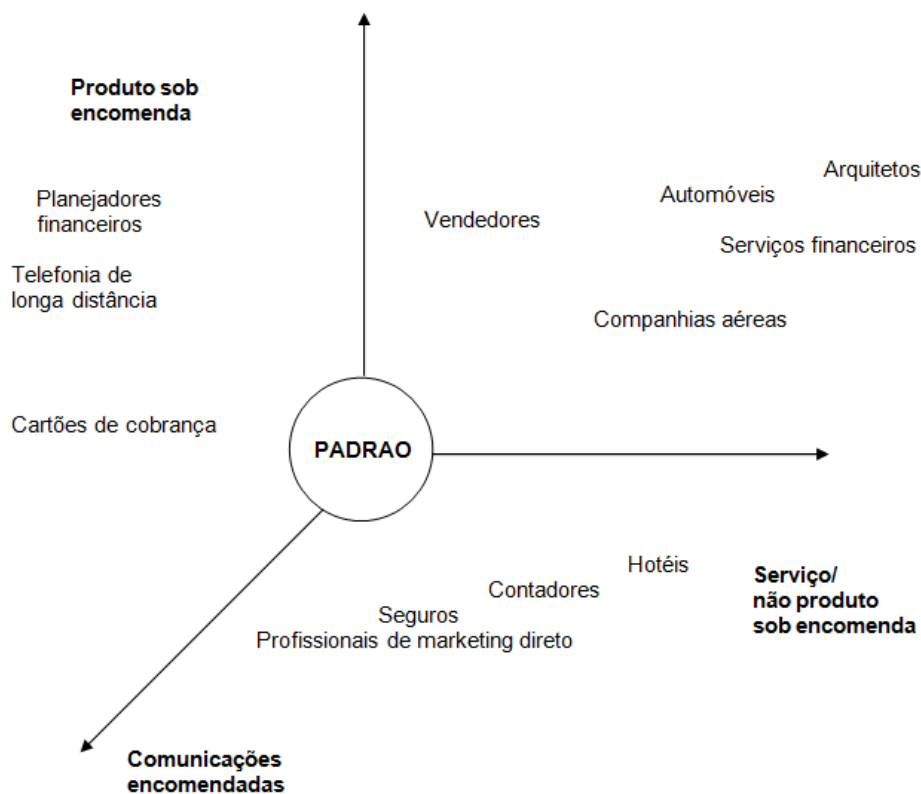
Fonte adaptado de HUTT; SPEH, 2002, p.170.

Para separar os microsegmentos é importante verificar os benefícios-chave para a organização compradora, que podem ser preço, qualidade, pronta entrega assistência e continuidade de fornecimento.

Gordon (1998) sugere na figura abaixo as dimensões mais importantes para a customização em massa e que são em termos de

- Produto
- Serviços / não-produto
- Comunicações

Figura 1 Customização em massa versus padronização



Fonte: Adaptado: GORDON, 2001, p.257.

A customização em massa pode assumir muitas formas e nem sempre é fácil decidir quais as abordagens a serem adotadas. Embora empresas de setores específicos possam se posicionar para a customização em massa de qualquer das dimensões acima, na prática, alguns setores tendem a efetuar esse tipo de customização mais em algumas áreas do que em outras. As empresas de contabilidade, por exemplo, competem para fornecer serviços com custos considerados justos pelo cliente.

2.2 O papel da força de vendas no relacionamento no mercado empresarial

Existem percepções entre vendedores e compradores muito distintas em no momento do fechamento de pedidos, ficam ainda mais evidenciadas. De acordo com Levit (1983, p. 46), quando uma venda é fechada às perspectivas do vendedor são: cota alcançada, as negociações acabaram, a atenção volta-se para outros clientes, a tensão é aliviada e o relacionamento é reduzido ou encerrado.

Já na visão do comprador as perspectivas são: julgamento adiado aplica o teste do tempo, o ciclo de compra continua e a aquisição é focalizada; deseja assegurar que as expectativas tenham sido satisfeitas, a tensão aumenta e o compromisso feito: relacionamento intensificado.

O autor destaca que a empresa só conseguirá manter relacionamentos se conseguir diferenciar sua pós-venda, cumprindo o compromisso estabelecido. Para administrar com eficácia o relacionamento fornecedor / comprador, o autor entende que os gestores precisam satisfazer quatro requisitos:

- a) Conhecer: compreender tanto as áreas problemáticas como as que apresentam oportunidades na pós-venda;

- b) Avaliar: determinar o atual posicionamento da empresa, especialmente o que se faz necessário para obtenção dos resultados desejados;
- c) prestar contas: apresentar regularmente relatórios sobre relacionamentos mantidos entre comprador-vendedor; e
- d) Agir: Tomar decisões, fazer alocações e estabelecer rotinas e comunicações com base no seu impacto sobre os relacionamentos-alvo. Reforçar constantemente o conhecimento e as ações.

De acordo com Mackenna (1993), os vendedores bem sucedidos não vão atrás de pedidos, mas de relação com os clientes.

As vendas não são mais uma função separada, mas fazem parte da solução de problemas. O vendedor é parte intangível do produto que vende, é quem fornece outros ingredientes vitais que diferenciam seus produtos de todos os outros (MCKENNA, 1993, p.33).

Para Nickels e Wood (1999, p.378), A venda pessoal é um elemento central na formação e sustentação de relacionamentos contínuos com clientes organizacionais. Os autores dividem o processo de vendas em três partes:

Antes: do contato de vendas, a equipe de marketing e vendas faz extenso planejamento e pesquisas, identificando e qualificando os clientes potenciais, além de planejar a abordagem.

Durante: o contato o vendedor determina as necessidades do cliente, apresenta informações, responde a perguntas e objeções, ganhando o comprometimento do cliente para fechar a venda.

Depois: do contato a equipe de vendas faz o acompanhamento para assegurar a satisfação do cliente e manter o relacionamento. Em negociações orientadas para o cliente, o planejamento e o acompanhamento tomam mais tempo do que o contato de vendas em si.

Segundo Siqueira (2005, p.395), o vendedor precisa ser versátil, uma vez que a sua tarefa é altamente complexa, incluindo, além de vender, fazer pesquisas de

mercado, manter boas relações públicas, ser um consultor empresarial, manter entusiasmo, além da autodisciplina.

Segundo o autor, para ser um “vendedor de sucesso”, o profissional deve ter personalidade, conhecimento técnico-comercial e habilidades.

Personalidade: ocupa o topo de uma pirâmide, pois refletem as características pessoais, como boa aparência, comunicação e sociabilidade.

Habilidade de vendas: ou seja, o conhecimento que o vendedor tem dos processos de compra e de venda de cada cliente e o domínio das técnicas e instrumentos das vendas empresariais.

Conhecimento: técnico comercial adquirido por treinamentos formais, capacitações, observações e experiências.

Para os autores Hutt e Speh (2002 p. 359), o vendedor atua como representante de um centro organizacional de vendas e o comprador como um representante de um centro organizacional de compras no processo de troca organizacional.

Ao centro organizacional de vendas, departamentos tais como marketing, produção, P&D, engenharia, logística estariam diretamente trabalhando a favor do vendedor. Já trabalhando em favor do comprador e ligados ao centro organizacional de compras estariam departamentos como compras, produção, P&D, engenharia e marketing.

Vendedores e compradores representando os centros de venda e compra organizacional, em um processo de troca, buscam informações, solução de problemas, negociações, amizade e confiança, produtos/serviços, pagamento e reciprocidade.

Os membros da organização vendedora, envolvidos com a venda, constituem, portanto, o centro organizacional de vendas, com o objetivo de aquisição e processamento de informações pertinentes relacionadas ao mercado e estratégias de vendas.

No centro organizacional de compras as pessoas que compartilham os objetivos e riscos das decisões, compoem o núcleo de decisão da empresa compradora.

Ainda para Hutt e Speh (2002), devido às incertezas sempre presentes no ambiente organizacional, a qualidade do relacionamento contribui para um vínculo duradouro, ao garantir que o vendedor continuará a atender a expectativa do cliente (satisfação), sem distorcer informações ou prejudicar seus interesses. Nesse sentido, a qualidade do relacionamento compreende duas dimensões: confiança no vendedor e satisfação como vendedor.

Portanto a implantação de ofertas sob medida só será bem sucedida, se a equipe de vendas tiver forte participação no processo. Mesmo na elaboração de benefícios aos clientes, como programas de relacionamento, a equipe de vendas precisa envolver-se desde o início, pois deverá passar credibilidade para a ação, endossando o que foi feito e apoiando as ações.

Para Kotler (2000, p.639), os vendedores servem de elo pessoal da empresa para com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela. É ele que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas, especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

Para o autor qualquer que seja o contexto de vendas, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

- a) Prospecção: busca de clientes em potencial e indicações;
- b) Definição de alvo: decisão de como alocar o tempo entre clientes em perspectiva e clientes atuais;
- c) Comunicação: transmissão de informações sobre os produtos e serviços da empresa;
- d) Venda: Aproximação dos clientes, apresentação, resposta a objeções e fechamento da vendas;

- e) Atendimento: oferta de vários serviços aos clientes, consultoria para problemas, assistência técnica, obtenção de financiamentos para os clientes e agilização de entregas;
- f) Coleta de informações: condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência (captação de informações);
- g) Alocação: decisões de quais clientes não podem ficar sem produtos nos períodos de baixa oferta.

Ainda de acordo com Kotler (2000), as empresas podem desenvolver a força de vendas de modo que possam visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa. Os vendedores trabalham com clientes de diversas maneiras:

- a) Vendedor para comprador: um vendedor entra em contato pessoalmente ou por telefone com um cliente, atual ou em potencial;
- b) Vendedor para grupo de compradores: um vendedor procura conhecer o maior número possível de membros do grupo de compradores;
- c) Equipe de vendas para grupo de compradores: uma equipe de vendas da empresa trabalha em contato direto com os membros do grupo de compradores do cliente;
- d) Reunião de vendas: o vendedor organiza uma reunião entre profissionais da empresa e clientes potenciais para discutir problemas ou oportunidades importantes;
- e) Seminário de vendas: uma equipe da empresa realiza um seminário para a empresa-cliente apresentando as últimas novidades do setor.

Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medirem o potencial do mercado, coletar inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing. Os vendedores precisam ter habilidades de análise de mercado, e essas habilidades se tornam particularmente importantes nos níveis mais altos de gerência de vendas. As empresas acreditam que as forças de vendas se tornam mais efetivas no longo prazo se entenderem tanto de marketing quanto de vendas.

O autor escreve sobre a estruturação da força de vendas e de como ela pode estar segmentada:

Por territórios: cada profissional de vendas recebe um território geográfico de deve explorá-lo na íntegra tanto para os clientes já existentes, quanto para a prospecção de novos clientes. Cada território deve ter tamanho e formato.

Por produto: a importância da força de vendas conhecerem seus produtos. A especialização nos produtos justifica-se particularmente quando esses são tecnicamente complexos, pouco relacionados entre si ou muito numerosos.

Por mercado: as empresas muitas vezes especializam sua força de vendas de acordo com determinados setores ou grupos de clientes. A vantagem da especialização de mercado é que cada força de vendas pode conhecer as necessidades específicas dos clientes.

Combinada: quando uma empresa vende uma grande variedade de produtos para muitos tipos de clientes distribuídos em uma extensa área geográfica, ela quase sempre combina várias estruturas de força de vendas.

Uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar a abordagem de carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas. Esse método consiste em cinco etapas:

- a) Os clientes são agrupados por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas;
- b) O número anual de visitas (frequência) desejável para cada conta é estabelecido para cada classe;
- c) O número de contas em cada grupo classificado por tamanho é multiplicado pela frequência de visitas correspondente para se obter a carga de trabalho total para o país, em visitas por ano;
- d) Determina-se o número médio de visitas por ano que um vendedor pode fazer;

- e) Determina-se o número de vendedores necessário dividindo-se o número total de visitas anuais exigidas pela média anual de visitas feitas por um vendedor (KOTLER, 2000, p.643).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é explicitar a opção metodológica adotada com a classificação da pesquisa, identificando a unidade de análise, a unidade de observação, os métodos de coleta de dados e a análise dos dados apresentados.

3.1 Classificação da Pesquisa

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória com a flexibilidade que o mesma permite para entendimento e estudo do problema, utilizando-se á metodologia qualitativa com procedimentos baseados em um estudo de caso.

Para Malhotra (2001), quanto aos fins, a pesquisa exploratória possibilita maior compreensão de um problema, sendo usada em campos de estudos pouco estabelecidos, nos quais é necessário obter dados adicionais para definir o problema.

Segundo Vergara (2000), quantos aos meios, é necessário um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerado.

Como neste estudo o objetivo é avaliar o marketing de relacionamento, conhecendo os resultados das práticas na retenção de clientes na Hilti do Brasil Comercial Ltda., foi utilizada a pesquisa qualitativa. Para Malhotra (2001), o objetivo desta pesquisa é compreender qualitativamente as razões e motivações envolvidas.

Quadro 4 Quadro Metodologias de pesquisa: Qualitativa versus Quantitativa

Metodologia	Qualitativa	Quantitativa
Objetivo	Obter compreensão qualitativa das razões e motivações envolvidas	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Alguns casos	Grande número de casos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Compreensão do problema	Recomenda um curso final de ação

Fonte: Malhotra, 2001, p.156.

Mattar (2007) afirma que em marketing existem inúmeras situações em que os estudos de casos ajudam a compreender melhor o problema em estudo e a gerar hipóteses. Segundo ele, esse método possui três características:

- a) os dados podem ser obtidos a tal ordem de profundidade que permitam caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados;
- b) atitude receptiva do pesquisador, que deve ser caracterizada pela busca de informações e pela geração de hipóteses, e não por conclusões e verificações;
- c) capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objetivo pesquisado.

Segundo Yin (2001) são definidos como possíveis fontes de evidências em estudos de caso:

- a) documentos;
- b) registros em arquivo;

- c) entrevistas;
- d) observação direta;
- e) observação participante;
- f) artefatos físicos.

O procedimento utilizado para esta dissertação foi o estudo de caso circunscrito a uma ou poucas unidades, unidades essas entendidas como pessoas, família, produto, empresa, órgãos públicos, comunidade ou mesmo país; tem caráter de profundidade e detalhamento, pode ou não ser realizado em campo. (VERGARA, 2000).

3.2 Unidade de análise e unidades de observação

Para esta pesquisa a unidade de análise é a empresa Hilti do Brasil Comercial Ltda e a unidade de observação composta por 10 gestores de nível nacional da empresa que são os responsáveis pela gerência média comercial no Brasil. Vergara (2000) afirma que a amostra não probabilística por acessibilidade seleciona os elementos pela facilidade de acesso a eles, distante de qualquer processo estatístico.

A escolha desta unidade de análise deu-se por ser uma empresa comercial voltada para os mercados da construção civil, residenciais/comerciais e industriais com mais de 20 anos de experiência no mercado brasileiro e em diversos estados e culturas .

Hilti do Brasil comercial Ltda. tem sua sede na cidade de São Paulo, com vários *Centros Hilti* instalados em várias cidades e estados, onde atende diretamente aos clientes, em apoio à força de vendas. Conta hoje no Brasil em seu quadro de funcionários com aproximadamente 200 pessoas, alocadas nas áreas administrativas e comerciais. Têm filiais em várias capitais do Brasil: dentre elas,

São Paulo, Rio de Janeiro, a região Sul e a região Centro Oeste compuseram a unidade de análise.

3.3 Coleta de dados

Este estudo trabalhou com entrevistas (fontes primárias) e com a coleta de dados secundários disponibilizados pela organização. Para a realização da pesquisa foi desenvolvido um questionário com onze perguntas abertas que abordaram desde como a empresa conhece o mercado, passando pela forma com segmenta sua base de clientes, faz as análises, utiliza a força de vendas e mensura os resultados. O referido questionário foi aplicado ao corpo de dez gestores da companhia no Brasil. O envio do mesmo foi realizado por via eletrônica em função das distâncias entre os entrevistados.

Houve uma receptividade muito boa por parte dos entrevistados, com o recebimento dos dez questionários respondidos por completo nas datas marcadas.

A coleta dos dados secundários e observações se deram entre o período de maio de 2008 a maio de 2009 a partir dos levantamentos de documentos disponibilizados através do sistema operacional da empresa. Yin (2001) salienta também que é importante utilizar mais de uma fonte de evidência, como no caso apresentado

Qualquer questionário tem três objetivos específicos. Em primeiro lugar deve traduzir a informação desejada em conjunto de questões específicas que os entrevistados tenham condições de responder. Em Segundo lugar um questionário precisa motivar e incentivar o entrevistado a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando a entrevista, e, em terceiro lugar, um questionário deve sempre minimizar o erro na resposta. Definimos o erro na resposta como aquele que surge quando os entrevistados dão respostas

imprecisas ou quando elas são registradas ou analisadas incorretamente (MALHOTRA, 2001).

De acordo com Vergara (2000), um questionário se caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera diante de alternativas apresentadas.

3.4 A Análise de dados

Para Malhotra (2001), a análise de dados preliminar proporciona avaliações detalhadas e orienta não só o restante da análise bem como a interpretação dos resultados. O discernimento analítico básico proporcionando também tem grande valor na interpretação dos resultados obtidos com técnicas estatísticas sofisticadas.

Segundo Malhotra (2001), a análise de dados não é um fim em si mesmo. Seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo. A escolha de uma estratégia de análise deve começar tendo-se em conta as etapas iniciais do processo: definição do problema, estabelecimento de um método de abordagem e planejamento da pesquisa. As observações dos dados obtidos durante a preparação podem ser de grande valia na escolha da estratégia de análise.

De acordo com Vergara (2000), os dados podem ser tratados de forma quantitativa - isto é - utilizando-se procedimentos estatísticos como o teste de hipóteses. Há dois grandes grupos de testes estatísticos: paramétricos e não paramétricos. Os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os. Existem outras estratégias. Em verdade, elas são muito variadas e escolher a mais apropriada é tarefa do pesquisador.

Para Vergara (2000) é possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente no mesmo estudo. Por exemplo, pode-se usar estatística descritiva para apoiar uma interpretação dita subjetiva ou para desencadeá-la.

Procedeu-se então à verificação dos dados colhidos, visando atender aos objetivos propostos: Identificar os principais fatores de mercado para a adoção do marketing de relacionamento pela Hilti do Brasil; caracterizar o processo de marketing de relacionamento da Hilti do Brasil; avaliar à prática do marketing de relacionamento na Hilti do Brasil e Verificar se a adoção das práticas do marketing de relacionamento, trouxeram crescimento efetivo na conquista, retenção e reativação de clientes.

4 APRESENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Este tópico tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa e dos dados secundários disponibilizados pela empresa através um questionário composto de onze questões abertas aplicadas aos dez gestores da empresa no Brasil, com exceção do presidente e dos diretores comercial e financeiro de São Paulo. Baseia-se na utilização do marketing de relacionamento apurado e embasado na teoria estudada nesta dissertação e de acordo com os objetivos da pesquisa apresentados no capítulo 1.

Abaixo um breve relato da história do grupo mundial e também da empresa no Brasil, com descrições da finalidade do seu negocio, o foco e o posicionamento utilizado por ela na segmentação de sua base de clientes.

4.1 Grupo Hilti mundial e Hilti do Brasil Comercial Ltda.

4.1.1 A transnacional Hilti mundial

Fundada em 1941, sediada em Schann no principado de Liechtenstein, próximo a Suíça, o grupo Hilti evoluiu de uma pequena empresa familiar. Desde 2000, todas as ações da Hilti Corporation foram detidas por Martin Hilti family Trust, com a intenção de salvaguardar o trabalho de seu fundador. O grupo Hilti está presente em mais de 120 países. Entre os mais de 14 mil colaboradores, dois terços trabalham diretamente ligados aos clientes, com vendas, engenharia e *customer service*.

A empresa possui fábricas e centros de desenvolvimento na Europa, América e Ásia, com faturamento que, em 2001, totalizou 3.123 milhões de francos suíços.

O grupo Hilti é líder mundial em desenvolvimento e fabricação de produtos de qualidade e alta tecnologia para consumidores profissionais nas áreas de

construção civil residencial/comercial e industrial (siderurgias, minerações, papel e celulose, petroquímica, transporte).

Suas linhas de produtos abrangem sistemas de perfuração e demolição, fixações mecânicas e químicas, cortes e furos diamantados, produtos corta fogo, espumas e químicos, nivelamento e medições.

4.1.2 A transnacional Hilti do Brasil

Desde 1990 instalada no Brasil, com sede na cidade de São Paulo, a Hilti do Brasil Comercial Ltda. tem vários *Centros Hilti* instalados em várias cidades e estados (Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Brasília e São Paulo), onde atende diretamente aos clientes, em apoio à força de vendas. Conta hoje no Brasil em seu quadro de funcionários, com aproximadamente 200 pessoas, lotadas nas áreas administrativa e comercial. Tem como objetivo principal o crescimento de sua área comercial, seja no segmento de construção civil comercial/residencial, ou no setor industrial, onde existem muitas oportunidades.

Com a sua chegada ao Brasil, vários conceitos nos diversos ramos em que atua vêm sendo modificados em busca de uma melhoria contínua, pois a empresa trabalha com produtos e serviços de última geração com alta tecnologia. A Hilti atua diretamente nos escritórios de projetos, nas construtoras e em suas obras, no segmento industrial, seja no desenvolvimento de novas plantas, quanto na manutenção das já existentes. A busca pelo desenvolvimento dos processos construtivos com a utilização de novos produtos e sistemas é um dos principais objetivos da empresa.

Em suas áreas de atuação encontra um mercado extremamente acirrado, com a concorrência direta em ferramentas praticada pela empresas Bosch Ferramentas e Makita ferramentas. Na área de ancoragens, concorre com as empresas Walsiwa e Tecmart. No segmento de fixação à pólvora disputa com as empresas

Walsiwa e Ancora e, na linha de proteção passiva contra incêndios, com as empresas Morganite e Risoterme, além da concorrência indireta com outros métodos construtivos utilizados pelos clientes.

Á partir do ano de 2003 a empresa reduziu a atuação de distribuidores credenciados e incrementou sua força de vendas direta e níveis gerenciais, fazendo assim com que os índices a seguir passassem a fazer parte da realidade da empresa. Até o ano de 2003 estes índices eram cerca de 60% menores, o que não dava a empresa à possibilidade de alcançar o mercado como esta alcançando desde a implementação desta estratégia.

Cerca de 270 clientes novos são captados por mês para a empresa, sendo que a empresa perde aproximadamente 70 clientes/mês em função de encerramento de obras, encerramentos de empresas, etc. A empresa também reativa cerca de 30 clientes por mês em função do trabalho dos diversos departamentos envolvidos.¹

A Constancia dos números acima tem sido monitorada pela organização com o objetivo de atuar estrategicamente em todos os mercados. Todos esses resultados são derivados da atuação da força de vendas no mercado e do monitoramento constante dos índices, por meio de sistema e gerenciamento, além da solidificação do maior mercado brasileiro, o de São Paulo como a grande força nacional.

Há de se levar em consideração que estrategicamente as regiões norte e nordeste do país são atendidas somente por distribuidores credenciados, num total de cinco empresas, (Dados obtidos por meio de nosso sistema operacional em Outubro 2008), sendo que a concentração de cobertura de atendimento se dá nas regiões sul, sudeste e centro-oeste, principalmente em função da logística de entregas nas regiões norte e nordeste.

A empresa dispõe de uma força de vendas direta nos estados do sul, sudeste e centro-oeste de aproximadamente 70 vendedores, com dez gerentes, sendo cinco deles gerentes regionais e outros cinco gerentes de áreas/ marketing e

¹ Dados obtidos e nosso sistema operacional em Outubro de 2008

engenharia que atuam ligados diretamente á força de vendas. O *turn over* de funcionários na empresa desde 2003 tem índices na casa de 8%, o que mostra a satisfação dos empregados como o treinamento e investimentos em capacitação.

4.1.3 Foco e posicionamento da Hilti do Brasil

A importância da oferta aos clientes e das soluções através de sistemas construtivos desde o nascimento dos negócios - seja no desenvolvimento de projetos, seja na descoberta de novas oportunidades em campo - faz com que a Hilti do Brasil esteja presente nos principais clientes do mercado brasileiro. Com um departamento de engenharia atuando diretamente na base dos projetos e um departamento de marketing dando suporte a vendas com lançamentos de novos produtos, a empresa procura cobrir o mercado integralmente. Ainda faz parte do escopo da organização uma atuação direta dos vendedores com os clientes e um plano de desenvolvimento de promoções aos mesmos.

Busca ainda através do atendimento dos mega projetos (obras com investimentos acima de 150 milhões) aplicar estratégias muito direcionadas e bem específicas a cada negócio, com atendimento global de toda a obra, inclusive com mobilização de pessoal lotado no próprio local.

A Hilti não atua em revendas, pois tem como princípio e diretriz de dar atendimento direto ao cliente final, ou aos prestadores de serviços destes clientes. Não tem o melhor preço do mercado, porém existem vários diferenciais que fazem com que suplante os concorrentes. Atua diretamente com toda a estrutura descrita acima e não oferece simplesmente produtos, e sim soluções, que é justamente o que o mercado necessita.

A Hilti do Brasil Comercial Ltda. por meio de seu departamento de engenharia específica seus produtos e soluções junto aos projetistas, tanto da área civil residencial quanto da industrial, e utiliza sua força de vendas para demonstrações, propostas, condução e fechamento de negócios. Também faz a

manutenção dos equipamentos vendidos em sua oficina especializada. Quando são vendidos equipamentos, chumbadores para fixações, produtos químicos, seja da sua linha de produtos ou peças de reposição, todas essas informações são lançadas em sua base de dados.

Desta maneira consegue mapear e definir os clientes que compraram nos últimos doze meses e com que freqüência. Tendo estes dados em mãos, os clientes que compraram uma única vez no ano devem ser atendidos pelo CAV (central de atendimento a vendas) e os demais clientes são atendidos pela força de vendas, sempre no intuito de aumentar esta freqüência de compras.

Neste mapeamento das compras dos clientes são computadas tanto as vendas de produtos especificados, demonstrados e negociados, quanto às compras de peças que alguns clientes fazem para própria manutenção dos equipamentos. O principal registro para fidelização dos clientes é feito em função do volume de vendas em um determinado período de tempo. Todas as margens de contribuição e descontos são levadas em consideração na avaliação, resultando em análises de rentabilidade.

São determinados os canais de vendas mais adequados para o atendimento e feita a análise de potencial de cada cliente, para ser determinado quem irá atender cada cliente da forma mais produtiva e eficaz.

O Grupo Hilti investe em pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos e soluções, visando à satisfação de seus clientes. Constantemente aperfeiçoa o treinamento de todo o seu pessoal para um melhor atendimento e utilização dos recursos disponíveis, técnicas de vendas, e ferramentas disponíveis que a empresa oferece.

Por estar a pouco mais de dezessete anos no Brasil, tem muito a crescer e desenvolver, visto que o mercado brasileiro é um “celeiro” de oportunidades em franco crescimento. Adotou o marketing de relacionamento como ferramenta estratégica de trabalho desde 2003 com o aumento de sua força de vendas direta atuando em uma base segmentada de mercado com a cobertura de mais de 80%

e com a solidificação da base de São Paulo, tido como grande mercado brasileiro. As regiões, sul, sudeste, centro-oeste surgem como a segunda força.

Com o processo irreversível da globalização é fundamental para as organizações e para os mercados que processos de conquista e manutenções de clientes leais sejam cada vez mais eficientes e eficazes. Já não basta que as organizações vendam para novos clientes e não se preocupem com a perda dos antigos, até porque é sabido e defendido que o custo de captação de novos clientes é muito superior ao de manutenção.

4.1.4 A segmentação e gestão dos clientes na Hilti do Brasil

Como parte de um conglomerado internacional, a Hilti do Brasil utiliza o mesmo processo para segmentação dos clientes no mercado brasileiro utilizado por todas as outras unidades posicionadas em diversos países no mundo. Tem um banco de dados de aproximadamente 10.000 clientes e uma força de vendas externa atuante nos diversos mercados. Atua em todos os estados da região sul, sudeste, centro-oeste e nordeste do País.

A Hilti do Brasil atua em dois grandes segmentos nos mercados, sendo respectivamente o mercado industrial e o mercado de construções civis (comerciais/residenciais). Dentre esses segmentos são encontrados diversos clientes com atuações muito bem definidas e que é a base da segmentação dos clientes no mundo e no Brasil.

Tomando por base o segmento industrial, os segmentos que são atendidos pela força vendas são:

- a) As plantas industriais em suas manutenções diárias
- b) As plantas industriais em pequenas e médias ampliações de sua capacidade produtiva
- c) As pequenas e médias indústrias em seus consumos regulares

- d) As empresas de mecânica e elétrica responsáveis pelas manutenções das indústrias.

Já o segmento de construção civil (residência/comercial) se divide em dois:

a) Construção;

- As construtoras de imóveis residências/comerciais
- As construtoras industriais que participam das obras de ampliação e novas plantas industriais

b) Utilidades;

- As empresas de mecânica e elétrica que fazem instalações para as construtoras
- As empresas de gesso que fazem o acabamento interno para as construtoras
- As empresas de madeira que fabricam móveis para as construtoras
- As empresas de esquadrias que instalam para as construtoras
- As empresas de locação de equipamentos
- As empresas de controle tecnológico de concreto e cortes e furos

Por fim, o segmento de mega projetos, aonde são atendidas as mega obras do Brasil, tais como uma planta de uma nova siderúrgica, ou uma usina hidroelétrica como a Usina de Tucuruí.

Partindo desta segmentação, toda a força de vendas é dividida por segmentos e os vendedores atuam somente nos clientes específicos de sua carteira de atendimento. Aliada a esta segmentação em algumas estratificações ainda é necessária uma divisão territorial das cidades, definida pelas principais avenidas ou ruas para que sejam criados os territórios virtuais para que os vendedores circulem.

Cada carteira de clientes e segmento de atendimento é de responsabilidade dos vendedores externos que tem uma meta anual a ser atingida, baseada no potencial do território, carteira e segmento. Existem os gerentes de área

responsáveis pela gestão de suas equipes de vendedores que não devem ultrapassar o número máximo de oito por gerente.

Esses gerentes respondem aos diretores de vendas que por sua vez respondem diretamente ao presidente da empresa. Trata-se de uma hierarquia bem enxuta com decisões rápidas. Apoiando o departamento comercial da empresa estão ligados diretamente os departamentos de marketing, logística e operações, crédito e cobrança e recursos humanos, além do departamento de telemarketing.

Existem ferramentas para se medir e controlar o desempenho de todos os funcionários da empresa em busca da produtividade e desenvolvimento de cada um. São objetivos traçados no início de cada ano e acompanhados mensalmente, bimestralmente, semestralmente, com o encerramento ao final de cada ano, em busca de crescimento lucrativo e sustentável.

O mercado de atuação da empresa no Brasil é dividido em dois segmentos básicos: o mercado de construção civil residencial/comercial e o mercado industrial. O primeiro responde por um potencial de empresas instaladas de aproximadamente 50.000, sendo a Hilti do Brasil detentora da conta de aproximadamente 7.000 empresas neste segmento. Estes dados de mercado foram fornecidos pelos SINDUSCONS - Sindicato das Empresas de Construção Civil (Outubro / 2008). O outro segmento de atuação da empresa tem como potencial para atuação no mercado cerca de 15.000 empresas, dos quais aproximadamente 3.000 empresas são clientes da Hilti do Brasil. Os dados de mercado foram fornecidos pela Federação das Indústrias Estaduais e pelos SICEPOTS – Sindicato da Construção Pesada Estaduais. (Outubro / 2008).

4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa

4.2.1 Principais fatores para a adoção do marketing de relacionamento pela Hilti do Brasil

De acordo com a opinião dos gestores entrevistados da empresa, dois fatores são importantes para que a Hilti do Brasil utilize o marketing de relacionamento como ferramenta estratégica de gestão: a necessidade de atuação em conjunto dos departamentos da empresa e a necessidade de atendimento do mercado por segmentos.

Na opinião de sete dos dez gerentes entrevistados, o processo de aprendizagem sobre cliente e mercado se dá com o apoio do marketing e seus especialistas ao analisarem os mercados através dos órgãos competentes federais, estaduais e municipais, e, a transmissão das informações de maneira rápida e direcionada aos executores. Outro ponto amplamente abordado nas respostas é que o conhecimento não se dá em uma única mão e sim em mão dupla, visto que o conhecimento do mercado é amplamente dissecado com a atuação da força de vendas direta que visita novos e potenciais prospectos e atende aos clientes cadastrados na base de dados da empresa, coletando diariamente informações importantes e transmitindo as mesmas para a empresa em tempo real. Um dos entrevistados explicita em sua resposta como se dá essa troca de informações e o maior motivo para estar diretamente no mercado:

Abaixo a transcrição da resposta de um dos pesquisados;

Como a Hilti atua nos segmentos de construção civil residencial/comercial e no segmento industrial, é necessário o conhecimento dos órgãos gestores das empresas, tais como Sindicatos da construção civil, sindicatos da construção pesada, Federação das Indústrias e outros possíveis órgãos que regulam os mercados. Tal conhecimento é necessário para que possamos comprar listas de clientes e então visitá-los. Recebemos informações de nosso departamento de marketing sobre o mercado, obras, investimentos, prospectos em potencial para que possamos atuar em conjunto. A força de vendas atua diretamente no campo e coleta informações que são passadas para a empresa. Essa atuação em conjunto entre departamento é, em

minha opinião, um dos pontos fortes da empresa, pois define o sucesso de penetração e cobertura dos mercados.

Dois outros entrevistados afirmam a importância de se trabalhar em uma via de mão dupla para a busca de informações sobre o mercado e repassá-las para a empresa:

Ter o apoio constante do nosso departamento de marketing com sua inteligência que nos norteia com informações de como estão o andamento e evolução dos mercados e, aliado a isso, ter a força de vendas atuando diretamente nos clientes, buscando as informações e dando suporte a empresa, é um fator de sucesso para o nosso trabalho, pois conseguimos ações rápidas e muitas das vezes contundentes.

Um dos entrevistados nos informa o quão importante é o trabalho do marketing para o sucesso no conhecimento do mercado e para a adoção do marketing de relacionamento:

O departamento de marketing por meio de internet, publicações, contatos com órgãos municipais, estaduais e federais, busca informações para conhecimento dos mercados de atuação e mercados a serem abertos. Paralelo a estas iniciativas, toda a força de vendas atuante nos respectivos mercados com nossos clientes, parceiros, empresas de consultoria em construção civil e industrial, busca informações e monitora os concorrentes. Reunimos nossos departamentos mensalmente para trocarmos informações, experiências, posicionamentos e orientações de como deve ser a nossa linha de trabalho, se ela deve ser corrigida, ou ainda se deve permanecer como esta. Essa atuação conjunta entre departamentos internos e externos no permite gerir a força de vendas de maneira atender os mercados cobrindo-os da melhor maneira possível.

O processo de aprendizagem e conhecimento dos mercados e clientes vai ao encontro da teoria e ao que dizem Vavra (1993), Rocha (1999), Kotler (2000), Stone e Woodcock (1998) e Gordon (1998), quando escrevem que é necessário conhecer a própria empresa, o mercado e os clientes.

Com relação à segmentação da base de clientes da empresa, oito dos dez gestores da responderam que a empresa trabalha com o segmento da construção civil residencial/comercial e, todas as empresas prestadoras de serviço, trabalham para os clientes industriais e seus prestadores. Como no caso de empresas montadoras de instalações industriais, além das locadoras de equipamentos que atuam nos dois segmentos.

Segundo a fala de um dos gestores:

Para atender e atuar nos mercados é muito importante que toda a base de clientes esteja segmentada e que cada vendedor seja um especialista em sua área de atuação, pois desta maneira pode levar produtos e soluções específicas ao segmento atendido. Toda a segmentação da Hilti do Brasil segue a mesma característica mundial, fazendo pequenos ajustes, caso sejam necessários em função de uma possível adaptação cultural em determinados países. A segmentação se dá por *trades* (segmentos de atuação) e potencial dos clientes. A empresa atua nos seguintes segmentos: construção civil residencial e comercial (normalmente prédios, Shoppings); construções industriais (modernização de plantas já existentes), plantas industriais; montadoras industriais (ligadas à construção e modernização das plantas); instaladores industriais (ligados normalmente às empresas montadoras industriais); mega projetos (construções de novas plantas ou ainda ampliações de plantas já existentes); instaladores elétricos e hidráulicos (ligados à construção civil residencial / comercial); empresas de gesso (instaladores de forros e paredes); empresas de madeira (móveis e acabamentos interiores); empresas de locação de equipamentos (atendem aos segmentos construção civil residencial / comercial e industrial); escritórios de projetos (projetos para as obras industriais e civis).

Dois outros gestores completaram a resposta dizendo da importância da segmentação para a adoção do marketing de relacionamento no Brasil. Abaixo a transcrição de uma das respostas:

Como a empresa adota o marketing de relacionamento para atuação no mercado, ou seja, abrir novos clientes, reter clientes e não perdê-los, é importante salientar que a segmentação torna cada um dos vendedores especialistas no que faz. A segmentação faz com que a força de vendas seja capaz de se munir cada vez mais de conhecimentos específicos sobre determinados tipos de clientes e atuar com as necessidades de cada segmento que são muito diferentes de segmento para segmento. Conhecer o mercado não quer dizer saber simplesmente quem são os clientes e sim o que fazem, onde atuam como atuam quem são seus concorrentes e com a segmentação é possível.

A segmentação da base de clientes das organizações abordada por Ferreira e Sganzerlla (2003), Day (2000) e Gordon (1998) no referencial teórico - quando nos informam da necessidade deste procedimento para selecionar o mercado alvo, aplicar posicionamento mercadológico, pesquisas, novos produtos e canais de vendas - vai de encontro às práticas da Hilti do Brasil.

4.2.2 Caracterização do processo de marketing de relacionamento da Hilti do Brasil.

O processo de Marketing de relacionamento da Hilti do Brasil se dá pelas seguintes etapas:

- a) A seleção dos clientes
- b) A definição e implementação das ações de marketing de relacionamento
- c) A tecnologia adotada
- d) O papel da equipe comercial na construção do relacionamento

Oito dos dez entrevistados do corpo gerencial responderam que a empresa analisa e seleciona os clientes mais valiosos e os que serão mantidos em sua base de dados pela frequência de compras e pelo volume de compras.

Na fala de um gestor:

São analisados pelo potencial do cliente para a nossa empresa, ou seja, o que determinado cliente representa em termos de volumes de compras e frequência de compras, sendo compras até 12 vezes ao ano, de 12 a 24 vezes ao ano e acima de 24 vezes ao ano, o que é considerado o ideal. Na realidade todos os clientes são valiosos, porém precisam estar alocados nos canais de atendimentos corretos, pois são analisados os custos de atendimento aos clientes.

Outro gestor afirma:

São analisadas duas variáveis para verificarmos quão valiosos os clientes são para a empresa: o volume e a frequência de compras. Lutamos para transformar nossos clientes compradores com uma frequência de compras acima de 24 vezes ao ano. O que determina em que posição o cliente estará dentro da Companhia são os fatores citados acima e é com o intuito de fazer com que cada cliente compre mais em volume e mais vezes que a força de vendas atua no mercado.

Ampliando a resposta sobre a frequência e o volume de compras, um entrevistado respondeu informando sobre os mega clientes conforme abaixo:

Pela frequência de compras e pelo volume de compras em determinado período de tempo. Normalmente em 12 meses, porém quando falamos de

mega projetos, é necessário medir índices baseados no período inteiro da obra, que variam de até 24 meses, podendo chegar a até 60 meses de obra em função da complexidade dos projetos, localizações, investimentos, situações políticas e etc. Normalmente as construtoras que constroem essas mega obras empreitam empresas menores para construírem determinadas partes das obras, e isso tem que ser levado em consideração, pois muitas vezes os faturamentos são diluídos entre empresas, portanto, normalmente os mega projetos são medidos por projetos e não necessariamente pelo cliente e seu CNPJ.

A teoria de Borgmann (2000), Kotler (2000), Peppers e Rogers (1993) e Day (2000) abordadas no referencial teórico ligadas ao histórico de compras, transações, nos mostra como é fundamental que haja concentração das atenções e estratégias no atendimento destes clientes.

Em relação a como a empresa implanta suas ações de marketing de relacionamento, as respostas de seis dos entrevistados foram bem semelhantes, ou seja, de que as ações partem do topo da organização, passando pelo departamento de marketing, pela gerencia comercial e, por fim, é implementada pela força de vendas com acompanhamento de perto pela gestão.

Abaixo a transcrição da resposta de um dos entrevistados:

Baseada em reuniões de diretoria quinzenais, determina no ultimo trimestre do ano anterior quais serão as ações para o ano seguinte, por exemplo, quais mercados deverão ser abertos com a atuação da força de vendas direta. Baseado em análises do departamento de marketing e vendas, juntamente com outros departamentos como o financeiro, RH, o de operações e logística, define ações de mercados, produtos que deverão ser introduzidos no Brasil, lançamentos, políticas comerciais, contratações, processos logísticos, aberturas de novas filiais. As ações são implementadas logo após as decisões serem comunicadas.

Dois outros entrevistados afirmaram que:

Os grandes responsáveis pela implementação destas ações somos nós gerentes comerciais, gerindo a nossa força de vendas para operacionalizar todos os pontos que forem definidos. Normalmente as decisões partem do topo da empresa e passam pelo departamento de marketing para que de maneira bem clara, comunicada, faça a disseminação de como, quando e o quê. Nós gerentes somos solicitados a prestar nossa colaboração por vezes em idéias e normalmente operacionalizamos as ações.

Outro entrevistado inclui o caráter de diversidade cultural, como segue:

Basicamente as ações são definidas pela presidência e diretoria e são operacionalizadas pelo nosso departamento de marketing que analisa as

ações e verifica as melhores maneiras de programá-las. Comunica a gestão comercial, se reúne com a mesma e adota as medidas de como estas ações devem ser implementadas em campo. Como o Brasil é um país continental, muitas das ações são personalizadas por estados e culturas.

Um outro pesquisado responde da maneira abaixo:

A implantação se dá diretamente pela força de vendas, acompanhada e monitorada pela média gestão da empresa e com um acompanhamento direto do nosso departamento de marketing. A força de vendas é diretamente responsável pelo sucesso da implementação das ações, por isso mesmo deve ser muito bem qualificada e treinada.

No referencial teórico são citados Day (2000), Gordon (1998), Peppers e Rogers (1993) e Levit (1983) que abordam a necessidade de se ter um plano de ação, com a equipe, objetivos, prazos, orçamentos, formato e abordagem, para implementação das ações propostas.

No que tange ao aspecto tecnológico e em face da Hilti do Brasil comercial Ltda., utilizar o mesmo sistema operacional da empresa no mundo inteiro e ser interligada com todos os países em que esta presente, a resposta a esta pergunta foi unânime nos dez questionários respondidos.

Abaixo a transcrição de uma das respostas:

O sistema operacional, com todos os *inputs* efetuados a partir de informações fornecidas pela empresa e força de vendas, oferece uma ferramenta de análise gerencial precisa, versátil, comparativa, instrutiva para que possamos reter cada vez mais clientes em nossa base de dados, visto que reter custa mais do que conquistar novos clientes. Como a zona de dormência para a empresa significa que o cliente não compra há quase 12 meses, é preciso atuar nestes clientes antes que eles se tornem inativos, quando serão considerados como novos clientes, além de podermos verificar em quais clientes e quais produtos podemos aumentar as vendas e com isso aumentar também a freqüência de vendas para determinados clientes e segmentos.

Outro entrevistado complementa:

Sem sombra de dúvidas é o nosso sistema operacional que nos dá uma radiografia bem completa de todo o nosso negócio. Como estamos indo, onde estamos melhores, onde podemos melhorar o quê fazer e com quem tomar determinadas ações. Qual segmento está mais forte e qual pode ter ações mais contundentes. Todas as informações são em função de termos clientes cada vez mais fiéis e para que possamos atuar com precisão em determinados segmentos e produtos.

Outra opinião em um dos questionários completa a informação sobre o sistema operacional com mais alguns detalhes, como segue:

Basicamente o nosso grande aliado tecnológico é o sistema operacional que é um sistema mundial e opera interligado com todo o mundo. Ele nos informa como está a situação de cada cliente, em todos os níveis, tais como: compras, pagamentos, linhas de produtos adquiridas e em que condições comerciais. Também informa como a força de vendas está atuando em suas visitas, demonstrações de produtos, descontos, cobertura de atendimento aos clientes, abertura de novos clientes, as linhas de produtos que são vendidas. Outras tecnologias são os nossos rádios, celulares, lap tops, pen drives que a força de vendas tem para a atuação.

A tecnologia e seu uso são abordados no referencial teórico pelos seguintes autores: Stone, Woodcock e Machtynger (2000), Berry (2001), Mackenna (1993), Hugles (1997) e Day (2001) e nos mostram que as organizações precisam de uma base de informação atualizada, com uso de tecnologia, para poder utilizar as estratégias em benefício próprio e de seus clientes.

No que tange ao papel da equipe de vendas na construção do relacionamento com os clientes, oito dos dez entrevistados foram categóricos em afirmar esta importância. Abaixo a transcrição de uma destas respostas:

Para a empresa a criação da base de todo o relacionamento com o mercado é executado pela força de vendas atuante diretamente no mercado. Treinamentos constantes, preparação, capacitação desta força de vendas determinam o sucesso da empresa nos mercados. A força de vendas determina a construção do relacionamento com o mercado e clientes, baseados nos valores, cultura da empresa, direções comerciais e financeiras pré-estipuladas e disseminadas claramente a todos. A força de vendas é a cara da empresa no mercado.

Outro entrevistado cita a necessidade do olho no olho na América latina como segue:

Na América Latina e, portanto, também no Brasil, em função da característica dos povos, o atendimento olho no olho determina o sucesso das práticas comerciais em grande parte das vezes. Portanto a construção do relacionamento com os clientes parte da ponta, ou seja, da força de vendas atuante e conquistadora deste relacionamento. É importante ter as pessoas certas atuando junto aos clientes, pois é o elo de ligação entre o mercado e a empresa. (sic.)

Outro entrevistado responde:

Fundamental, pois tudo se inicia com a área comercial. Uma remuneração correta e justa, um ambiente de trabalho sadio, pessoas motivadas, farão com que esse relacionamento seja iniciado dentro da própria empresa e possa ser estendido ao foco principal da organização que são os nossos clientes.

Stone e Woodcock (1998), Gordon (1998), Levit (1993), Mackenna (1993), Nickels e Wood (1999), Siqueira (2005), Hutt e Speh (2002), Kotler (2000), trabalhados no referencial teórico, abordam o assunto equipe de vendas, relacionamento, atendimento e nos informam da importância das mesmas para o sucesso das organizações.

4.2.3 A prática do marketing de relacionamento na Hilti do Brasil

Para a empresa a mensuração dos resultados no que se refere às perdas, conquista e retenção de clientes é determinante para o sucesso da utilização do marketing de relacionamento como ferramenta estratégica. Em se tratando desse aspecto, nove dos dez pesquisados responderam conforme resposta transcrita abaixo:

A empresa utiliza o sistema operacional para verificar e extrair todos os índices necessários para o gerenciamento de sua base de clientes. Todos os meses são gerados relatórios que informam quantos novos clientes entraram na base de dados da empresa e foram captados por cada vendedor e em que segmentos (por volta de 200 clientes novos mês). São verificados também quantos clientes deixaram de fazer parte de nossa base de dados, ou porque empresas foram extintas, ou porque obras foram encerradas (aproximadamente 70 clientes mês) e ainda no que tange a retenção, quantos deles estão na zona de atividade, quantos estão para entrar na zona de dormência e quantos atingiram a zona de inatividade que é a zona onde o cliente não nos compra a mais de 12 meses e torna-se um novo cliente.

Outro respondente afirma que:

É necessário fazer com que os clientes já existentes em nossa base de dados comprem mais vezes durante ao ano e isso faz com que cada cliente se torne mais especial e consiga mais benefícios junto à empresa. O ideal para a empresa é ter clientes que comprem mais de 24 vezes ao ano e com volumes determinados. Esta zona é chamada de zona de atividade. As perdas e as conquistas são analisadas baseadas em informações também fornecidas via sistema e, quando um cliente esta prestes a entrar na zona de dormência, imediatamente ele deve ser verificado e o trabalho é direcionado para que ele não se torne nem um cliente dormente, nem um cliente inativo. Cada vendedor tem metas mensais de abertura de novos clientes para aumentar a base de cliente da empresa.

E por fim, um dos dez entrevistados coloca em sua resposta às grandes obras, conforme transcrição abaixo:

Por freqüência e volume de compras em um determinado período de tempo. A vendas de clientes pequenos, médios e grandes em 12 meses, verificando-se clientes ativos, dormentes e inativos. Porém em mega projetos, as análises têm que ser efetuadas pelo período da obra ou do projeto que pode durar até 60 meses e não necessariamente tem a mesma análise feita para os outros clientes.

Stone, Woodcock e Machtynger (2001), Berry (2001), Albrecht (1992), Kotler (2000) e Peppers e Rogers (1993), estudados na base teórica, nos mostram a importância da mensuração dos dados e das informações para que as ações estratégicas sejam executadas na empresa e mercado.

O Brasil também obedece aos mesmos procedimentos internacionais para estas análises. Visto que a empresa é comercial e vive de sua base de clientes, é fundamental que a organização perca o mínimo de clientes e que, quando isto aconteça, seja por motivos como encerramentos de projetos, de obras, ou ainda o próprio encerramento da empresas.

Nove dos dez pesquisados responderam sobre a perda de clientes conforme resposta transcrita de um dos questionários abaixo:

Por meio de nosso sistema operacional e com índices que levam as duas classificações para os clientes. Os clientes dormentes que são os que não compram há 12 meses e os inativos que não compram de 12 a 18 meses. Um cliente pode estar na zona de dormência por diversos motivos, como por exemplo, estar sem obras, ou ter se estocado para um longo período, ou ainda ter subempreitado outros clientes. Porém, a zona de inatividade quer dizer que o cliente terá de ser tratado como um novo cliente. Por este motivo é imprescindível que a força de vendas conheça bem os clientes, que o corpo gerencial acompanhe e analise bem os relatórios para que o máximo de clientes permaneçam em atividade e a dormência a inatividade atinjam índices determinados pela empresa.

Outro entrevistado responde:

Temos o cadastro de nossa base de clientes que hoje gira em torno de 6.000 contas. Existem duas zonas muito perigosas para estes clientes, que são os dormentes e os inativos. Quando um cliente esta próximo de se tornar dormente ele esta perto de doze meses sem compras e é necessário atuar nele para que isso não aconteça, pois ele pode se tornar um cliente inativo que não compraria entre 12 e 18 meses. Essa ação permite que a base de clientes não seja esvaziada, além de acompanhar a ação da concorrência na base de clientes da empresa.

Outra opinião expressa por meio do questionário indica que o entrevistado preocupa-se com a não perda de clientes:

Analisamos todos os meses sempre comparativamente ao mês anterior e acumulativamente (12 meses) todas as informações de como os clientes estão se comportando. Se estão aumentando as compras, se estão estáveis ou ainda se estão caminhando para a dormência e inatividade. A inatividade indica a perda de um cliente. Os índices aceitáveis giram em torno de 70 clientes mês, pois são obras que terminam, projetos que se encerram, empresas que se extinguem. O monitoramento dos clientes pelo marketing, gerencia e força de vendas, tem como objetivo não deixar que esse índice aumente e que somente os clientes que devem mesmo entrar na inatividade, ali permaneçam.

Baseado no referencial teórico Day (2000), Kotler (2000) e Peppers e Rogers (1993), nos mostram a importância de conhecer e monitorar a base de clientes, para atuação estratégica junto ao mercado com intuito de atender bem aos clientes e não perdê-los.

4.2.4 A adoção das práticas do marketing de relacionamento e os resultados na conquista, retenção e reativação de clientes.

Baseado na obtenção de dados internos, informações secundárias e na opinião dos gestores entrevistados, são colocadas algumas informações e transcritas algumas respostas dos gestores pesquisados:

Até o ano de 2003, a empresa tinha uma base de clientes cadastrada em seu banco de dados até então não interligado com o restante dos países e a matriz na Europa, com aproximadamente 3.000 empresas que tinham como potencial estabelecido o número de funcionários. Com uma força de vendas atuando no mercado ainda sem a segmentação, composta por aproximadamente 25 vendedores atuantes basicamente no sudeste do país. Conquistava aproximadamente 70 novos clientes e perdia aproximadamente 55 ao mês, trabalhando com um índice de retenção de clientes de 78% ao ano. O índice de introdução de novos produtos ao mês girava em torno de 11% em relação aos produtos vendidos.

Á partir do início do ano de 2004 a empresa adota o marketing de relacionamento como ferramenta estratégica de gestão e evolui até o mês de Outubro de 2008. Verifica-se, daí, que a empresa já trabalhava interligada pelo sistema operacional

com a matriz europeia e todos os outros países do mundo, além de estar trabalhando com sua base de dados segmentada no Brasil. Os segmentos, industrial e de construção civil residencial/comercial são os atendidos, de modo geral. Tem ainda uma base de clientes cadastrada em seu banco de dados de aproximadamente 10.000 empresas e com o potencial calculado pelo sistema operacional levando em conta diversos itens (número de funcionários, segmento, balanço) e que são alocados em potenciais A, B, C, D e, após as devidas análises.

Com a atuação de 70 vendedores, conquista aproximadamente 200 novos clientes por mês e tem uma perda de aproximadamente 70 clientes no mesmo espaço de tempo, e, trabalha com um índice de retenção de 92% ao ano. Tem um índice de introdução de novos produtos no mercado de aproximadamente 33% em relação aos produtos vendidos.

Dentre as respostas recebidas pelo envio dos questionários sete dos dez gestores responderam sobre a efetividade das práticas conforme transcrição de um dos respondentes;

Desde o ano de 2004 quando a empresa adotou a ferramenta estratégica de gestão, conseguimos gerir nosso banco de dados com a análise e verificação de clientes, atuação por segmentos, atendimento aos clientes por potenciais. Conseguimos atuar na retenção de clientes com maior efetividade fazendo com que a força de vendas atue diretamente na zona de dormência para que os clientes não atinjam a zona de inatividade.

Outro entrevistado responde:

Com os departamentos da empresa atuando em conjunto e se completando como, por exemplo, o marketing com uma agenda bem definida de lançamentos e introdução de novos produtos, uma base de clientes segmentada, força de vendas bem treinada, relatórios gerenciais disponibilizados via sistema com dados claros e precisos, conseguimos em pouco mais de cinco anos mais do que dobrar a nossa base de clientes.

Abaixo a transcrição de outro entrevistado;

Conseguimos gerir nossa força de vendas com muito mais precisão. Temos dados concretos em mãos e podemos direcioná-la para onde devemos baseado nas análises feitas mensalmente. Com a segmentação conseguimos inclusive buscar perfis de profissionais no mercado mais adequados a cada segmento. **Temos hoje 70 vendedores** versus 25 do ano de 2003 e hoje os cadastros de clientes novos e seus respectivos potenciais

são analisados diretamente pelo sistema e não somente pelo número de funcionários. Temos a oportunidade de orientar a força de vendas com maior precisão para introduzir novos produtos no mercado.

De acordo com os autores estudados no referencial teórico, Makenna (1993), Day (2001), as organizações orientadas para o mercado sobressaem-se na manutenção de seus clientes mais importantes. Tratamento diferenciado, base de informações, centro no cliente e flexibilidade são condições necessárias para o sucesso das organizações. Entender as origens da lealdade, identificar as razões para perdas de clientes, selecionar os clientes a serem mantidos, conceber programas de fidelização, ajustar a organização e monitorar o desempenho e colher feedbacks para aperfeiçoamento contínuo, são fatores necessários para as organizações e vão de encontro com este trabalho de pesquisa.

Como diferenciais que a empresa tem em relação aos concorrentes e frente ao mercado, oito dos dez entrevistados responderam sobre força de vendas, treinamento e abaixo a transcrição de uma das respostas dos questionários:

Como diferenciais de mercado, destaco que a força de vendas direta deve ser bem treinada, capacitada e capaz de operar no mercado baseado no que a empresa exige. A Qualidade de nossos produtos, pois estes são desenvolvidos por meio de muitas pesquisas e investimentos, sendo capazes de atender às necessidades dos clientes. Departamentos de apoio a vendas, capazes de dar suporte à gestão e força de vendas, com comunicação rápida, correta e objetiva, além da cobertura com a força de vendas e distribuidores credenciados em 70% do país.

Outra opinião a respeito dos diferenciais segue abaixo:

São vários aspectos de como a empresa trata o seu negócio, pois somos se não a única, uma das poucas empresas em nosso segmento que trabalha com a força direta de vendas, passando grande parte de seu tempo em campo com os clientes. Somos uma empresa que segmenta sua força de vendas para especialização de atendimento, pois é o que o mercado requer. Treinamos nossa força de vendas de maneira intensa e constante, além de linhas variadas de produtos com altíssima tecnologia agregada aos nossos produtos, pois a matriz no exterior investe muito dinheiro em evoluções e desenvolvimento de produtos.

Dois outros questionários levantaram o assunto de contratações e abaixo uma das respostas:

Temos um departamento de recursos humanos muito bem preparado que nos ajuda muito com a colocação das pessoas corretas, o que diminui demais o nosso risco de pessoas saindo da empresa rapidamente ou ainda não entendendo o nosso negócio. Com a segmentação de mercado necessária desde 2004, é importante ter as pessoas com perfis adequados para o atendimento de determinados segmentos. Treinamentos constantes, pessoal altamente qualificado, produtos de primeira linha e com alta tecnologia, ajudam e muito o nosso negócio. É importante para a empresa, pois os índices de 2004 para este ano de 2008 mais do que duplicaram, como base de clientes, retenção, implantação de novos produtos, e isso se deve ao pessoal qualificado fazendo as coisas corretas e bem orientados.

De acordo com os autores estudados no referencial teórico podem ser citados Gordon (1998) Rocha (1998) e Hugles (1997), que abordam a necessidade de conhecimento aprofundado da organização, mercado e concorrência, e enfatizam que o marketing de relacionamento começa internamente com monitoramento constante e com encorajamento das pessoas que fazem parte da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O objetivo deste trabalho foi pesquisar e analisar a situação do marketing de relacionamento adotado pela empresa Hilti do Brasil e como a empresa utiliza essa ferramenta estratégica. Foram apresentados os conceitos de marketing e marketing de relacionamento e as práticas adotadas pela organização com a adoção desta ferramenta de gestão.

Em ambientes altamente competitivos, com a concorrência oferecendo soluções similares, é importante que a empresa possua uma base de clientes suficientemente sólida e lucrativa para justificar o atendimento personalizado e com isso poder utilizar o marketing de relacionamento como estratégia de ida ao mercado. Trata-se de uma valiosa ferramenta mercadológica frente aos clientes.

Existem fatores externos que induzem à adoção do marketing de relacionamento como: o grau de competitividade do setor, a maturidade dos produtos, a atuação da concorrência em marketing de relacionamento, o perfil da base de clientes atuais e potenciais e principalmente a forma de vínculo que a empresa mantém com o cliente. Verificando esses fatores é possível verificar a necessidade de adoção desta ferramenta estratégica.

Os principais fatores para adoção do marketing de relacionamento pela empresa Hilti do Brasil Comercial verificados pela pesquisa são: a necessidade da atuação da força de vendas direta em conjunto com os departamentos da organização e a necessidade de atendimento do mercado por segmentos, uma vez que o mercado onde a empresa atua requer esses procedimentos e os concorrentes atuantes no mercado não dispõem destas características.

O processo de implementação do marketing de relacionamento na empresa seguiu os passos propostos por Peppers e Rogers (1993): a identificação dos clientes e construção de um banco de dados, a diferenciação dos clientes em função de seu valor potencial e implementação pela interação diferenciada, feita

pelos níveis gerenciais e pela força de vendas direta, que consolidam, por meio de suas ações, a imagem da empresa perante seu público alvo.

A implementação desta ferramenta estratégica tem mostrado resultados positivos, em termos de crescimento, além de aumentar os índices de conquista e retenção de clientes e reduzir o índice de perda de clientes, pois com a solidificação da base de clientes da empresa e segmentação de mercado, é possível diferenciar o atendimento pelo potencial dos clientes e oferecer soluções apropriadas.

Ficou também evidente que o sistema operacional da empresa com os *inputs* necessários, corretos e constantes, é a base para todas as ações estratégicas da organização. As grandes decisões estratégicas são tomadas por um corpo diretivo e implementadas pelos níveis gerenciais e força de vendas. Todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto e os índices que devem ser monitorados, analisados e operacionalizados são disponibilizados via sistema em períodos regulares de tempo.

Conclui-se também que um dos grandes diferenciais da empresa é a sua força de vendas atuando em uma base de clientes segmentada. Quando não é possível ter esta força de vendas direta por inconvenientes logísticos, a empresa credencia representantes e os capacita para atuar nestes mercados remotos. Ficou demonstrado que fatores como trabalho em conjunto entre departamentos e segmentação de mercado foram os principais fatores para adoção do marketing de relacionamento.

Pode-se verificar que a mensuração de resultados é algo extremamente importante para a empresa, conforme informado acima, pois dá o tom de como as ações devem ser adotadas e executadas. A partir dessa mensuração é possível traçar as ações estratégicas: como, quem e quando deverá ser colocado em prática.

Quanto às limitações deste estudo, a pesquisa restringe-se a empresa Hilti do Brasil Comercial Ltda. não sendo generalizável para outras empresas.

Este estudo não pretende esgotar o tema, devido a sua complexidade, amplitude e maneira peculiar de atuação em cada setor no mercado empresarial, mas trazer contribuições para o assunto e servir como fonte de consulta para futuros trabalhos na área.

A realização desta pesquisa identificou novas possibilidades para estudos futuros. Um estudo comparativo entre a empresa Hilti do Brasil Comercial Ltda. e outras empresas que podem ser do mesmo setor ou não, uma pesquisa avaliando as perspectivas dos clientes, ou ainda uma avaliação da influência dos *stackholders* no marketing de relacionamento.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Claudia b. Serviço Pós-Venda: A Dimensão esquecida do Marketing. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 24-31, jul./ago./set. 1996.

ALBRECHT, Karl, **Revolução nos serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Managing Market Relationship. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 28, n. 1, p. 24-31, Winter 2000.

FEEREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor**. São Paulo: Gente, 2000.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 1ª edição.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

HUGLES, Arthur. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron, 1997.

HUTT, Michael; SEEH, Thomas. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEVITT, Theodore. After the sale is over. **Harvard Business Review**. Boston, v. 61, n. 5, p. 87-93, Sep. /Oct. 1983.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NICKELS, William, WOOD, Mirian. **Marketing de relacionamento, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

OGDEN, Kenichi. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **The One to One Fieldbook**. New York: Currency and Doubleday, 1999.

_____.; _____. _____. New York: Currency and Doubleday, 1993.

ROCHA, Thelma. **A utilização dos programas de fidelização de clientes como diferencial competitivo no setor de serviços**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____; VELOSO, André. **A Hora da recompensa**. São Paulo: Cobra, 1999.

RODRIGUES FILHO, Lino N. **Marketing empresarial**. Material de circulação interna da pós-graduação do departamento de Administração da FEA USP. São Paulo, 2004.

SELLITZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1974.

SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Clientes para toda a vida**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SIQUEIRA, Antonio C. B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Litera Mundi, 1998.

TOLEDO, Geraldo L.; SIQUEIRA, Antonio B. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial. **Revista de administração da USP – RAUSP**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 52-63, out./dez, 2001.

TONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**. After marketing. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996,

_____. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Esta entrevista teve como pretensão a coleta de dados acerca das práticas de marketing de relacionamento na empresa Hilti do Brasil Ltda. Foram entrevistados dez gestores responsáveis pela média gerência do Brasil. Dentre os estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Porto Alegre. As entrevistas tiveram como intuito avaliar os pareceres dos profissionais ligados às práticas de venda, tendo em vista o contato direto dos mesmos com o mercado e com os clientes. Seguem as perguntas dispostas na entrevista:

1. Como é o processo de aprendizagem sobre o cliente e o mercado?
2. Como a empresa segmenta sua base de clientes?
3. Como a empresa seleciona os clientes a serem mantidos e são os mais valiosos?
4. De que maneira a empresa implanta suas ações de marketing de relacionamento?
5. Que tipo e como a tecnologia auxilia na gestão do processo de retenção de clientes?
6. Que tipo de entendimento e conhecimento a equipe de vendas deve ter do processo?
7. Em sua opinião como as práticas adotadas pela empresa desde a implementação da ferramenta estratégica de marketing de relacionamento melhoraram a gestão para a organização?
8. Como a empresa verifica e analisa as perdas de clientes?
9. Qual o papel da equipe comercial na construção do relacionamento com os clientes?
10. Quais são os diferenciais da Hilti em relação aos concorrentes?

11. Como a empresa mensura os resultados referentes a perdas, conquista e retenção de clientes?