

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**RELACIONAMENTO DE CLIENTES: PROPOSIÇÃO DE UM
MODELO PARA EMPRESAS DE SERVIÇOS COM BASE NO
CRM**

TESE SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
POR

MARCELLA BRITO GALVÃO

Orientadora: Prof^a. Denise Dumke de Medeiros, Docteur

RECIFE, OUTUBRO / 2012

Catálogo na fonte

Bibliotecária: Rosineide Mesquita Gonçalves Luz / CRB4-1361 (BCTG)

G182r Galvão, Marcella Brito.

Relacionamento de clientes: proposição de um modelo para empresas de serviços com base no CRM / Marcella Brito Galvão. – Recife: O Autor, 2012.
87f., il., figs., gráfs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco.
CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2012.
Inclui Referências e Apêndices.

1. Engenharia de Produção. 2. Pequenas e Médias Empresas. 3. Marketing de Relacionamento. 4. CRM (*Customer Relationship Management*). II. Medeiros, Denise Dumke (Orientadora). II. Título.

658.5 CDD (22.ed)

UFPE/BCTG-2012 / 282



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE TESE DE
DOUTORADO DE

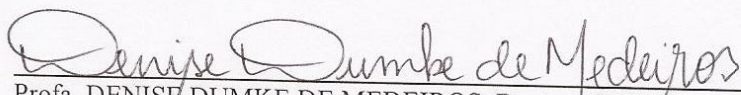
MARCELLA BRITO GALVÃO

***“RELACIONAMENTO DE CLIENTES: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA
EMPRESAS DE SERVIÇOS COM BASE NO CRM”***

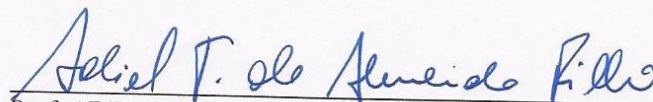
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: **GERÊNCIA DA PRODUÇÃO**

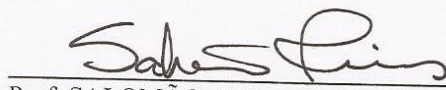
A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera a candidata **MARCELLA BRITO GALVÃO APROVADA.**

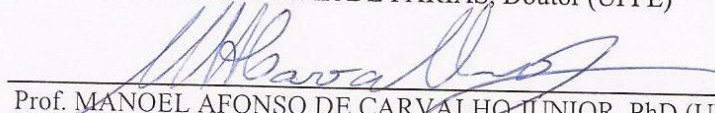
Recife, 03 de outubro de 2012.


Prof. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Docteur (UFPE)


Prof. ABRAHAM BENZAQUEN SICSÚ, Doutor (UFPE)


Prof. ADIEL TEIXEIRA DE ALMEIDA FILHO, Doutor (UFPE)


Prof. SALOMÃO ALENCAR DE FARIAS, Doutor (UFPE)


Prof. MANOEL AFONSO DE CARVALHO JUNIOR, PhD (UFPE)

AGRADECIMENTOS

A Deus, o autor e consumidor da minha fé, pela realização de mais um sonho.

A meus familiares, em especial a minha mãe, Graça, e a meu pai, Marcelo, por toda a base, suporte e carinho para que eu chegasse até aqui.

A meus irmãos, Marcelo, Graciene e Marcele, por todo o apoio e torcida.

Todo o meu amor e gratidão a meu esposo Augusto César, pelo companheirismo e paciência e a minha filha, Ana Letícia, que participou das etapas finais desta tese ainda no meu ventre e que chegará nas próximas semanas.

À Prof^a. Denise Dumke, minha orientadora e mentora, pela paciência, suporte, ensinamentos e exemplos.

Aos membros do PLANASP, especialmente a Taciana Jerônimo e Deise Araújo, que me acompanharam e me ajudaram nesta jornada.

A Gileno Ferraz e à empresa participante do estudo de caso, por todo empenho para que o modelo proposto fosse testado.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Pernambuco, pela oportunidade de crescimento intelectual.

Aos integrantes da Banca Examinadora, formada pelos professores Abraham Sicsú, Adiel Filho, Salomão Farias e Manoel Afonso, pelas críticas e comentários que só vieram a melhorar e a engrandecer o conteúdo do trabalho desenvolvido.

À Capes e ao CNPq, pelo apoio financeiro, permitindo minha dedicação integral aos trabalhos desenvolvidos nos primeiros anos.

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a execução e conclusão deste trabalho.

RESUMO

As práticas de CRM- Customer Relationship Management têm sido cada vez mais recomendadas como forma de gerir e de manter os negócios, e têm se mostrado uma tendência também nas pequenas e médias empresas. Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um modelo de fidelização para clientes em pequenas e médias empresas no setor de serviços utilizando-se esse tipo de gerência. Após analisar vários modelos de CRM presentes na literatura específica, propõe-se um modelo específico que pode ser aplicado em pequenas e médias empresas do setor de serviços. Este estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, utilizando a investigação bibliográfica como procedimento para alcance do objetivo geral. Por meio da análise comparativa entre os modelos estudados, estruturou-se um método de fidelização que integra os elementos de estratégia e de implementação de CRM em pequenas e médias empresas. Neste trabalho também foi realizado um estudo de caso para verificar a aplicabilidade e a eficiência do novo modelo proposto. Os resultados obtidos com a sua aplicação em uma média empresa de *Call Center*, a qual presta serviços em Aconselhamento de Saúde, foram positivos, visto que o modelo proposto atingiu o objetivo a que se propõe, que é disponibilizar mecanismos para que as pequenas e médias empresas de serviços conheçam seus clientes e interajam melhor com eles.

Palavra chave: Pequenas e Médias Empresas, Marketing de Relacionamento, CRM (*Customer Relationship Management*).

ABSTRACT

CRM practices have increasingly been recommended as a way to manage and maintain the business, and have shown a tendency also in small and medium enterprises. This paper aims at developing a model for customer loyalty in the service sector in small and medium size enterprises. The research analyzes several models of CRM in the literature and proposes a specific model applied to small and medium enterprises in the services sector. It is characterized as an exploratory qualitative approach, using literature as procedure to reach the overall goal. Through comparative analysis of the models studied, was structured a method of loyalty that integrates the elements of strategy and implementation of CRM in SMEs. A case study was done to verify the applicability and efficiency of the proposed model, the results obtained with its implementation in a medium enterprise Call Center for Counseling Health were satisfactory, since the proposed model achieved the goals that they propose, which is to provide mechanisms for small and medium sized service companies know their customers better and interact with them.

Keywords: Small and Medium size Enterprise (SMEs), Relationship Marketing, CRM (Customer Relationship Management).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa	2
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Metodologia.....	3
1.4 Estrutura da Tese	5
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	6
2.1 <i>Marketing</i> de Relacionamento	6
2.2 Fidelização	7
2.2.1 Criar Valor	7
2.2.2 Satisfação	9
2.2.3 Avaliação da Satisfação.....	9
2.2.4 Modelo Kano	10
2.2.5 SERVQUAL	13
2.2.4 Conceito de Fidelização	16
2.3 Pequenas e Médias Empresas de Serviços	20
2.3.1 Serviços	20
2.3.2 Pequenas e Médias Empresas (PMEs)	24
2.3.3 CRM como fator estratégico para PMEs	26
2.4 Considerações do capítulo.....	29
3. ABORDAGENS E MODELOS DE CRM	30
3.1 Metodologia de Winer (2001).....	31
3.2 Metodologia de Bose (2002).....	32
3.3 Abordagem de Chen & Popovich (2003)	34
3.4 Abordagem de Sin, Tse e Yim (2005).....	35
3.5 Metodologia de Payne (2006).....	38
3.5 A Metodologia de Urbanskiene et al. (2008)	39
3.6 Modelo de Rababah et al. (2011).....	41
3.7 Segmentação de Clientes.....	42
3.8 Considerações sobre as metodologias existentes.....	43
4. MODELO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PMEs DE SERVIÇOS.....	45
4.1 Etapas do Modelo de Fidelização de Clientes em pequenas e médias empresas do Setor de Serviços	45
4.2 Primeira Etapa: Identificação	47

4.3 Segunda Etapa: Diferenciação	50
4.4 Terceira Etapa: Interação.....	53
4.5 Quarta Etapa: Personalização	54
4.6 Considerações sobre este Capítulo	57
5. APLICAÇÃO DO MODELO DE FIDELIZAÇÃO	58
5.1 Contexto da Empresa Estudo de Caso	58
5.2 Instrumento para Coleta de Dados	59
5.3 Etapa 1: Identificação	59
5.3.1 Perfil dos Clientes	59
5.3.2 Atributos de Satisfação	60
5.3.3 Expectativa <i>versus</i> Percepção	62
5.3.4 Análise da Concorrência	64
5.4 Etapa 2: Diferenciação.....	65
5.5 Etapa 3: Interação	66
5.6 Etapa 4: Personalização	68
5.7 Considerações sobre este capítulo	69
6. CONCLUSÕES	71
6.1 Conclusões	71
6.2 Limitações da Pesquisa.....	72
6.3 Sugestões para Trabalhos Futuros	73
6.4 Considerações Finais	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
APÊNDICES.....	80
APÊNDICE 1.....	81
APÊNDICE 2.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Modelo de Kano.....	11
Figura 2.2: Passos para utilização do Modelo de Kano.....	12
Figura 2.3: Modelo de Qualidade em Serviços.....	14
Figura 2.4: Matriz de classificação de serviços.....	22
Figura 2.5: Classificação dos processos de serviços.....	23
Figura 3.1: Modelo de CRM.....	31
Figura 3.2: Modelo de Implementação de CRM.....	34
Figura 3.3: As quatro dimensões de CRM.....	35
Figura 3.4: Estrutura conceitual para estratégias de CRM.....	38
Figura 3.5: Modelo teórico de CRM.....	40
Figura 3.6: Modelo de processo de CRM.....	41
Figura 4.1: Modelo proposto de fidelização de clientes em PME de serviços.....	46
Figura 5.1: Exemplo 1 de Boletim.....	67
Figura 5.2: Exemplo 2 de Boletim.....	67
Figura 5.3: Exemplo 3 de Boletim.....	67
Figura 5.4: Exemplo 4 de Boletim.....	68
Figura 5.5: Exemplo 5 de Boletim.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1: Gabarito do Questionário de Kano.....	13
Tabela 2.2: Distribuição do número de empresas por segmento no Brasil.....	25
Tabela 2.3: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.....	26
Tabela 3.1: Comparação das diferentes metodologias de CRM.....	44
Tabela 5.1: Resultados dos atributos na avaliação dos clientes.....	61
Tabela 5.2: Resultados do Cliente Y.....	63
Tabela 5.3: Resultados do Cliente K.....	64

1. INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas, ocorreram diversas mudanças no mercado mundial. No Brasil, estas aconteceram rapidamente após a abertura da economia. Com a globalização, as empresas brasileiras viram-se obrigadas a investir mais em qualidade, padronização e controle.

Segundo Peppers & Rogers (2011), com o desenvolvimento do mercado consumidor ligado ao crescimento das empresas e à proliferação de produtos, o oferecimento apenas de qualidade deixou de ser suficiente. Dessa forma, o *marketing* de relacionamento tornou-se uma das maneiras de resgatar a antiga forma de se relacionar com os clientes.

O *marketing* de relacionamento surge como uma das formas mais adequada para planejar, desenvolver, realizar e controlar as relações comerciais em empresas com visão no futuro, levando em consideração que os mercados vivem em contínua modificação e, como reflexo, as exigências dos consumidores também se alteram.

Hoje, o foco está no desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes, visando à retenção de um atendimento personalizado, através do conhecimento sobre as necessidades e preferências de cada um, bem como a uma visão mais humanizada do negócio.

As empresas de pequeno e de médio porte também estão enfrentando essas mudanças. As principais alterações são percebidas na busca por profissionalização, por credibilidade através de programas de qualidade e por adequação ao processo concorrencial de mercado. Essas empresas têm procurado realinhar suas práticas de gestão, assim como as estratégias para garantir sobrevivência e competitividade no mercado.

Neste cenário mutável e incerto, um dos desafios para as empresas de pequeno e médio porte é conhecer as exigências dos diferentes segmentos em que atuam e reestruturar seus processos em relação a estas exigências.

Para responder a esta realidade, apresenta-se a filosofia de CRM (*Customer Relationship Management*) que, quando implantada em pequenas e médias empresas, geralmente apresenta uma grande probabilidade de sucesso, pois, além da facilidade de conseguir o apoio da alta gerência, possui uma estrutura mais flexível e um ambiente controlado de uma melhor forma.

O que se pretende neste trabalho é fornecer às pequenas e médias empresas (PME) uma ferramenta que lhes auxilie no trato com o cliente e lhes proporcione as diretrizes a serem seguidas para manter relacionamentos duradouros e lucrativos com seus clientes.

1.1 Justificativa

Nas empresas de serviços, nas quais a qualidade é percebida de uma maneira mais subjetiva do que nas empresas de produtos, torna-se essencial o investimento em *marketing* de relacionamento, pois é por meio dos contatos que o cliente pode evidenciar os fatores qualidade e valor oferecido, os quais são um ponto chave para um relacionamento duradouro.

Nas pequenas e médias empresas de serviços, em que o contato com o cliente tende a ser mais intenso e duradouro, o estudo dessas práticas e de seu desenvolvimento torna-se ainda mais importante (PAYNE, 2006).

No Brasil, observando-se cada setor de atividade econômica, as pequenas empresas representam, aproximadamente, 40% dos estabelecimentos comerciais, sendo 42,6% do setor de serviços, 13,8% da indústria, e 3,3% da construção, empregando um total de 7.290.670 trabalhadores formais. Enquanto isso, as médias empresas representam, aproximadamente, 24% dos estabelecimentos comerciais, sendo 44,3% do setor de serviços, 26% da indústria e 5,8% da construção, sendo responsáveis por 2.289.534 postos de trabalho formais (IBGE, 2006). Desta forma, as PMEs são de muita relevância na geração de emprego, renda e arrecadação de impostos.

Segundo Antonik (2004), as pequenas e médias empresas não se organizam, nem se estruturam de maneira eficiente e adequada. Mas, à medida que aumenta o grau de “alfabetização empresarial”, ou seja, da utilização de técnicas apropriadas de gerenciamento, aumenta também a força das pequenas e médias empresas, visto que estas possuem maiores e melhores condições de competição em alguns segmentos, considerando-se isso em relação às grandes corporações internacionais.

É bem verdade que as pequenas e médias empresas têm enorme capacidade de adaptação às necessidades do mercado, podendo seus administradores tomar decisões rápidas e precisas, reagindo de imediato às mudanças e às exigências do mercado (BALBINOT, 2007).

A gestão do relacionamento com o cliente pode ser um fator diferencial nas estratégias de negócios que visam a ajudar as empresas a maximizar a rentabilidade junto aos clientes, além de integrar processos voltados para o cliente. Muitas empresas têm percebido o CRM como um facilitador de sucesso. Mas antes de aplicá-lo, é importante que as PMEs entendam as estratégias do processo, suas tecnologias, bem como os meios de implementação.

Assim, justifica-se a escolha do tema, tanto pela importância social e econômica das pequenas e médias empresas, como pela necessidade de se prepararem para enfrentar a atual competição de mercado. Desta forma, pode-se dizer que o desenvolvimento de um sistema de relacionamento favorece de algum modo, a competência de toda a organização.

A importância do modelo proposto reside, basicamente, em melhorar e ampliar os conhecimentos sobre a fidelização dos clientes nas pequenas e médias empresas do setor de serviço, dado que ele viabiliza a possibilidade do conhecimento da clientela atendida, bem como operar, de forma efetiva, sobre a concentração dos recursos organizacionais, no que, essencialmente, é percebido pelos clientes. Essa concentração aperfeiçoa a utilização dos recursos de produção, evitando esforços desnecessários e fortalecendo as ações geradoras de valor.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo de fidelização utilizando as práticas de *Marketing* de Relacionamento e CRM - *Customer Relationship Management* para apoiar, de forma estruturada, as empresas de pequeno e médio porte no setor de serviços no trato com os clientes.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os fatores de fidelização aplicáveis às pequenas e médias empresas.
- Cruzar as práticas de CRM com outras ferramentas para o desenvolvimento de um modelo específico de fidelização que auxilie pequenas e médias empresas do setor de serviços.
- Identificar nas pequenas e médias empresas de serviços os requisitos necessários para aplicação do modelo.
- Efetuar a aplicação do modelo de fidelização em empresa de pequeno e médio porte no setor de serviços com o intuito de validar o seu funcionamento.

1.3 Metodologia

Segundo Lakatos & Marconi (2004), uma pesquisa pode ser exploratória e/ou descritiva. Tomando como referência os respectivos objetivos desta tese, em termos metodológicos, quanto aos fins, o trabalho pode ser caracterizado como exploratório e descritivo seguido do desenvolvimento de um modelo.

É exploratório, uma vez que procura levantar informações e obter respostas para uma situação da qual não se tem o esclarecimento devido (LAKATOS & MARCONI, 2004) e que, neste caso, trata da verificação da existência de fidelidade por parte dos clientes das pequenas e médias empresas de serviços. É descritivo, porque a pesquisa expõe as características encontradas (LAKATOS & MARCONI, 2004), neste caso, no processo de gerenciamento da satisfação e da geração de valor para os clientes por meio do CRM. Partindo deste ponto,

elaborou-se o modelo de fidelização, que busca apoiar as pequenas e médias empresas no trato com os clientes.

Na fixação da técnica de amostragem, procurou-se aquela que atenda aos propósitos da pesquisa, considerando a exatidão e a representatividade esperadas no presente trabalho. Os sujeitos da pesquisa, aqueles que fornecerão os dados necessários para a consecução do trabalho proposto, para a realização do estudo de caso, serão os gestores e os próprios clientes das pequenas e médias empresas do setor de serviços, a serem selecionados de modo intencional, ou seja, se optará por uma amostragem não probabilística.

Para a coleta de dados, foram utilizados como técnica de pesquisa a pesquisa bibliográfica, com a apresentação e a revisão dos conceitos pertinentes ao tema, e a pesquisa de campo, ou seja, aquela que é realizada no local onde ocorre o fenômeno, junto com a aplicação de um instrumento de pesquisa sob a forma de questionários que serão concentrados nos clientes e na gerência da empresa de pequeno e médio porte. Os referidos instrumentos de pesquisa têm como eixo principal coletar subsídios para identificar os principais indicadores que influenciam para a satisfação e, conseqüentemente, para a fidelização dos clientes. O CRM é a base para identificar os elementos estratégicos do *marketing* de relacionamento presentes na empresa alvo.

Entre os tipos de pesquisa qualitativa, destaca-se o estudo de caso, que é uma categoria de estudo cujo objeto é uma unidade que se analisa determinando suas características. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que engloba três características:

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto do mundo real.
- As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se apresentam claramente evidentes.
- Múltiplas fontes de evidências podem ser utilizadas.

O mesmo autor (2005) ainda destaca algumas aplicações que podem ser evidenciadas na pesquisa através do estudo de caso: explicar a ligação causal em intervenções no mundo real, que se apresentam como mais complexas que as estratégias de pesquisa experimentais ou de levantamentos; descrever o contexto do mundo real no qual a intervenção ocorre; e explorar algumas situações nas quais a intervenção a ser avaliada não se apresenta claramente definida.

A partir do embasamento destas características, decidiu-se optar pela utilização de um estudo de caso neste trabalho para verificar a aplicabilidade e eficiência do modelo proposto objetivando a fidelização de clientes em pequenas e médias empresas de serviços.

No processo de escolha de uma metodologia mais adequada, deve-se atentar sempre para o que se pretende estudar e que resultado se espera obter. A interpretação dos dados, segundo

Lakatos (1991), corresponde a uma das partes mais importantes da pesquisa, pois é neste momento que são transcritos os resultados sob a forma de evidências para a confirmação ou contestação da tese.

A análise das informações foi realizada relacionando-se as informações obtidas e as constatações com os objetivos da pesquisa. Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, embasando-se na teoria revisada.

1.4 Estrutura da Tese

Este trabalho está dividido em seis capítulos. A sequência demonstrada a seguir permite uma melhor compreensão dessa divisão.

O primeiro capítulo, a Introdução, foi organizado de forma a apresentar o tema a ser investigado, mostrando sua relevância, descrevendo seus objetivos e metodologia, bem como a forma como o estudo foi estruturado.

O segundo capítulo apresenta a Revisão Bibliográfica, esta que permite uma fundamentação teórica objetivando fornecer a sustentação para o desenvolvimento, aplicação e análise do Modelo Proposto.

O terceiro capítulo, Abordagens e Modelos de CRM, apresenta pesquisas e trabalhos da literatura considerados como os mais relevantes encontrados acerca do tema. Nesse capítulo, são apresentados os trabalhos de diversos autores e a evolução dos conceitos com o passar do tempo.

O quarto capítulo, Modelo de Fidelização, apresenta o modelo final que é proposto na pesquisa, bem como algumas ferramentas necessárias para sua consecução.

O quinto capítulo apresenta a aplicação do modelo de fidelização proposto no trabalho em uma empresa estudo de caso.

O sexto capítulo, a Conclusão, expõe a conclusão da pesquisa, as limitações do trabalho e algumas recomendações para atividades futuras.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentada a base conceitual que dá suporte ao desenvolvimento do trabalho, sendo tratados os conceitos relativos a *Marketing* de Relacionamento e PMEs - Pequenas e Médias Empresas.

2.1 *Marketing de Relacionamento*

Por definição, “*marketing* é um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de bens e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2006, p. 30).

O *marketing* está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Há algum tempo, ele era considerado “a arte de vender produtos”, agora, passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade (KOTLER, 2006; RICHARDS & JONES, 2008).

Segundo Gordon (2002, p. 31) “o *marketing* de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Neste conceito, é possível notar a importância da formação de valor para os clientes, bem como, os aspectos favoráveis ligados a uma relação de longo prazo com os envolvidos.

Etzel *et al.* (2001, p. 625) apresentam o seguinte conceito:

O *marketing* de relacionamento é uma interação contínua entre comprador e vendedor, na qual o vendedor melhora permanentemente sua compreensão das necessidades do comprador, e o comprador torna-se cada vez mais leal ao vendedor, já que suas necessidades estão sendo tão bem atendidas.

Entres as diversas definições encontradas na literatura sobre *marketing* de relacionamento, o que se percebe, de um modo geral, é que se trata de uma abordagem referente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscaria estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

À medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implantadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa (RICHARDS & JONES, 2008; LING-YEE, 2011).

Swift (2001, p. 12) define gerência de relacionamento com o cliente, como “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por

meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”.

Segundo Kotler (2006), o *marketing* de relacionamento objetiva estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo, tendo como partes-chave: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência em longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, tendo como consequência a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de *marketing*.

Nos últimos anos, de acordo com Peppers & Rogers (2011), foram criadas novas tecnologias e aplicativos informatizados para ajudar as empresas a gerenciarem suas interações com os clientes. Essas novas tecnologias abrangem todo o processo de relações com a clientela. Cada vez mais as empresas estão aprendendo a personalizar em massa seus produtos e serviços, de forma a oferecê-los configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas interações e especificações individuais, sendo necessário adequar o processo de *marketing* dentro de um ciclo de *feedback* (MCKENNA, 2004).

O que se percebe é a necessidade de uma maior reflexão por parte das empresas, a respeito da gerência dos relacionamentos com os clientes. Diante do exposto, fica claro que, para se manterem competitivas, ou mesmo sobreviverem no mercado, as empresas devem buscar praticar atitudes que favoreçam um relacionamento ágil e eficiente, proporcionem conhecimento do mercado, mostrem facilidade na fidelização dos consumidores e consigam o fortalecimento da imagem da marca junto aos clientes.

2.2 Fidelização

Em mercados competitivos, onde as facilidades de modificação de fornecedores de produtos e de serviços são maiores, a palavra fidelização torna-se extremamente subjetiva. Nesse contexto, são grandes os esforços das empresas, na tentativa de manter relacionamentos de longo prazo e, em muitos casos, tais esforços são insuficientes. Entender os diversos aspectos que envolvem a fidelização passa a ser fundamental no sentido de promover a manutenção de clientes. Porém, antes de abordar o conceito de fidelização, observaremos aspectos como valor e satisfação.

2.2.1 Criar Valor

Segundo Gale (1996), criar valor é essencial para a fidelização dos clientes ao defender que é preciso oferecer uma proposta de valor melhor que a da concorrência, e não simplesmente proceder à oferta de utilidades imediatas.

Com o decorrer do tempo, a questão da geração de valor para os clientes vem adquirindo uma dimensão até então não vista. Churchill & Peter (2000, p. 10) colocam valor como uma nova orientação do *marketing*, o enfoque de deste seria a geração de valor para o cliente e o definem voltado para o valor como: “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização”.

Churchill & Peter (2000, p. 10 -13) apresentam ainda seis princípios do *marketing* voltado para o valor, são eles:

Princípio do cliente: concentrar-se nas atividades de *marketing* que criam e fornecem valor para o cliente. Tal princípio parte do pressuposto de que apenas reconhecer que as trocas com os clientes são a vida das organizações não é suficiente para centrar as ações de *marketing*, é preciso dar uma passo adiante, pois ele voltado para o valor centra-se nas formas de criar valor para os clientes.

Princípio do concorrente: oferecer aos clientes um valor superior em relação às opções da concorrência. Esse princípio dá novo enfoque para as estratégias competitivas ao apontar para uma concorrência centrada na oferta de valor para os destinatários da oferta. .

Princípio proativo: alterar o ambiente para melhorar as chances de sucesso. Os autores destacam o valor de reagir às mudanças ambientais e consideram essenciais as ações empresariais na geração de valor.

Princípio interfuncional: empregar equipes interfuncionais para melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de *marketing*. Esse princípio valoriza ações integradas no desenvolvimento e manutenção das atividades de deste, resultando, dessa forma, na visualização sob diversas óticas das questões que envolvem a formação de valor.

Princípio da melhoria contínua: melhorar continuamente o planejamento, a implementação e o controle de *marketing*. Nesse princípio, é destacada a importância de buscar melhorias contínuas na geração de valor, pois, se o líder não busca melhorias, os outros, muito provavelmente, estão buscando, e, em dado momento, podem assumir a liderança.

Princípio do Stakeholders: ponderar sobre o impacto das atividades de *marketing* sobre outros públicos interessados na organização. Estas não devem deixar de lado a necessidade de considerar diversos públicos nas decisões desse tipo.

Estes mesmos autores citam os seguintes exemplos de *stakeholders*: clientes, concorrentes, fornecedores, revendedores, órgãos governamentais, funcionários, comunidades locais, grupos de pressão, financiadores e proprietários. Os autores posicionam-se de forma contemporânea quanto ao papel do *marketing* e à geração de valor, deixando claro que não se

pode, por exemplo, na busca da obtenção de valor para os clientes, expor os funcionários ou a comunidade a situações de risco.

Deste modo, o valor corresponde às características e propriedades dos produtos e serviços que os clientes consideram como importantes e, como tal, mostram-se merecedoras de sua atenção. Assim, o valor é definido por quem compra, exigindo atenção de fora para dentro da empresa. Portanto, criar valor é uma necessidade para as empresas se manterem no mercado e para propiciarem crescimento e desenvolvimento.

2.2.2 Satisfação

Buscar a satisfação dos clientes passou a ser algo almejado por muitas organizações. Kotler (2000, p. 58) a define da seguinte forma: “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Segundo Parasuraman *et al.* (1985), a satisfação do cliente resulta da função da diferença entre a expectativa e o desempenho, neste caso, a satisfação do cliente varia mediante a diferença entre a sua expectativa e o julgamento feito sobre o serviço.

Já Lovelock & Wright (2002, p. 106) enfatizam o aspecto temporal relacionado à satisfação, definindo-a da seguinte forma: “uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”.

Esses autores posicionam claramente a satisfação, como resultante da relação entre as expectativas e a percepção do serviço recebido.

Para Cobra (2001), o grau de satisfação varia conforme o valor percebido do produto ou serviço ofertado ao cliente, destacando esse autor a importância de medir o grau de satisfação e de insatisfação resultante do serviço prestado.

Nas conceituações de valor e de satisfação até aqui apresentadas, percebe-se que diversos autores abordam o assunto de forma muito semelhante, e algumas abordagens mais modernas como de Churchill & Peter (2000) desdobram os componentes do valor para o cliente de forma extremamente abrangente. Numa análise mais aprofundada das abordagens desses autores ao definirem valor e satisfação, percebe-se que fatores como expectativas, percepção, benefícios e custos foram envolvidos em maior e em menor intensidade, nas definições até aqui apresentadas.

2.2.3 Avaliação da Satisfação

Para muitos autores, a satisfação do cliente está atrelada à avaliação da qualidade. Avaliar a qualidade de serviços é uma tarefa muito difícil, quando esta é comparada com a

avaliação da qualidade de produtos. Nestes, observam-se características físicas de fácil mensuração e precisão, utilizando-se, muitas vezes, instrumentos próprios para medição. Isso acontece diferentemente em serviços, pois muitas de suas características envolvem aspectos psicológicos e alto nível de confiança por parte do cliente.

O modelo de Kano e o SERVQUAL são algumas das ferramentas que auxiliam as empresas nesta difícil tarefa, que é identificar até que ponto os clientes estão satisfeitos com os produtos ou serviços que lhes são prestados.

2.2.4 Modelo Kano

Noriaki Kano, na década de 1980, desenvolveu um modelo de avaliação e de qualidade intitulado “Modelo de Qualidade Atrativa e Obrigatória”. Este modelo é comumente utilizado no processo de desenvolvimento de um produto ou serviço no intuito de investigar o impacto da efetividade de vários atributos de qualidade na satisfação do consumidor (ERTO *et al.*, 2011).

O Modelo de Kano (KANO *et al.*, 1984) faz distinção entre três tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam na satisfação do cliente.

Atributos Obrigatórios: são os critérios básicos de um produto ou serviço, eles não trazem satisfação, mas se não estiverem presentes ou no nível adequado, os clientes ficarão insatisfeitos, pois eles são considerados inerentes.

Atributos Unidimensionais: a satisfação do cliente é linear ao desempenho do atributo do produto ou serviço, ou seja, quanto maior o nível de atendimento, maior será a satisfação dos clientes e vice-versa. Estes atributos são explicitamente exigidos pelos clientes.

Atributos Atrativos: são elementos-chave para satisfação do cliente, o oferecimento destes atributos traz uma satisfação mais que proporcional, porém, eles não trazem insatisfação se não forem oferecidos. Em geral, eles não são expressos explicitamente e nem são esperados pelos clientes.

Ainda segundo Kano *et al.* (1984) é possível identificar outros dois atributos: os Neutros e os Reversos. Os Neutros são aqueles em que a presença não traz a satisfação, e a ausência não resulta em insatisfação. Já os atributos Reversos resultam em insatisfação se estiverem presentes.

Os atributos podem ser identificados perguntando-se aos consumidores sobre sua reação ou satisfação e, dependendo da resposta para a questão (positiva ou negativa) o atributo pode ser identificado como atrativo, obrigatório, unidimensional, neutro ou reverso (TORTINI & SANT’ANA, 2007). O modelo de Kano pode ser representado conforme a Figura 2.1 a seguir.

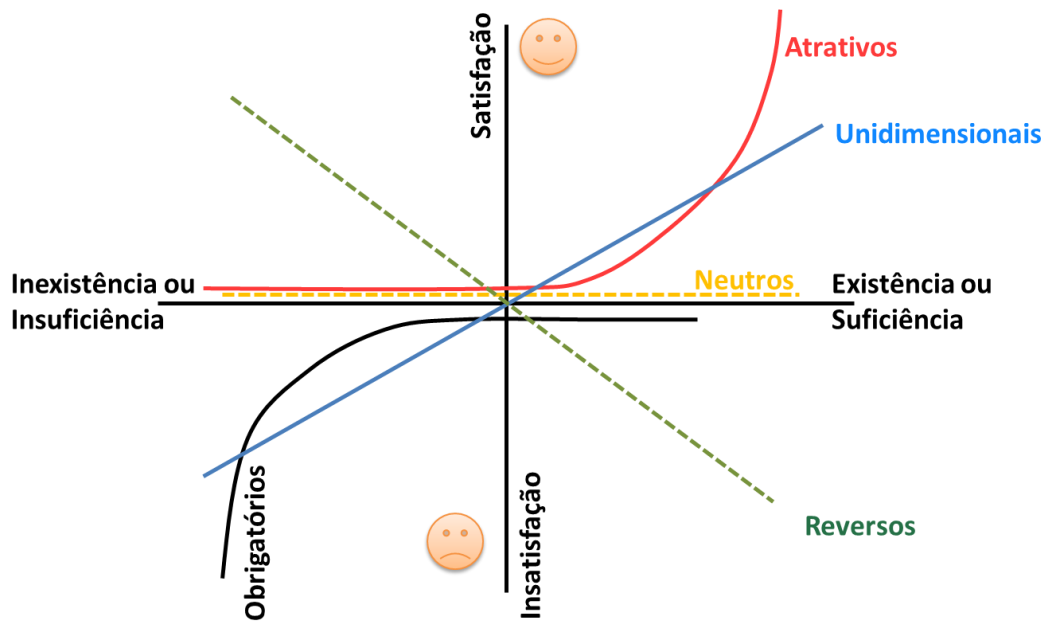


Figura 2.1: Modelo de Kano

Fonte: Adaptado de Kano et al., 1984.

Para classificar cada atributo, o Modelo de Kano apresenta um questionário com pares de questões que o cliente pode responder de cinco maneiras diferentes: a primeira questão está relacionada com a reação do cliente quando o atributo está presente ou tem desempenho superior (questão funcional); a segunda questão está relacionada com a reação do cliente quando há a ausência do atributo ou seu desempenho é inferior (questão disfuncional). Assim, através da combinação das respostas para as formas funcionais e disfuncionais das questões, se determinará o que cada atributo representa para o cliente (SIRELI *et al.*, 2005).

Um exemplo de como cada questão seria apresentada aos clientes da empresa prestadora de serviços seria:

Se você for a um hospital que tenha estacionamento privativo para os clientes/pacientes, como você se sente com isso?

- a) Muito Satisfeito
- b) Desejaria e gostaria
- c) Isso é indiferente
- d) Eu posso conviver com isso
- e) Insatisfeito

Se você vai a um hospital onde o estacionamento é na rua, como você se sente com isso?

- a) Muito Satisfeito

- b) Desejaria e gostaria
- c) Isso é indiferente
- d) Eu posso conviver com isso
- e) Insatisfeito

A figura 2.2 a seguir exemplifica como utilizar o Modelo de Kano.

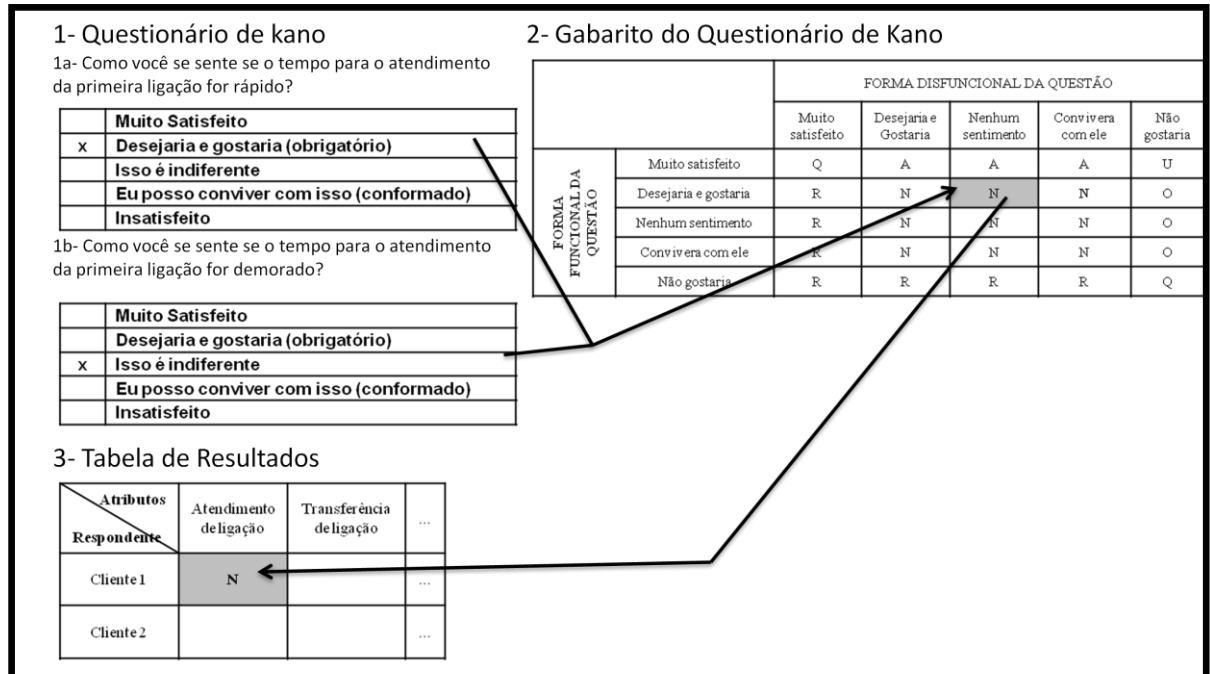


Figura 2.2: Passos para utilização do Modelo de Kano

Fonte: Esta Pesquisa (2012).

Os atributos são identificados da seguinte forma: (A) atrativos, (O) obrigatórios, e (U) unidimensionais. Mas, como existem atributos que não se encontram nestas categorias, outras classificações são necessárias, como por exemplo, os neutros (N), os reversos (R) e os questionáveis (Q), que indicam respostas incorretas, em que os clientes tenham se equivocado com a questão. O gabarito para a avaliação do questionário de Kano é representado na tabela 2.1 a seguir.

Tabela 2.1: Gabarito do questionário de Kano

		FORMA DISFUNCIONAL DA QUESTÃO				
		Muito satisfeito	Desejaria e Gostaria	Nenhum sentimento	Conviveria com ele	Não gostaria
FORMA FUNCIONAL DA QUESTÃO	Muito satisfeito	Q	A	A	A	U
	Desejaria e gostaria	R	N	N	N	O
	Nenhum sentimento	R	N	N	N	O
	Conviveria com ele	R	N	N	N	O
	Não gostaria	R	R	R	R	Q

Fonte: Adaptado de Sireli *et al.*, 2005.

A classificação dos atributos deve ser extraída de cada cliente entrevistado e, em seguida, tabulada e compilada. Quando a grande maioria dos clientes classificarem um atributo em determinada classe, a classificação é óbvia, mas se existe uma dispersão nas respostas, já não é tão simples determinar a classe do atributo. Uma técnica para resolver esta imprecisão é a hierarquia $O > U > A > N$, proposta por Matzler *et al.* (1996). Esta hierarquia está baseada no fato de que deve ser evitada qualquer situação que traga insatisfação para o cliente.

2.2.5 SERVQUAL

Em 1985, Zeithalm, Parasuraman e Berry publicaram um modelo conceitual de qualidade em serviços. Baseados no modelo de desconfirmação de Oliver (1980), os autores realizaram um estudo com executivos de *marketing* e com consumidores de quatro empresas americanas prestadoras de serviços nos ramos de banco, cartão de crédito, seguros e manutenção de equipamentos.

Parasuraman *et al.* (1985) identificaram três características básicas na avaliação da qualidade em serviço:

- Os clientes têm maior dificuldade de avaliar qualidade em serviços do que qualidade em bens.
- A qualidade em serviço resulta da comparação de expectativa dos consumidores e *performance* alcançada.
- A avaliação não depende só do resultado final do serviço, mas também do processo.

O modelo apresentado pelos autores aborda a existência de cinco *Gaps* (lacunas) entre a percepção dos executivos e a dos clientes em relação à qualidade. A figura 2.3 apresenta o modelo de qualidade de serviço proposto por Parasuraman *et al.* (1985).

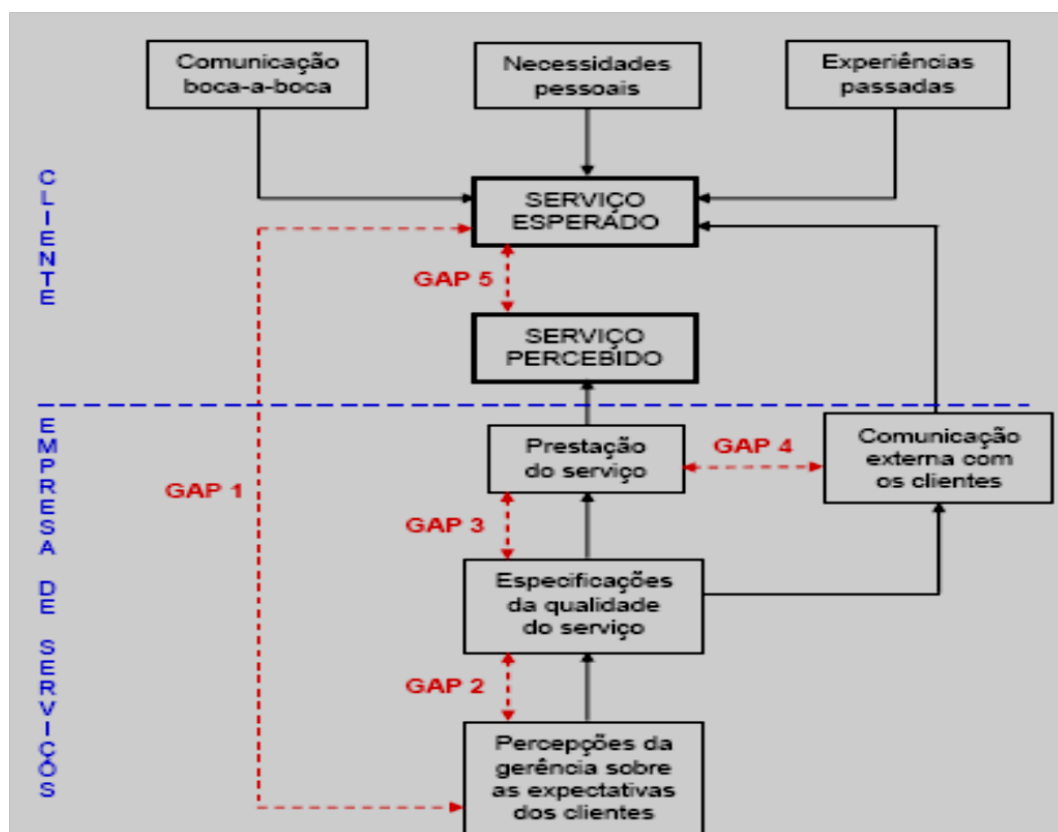


Figura 2.3: Modelo da qualidade de Serviços

Fonte: Adaptado Parasuraman et al., 1985.

A figura 2.3 está dividida em duas partes, uma representa a empresa prestadora de serviços, e a outra, o cliente. Do lado da empresa, existem quatro *Gaps* da qualidade, estando um deles relacionado com o cliente, que é o *Gap 1*. Estas lacunas são explicadas pelos autores da seguinte forma:

Gap 1 (lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência): refere-se à dificuldade dos gestores de compreenderem o comportamento do consumidor em relação ao serviço. Nem sempre eles entendem quais características os serviços devem ter para atender às necessidades do cliente, e quais níveis de desempenho estas características devem possuir para alcançarem um serviço de alta qualidade.

Gap 2 (lacuna entre a percepção da gerência e as especificações de qualidade do serviço): refere-se às restrições como limitações de recursos, insuficiência e mau gerenciamento do planejamento, condições de mercado, entre outros. Tais condições impedem que os gestores disponibilizem um serviço de alta qualidade, apesar de conhecerem as expectativas de seus clientes.

Gap 3 (lacuna entre as especificações de qualidade e da prestação do serviço): mesmo existindo diretrizes para um bom desempenho do serviço e para que os clientes sejam bem tratados, a qualidade pode não se efetivar. Isso acontece devido à variabilidade no

desempenho dos funcionários. Este *Gap* depende da capacidade e do desejo dos funcionários de prestarem o serviço de acordo com o especificado.

Gap 4 (lacuna entre prestação do serviço e a comunicação externa com os clientes): nem sempre os anúncios das mídias e outros tipos de comunicação refletem a verdadeira qualidade de entrega ou de execução do serviço. O tipo de anúncio da empresa pode afetar as expectativas do cliente, por isso ela não deve prometer o que não pode cumprir. Por outro lado, a falta de informação sobre os serviços que a empresa presta também poderá gerar insegurança para os clientes.

Gap 5 (lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado): este é o resultado dos *Gaps* anteriores, portanto, a eliminação deste resultará em atender ou em exceder às expectativas dos clientes sobre o serviço. Portanto, a satisfação dos clientes depende da minimização das quatro falhas que estão associadas à prestação de serviços.

Em 1988, Parasuraman *et al.* (1988) refinaram sua pesquisa e chegaram a **cinco principais dimensões** que os clientes utilizam para julgar a qualidade de um serviço, e estas estão descritas a seguir:

Tangibilidade (*Tangibles*): facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.

Credibilidade (*Reliability*): habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão na data aprazada.

Receptividade (*Responsiveness*): disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez de resposta e presteza.

Garantia (*Assurance*): conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança.

Empatia (*Empathy*): cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.

É importante esclarecer que as dimensões Garantia e Empatia contêm aspectos que representam sete das dez dimensões originais. São eles: confiança, segurança, competência, cortesia e acesso.

Com base nestas dimensões, Parasuraman *et al.* (1998) desenvolveram uma escala de medidas para a prestação de serviços, denominada SERVQUAL, cujo objetivo é avaliar a qualidade percebida pelos clientes.

Segundo esses autores a chave para as empresas obterem o sucesso é a prestação de serviços com qualidade superior. Em virtude disso, eles sentiram a necessidade de melhorar seu modelo de avaliação da qualidade, e assim desenvolveram o SERVQUAL.

Os critérios de avaliação, ou dimensões, foram aplicados considerando os *Gaps* na tentativa de se atingir um nível de excelência na prestação de serviços. Os usuários avaliam a

qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm. Cada item é avaliado numa escala de sete pontos variando de concordo totalmente (7) a discordo totalmente (1).

A primeira parte do questionário foi elaborada para medir o nível desejado ou ideal do serviço de uma determinada empresa ideal. Já a segunda parte avalia a percepção do cliente, esta é a real, sobre o serviço oferecido por uma determinada empresa. Então, a qualidade do serviço é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da empresa ideal da qualidade percebida na determinada empresa.

Depois de passar por vários refinamentos, este instrumento chegou a um resultado de cinco dimensões da qualidade, esta composta por um total de 22 itens (PARASURAMAN *et. al*, 1991). As possibilidades de aplicação do SERVQUAL parecem ser inúmeras, bem como a sua flexibilidade, uma vez que podemos encontrar na literatura sua aplicação nos mais diversos tipos de serviços, sejam estes bancos, hotéis, bibliotecas, hospitais, entre outros (FREITAS *et. al*, 2008; SALOMI *et. al*, 2005; KARASSAVIDOU *et. al*, 2009; ZHOU *et. al*, 2006). Assim, a proposta de Parasuraman *et. al* (1991) é apresentar um modelo padrão que pode ser adaptado para atender às características e peculiaridades de diversas atividade no setor de serviço.

2.2.4 Conceito de Fidelização

Para Las Casas (2000, p. 77) “a fidelização de clientes, em sentido lato, pode ser definida como a disposição de um cliente para um relacionamento comercial com um fornecedor, que se concretiza em ações sequenciais”.

Segundo Lovelock & Wright (2002), quando o cliente percebe que houve criação de valor, acaba gerando fidelidade. Dessa forma, o grau desta vai aumentando em função da intensidade do relacionamento que o cliente tem com a empresa, e esta intensidade está intrinsecamente associada à criação de valor.

A empresa deve proporcionar valor ao cliente para o desenvolvimento da fidelidade, fornecendo uma combinação de preço e qualidade, além de tomar precauções com fatores ligados à confiabilidade, sendo preciso tempo e paciência para ampliar a confiança de um cliente, que, uma vez alcançada, produzirá benefícios de longo prazo relacionados à fidelização (GRIFFIN, 1998)

A preocupação em conquistar clientela ocorre em qualquer setor de atividade. No entanto, tão importante quanto atrair clientes é fidelizá-los, afirma Reichheld (1996). Para isso, é necessário o conhecimento e o estudo de técnicas que determinem o caminho a ser seguido, a fim de que as organizações alcancem o sucesso de tal iniciativa. Para se conquistar

a fidelidade dos clientes, é exigida, além de uma análise cautelosa, uma ação coerente, buscando respostas para a tomada de decisão e para a definição de estratégias, baseando-se no conhecimento que se tem do cliente.

Ao se analisar se o que custa mais caro é conquistar um novo cliente ou reter um atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a “Força de Vendas”, porém, é mais onerosa do que manter um cliente atual. Sendo assim, quando a empresa perde um cliente, ela perde todo o lucro que teria com suas compras futuras, além dos custos para conquistá-lo, e a tais custos terá de adicionar, ainda, o custo de reposição dessa perda.

Diante do exposto, torna-se, então, valiosa a recomendação de Reichheld (1996), quando diz que a empresa deve monitorar o nível de satisfação de seus clientes atuais em relação ao que está oferecendo a eles, não presumindo que os clientes que possui estão garantidos, pois, constantemente, a concorrência está tentando fisgá-los.

Contudo, alcançar a satisfação dos clientes é suficiente para fidelizá-los? Johnston e Clark (CORRÊA & CAON, 2002) apresentam, por meio de pesquisa, que clientes “satisfeitos”, ainda assim, deixaram de ser clientes. Esse fato está relacionado ao descobrimento de valor em outro fornecedor como principal motivador para a troca.

A satisfação, segundo Lovelock & Wright (2002), é uma reação emocional que perdura por pouco tempo, além disso, existem vários níveis de satisfação, e aqueles clientes que estão nas faixas próximas à insatisfação são facilmente perdidos. Quanto maior a superficialidade do relacionamento empresa/cliente, menores são as chances de esse relacionamento permanecer por um prazo maior. A questão é que não basta apenas ter ações no sentido de fidelizar clientes, é preciso que essas ações sejam implantadas de forma consistente.

Portanto, é importante que as empresas invistam fortemente nas relações de longo prazo como meio de tornarem-se menos suscetíveis à perda desse elemento essencial à sua sobrevivência no mercado.

A fidelidade possui níveis que variam em cada estágio do relacionamento entre organização e cliente. Partindo disto, Griffin (1998) originou um processo que possui quatro estágios, a partir das dimensões Compra Regular e Vínculo Relativo. Compra Regular é o hábito de comprar determinado produto ou serviço com certa frequência. Já Vínculo Relativo está relacionado a uma preferência positiva, porém, vulnerável. Partindo dessas dimensões, esse autor apresenta de forma mais detalhada os seguintes níveis de fidelidade.

Nenhuma Fidelidade: apresenta-se quando, por razões variáveis, não há lealdade entre as partes. Não existindo vínculo entre as partes, gera-se um baixo nível de regularidade de compras.

Fidelidade Indolente: caracteriza-se por um maior índice de regularidade de compras aliado ao baixo vínculo. O consumo ocorre por uma questão de hábito ou de conveniência para o cliente, podendo ser convertida em fidelidade especial, desde que a empresa consiga alcançar o cliente e suscitar uma forma de diferenciação positiva que ele perceba.

Fidelidade Circunstancial: ocorre quando há um vínculo relativamente forte combinado a poucas compras regulares, determinadas mais pela situação do que por atitudes.

Fidelidade Especial: ocorre quando existe um vínculo muito alto e preferência pelos produtos ou serviços da empresa. As pessoas tornam-se defensoras da empresa e a recomendam, sentem orgulho em utilizar os produtos/serviços que ela oferece.

Dessa forma, além da identificação do nível de fidelidade, é relevante a identificação dos clientes para saber quais são aqueles de maior valor potencial e, a partir daí, desenvolver ações que atuem sobre os relacionamentos. Gordon (2002) apresenta cinco categorias de vínculos entre consumidores e sua consistência de fidelidade com a empresa.

Prospectos (clientes potenciais): são pessoas identificadas dentro da população em geral, apresentando o perfil que a empresa está procurando. Essa categoria apresenta potencial para essas pessoas tornarem-se clientes.

Experimentadores: são os prospectos que receberam conhecimento da organização e de suas ofertas, explorando-os até o ponto de relevância para eles. A partir da satisfação gerada por essas compras, eles podem reincidir em outras compras.

Compradores: são os experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente, pois continuam fazendo negócios com outros fornecedores. Porém, as ofertas da nova empresa despertam interesse como uma segunda alternativa.

Clientes eventuais: são aqueles satisfeitos com a empresa por preencher suas necessidades e a incluem como um fornecedor principal. Nessa etapa, já existe um vínculo maior entre cliente e empresa, no entanto, esta torna-se o fornecedor principal e não o único fornecedor principal. Tal situação demonstra que a relação de confiança ainda não está totalmente sedimentada.

Clientes regulares: compram na empresa há muito tempo, confiam em seus processos e valores. Nessa categoria, estão os clientes que julgam a aquisição de produtos e serviços de determinadas empresas como algo natural.

Defensores: são aqueles clientes que ficam sempre do lado da empresa, somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade.

Ainda segundo Gordon (2002), a evolução até a posição de Defensor é gradual e cumulativa, sendo escalado cada degrau de uma vez. Enquanto o crescimento do relacionamento é gradativo, seu retrocesso não é, podendo as organizações rapidamente perder as conquistas anteriores.

Outro aspecto interessante destacado pelo autor é quanto à necessidade de tratamentos diferenciados em cada fase, o que, dependendo da composição geral da carteira de clientes, ensinará a predominância de estratégias e de ações específicas.

São inúmeras as vantagens envolvidas nos relacionamentos duradouros entre empresas e clientes, pois, para as empresas, os clientes leais tendem a comprar mais serviços atuais e a experimentar os novos, eles atuam como profissionais fazendo uma divulgação boca a boca para a empresa e, além disso, como já visto anteriormente, custa menos manter os clientes atuais que conquistar novos.

Já para os clientes, as vantagens são que as organizações direcionam seus esforços no sentido de criar valor, e esse valor pode estar na fabricação de produtos customizados ou em descontos progressivos, os quais realmente estejam voltados para suas necessidades, visto que as empresas os conhecem (LOVELOCK & WRIGHT, 2002).

Kotler (2001, p. 168) apresenta quatro fatores de lucratividade proporcionados por clientes de “longa data”:

- Clientes que permanecem, compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos,
- O custo de servir um cliente retido cai com o tempo.
- Clientes muito satisfeitos, normalmente, recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais.
- Clientes de longo prazo são menos sensíveis a preço, se os aumentos praticados pelo fornecedor forem razoáveis.

Normalmente, em relações de longo prazo, os benefícios disponibilizados são maiores e para clientes com maior tempo de relacionamento, mesmo aumentando-se o custo financeiro, o resultado final entre custos e benefícios tende a ser mais favorável em relação às ofertas dos concorrentes.

É necessário trabalhar para que os clientes tornem-se fiéis, fazendo com que repitam suas compras com regularidade. Afinal, o cliente fiel não cede às pressões dos concorrentes, recomenda os produtos e serviços a outros e tolera eventuais falhas no atendimento. A fidelidade, hoje em dia, está sendo perseguida por inúmeras empresas. No mundo dos

descartáveis, onde os produtos e até as pessoas são facilmente substituídos, surge a necessidade de retomar valores básicos e essenciais ao ser humano.

2.3 Pequenas e Médias Empresas de Serviços

Muitas são as formas de definições e classificações aplicadas às pequenas e médias empresas, no entanto, antes de tratarmos das principais características relacionadas a este tipo de empresa, serão apresentados os principais conceitos que envolvem o setor de serviços.

2.3.1 Serviços

As atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes, em tempos e lugares específicos, são denominadas de Serviços (LOVELOCK & WRIGHT, 2002). Eles estão presentes em vários momentos do cotidiano das pessoas, e podem ser observados nas atividades de lazer, culturais, gastronômicas, de transporte, fornecimento de energia, água, telefone, entre outros.

Em mercados onde os produtos são muito semelhantes, a quantia de serviços envolvida na transferência dos bens é, a cada dia, mais importante, e, em muitos casos, é justamente ela o diferencial de valor buscado pelos clientes. Sobre esse assunto, comenta Grönroos (1995, p.5) que, agora, e mais ainda no futuro, é difícil uma empresa produzir melhores soluções técnicas em forma de serviços ou bens. O que conta em linhas progressivamente mais numerosas de negócios são os serviços complementares, vários tipos de serviços que as empresas podem oferecer aos clientes de uma maneira competitiva com formatos mercadológicos. Fabricantes terão que compreender que eles também são parte da economia de serviços.

A maioria das empresas oferece serviços juntamente com seus produtos. Quando elas vendem eletroeletrônicos, as fabricas fornecem assistência e manutenção, gerando um percentual considerável de seus lucros na prestação de serviços de manutenção. Empresas fabris empregam grande número de profissionais de serviços, como contadores, pesquisadores de mercado, gerentes, engenheiros e assim por diante, verificando-se a aproximação existente entre produto e serviço.

Para melhor compreensão do que significa serviços, é relevante conhecer suas principais características e formas de classificação.

Acompanhando o raciocínio de Cobra (2001), descreve-se a seguir cada uma das principais características dos serviços:

Intangibilidade: nos serviços, o cliente não pode provar, tocar, ver ou ouvir antes de usá-los. Eles são intangíveis, ao contrário dos produtos os quais o cliente tem a capacidade de conhecer suas características antes da compra e, após, pode até trocá-los caso estes lhe desagradem.

Relacionamento com o cliente: os serviços dificilmente serão produzidos sem a presença e cooperação dos clientes. Visto que não são armazenados, devem ser produzidos ao mesmo tempo em que são consumidos, os serviços têm sua essência nas pessoas.

Inseparabilidade: Esta característica deve-se ao fato de não haver serviços sem a presença de quem o vende, simultaneamente com a presença de quem o compra. Não há serviços sem as pessoas que o prestam.

Perecibilidade: Não há como guardar um serviço para ser utilizado depois. Ou o cliente experimenta o serviço oferecido pela empresa ou não. Eles são altamente deterioráveis e não podem, de forma alguma, ser estocados.

Outros autores, como Lovelock & Wright (2002) e Etzel *et al.* (2001), também se posicionam de maneira semelhante frente às características intrínsecas dos serviços, que foram apresentadas inicialmente, contudo, apontam a maior variabilidade dos insumos e produtos operacionais como outro diferencial importante entre produtos e serviços: “a presença de pessoas torna difícil controlar a variabilidade, tanto dos insumos quanto dos produtos dos serviços (LOVELOCK & WRIGHT, 2002, p.19). Portanto, é mais fácil criar padrões de fabricação para produtos do que para serviços.

Há de se ressaltar que, nem sempre essa variabilidade significa um aspecto negativo, muitas vezes, é justamente essa possibilidade de variar que vai gerar maior satisfação aos clientes, pois tal variação permite personalizar os serviços, adequando-os às características específicas dos consumidores.

Churchill & Peter (2000 p.293) destacam: “os profissionais de *marketing* de serviços dependem de sua capacidade de reter - e não só de atrair clientes. Eles se beneficiam especialmente do *marketing* de relacionamento que se centra em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente”.

Nessa situação, alguns aspectos não financeiros, como tempo, esforço mental e físico, o medo e a dor devem ser considerados na composição de valor para o cliente.

Geralmente, esses são os casos mais críticos quanto à variabilidade e às dificuldades no controle da qualidade dos serviços. Quando acontece algum tipo de erro, o cliente está envolvido na correção da falha, e em alguns casos, a situação pode ser irreversível. Fica

evidente o quanto é sensível a relação do prestador do serviço com quem o recebe, basta um descuido, ou uma indisposição momentânea para intensificar a variabilidade do serviço

Quanto às formas de classificação, conforme Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) os serviços podem ser classificados por diversos critérios. O modo tradicional de classificação é feito por ramo de atividades, a saber: serviços empresariais (consultorias, finanças, bancos), serviços comerciais (varejo, manutenção, consertos), serviços de infraestrutura (comunicação, transporte), serviços sociais/pessoais (restaurantes, saúde) e administração pública (educação, governo).

Contudo, Schmenner (1999) apresenta outros dois critérios de classificação: grau de intensidade de mão de obra e grau de interação e personalização. Isso pode ser visualizado na Figura 2.4.

		Interação e Customização	
		Baixo	Alto
Intensidade de mão de obra	Baixo	Fabrica de serviços • Companhias Aéreas • Transportadoras • Hotéis • Centro de lazer	Loja de Serviços • Hospitais • Funilaria e Mecânica • Outros Reparos.
	Alto	Serviços de Massa • Varejo • Atacado • Escolas • Bancos	Serviços profissionais • Médicos • Advogados • Contadores • Arquitetos

Figura 2.4: Matriz de Classificação de Serviços

Fonte: Adaptado de Schmenner, 1999.

- Baixo grau de intensidade de mão de obra e baixo grau de interação e de personalização caracterizam as fábricas de serviços, como empresas aéreas, transportes de cargas, hotéis.
- Alto grau de intensidade de mão de obra e alto grau de interação e de personalização é onde são classificados os serviços profissionais, como advogados, médicos, contadores.
- Baixo grau de interação e de personalização e alto grau de intensidade de mão de obra são características dos serviços de massa, como os varejistas, as vendas em atacado, escolas.
- Alto grau de interação e de personalização e baixo grau de mão de obra, é como são classificadas as lojas de serviços, é o caso de hospitais, oficinas de veículos.

Já Silvestro *et al.* (1992) classificam os serviços relacionando as seguintes dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do

serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e *front office* (linha de frente) ou *back room* (retaguarda). Partindo da intersecção destas seis dimensões, foram criadas três categorias de prestação de serviços, as quais podem ser observadas na Figura 2.5.

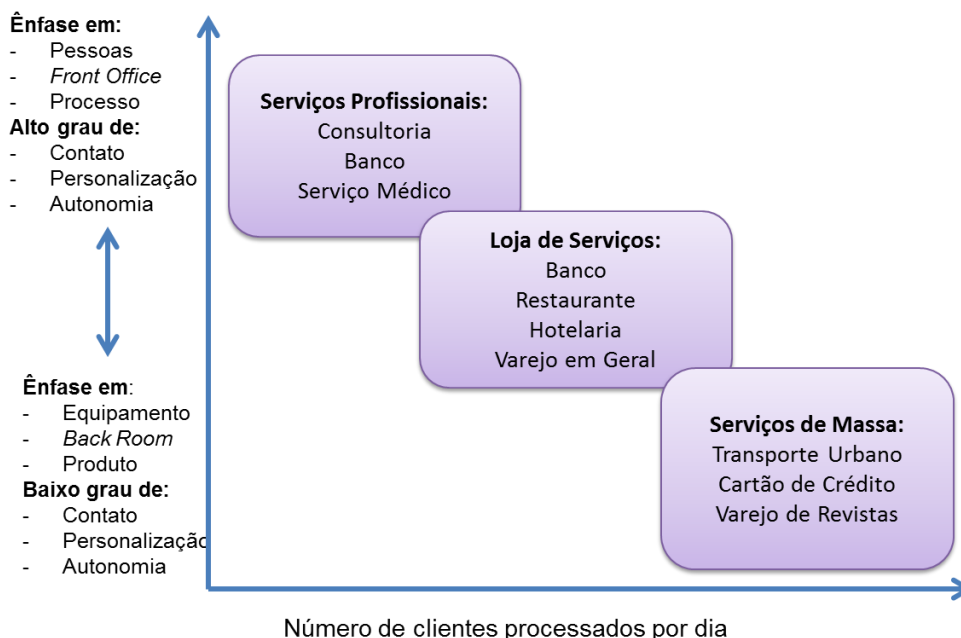


Figura 2.5: Classificação dos processos de serviços

Fonte: Adaptado de Silvestro et al., 1992.

Serviços profissionais são aqueles em que os clientes buscam uma capacitação, uma orientação sobre assuntos que desconhecem, existindo alto grau de contato com o cliente como, por exemplo, consultoria, serviço médico, assistência técnica.

Loja de serviços ocorre quando o cliente é atendido tanto na linha de frente quanto no suporte, como restaurantes, hotéis, varejo em geral.

Serviços de massa, os quais atendem um maior número de pessoas, de forma padronizada, sem nenhum tipo de personalização. Este é o caso de transporte urbano, cartão de crédito, varejo de revista.

Como se pode observar, há diversas maneiras de classificar serviços, variação esta que depende da dimensão ou do enfoque adotado, cabendo às empresas identificarem em que posição melhor se enquadram para elaborarem estratégias que conquistem clientes e lhes proporcionem competitividade. A classificação correta dos serviços pode ajudar na organização da discussão a respeito da administração de serviços e nas definições estratégicas e operacionais do negócio em si.

O setor de serviços é o que mais se desenvolve em diversos países no mundo. Cobra (2001) observa a participação crescente dos serviços na composição do PIB do Brasil, que, em 2000, representava 57,6% do mesmo. A tendência é que este percentual cresça a

proporções de países desenvolvidos. Nos Estados Unidos e na Bélgica, por exemplo, os serviços representam no PIB 72% e 71%, respectivamente.

O mesmo autor analisa a evolução do setor de serviços desde 1950 e afirma que, nos últimos anos, os serviços foram responsáveis pelo efetivo crescimento da economia das nações. No Brasil, a economia está em fase crescente, os avanços tecnológicos proporcionam cada vez mais automatização nas linhas de produção e, como reflexo, aparecem os elevados índices de desemprego. Dessa forma, o setor de serviços, atualmente, exerce papel fundamental neste contexto, por absorver grande parte de mão de obra disponível no mercado (COBRA, 2001).

O *marketing* de serviços vem recebendo, do meio empresarial e acadêmico, a devida importância como ponto diferenciador e gerador de vantagens competitivas, sendo, em muitos casos, o ponto fundamental na decisão dos clientes. É comum, consumidores optarem por este ou aquele produto, às vezes, levando até um produto de qualidade ou *design* inferior, em função dos serviços agregados a ele.

2.3.2 Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

As pequenas e médias empresas (PMEs) são formadas por um grupo muito heterogêneo. Esse grupo inclui uma grande variedade de empresas, seja no setor industrial ou de serviços, por meio de pequenas indústrias, oficinas de artesanato, oficinas mecânicas, restaurantes, pequenas empresas de *software*, as quais possuem uma ampla gama de sofisticação e de habilidades, operam em muitos e diferentes mercados e ambiente social. (HALLBERG, 2000).

De acordo com Carson *et al* (1995), as PMEs têm características diferentes das grandes empresas. Além do tamanho, há um certo número de características qualitativas que servem para sublinhar a diferença. Estes atributos são resumidos como se segue:

- Âmbito das operações. PMEs servem predominantemente a um mercado local ou regional, em vez de um nacional ou do mercado internacional.
- Escala de operações. As PMEs têm uma parte muito limitada de um determinado mercado. Elas são relativamente pequenas em um determinado setor.
- Propriedade. O patrimônio das PMEs é, geralmente, de propriedade de uma pessoa, ou no máximo, de algumas pessoas. As pequenas empresas tendem a ser geridas diretamente pelo seu proprietário ou proprietários.
- Independência. PMEs são independentes no sentido de que não são parte de sistema complexo, como uma pequena divisão de uma grande empresa. Independência significa também que a empresa, proprietários ou gestores têm autoridade máxima e

controle efetivo sobre o negócio, apesar de que, sua liberdade pode ser limitada por obrigações com instituições financeiras.

- Estilo de gestão. As pequenas e médias empresas são, geralmente, geridas de uma forma personalizada. Seus gerentes tendem a conhecer pessoalmente todos os funcionários participam em todos os aspectos da gestão do negócio, e não há partilha geral do processo de tomada de decisão.

Outras características são apontadas a partir da perspectiva da organização, finanças e operação. Em comparação com as grandes empresas, as PMEs, em geral, carecem de recursos financeiros, o que prejudica o seu crescimento potencial e, da mesma forma, elas não têm o benefício de uma equipe de especialistas na área em que atuam.

Externamente, as PMEs têm pouco controle ou influência sobre o ambiente em que operam, deste modo, fica difícil se posicionar contra um concorrente forte (CARSON *et. al*, 1995).

No entanto, deve ficar claro que as características apresentadas por esse autor são generalistas e não levam em consideração as especificidades dos diversos segmentos e setores no qual estão inseridas as PMEs.

Estas empresas vêm se tornando alvo de atenção de diversas áreas econômicas devido a seu potencial de geração de renda e de emprego, como pode ser observado na Tabela 2.2, que apresenta a distribuição dos ocupados segundo o porte da empresa nas principais Regiões Metropolitanas e no Distrito Federal.

Tabela 2.2- Distribuição dos ocupados segundo o porte da empresa- Regiões Metropolitanas e Distrito Federal 2010 (em %)

Regiões Metropolitanas e Distrito Federal	MPE	Média	Grande	Total ⁽¹⁾
Belo Horizonte	63,0	9,1	27,9	100,0
Distrito Federal	69,3	6,6	24,1	100,0
Fortaleza	69,6	9,6	20,8	100,0
Porto Alegre	66,5	9,5	24,0	100,0
Recife	67,4	7,3	25,3	100,0
Salvador	66,7	9,7	23,6	100,0
São Paulo	59,1	9,3	31,6	100,0

Fonte: DIEESE/Seade, MTE/FAT e convênios regionais. PED - Pesquisa de Emprego e Desemprego

Elaboração: DIEESE

Nota: (1) Inclui apenas os indivíduos que declararam o tamanho da empresa em que trabalham

Obs.: Setores considerados: indústria, construção, comércio e serviços

Fonte: Sebrae, 2011a.

Para o SEBRAE (2011a), adotar critérios para definição de tamanho da empresa constitui-se em relevante fator de apoio às PMEs e consente que as empresas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam desfrutar dos benefícios e incentivos previstos na legislação que dispõe sobre o tratamento diferenciado ao segmento, a fim de que procurem

alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como a geração de emprego e renda, o aumento das exportações, a redução da informalidade dos pequenos negócios, a busca da dignidade, entre outras.

Para o SEBRAE (2011a), o critério adotado para classificação dos estabelecimentos segundo o porte é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica investigado, conforme Tabela 2.3 a seguir:

Tabela 2.3: Classificação dos estabelecimentos segundo o porte

Porte	Setores	
	Indústria ⁽¹⁾	Comércio e Serviços ⁽²⁾
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae
Elaboração: DIEESE

Nota: (1) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção
(2) O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

Fonte: Sebrae, 2011a.

Os cuidados com a concepção de pequenas e médias empresas duradouras e a necessidade de redução das altas taxas de mortalidade das empresas estimulam o crescimento da popularidade do empreendedorismo.

Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2006, a taxa de sobrevivência destas, com até 2 anos de atividade, foi de 73,1%. Esse nível de sobrevivência foi superior à taxa das empresas com até 2 anos no grupo das constituídas no ano anterior (71,9%), ou seja, de empresas constituídas em 2005. Como a taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 28,1% para 26,9%, quando comparadas às empresas constituídas em 2005 e em 2006 (SEBRAE, 2011b).

No entanto, muitos são os fatores que se refletem diretamente no alto índice de mortalidade das PME. O SEBRAE (2011b) destaca que, dentre as principais razões para o fracasso dos empreendimentos estão a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores, e os aspectos comportamentais que envolvem a gestão do negócio. Contudo, mesmo diante de todas as dificuldades, empresas são criadas a todo momento e, de uma maneira ou de outra, todas fazem a diferença e cooperam para o progresso de seu país.

2.3.3 CRM como fator estratégico para PMEs

Na prática, as pequenas e médias empresas têm no relacionamento com clientes, talvez, a única área onde possam competir em igualdade de condições, ou até mesmo em

superioridade, com as grandes organizações do mercado. Nessa área, a superioridade econômica e a escala de produção dão lugar ao detalhe e à percepção individual.

Uma organização que realmente conheça seus clientes estará mais apta para descobrir soluções criativas que gerem melhoria tanto para o comprador quanto para o vendedor, e até para desenvolvê-las sob medida para cada cliente (PEPPERS & ROGERS, 2001).

A utilização de estratégias de CRM deverá ser feita de acordo com as características da organização e do meio que a envolve, sendo que as ferramentas tecnológicas deverão sempre levar em conta a dimensão das mesmas (CHANG, 2004).

No caso das PMEs, estas apresentam algumas características específicas que deverão ser levadas em conta quando da adoção do CRM. Segundo Balbinot (2007) são elas as seguintes:

- As PMEs dispõem de poucos recursos financeiros, o que lhes permite pouca liberdade de escolha em nível de ferramentas de informática, de recrutamento e de seleção, e, muitas vezes, possuem também a incapacidade de recorrer a uma consultoria especializada com a qual seria possível aperfeiçoar os seus processos internos e atenuar todos os pontos de resistência à mudança.
- Dispõem de poucos conhecimentos técnicos e falta qualificação nos seus recursos humanos, e eventualmente, quando possa existir, apenas alguns colaboradores a têm.
- Possuem poucos conhecimentos de gestão, tornando as suas capacidades administrativas fracas.
- Os recursos humanos destas empresas possuem pouca experiência na utilização de tecnologias de informação.
- Os gestores da organização estão envolvidos em todos os processos da mesma, e o *Chief Executive Officer* (CEO) desempenha um papel dominante.
- Muitas vezes, é dada pouca importância ao planeamento estratégico (notar que o planeamento estratégico formal permite melhorar o desempenho da organização), sendo que, geralmente, não estão definidos prazos nem investimentos futuros, e quando estes existem, apenas o CEO tem conhecimento dos mesmos.
- A gestão do conhecimento e a formação são feitas diretamente da administração, do topo para os colaboradores, sendo que são efetuadas com pouca frequência.
- Os processos internos são muito mais simples do que os de uma organização de grande dimensão.

- As PMEs falham, muitas vezes, pelo fato de, por vezes, estabelecerem relacionamentos demasiadamente informais.
- A sua principal vantagem competitiva é oferecerem produtos ou serviços bastante especializados, o que as empresas maiores têm dificuldade em fazer.
- Possuem uma estrutura majoritariamente familiar, e são, normalmente, geridas pelos proprietários.

Muitas PMEs começam agora a investir em CRM. No entanto, muitas delas efetuam apenas investimentos em Tecnologia da Informação-TI, e ficam a aguardar resultados rápidos. Uma implementação de sucesso de CRM necessita de planeamento específico para a realidade empresarial e de tempo para atingir os resultados desejados (BERRY, 2003). De acordo com as suas características específicas, observadas anteriormente, as PMEs têm dificuldade em definir planos estratégicos, e não têm confiança, nem recursos financeiros, para contratar consultores que possam desempenhar funções para suprir esta necessidade.

Por isso, é importante desenvolver um tipo de cultura nas PMEs que permita esclarecer os empresários sobre a importância do planeamento estratégico, uma vez que este vai permitir adquirir a tecnologia necessária com a dimensão necessária, desta forma, poupando recursos financeiros importantes para outras necessidades. Isso, além de direcionar o seu negócio para aquelas dimensões em que apresenta maior vantagem competitiva.

Conforme Berry (2003), após definir um plano estratégico, a próxima etapa será selecionar quais as ferramentas tecnológicas adequadas. Aqui, deverá se levar em consideração que estas empresas têm recursos financeiros limitados e, quer a escolha das TIs, quer as decisões de expansão do negócio (pelo rápido crescimento da empresa) deverão ser cuidadosamente avaliadas.

Assim, de acordo com as características observadas, as PMEs deverão começar por identificar os clientes, diferenciá-los de acordo com as suas necessidades, e dar liberdade aos colaboradores para que possam relacionar-se com estes da melhor forma possível (LAWSON *et al.*, 2006).

Vale ressaltar que, atualmente, a internet representa uma expressiva forma de expansão para as PMEs, uma vez que é possível reduzir custos criando um serviço de assistência e de vendas *online*, o qual permite uma interação mais rápida e eficaz com um grande número de clientes. Com o crescente acesso das populações à internet, as PMEs conseguem não só divulgar o seu negócio, como também registrar encomendas e contatar e responder a seus clientes, situação esta que só era possível, até pouco tempo, para as grandes empresas (BERRY, 2003).

De acordo com Lawson *et al.* (2006), as PMEs poderão reduzir custos com o esclarecimento, em tempo real, do cliente, dando-lhes acesso direto à sua base de dados. Berry (2003) argumenta que, apesar das suas características específicas, e muitas vezes limitadoras, as PMEs podem ter mais facilidade, e até mesmo vantagens, na implementação do CRM do que as grandes organizações.

2.4 Considerações do capítulo

Neste capítulo, foram abordados os principais conceitos referentes a *Marketing* de Relacionamento, expondo importantes fatores que atuam, direta ou indiretamente, na relação entre empresa e cliente. Observou-se que medir a qualidade percebida pelos clientes é fundamental para entender as suas expectativas e aspectos, como satisfação, valor para o cliente e fidelização, estes que são alguns dos fatores que, bem trabalhados, trarão diferencial para a empresa.

Também é apresentado o contexto atual em que as pequenas e médias empresas de serviços estão inseridas, suas principais características e como as PMEs podem utilizar o CRM como fator estratégico para permanecerem competitivas no mercado.

3. ABORDAGENS E MODELOS DE CRM

No decorrer das últimas décadas, empresas de todos os portes vêm experimentando diversos modos de relacionamento com seus clientes. As formas mais bem sucedidas foram adaptadas por empresas de diversos setores, essa disseminação, formou a base do conceito que veio a denominar-se de *Customer Relationship Management* – CRM, também conhecido como Gerenciamento do Relacionamento com Clientes.

No ano 2000, o conceito do CRM se solidificou no Brasil onde, no início, consideravam-no de maneira limitada, como sendo apenas uma ferramenta tecnológica. Mas hoje já é possível observar diversos estudos que discorrem sobre a importância dos conceitos gerenciais do *Marketing* de Relacionamento por meio do CRM, pois ele dinamiza o relacionamento empresa/cliente e acaba transformando-se em vantagem competitiva para a empresa que o adota da forma correta.

Assim, o CRM enfoca o nicho de clientes, ao invés do segmento de mercado, e utiliza-se amplamente das novas tecnologias para rastrear e comunicar-se com eles. Nesse aspecto, é ressaltada a importância da compreensão e do atendimento das necessidades dos clientes. Por meio do CRM, as pequenas e médias empresas de serviços podem aumentar a lucratividade com os clientes atuais, ampliar a visão de negócios destinada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Além disso, o *Marketing* de Relacionamento é apontado como um processo, e não como uma ação independente.

O CRM pode trazer vários benefícios para as empresas, no entanto, alguns aspectos relativos à sua implementação devem ser considerados. Os desafios que envolvem o programa de relacionamento com o cliente devem ser analisados cuidadosamente pelas empresas que optarem pela gestão individualizada dos clientes (PAYNE, 2006).

Deste modo, é relevante para as organizações analisar as formas de implementar o CRM, as quais são apresentadas na literatura por diversos autores. Não há um dogma no nível das metodologias de implementação de CRM, estas variam conforme cada autor apresenta as estratégias de negócio e as abordagens voltadas para o relacionamento com os clientes.

Neste sentido, pretende-se analisar as diferentes perspectivas do CRM apresentadas na literatura com o intuito de propor um modelo que procure integrar os pontos essenciais para ajudar as pequenas e médias empresas do setor de serviços a ultrapassarem as maiores dificuldades e a obterem a gestão dos relacionamentos com os clientes de maneira adequada à sua realidade.

3.1 Metodologia de Winer (2001)

O modelo de Winer (2001) divide-se em sete fases: criação de bases de dados; análise das bases de dados; seleção dos clientes; segmentação dos clientes; criação de programas de relacionamento; garantia da privacidade; e monitoração do processo de implementação. Esses passos podem ser observados na Figura a seguir.

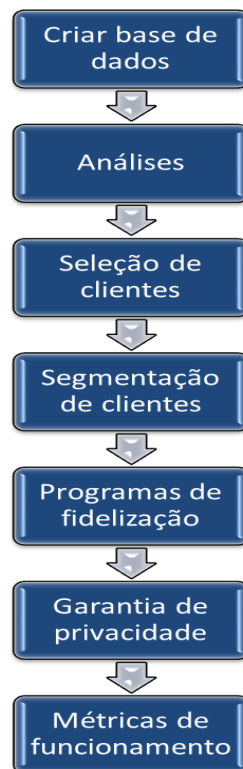


Figura 3.1: Modelo de Customer Relationship Management

Fonte: Adaptado de Winer, 2001.

O primeiro passo para implementar um CRM de sucesso é a construção de uma base de dados dos clientes. As empresas que já iniciaram a sua atividade deverão recorrer ao histórico de contatos para formar a sua base de dados. Esta deverá incluir informações sobre transações, contatos dos clientes, informação descritiva para efeitos de segmentação e respostas a estímulos de *marketing*.

A segunda fase diz respeito à análise das bases de dados, não só com o intuito de definir segmentos de clientes, como também de identificar padrões de consumo através do *data mining*.

O terceiro momento refere-se à seleção dos clientes, ou seja, aqueles que vão ser alvo das campanhas de *marketing*. O objetivo é que o enfoque da organização seja nos seus clientes mais rentáveis. A quarta fase refere-se à segmentação dos clientes, no que diz respeito à escolha da melhor abordagem para se comunicar com os clientes previamente selecionados.

O quinto passo da metodologia é referente à criação de programas de relacionamento com os clientes, o que, em grande medida, diz respeito aos programas de fidelização. Para Winer (2001), um relacionamento duradouro não pode ser conseguido apenas através do envio de e-mails, é necessário estabelecer contatos que se traduzam num aumento de satisfação do cliente.

Em sexto lugar, Winer (2001) chama a atenção para a importância da garantia da privacidade da clientela. As empresas necessitam da informação para que possam personalizar seus produtos e serviços de acordo com as preferências de seus clientes, no entanto, ela deve garantir a privacidade destes. Por último, a sétima etapa consiste em monitorar o funcionamento do CRM. Isto é, não basta apenas utilizar indicadores financeiros como a rentabilidade, quota de mercado ou margens de lucro, é também necessário incluir indicadores que permitam medir o sucesso da implementação do CRM.

3.2 Metodologia de Bose (2002)

Segundo Bose (2002), a implementação do CRM exige uma análise profunda dos processos de negócio, gerência do projeto e a necessidade de integração da tecnologia utilizada. Desta forma, o autor apresenta um plano de desenvolvimento de CRM baseado no próprio ciclo de vida do CRM. Este plano é composto por oito etapas:

1. Planejamento
2. Pesquisa
3. Análise dos sistemas
4. Projeto
5. Construção
6. Implementação
7. Manutenção e documentação
8. Adaptação

Para a primeira etapa, o planejamento, o comprometimento da alta gerência com o projeto de CRM é imprescindível. É necessário realizar uma análise nos processos de negócio, verificando com quem deve se manter um relacionamento e como efetivar essa relação. Neste sentido, é importante também identificar como as informações são utilizadas nos diversos níveis da empresa, bem como de que forma elas serão armazenadas no sistema.

Na etapa de pesquisa, deve-se realizar uma avaliação dos recursos organizacionais e das condições do mercado envolvendo o desenvolvimento das estratégias de CRM tais como: estrutura organizacional, cultura da empresa, vendedores, fornecedores, *softwares*, *hardwares*, entre outros.

De acordo com Bose (2002), a etapa de análise do sistema envolve as formas de interagir com o cliente, que pode ser assistida pela TI, e a automática. Na primeira, um funcionário torna-se o intermediário entre o CRM e o cliente; na segunda, o cliente interage direto com o CRM, nesta etapa, o cliente deve escolher o tipo de interação desejada. Outro aspecto importante nesta fase é a determinação se há ou não a necessidade do suporte de terceiros para implementar o CRM, como fornecedores ou consultores na área, com o objetivo de reduzir falhas, priorizar tarefas e fornecer assistência a mudanças e treinamentos.

Ainda nesta fase, Bose (2002) chama a atenção para três questões importantes: a integração das informações do cliente com toda a organização; expandir as informações sobre o perfil do cliente; e a integração do CRM com os demais sistemas. O autor ainda volta a atenção para a necessidade de disponibilizar as informações visando à tomada de decisão, bem como para o escopo e a capacidade de ampliação do sistema. Por fim, ele observa o último aspecto desta fase, que é o estudo da viabilidade dos recursos, observando o grande volume necessário para a implementação do CRM.

A quarta etapa, o projeto, envolve a especificação detalhada das ferramentas de CRM e a seleção dos aplicativos de CRM, considerando as tecnologias inseridas na estratégia de gerenciamento. Na quinta etapa, construção, Bose (2002) trata da execução do plano detalhado, uma vez que não existe nada específico e único sobre a construção do CRM, e se a empresa não dividiu o projeto em estágios, terá que confiar no fornecedor, ou consultor, que disponibilize o auxílio e as pessoas necessárias para o processo de transição.

A implementação é a sexta etapa, e o autor chama a atenção para a necessidade de treinamento das pessoas, tanto do alto escalão, quanto dos demais funcionários. Este treinamento deve expor os objetivos do CRM e esclarecer como o sistema irá auxiliar para o melhor atendimento e serviço ao cliente, além de auxiliar a alta administração na tomada de decisão. A manutenção e documentação é a sétima etapa, e Bose (2002) observa que o mercado é dinâmico, e por isso, o CRM precisa de uma avaliação contínua sobre o desempenho do sistema e da quantidade e qualidade das informações.

Por fim, a etapa de adaptação, que, segundo o autor, representa as alterações necessárias no sistema de CRM em virtude das mudanças no mercado e da própria evolução do sistema. Em geral, essas adaptações envolveram mudanças de tecnologia e de processo na estratégia de CRM.

3.3 Abordagem de Chen & Popovich (2003)

Apesar de este modelo não ser composto por fases ou etapas, ele é formado por aspectos críticos que estão inseridos nas estratégias de CRM. Chen & Popovich (2003) apresentam o seguinte modelo de implementação, representado pela Figura 3.2 a seguir.

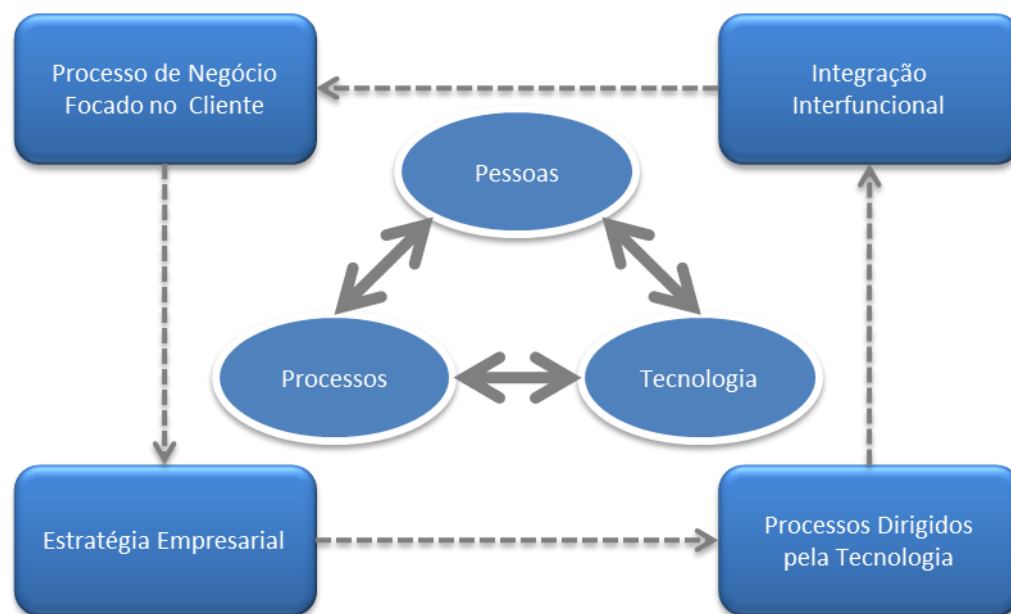


Figura 3.2: Modelo de implementação de CRM

Fonte: Adaptado de Chen e Popovich, 2003.

A tecnologia da informação (TI) tem sido, há muito tempo, reconhecida como um facilitador para o redesenho dos processos empresariais, a fim de alcançar melhorias no desempenho organizacional. A TI ajuda a desenvolver um novo posicionamento frente ao processo empresarial, facilitando mudanças que interferem em práticas e métodos inovadores, estabelecendo uma nova ligação entre empresas, clientes, fornecedores, e *stakeholders*.

O CRM tira pleno partido das inovações tecnológicas por meio de sua capacidade de recolher e analisar dados, interpretar comportamento dos clientes, desenvolver modelos preditivos, responder com rapidez e eficácia à comunicação personalizada, e entregar produtos e serviços de valor para clientes individuais. A eficácia da gestão da informação tem um papel crucial no desempenho do CRM, visto que armazena e distribui conhecimento dos clientes por toda a organização (CHEN & POPOVICH, 2003).

Com a aplicação do CRM nas empresas, as mudanças nos processos ficam evidentes. Deste modo, o *marketing* de relacionamento é desenvolvido baseado no fato de que os clientes variam em suas necessidades, preferências, comportamento de compra e sensibilidade aos preços.

Por isso, as empresas devem adequar suas ofertas para maximizar o valor global da sua carteira de clientes. Nesse contexto, as técnicas de *marketing* devem focalizar o cliente e exigir que a empresa se organize em torno do mesmo, e não do produto. As organizações precisam integrar *marketing* e outros processos de negócios para servir aos clientes e responder às pressões do mercado (CHEN & POPOVICH, 2003).

3.4 Abordagem de Sin, Tse e Yim (2005)

Sin, Tse e Yim (2005) apresentam uma construção multidimensional composta por quatro grandes componentes comportamentais: a chave foco no cliente; organização de CRM; gestão do conhecimento; e base tecnológica do CRM (Figura 3.3). No entanto, os autores enfatizam que o sucesso do CRM depende de se abordar quatro áreas-chave: estratégia, pessoas, tecnologia e processos.

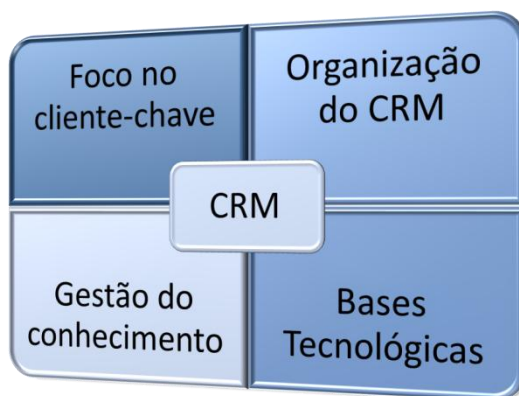


Figura 3.3: As quatro dimensões do CRM

Fonte: Adaptado de Sin et al., 2005.

Para uma empresa maximizar seu desempenho de longo prazo em aspectos como satisfação do cliente, confiança e retorno sobre o investimento, ela deve construir, manter e melhorar os relacionamentos com seus consumidores-alvo. Para melhor compreensão, serão apresentados os componentes comportamentais do modelo:

Foco no cliente-chave

Envolve maior oferta de valor agregado para clientes-chave, isso acontecendo por meio de ofertas personalizadas. As facetas-chave desta dimensão incluem *marketing* centrado no cliente, identificação de valor no ciclo de vida de clientes-chave, personalização, *marketing* interativo e cocriativo.

O *marketing* centrado no cliente vem ganhando impulso à medida que entramos no novo milênio, quando se fala nesse impulso, trata-se do esforço para entender e satisfazer as necessidades, desejos e recursos selecionados de consumidores individuais. Isso faz com que

seja necessário identificar os clientes estratégicos com os quais a empresa deverá se relacionar.

Outro aspecto a ser observado é o valor do ciclo de vida de cada cliente, mensurando o valor de suas transações ao longo do tempo. Ao se fazer isso, deve-se levar em consideração o valor de atrair e vender, e, a partir daí, decidir quem deverá receber as ofertas personalizadas.

A personalização é uma exigência do mercado, deste modo, a prática de *marketing one-to-one* permite apresentar aos clientes soluções únicas para as suas necessidades específicas.

A grande diversidade nas necessidades, desejos e recursos de clientes faz com que o comportamento do cliente seja cada vez menos previsível. Neste sentido, as empresas devem ajustar rapidamente sua oferta para atender sob medida às necessidades de seus clientes individuais.

Por fim, os autores apresentam o *marketing* interativo e cocriação de, onde a comunicação deve ser um caminho de duas vias, pois tanto os comerciantes, quanto os clientes devem interagir em aspectos de *design* de produto e de produção, sendo necessário estabelecer e manter relacionamentos fortes entre as partes. Deste modo, para os autores, o segredo está na colaboração, cooperação e comunicação entre os envolvidos.

Com isso, as empresas podem trabalhar com clientes individuais para oferecer soluções customizadas, criar valor, aumentar a fidelidade do cliente e reduzir o custo da negociação.

Organização do CRM

Segundo Sin *et. al* (2005), o sucesso do CRM sugere mudanças fundamentais na forma como as empresas são organizadas e como seus processos de negócios são conduzidos. As empresas devem estar atentas aos desafios organizacionais inerentes a qualquer iniciativa de CRM. Desta forma, elas devem considerar os seguintes fatores: a estrutura organizacional; o compromisso de toda a organização; a alocação de recursos e a gestão dos recursos humanos.

Conforme os autores, com relação à estrutura organizacional, o CRM requer que toda a organização tenha o objetivo comum de nutrir relacionamentos fortes com os clientes. Isso pode acontecer estabelecendo-se equipes de processos, equipes focadas no cliente, multidisciplinares de segmentos e interfuncionais. Toda esta estrutura demanda coordenação interfuncional e integração interfuncional forte.

Quanto ao compromisso da organização e à alocação dos recursos, Sin *et. al* (2005) afirmam que o CRM exige que toda a organização siga o projeto da estrutura organizacional e deva integrar adequadamente os componentes envolvidos.

O sucesso de aquisição de clientes, desenvolvimento, retenção e reativação dos clientes depende do compromisso da empresa, de tempo e de recursos para identificar e satisfazer as necessidades dos clientes-chave.

Quanto à gestão dos recursos humanos, esta envolve aspectos como estratégia, pessoas, tecnologia e processos, pois estes são de vital importância para CRM, sendo as pessoas o aspecto mais difícil de gerenciar.

Gestão do Conhecimento

De acordo com Sin *et. al* (2005), a gestão do conhecimento constitui o conhecimento originado da experiência com o cliente ou do estudo empírico dos dados desse consumidor. Assim, os autores consideram quatro fatores que compõem a gestão do conhecimento: geração e aprendizado do conhecimento; disseminação e compartilhamento do conhecimento; e conhecimento responsivo.

A geração e aprendizado do conhecimento referem-se ao conhecimento sobre os clientes-chave, sendo utilizados para desenvolver relação de aprendizado e aumentar a competitividade da empresa. Estas informações são compostas pelas necessidades e preferências dos clientes, que podem ser capturadas direta ou indiretamente, através de uma comunicação bilateral e de um sistema interativo.

Em relação à disseminação e ao compartilhamento do conhecimento, os autores observam que o valor do conhecimento sobre o cliente torna-se limitado se não houver a disseminação e o compartilhamento dessas informações por toda a organização.

Quanto ao conhecimento responsivo, este está relacionado à forma de agir da empresa, e engloba a seleção dos segmentos alvo, a mudança no composto de *marketing*, as respostas positivas ao consumidor, os produtos e serviços customizados. Desta forma, a empresa atende melhor às necessidades dos clientes, aumentando a qualidade e promovendo o relacionamento de longo prazo.

Base tecnológica do CRM

Segundo Sin *et. al* (2005), dados do cliente são essenciais para o desempenho bem sucedido de CRM e, conseqüentemente, a tecnologia desempenha um papel importante neste contexto.

Assim, a empresa necessita possuir inteligência tecnológica que permita coletar, armazenar, analisar e compartilhar as informações do cliente, aumentando consideravelmente a sua capacidade de responder às necessidades de clientes individuais e, portanto, para atrair e reter clientes.

Conforme os autores, as ferramentas tecnológicas auxiliam o CRM e permitem às empresas prestarem uma maior personalização com melhor qualidade a um custo menor. Isso além de ajudarem a equipe em todos os pontos de contato com os clientes, o que seria praticamente impossível sem tecnologia apropriada.

3.5 Metodologia de Payne (2006)

Payne (2006) apresenta uma proposta composta por cinco passos: desenvolvimento da estratégia; criação de valor; integração multicanal; gestão da informação; e avaliação do desempenho. Conforme Figura 3.4 abaixo:

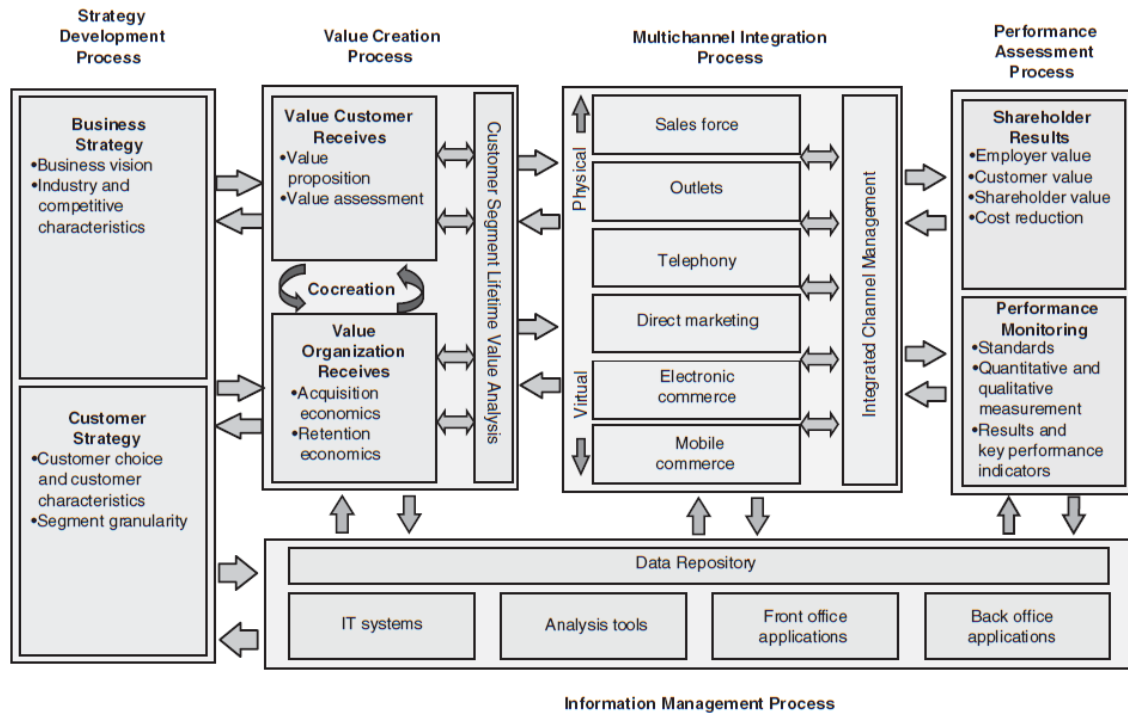


Figura 3.4: Estrutura conceitual para estratégias de CRM

Fonte: Payne, 2006.

A primeira etapa é o desenvolvimento da estratégia. Para o autor, a definição da estratégia desenrola-se em duas vertentes, a da empresa e a dos clientes. A vertente da empresa inicia-se com a análise da sua situação atual (em termos estratégicos) com o intuito

de definir um plano estratégico e uma visão de negócio de acordo com as capacidades e características específicas da empresa e da indústria em que se insere. A vertente dos clientes prende-se à definição de quais são os clientes da empresa e a sua segmentação.

O principal objetivo do CRM é criar valor, por isso, o segundo ponto do modelo diz respeito ao processo de criação de valor. Nesta fase, é importante identificar a melhor forma de criá-lo para o cliente e como maximizar o valor de cada um deles para a empresa. O terceiro passo da metodologia é a integração multicanal. Isto é, a empresa deverá consultar os seus clientes e avaliar quais os melhores canais para entrar em contato com eles e vice-versa. Os pontos de contato poderão ser força de vendas, *marketing* direto, comércio eletrônico, comércio móvel, contatos telefônicos, entre outros. É importante também analisar a forma como o cliente avalia a experiência de relacionamento com a empresa e guardar essa informação nas bases de dados dos clientes para compreender em que poderá melhorar.

A quarta etapa do modelo é a gestão da informação, e diz respeito à forma como a empresa organiza a informação recolhida dos clientes. Nesta fase, os sistemas de informação representam um ponto essencial na implementação de CRM, uma vez que vão permitir a partilha de informação relevante sobre o cliente dentro da empresa (interligar o *front office* e *back office*), armazenar a informação relativa às preferências dos clientes, e analisá-la com o intuito de gerar novas oportunidades de negócio, mais rentáveis para a empresa.

Por último, para avaliar o sucesso da implementação de CRM é necessário criar métricas de análise em dois níveis distintos: análise na ótica dos acionistas e análise na ótica dos clientes. Na ótica dos acionistas, importa avaliar se existiu redução de custos, bem como os resultados financeiros da empresa ao nível dos empregados, clientes e acionistas. Na ótica dos clientes, é imperativo analisar a satisfação, a lealdade e os resultados. Desta forma, será possível verificar os pontos fortes e fracos da implementação de CRM por parte da empresa e efetuar todas as melhorias e adaptações necessárias.

3.5 A Metodologia de Urbanskiene et al. (2008)

Após uma análise de modelos de implementação de CRM de diversos autores, Urbanskiene *et al.* (2008) criaram um modelo composto por sete fases: auditoria da situação atual; segmentação dos clientes; construção de bases de dados; orientação dos recursos humanos; organização dos processos internos; escolha das tecnologias de informação; e definição dos investimentos.

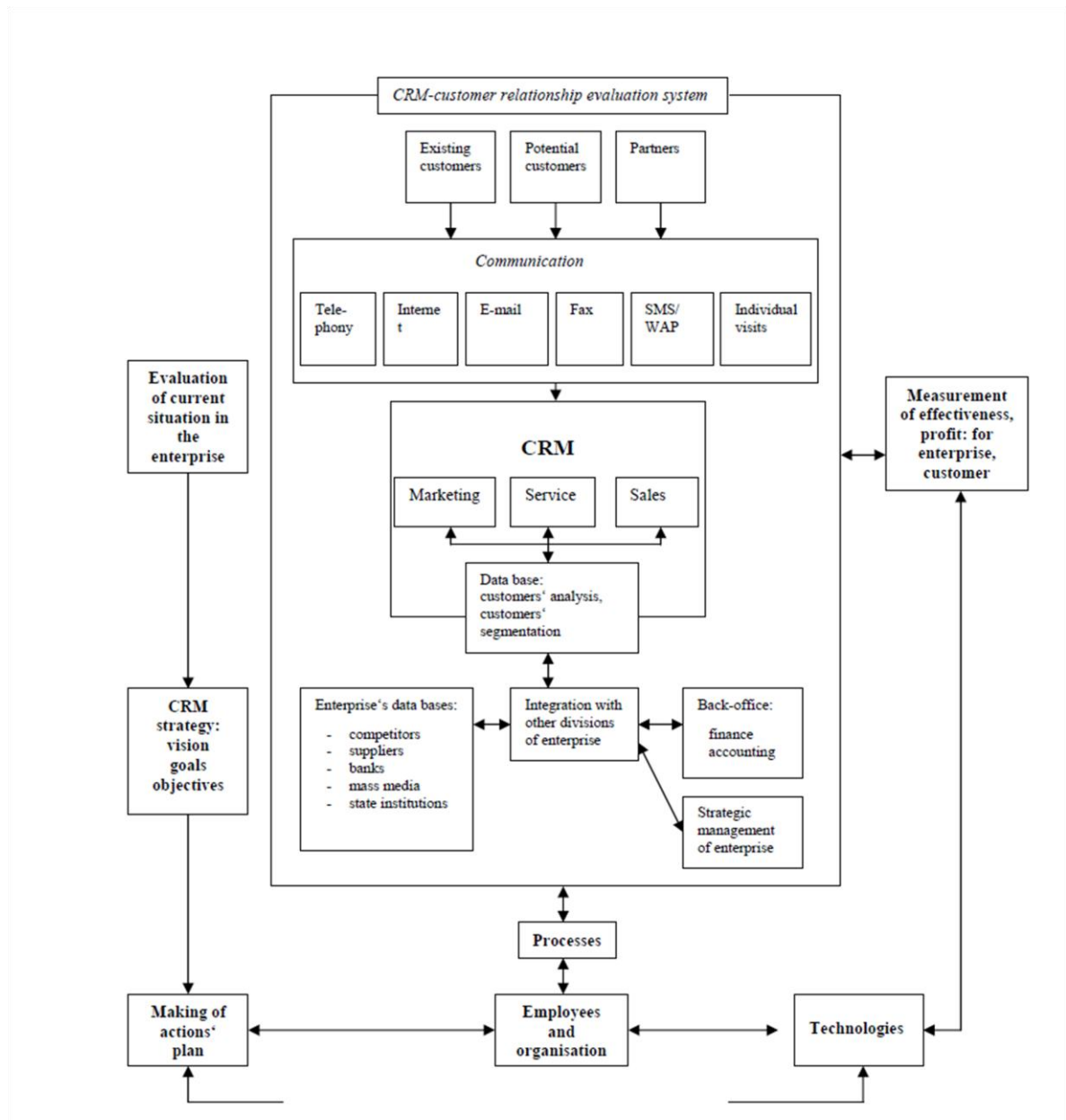


Figura 3.5: Modelo Teórico de CRM

Fonte: Urbanskiene et al., 2008.

Para Urbanskiene *et al.* (2008), o primeiro passo para a implementação de CRM é a auditoria da situação atual da organização. Dessa forma, pretende-se que esta possa identificar competências no nível do trabalho com os clientes, decisões incorretas e falhas, concorrentes, parceiros, clientes e também a necessidade de implementação de um sistema de CRM com o intuito de definir uma estratégia adequada à realidade da empresa.

A segunda fase é a segmentação dos clientes. Esta diz respeito à escolha dos clientes mais rentáveis para a empresa e à criação de meios orientados para estes (serviços de apoio, recolhimento de dados e segmentação). O terceiro passo do modelo refere-se à construção de bases de dados e aos canais de interação, que, apesar de uma ênfase bastante reduzida no

modelo, garantem o funcionamento tecnológico do CRM. É nesta fase que se procede ao armazenamento e à análise da informação recolhida.

3.6 Modelo de Rababah et al. (2011)

O trabalho de Rababah *et al.* (2011) revela que existem quatro grandes perspectivas a serem observadas nos processos de CRM, que são: nível de processos voltados para o cliente, processos orientados pelos clientes, cruzar processos funcionais de CRM e observar o nível de macroprocessos de CRM. Este trabalho recomenda que, para garantir o sucesso na adoção e implementação de qualquer iniciativa de CRM, a organização deve compreender os diferentes níveis de processo desse tipo de gerência e as ações integradas entre o processo de CRM em cada nível.

Além disso, para que as organizações sejam bem sucedidas, devem compreender a necessidade de reengenharia de processos de negócios e a gestão eficaz da mudança que pode acompanhar qualquer iniciativa de CRM. É possível observar seis etapas no modelo de Rababah *et al.* (2011), conforme Figura 3.6 abaixo.

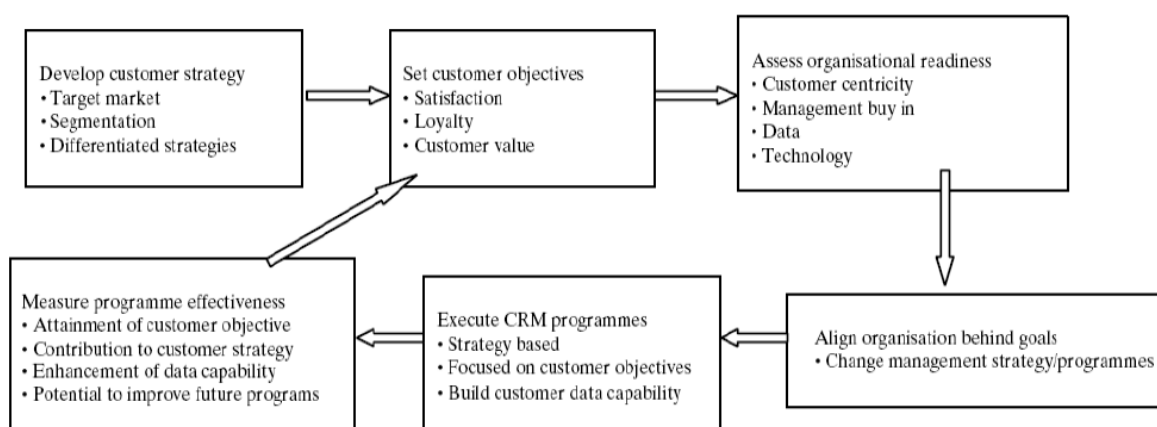


Figura 3.6: Modelo de Processo de CRM

Fonte: Rababah *et al.*, 2011.

Este modelo é iniciado com o desenvolvimento de estratégias para o cliente, conforme o mercado-alvo é identificado. Estratégias diferenciadas são desenvolvidas para lidar com segmentos de clientes com base na sua rentabilidade. Em seguida, há a definição de objetivos para alcançar a satisfação e a fidelização de clientes, assim como para criar valor para os estes. Depois disso, a avaliação da prontidão organizacional é realizada através de a organização concentrar-se em direção ao cliente, em vez de produtos, assegurando o compromisso de gestão e de apoio e planejamento para a implementação de um sistema CRM.

Em seguida, promove-se o alinhamento organizacional por meio de objetivos corporativos de CRM que exigiam em toda a empresa um programa de gestão da mudança.

Depois disso, a execução de programas de CRM é promovida, com o foco na realização de estratégias diferenciadas para cada segmento de clientes por programa específico.

Finalmente, a medição da eficácia do programa de CRM é levada a cabo através do desenvolvimento de um conjunto de métricas que são, supostamente, para medir a realização dos objetivos do cliente, para medir a contribuição de cada programa individual para a iniciativa CRM em geral, para medir a contribuição de cada programa na valorização da capacidade de organização de dados, e para medir o potencial para melhorar os programas futuros.

3.7 Segmentação de Clientes

Em quase todas as abordagens apresentadas neste trabalho fica evidente a necessidade de diferenciar os clientes, e uma maneira de realizar esta tarefa é utilizar a segmentação de clientes que pode ser aplicada nas pequenas e médias empresas de serviços.

Forsyth *et al.* (2000, p. 2) apresentam em seu trabalho quatro maneiras de resolver o problema da segmentação, contudo, segundo eles: “o mapeamento e a auto seleção, as mais simples, contornam o problema. Os modelos de pontuação e a segmentação de duplo objetivo enfrentam o problema de frente”. As quatro maneiras serão apresentadas a seguir.

Mapeamento: o mapeamento dos clientes-alvo é a primeira tarefa de qualquer tipo de segmentação, antes de as empresas se preocuparem em identificar e atingir os clientes individuais de dado segmento, deveriam tentar determinar se as características coletivas de um segmento de mercado são capazes de sugerir estratégias rentáveis.

Auto seleção: o seu conceito básico é inverter os papéis da empresa e de seus clientes. Em vez de tentar identificar, por exemplo, pessoas sensíveis a preço, a empresa define os segmentos que deseja atingir e proporciona aos consumidores neles incluídos meios para que sejam elas as escolhidas. Há vários mecanismos que podem promover a auto seleção, os mais comuns são: cupons de descontos, estruturas de preço baseadas em período do dia ou em dia da semana, diferentes versões de produtos, etc.

Modelos de pontuação: esta ferramenta foi desenvolvida por uma empresa de telecomunicações e baseia-se no método estatístico chamado Análise de Função Diferencial. Esta permite aos profissionais de *marketing* utilizar as respostas dos clientes a algumas perguntas-chave para classificá-los nos segmentos adequados. Nesse método, é utilizado um cálculo-padrão, definido a partir de informações como faturamento e números de funcionários das empresas (se o cliente for empresa) e respostas às perguntas que o pessoal de vendas fez aos clientes potenciais, para poder, então, classificá-los.

Segmentação de duplo objetivo: os avanços em técnicas de pesquisa de mercado e em modelagem começaram a possibilitar a conversão de esquemas de segmentação “não factíveis” em segmentações realizáveis, por meio de um modelo de segmentação que se baseia no valor e na demografia. Entretanto, neste modelo faz-se uma troca: perde-se precisão na estruturação dos segmentos dos clientes e ganha-se alcance, ou seja, as empresas têm maior capacidade de identificar os clientes que pertencem a cada segmento.

O modelo de segmentação de duplo objetivo, por utilizar um algoritmo, conserta o desvio que acontece em qualquer sistema de classificação: o fato de os segmentos incluírem tanto clientes claramente representativos como outros mais periféricos. No processo de segmentação de duplo objetivo, o computador efetua mudanças ínfimas no esquema de segmentação para reclassificar os clientes, transferindo-os da periferia de um segmento para outro segmento em que sejam representativos.

3.8 Considerações sobre as metodologias existentes

Embora existam muitas diferenças nas construções das metodologias de cada autor, é possível identificar nas abordagens determinados pontos semelhantes. No entanto, alguns autores destacam determinadas etapas consideradas essenciais por eles, que, no entanto, não são abordadas por outros autores. É o caso do modelo de Winer (2001), o único a abordar a importância de garantir a privacidade no recolhimento de dados do cliente para que estes se sintam seguros e continuem a proporcionar informação que permitirá à empresa servi-los de forma cada vez mais eficiente e com maior qualidade.

Muitos autores iniciam seu modelo a partir do estágio de planejamento, ou seja, da avaliação da situação da empresa, definição de estratégia, visão, metas e objetivos (WINER, 2001; BOSE, 2002; CHEN & POPOVICH, 2003; URBANSKIENE *et al.*, 2008), enquanto outros focam mais a fase de implementação do CRM.

Deste modo, a tabela a seguir (Tabela 3.1) sintetiza o posicionamento de cada autor em relação ao CRM. Esta apresenta um cruzamento entre o posicionamento de cada autor e as diversas fases das metodologias. No entanto, pela diversidade das características das visões dos autores, procurou-se agrupar essas mesmas fases de forma a poderem ser comparadas mais facilmente.

Dessa forma, ela foram subdivididas em três categorias: planejamento, execução e controle. Esta divisão deve-se ao fato de estas categorias dizerem respeito às fases genéricas da implementação de qualquer Modelo. Em primeiro lugar, existe a necessidade de definir um plano de ação, em seguida, executar todas as tarefas que dizem respeito à implementação do modelo previamente definido (execução) e, por último, verificar se todo o processo decorreu

como planejado (controle). Todas estas fases genéricas podem ser identificadas nas abordagens dos autores, pelo que a sua subdivisão traz um grande benefício à leitura da informação.

Tabela 3.1: Comparação das diferentes metodologias de CRM

		Winer (2001)	Bose (2002)	Chen & Popovich (2003)	Sin, Tse & Yim (2005)	Payne (2006)	Urbanskienė et al. (2008)	Rababah et al. (2011)
Planejamento	Definição de visão		X					x
	Auditoria da situação					X	X	
	Definição da estratégia e segmentação dos clientes	X	X	X		X	X	X
	Definição do investimento						X	
Execução	Criação de bases de dados	X	x		X	X	X	
	Análise de bases de dados	X	X		X			x
	Construção de um programa de relacionamentos	X	X		X	X	X	X
	Criação de pontos de contato					X	X	
	Organização de processos		X	X			X	x
	Gestão de recursos humanos			X			X	
	Escolha das Tecnologias		X	X	X	X	x	x
Controle	Monitorização e aprendizagem	X	X			X		
	Análise de fidelização	X				X		x

Fonte: Esta Pesquisa (2012).

Observando tais abordagens, constatou-se que, durante a execução do CRM, vários fatores devem ser levados em consideração para que sejam alcançados os benefícios prometidos. Em síntese, os principais são: pessoas, processos e tecnologia da informação. Estes fatores são observados como pontos determinantes para resultados positivos nas estratégias de CRM.

Deste modo, procurou-se desenvolver um modelo que atendesse a estas necessidades, unindo ao CRM ferramentas/instrumentos de apoio gerencial que apreciassem as três principais fases (planejamento, execução e controle) de CRM e suas particularidades, algo inédito na base de dados pesquisada (ISI, Scopus). No entanto, tomou-se o cuidado de evitar a complexidade nas etapas, permitindo assim, que pequenas e médias empresas fossem capazes de utilizarem-no sem grande dificuldade. O modelo proposto será apresentado no capítulo a seguir.

4. MODELO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM PMEs DE SERVIÇOS

A partir da pesquisa bibliográfica sobre as particularidades das pequenas e médias empresas no Setor de Serviço, do *Marketing* de Relacionamento e do *Customer Relationship Management* (CRM), observando seus conceitos, estruturas, as dificuldades e as condições propícias para a utilização de cada abordagem nas pequenas e médias empresas de serviços, realizou-se o desenvolvimento deste Modelo, que trata de um processo contínuo de relacionamento.

4.1 Etapas do Modelo de Fidelização de Clientes em pequenas e médias empresas do Setor de Serviços

O modelo proposto para fidelização de clientes em pequenas e médias empresas do setor de serviços se divide em quatro fases, nas quais o contexto organizacional da empresa será analisado sob a perspectiva do *Marketing* de Relacionamento, com o objetivo de que, posteriormente, as técnicas de CRM, auxiliadas por outras ferramentas, sejam aplicadas na empresa.

O modelo composto por quatro etapas está representado na Figura 4.1 a seguir, e foi estruturado partindo do pressuposto de que:

- Atualmente, existe uma necessidade crescente por fidelização de clientes, e as pequenas e médias empresas pertencem a esse contexto.
- O oferecimento de serviços com qualidade está atrelado ao conhecimento das necessidades e desejos dos clientes.
- As pequenas e médias empresas têm a necessidade de se adequar à diversidade de clientes existentes.

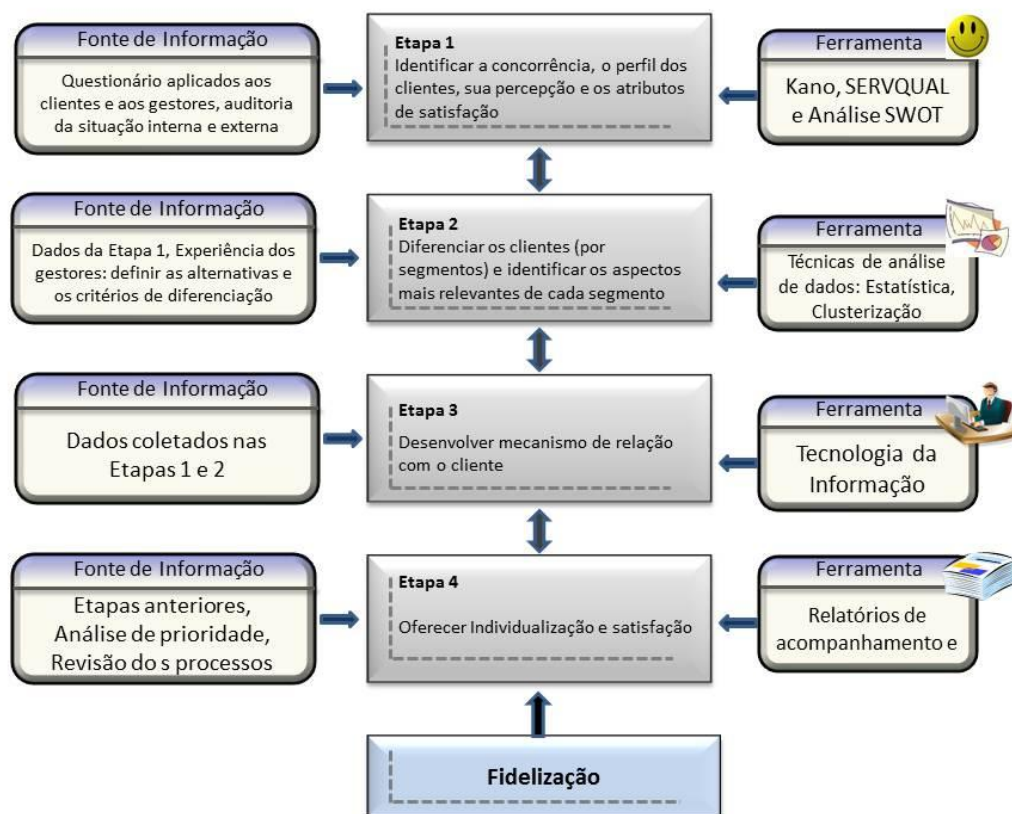


Figura 4.1: Modelo proposto para fidelização de clientes em pequenas e médias empresas no setor de serviços

Fonte: Esta Pesquisa (2012).

Como se pode observar, foram representadas na figura 4.1 as quatro etapas a serem seguidas, as ferramentas que auxiliam cada etapa para a consecução do modelo, as fontes de informação que alimentam cada etapa, bem como os objetivos estratégicos pretendidos em cada fase do modelo de fidelização de clientes em pequenas e médias empresas no setor de serviços.

Contudo, para sua aplicação, alguns aspectos devem ser levados em consideração. Em relação ao setor de serviços, observando-se as formas de classificação e como estas são importantes na definição de estratégias de negócios, percebe-se que o modelo é indicado para aquelas empresas de serviços que possuem maior grau de interação e de personalização com seus clientes. Neste caso, utilizando a classificação proposta por Silvestro *et. al* (1992), e semelhantemente proposta por Schemenner (1999), esta já apresentada no Capítulo 2 deste trabalho, as lojas de serviços e os serviços profissionais seriam aqueles que melhor aproveitariam as contribuições do modelo proposto.

Ao generalizar as pequenas e médias empresas de serviços, corre-se o risco de não se atingir o fim a que se propõe, que é contribuir com a fidelização de clientes, por meio do oferecimento de individualização, a fim de garantir a máxima satisfação. Portanto, devem-se respeitar as características específicas de cada pequena e média empresa de serviços, e

observar alguns requisitos necessários para que o modelo proposto atinja o objetivo que se espera, como se segue abaixo:

- As PMEs de serviços devem possuir estrutura flexível.
- Possuírem e serem capazes de utilizar a tecnologia da informação para armazenar dados e inferir informações que auxiliam no trato com os clientes.
- Possuírem processos definidos, ou seja, estabelecerem a sequência de ações ou instruções a serem seguidas para resolver um problema ou efetuar uma determinada tarefa.
- Adotarem técnicas de CRM que possam ser expandidas por toda a empresa, o que exige comprometimento de toda organização.

As pequenas e médias empresas de serviços que não atendem a estes requisitos provavelmente encontrarão algum tipo de dificuldade na aplicação do modelo, ou ainda, talvez não alcancem o objetivo a que ele se propõe. A seguir, serão descritas cada etapa do modelo proposto para a fidelização de clientes em pequenas e médias empresas de serviços.

4.2 Primeira Etapa: Identificação

Como já citado anteriormente, as empresas não podem se relacionar com quem não conhecem, principalmente as pequenas e médias empresas de serviços, por isso, as que buscam uma relação duradoura com seus clientes precisam primeiro conhecê-los (PEPPERS & ROGERS, 2011). A fonte de informação nesta fase é obtida por meio de questionários aplicados aos clientes e à gerência das pequenas e médias empresas de serviços. A necessidade de saber o que os clientes desejam e qual a percepção que possuem em relação ao serviço que está sendo oferecido é de grande importância para a sobrevivência das empresas (PARASSURAMAN *et al.*, 1988), assim como seu posicionamento frente à concorrência (GUMMESSON, 2002).

Diante disto, a primeira etapa do modelo busca a coleta e a confrontação de dados relacionados aos clientes e, posteriormente, identificar aspectos relacionados aos concorrentes. No instante inicial, pretende-se identificar os clientes e conhecer suas características para, posteriormente, analisar sua percepção em relação aos serviços prestados pelas pequenas e médias empresas, partindo do princípio de que toda empresa possui premissas que são transmitidas a seus consumidores por meio de suas atividades, identificando, também, as premissas da empresa em relação aos serviços prestados do ponto de vista da gerência.

O objetivo principal desta etapa, além de conhecer o consumidor e seu perfil, é confrontar a percepção do consumidor e da gerência quanto à qualidade dos serviços prestados, verificando se há falhas na comunicação existente entre os clientes e a empresa (PARASSURAMANA *et al.*, 1988). É importante para as pequenas e médias empresas de serviços que elas conheçam, de fato, quem são seus clientes e como eles visualizam a empresa. Diante de uma forte concorrência, elas não podem atuar no mercado equivocadas quanto a alguns aspectos operacionais (BALBINOT, 2007).

O primeiro passo nesta etapa está relacionado à identificação de aspectos relevantes para o cliente por meio da utilização do Modelo de Kano (KANO *et al.*, 1984), apresentado na Revisão da Literatura deste trabalho. Este modelo faz a distinção entre os tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam na satisfação do cliente e, deste modo, temos: atributos Obrigatórios, atributos Unidimensionais, atributos Atrativos, além dos atributos Neutros e Reversos.

O objetivo da aplicação do Modelo de Kano é a identificação dos atributos que realmente são importantes para os clientes e que valem a pena receberem investimentos da empresa.

Continuando nesta etapa, passa-se para a aplicação do SERVQUAL, cujo objetivo é a avaliação da qualidade do serviço prestado pelas pequenas e médias empresas, comparando o que os clientes desejam ou esperam com aquilo que obtêm.

Entre as ferramentas para a avaliação da percepção dos clientes, destacam-se o SERVQUAL e o SERVPERF. O SERVQUAL é muito difundido e referenciado na literatura (SALOMI *et. al*, 2005), por isso foi o escolhido para ser aplicado nas pequenas e médias empresas de serviços, seu conceito e aplicação foi apresentado no Capítulo 2 deste trabalho, e outro instrumento, o SERVPERF, foi desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), baseado somente na percepção de desempenho dos serviços. A clara distinção entre os dois conceitos tem grande importância, pois as empresas fornecedoras de serviço têm a necessidade de saber qual é o seu objetivo essencial, se é ter clientes que estão satisfeitos com o seu desempenho ou fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida.

Para justificar seu modelo, Cronin e Taylor (1992) ressaltam que a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões dessa qualidade, e que esta não deve ser medida com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, e sim como uma percepção de desempenho.

Deste modo, quando se está interessado simplesmente em avaliar a qualidade do serviço global de uma empresa, ou em fazer comparações de qualidade através de indústrias

de serviços, pode-se empregar a escala SERVPERF por causa da solidez psicométrica e da sobriedade do instrumento. No entanto, quando se está interessado em identificar as áreas deficientes de uma empresa de qualidade de serviço para intervenções da gestão, deve-se preferir a escala SERVQUAL porque seu poder de diagnóstico é superior (JAIN & GUPTA, 2004).

Os questionários a serem aplicados aos clientes das pequenas e médias empresas de serviço serão elaborados utilizando-se os conceitos de serviços com a finalidade de atender aos objetivos do modelo. Estes deverão possuir elementos que revelem o perfil do cliente e sua percepção diante dos serviços oferecidos pela empresa, sendo que estas informações fornecerão subsídios às demais fases do modelo proposto para a fidelização de clientes em pequenas e médias empresas do setor de serviços.

O próximo passo nesta etapa é a análise da concorrência. Para que pequenas e médias empresas sejam bem-sucedidas, elas precisam saber sobre a concorrência quase tanto quanto sobre sua própria empresa e clientes (MONTGOMERY & PORTER, 1998). Uma análise da concorrência permite a avaliação dos pontos fortes e fracos, além do entendimento sobre que produtos ou serviços deverão oferecer; como poderão anunciá-los de maneira eficaz; e como poderá se posicionar a empresa (MONTGOMERY & PORTER, 1998).

A análise da concorrência é um processo contínuo. As empresas devem coletar informações sobre seus concorrentes e, até mesmo, observar e experimentar seus produtos, além de conversar com os clientes para saber como se sentem em relação a produtos ou a serviços da concorrência. Para a consecução deste objetivo, utilizaremos a análise SWOT proposta por Porter (1989) a fim de avaliar o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida.

Mesmo que o produto ou serviço oferecido pela pequena e média empresa seja realmente inovador, ela precisa observar o comportamento de seus clientes frente à concorrência (MONTGOMERY & PORTER, 1998), identificando quem são os líderes de mercado, ou seja, as empresas que atualmente dominam o mercado. Em seguida, ela precisa identificar seus concorrentes secundários e indiretos, pois estes são as empresas que podem não estar no mesmo nível, mas que almejam o mesmo mercado geral. Finalmente, observam-se os concorrentes potenciais, ou seja, empresas que se preparam para entrar no mesmo mercado e com as quais é preciso se preparar para concorrer.

Depois de identificar claramente quem são seus concorrentes, é preciso determinar seus pontos fortes e fracos. Para isso, deve-se realizar diversos questionamentos, tais como: por que os clientes comprem na concorrência? É o preço? O valor? O atendimento? A

comodidade? Isso deve ser feito uma vez que a percepção do cliente pode divergir da visão da empresa (MONTGOMERY & PORTER, 1998).

Uma sugestão prática seria desenvolver uma tabela contendo os nomes de cada um dos concorrentes, as categorias importantes para o ramo de negócios (preço, valor, atendimento, localização, especialidade, conveniência, quadro de funcionários, entre outros). Isso serviria como um mecanismo de classificação frente aos concorrentes.

Contudo, os pontos fortes e fracos frequentemente são fatores que estão sob o controle da empresa, mas ao observar os concorrentes, as pequenas e médias empresas precisarão analisar o quanto estão bem preparadas para lidar com fatores externos (HALLBER, 2000). Estes se chamam oportunidades e ameaças (PORTER, 1989).

As oportunidades e ameaças incidem sobre uma ampla gama de categorias, poderiam ser inovações tecnológicas, ação legal ou regulamentar, fatores econômicos, ou até mesmo um novo concorrente. Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar, positiva ou negativamente, seu desempenho e sua forma de atuação (PORTER, 1989).

Deste modo, assim que identificar quais são os pontos fortes e fracos de seus concorrentes, as pequenas e médias empresas de serviços deverão determinar onde se posicionar diante da concorrência. Uma das formas eficazes de realizar isso é classificar a empresa nas mesmas categorias em que foram classificados os concorrentes. Isto proporcionará uma visão ainda mais nítida de onde a pequena e média empresa se encaixa no ambiente competitivo, assim como contribuirá para determinar em que áreas se terá de melhorar e quais características da empresa serão aproveitadas para conquistar mais clientes (PORTER, 1989).

A principal dificuldade nesta fase, segundo Peppers & Rogers (2011), é a participação dos clientes, pois é necessário que eles se sintam motivados para fornecer as informações que serão relevantes para o desenvolvimento das estratégias do CRM. Por isso, as empresas terão que ir muito além do diálogo, em alguns casos, para alcançar tal objetivo, e o oferecimento de brindes, prêmios, créditos, entre outros, são alguns dos mecanismos utilizados para incentivar os clientes a fornecerem as informações necessárias.

4.3 Segunda Etapa: Diferenciação

Os clientes, bem como suas percepções e expectativas, após serem identificados, passarão a ter seus dados armazenados e disponibilizados nos pontos de contato das pequenas e médias empresas de serviços. Dados como história, transações, solicitações, histórico, lucratividade, canal de comunicação preferido, valor, potencial de crescimento, reclamações,

sugestões, riscos, entre outros, permitem que a empresa de serviços desenvolva uma relação de aprendizado com o cliente.

As ferramentas que darão suporte ao desenvolvimento do Modelo Proposto nesta fase será a Análise Estatística de Dados e a Segmentação, que permitirão inferir informações relevantes acerca dos clientes, além de agrupá-los por suas semelhanças e, a partir daí, oferecer serviços que se adequem às suas preferências.

As fontes de informação que darão suporte para esta fase serão compostas pelos resultados obtidos na primeira etapa do modelo, contendo as análises realizadas sobre os clientes e concorrentes, assim como as opiniões dos gestores baseadas em seu conhecimento e experiência no assunto, para definir as alternativas e critérios que irão diferenciar os clientes, seja individualmente ou em grupos.

Diante da competitividade atual dos mercados e da nova realidade dos consumidores que apresentam atitudes, desejos e preferências próprias, nasce a necessidade de diferenciá-los agrupando-os por suas semelhanças, pois a segmentação demográfica não consegue mais atender às exigências dos consumidores (KOTLER, 2006). No passado, as atividades de *Marketing* eram mínimas, mas como consequência, as empresas mal conheciam seus clientes e desconheciam que produtos e serviços poderiam mantê-los fidelizados a partir do momento em que a quantidade de ofertas se ampliou e eles passaram a ter o poder de escolha (FORSYTH *et al.*, 2000).

Peppers & Rogers (2001) também defendem que as pesquisas junto aos clientes devem ir além das demográficas, analisando também as psicográficas, no intuito de que as empresas identifiquem sua parcela de mercado, bem como seus clientes potenciais. Esses autores ainda afirmam que o *Marketing* concorda com o Princípio de Pareto, em que 80% dos negócios estão nas mãos de 20% dos clientes, podendo assumir outras proporções, dependendo do ramo de atividade. Com isso, revela-se a importância de se identificar e trabalhar com as especificidades dos clientes de maior potencial e valor para a empresa.

Perante o exposto, a maneira de enfrentar essa realidade, conforme Forsyth *et al.* (2000), é elaborando esquemas de segmentação que dividam os clientes em grupos de existentes ou potenciais, e que compartilhem de atributos baseados em aspectos demográficos, valores e/ou necessidades.

Para Kotler (2006), a segmentação de mercado é uma boa maneira de conseguir diferenciar os clientes, definindo segmentação de mercado como um empenho da empresa para aumentar a precisão do *marketing*. Um segmento de mercado consiste em um grande grupo identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.

Conforme Kotler (2006), os profissionais de *marketing* precisam seguir três passos básicos para realizarem a segmentação:

- Identificar e traçar o perfil de grupos distintos de clientes.
- Selecionar um ou mais segmentos de mercado.
- Determinar e divulgar os principais benefícios que diferenciam os produtos/serviços no mercado.

Forsyth *et al.* (2000) apresentam em seu trabalho quatro maneiras de resolver o problema da segmentação: mapeamento, auto seleção, modelos de pontuação e a segmentação de duplo objetivo, conforme apresentado no Capítulo 3.

No caso do mapeamento, do ponto de vista financeiro, por exemplo, as pequenas e médias empresas de serviços podem diferenciar os clientes que são sensíveis a preço daqueles que são considerados despreocupados com esse fator. Elas podem, ainda, mapear os clientes pela diversidade de serviços que utilizam.

As pequenas e médias empresas de serviços podem também determinar pacotes de serviços específicos que agradem a uma determinada parcela de mercado, por exemplo, pacotes para família, para empresas, para solteiros, para idosos, entre outros, pois, assim, os próprios clientes se identificam e realizam a auto seleção. Importa destacar que, em geral, esta estratégia leva a um retorno individual muito baixo.

Por meio do modelo de pontuação, as pequenas e médias empresas de serviços podem dividir seus clientes em diversos segmentos, por exemplo, criando um primeiro modelo de pontuação para identificar os clientes que optariam por produtos ou serviços dos concorrentes. Depois, um segundo modelo classificaria os clientes restantes nos segmentos de conveniência ou de preço. Depois, elas identificariam os clientes que não preferiram os produtos ou serviços dos concorrentes nos segmentos de conveniência ou de preço, e a equipe de *marketing* definiria a quais clientes deveriam oferecer um pacote completo de produtos e serviços, e a quais destinariam apenas um pacote básico. Já o modelo de segmentação é mais complexo e exigiria um esforço maior das pequenas e médias empresas de serviços para colocá-lo em prática.

Jiang & Tuzhilin (2006), em sua pesquisa sobre segmentação de clientes, realizaram vários testes estatísticos e um estudo prático sobre métodos de segmentação. Os autores chegaram à conclusão de que a micro segmentação seria uma boa opção para empresas que trabalham com o *marketing one to one*, ou seja, com o *marketing* de relacionamento, visto que a micro segmentação fornece ideias sobre a maneira de aumentar e de aperfeiçoar segmentos de clientes, assim como quando e onde parar neste processo. As pequenas e médias empresas de serviços poderiam utilizar a micro segmentação para formar grupos menores e mais

homogêneos de clientes, o que resultaria numa customização maior dos produtos e dos serviços oferecidos.

Diante disso, uma das dificuldades nesta fase é a ordenação dos fatores de satisfação mais importantes para os clientes, visto que, em alguns casos, o excesso de diversificação de clientes fará com que a empresa trabalhe baseada em diversos fatores ao mesmo tempo, o que pode causar desgaste nos recursos, ou a empresa pode perder o foco.

4.4 Terceira Etapa: Interação

O ponto principal nesta terceira fase do modelo para fidelização de clientes em pequenas e médias empresas no setor de serviços é o desenvolvimento de mecanismos que permitam que a voz do cliente adentre todos os níveis e funções no interior da organização, por meio do oferecimento de vários tipos de pontos de contato (BOSE, 2002). Segundo Peppers & Rogers (2011), as empresas devem criar formas para que os clientes se comuniquem com elas, com o objetivo de facilitar o processo colaborativo do *marketing* individualizado.

Para alcançar este objetivo, Brown (2001) sugere dois elementos-chave:

- I. Existência de um processo avançado de gerenciamento do relacionamento com o cliente, o qual capture informações dos clientes e disponibilize-as instantaneamente ao *staff* que interage diretamente com estes.
- II. Existência de tecnologia de suporte, com a capacidade de integrar dados de diversas fontes.

Para esta fase do Modelo Proposto, o uso da mídia de comunicação é extremamente importante, pois garante que sistemas de informação automatizem, absorvam e diminuam os custos inerentes ao processo de gerenciamento de comunicação com o cliente (BOSE, 2002). A interação busca o envolvimento e a participação ativa com o cliente, além de garantir o *feedback* para as pequenas e médias empresas de serviços. Por meio das TIs, as informações dos clientes são apanhadas e distribuídas por toda a organização, além de permitirem identificar oportunidades e responder rapidamente às solicitações do mercado (WINER, 2001).

Peppers & Rogers (2011) sustentam que, do ponto de vista tecnológico, as ações de gestão do relacionamento envolvem a captura de dados dos clientes ao longo de toda a empresa, consolidando-as em um banco de dados central, transformando-as em conhecimento, distribuindo os resultados pelos vários pontos de contato da empresa com os clientes e usando essas informações para interagir com os clientes por meio de qualquer ponto de contato.

Por isso, todos que compõem a gerência de pequenas e médias empresas de serviços devem preparar seus funcionários, de linha de frente e de *back office*, para capturar informações relevantes acerca dos seus clientes (CHEN & POPOVICH, 2003).

Ainda segundo Peppers & Rogers (2001), além da interação não ser um evento esporádico e isolado, existe um procedimento correto para apoiar o processo de interação com os clientes. As empresas devem:

- Minimizar a inconveniência para os clientes.
- Interagir oferecendo benefícios reais.
- Influenciar um comportamento organizacional específico focado no cliente.

Desse modo, para garantir um bom funcionamento do processo de interação, as informações já coletadas nas fases anteriores deverão ser utilizadas, e as características dos clientes já identificadas darão suporte para a forma como estes deverão ser contatados.

Whiteley & Hessian (1997) apresentam alguns passos que as empresas devem seguir para criar vantagem competitiva na interação com os clientes:

- Determinar como os clientes querem fazer negócios com a empresa.
- Conquistar liderança diretamente atrelada à maneira própria de interagir.
- Instalar um processo de interação distinto, consistente e de alto valor agregado.

As PMEs de serviços precisam se preocupar com uma dificuldade observada nesta fase, que é a atenção que deve ser voltada para o cliente, visto que toda empresa deve ser responsável pelo contato com este sujeito, indo além das áreas tradicionais. Vale salientar que toda a empresa precisa adotar uma nova postura no trato com o cliente.

A interação, quando partir de uma iniciativa do cliente, tem uma potencialidade muito maior do que a iniciada pela empresa de serviços, pois, neste caso, o cliente logo se mostra disposto a cooperar com a empresa e a oportunidade de conhecê-lo é melhor. Mas se a interação partir da empresa de serviços, esta deve utilizar o canal de comunicação preferido pelo cliente, e deve ter seu consentimento para utilizá-lo, respeitando seu tempo, garantindo sua privacidade, além de estimular o diálogo, seja por telefone, SMS, carta ou Internet, por exemplo.

4.5 Quarta Etapa: Personalização

Após os processos de identificação e de diferenciação dos clientes, as empresas devem estar aptas a utilizar todos os tipos de informações e direcioná-las para atender ao perfil do cliente (RABABAH *et al.*, 2011). A tarefa de personalização torna-se mais simples à medida

que as necessidades e preferências dos seus consumidores são conhecidas (CHEN & POPOVICH, 2003; PEPPERS & ROGERS, 2011; RICHARDS & JONES, 2008).

Por meio dos relatórios de acompanhamento, é possível realizar uma revisão nos processos e assim priorizar as ações necessárias para manter os clientes satisfeitos, ou melhorar as atitudes a serem tomadas.

O CRM pode fornecer subsídios que auxiliam na geração de produtos e de serviços, na individualização e na satisfação dos clientes. Nesta quarta fase do Modelo Proposto para fidelização de clientes em pequenas e médias empresas de serviços, é preciso estar atento não só à linha de frente, como também ao *back office*, ou seja, à retaguarda. Segundo Lopes (2001), a personalização envolve não somente as áreas tradicionalmente em contato com os clientes, mas também áreas internas que não estão acostumadas a realizar tarefas personalizadas para atender às necessidades específicas.

Para que as pequenas e médias empresas de serviço alcancem os objetivos do CRM, que, segundo Swift (2001), consistem em aumentar oportunidades de negócios melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, apresentando a oferta certa (produto/serviço e preço), por meio do canal certo e na hora certa, é imprescindível que tais objetivos estejam bem especificados e que as pequenas e médias empresas sejam cuidadosas no desenvolvimento de seus processos (RABABAH *et al.* 2011).

Por isso, antes de se tratar dos aspectos de personalização, é preciso que as empresas sejam cautelosas em três atividades que são de fundamental importância, segundo Peppers & Rogers (2001), Bown (2001) e Swift (2001) na implantação do CRM: instituir um modelo de relacionamento com o cliente, revisar os processos organizacionais, e selecionar e implantar solução tecnológica. Estas atividades estão detalhadas a seguir.

Instituir um modelo de relacionamento com o cliente: nesse momento, uma série de decisões que implicarão mudanças na postura em relação ao cliente, ao atendimento e a diversas outras atividades serão tomadas, e o apoio da alta direção junto ao estabelecimento de um responsável pelas práticas de CRM é de grande importância. As empresas de serviços precisam rever seus produtos/serviços e estabelecer como diferenciá-los da concorrência, criando valor para seus clientes.

Revisar os processos organizacionais: os processos organizacionais precisam ser revistos para se adequarem aos clientes. Ainda que não se realize uma revisão completa antes dos estabelecimentos das práticas de CRM, é recomendado que a revisão, pelo menos nos processos que afetam diretamente o relacionamento com os clientes, seja realizada, ficando os demais para serem revistos em paralelo à implementação do CRM.

Selecionar e implantar solução tecnológica: depois de definido o modelo de relacionamento a ser adotado e de serem revistos os processos organizacionais, caminha-se para esta etapa. O volume de dados a ser tratado é o principal fator determinante da solução tecnológica a ser adotada, devendo as pequenas e médias empresas de serviços observarem alguns critérios na seleção da solução tecnológica, como por exemplo, flexibilidade de customização, funcionalidade, compatibilidade com os sistemas e nível de suporte técnico disponível.

Todas as informações e decisões tomadas devem ser registradas em relatórios que permitam o acompanhamento de todos os processos envolvidos nas estratégias de CRM adotadas. Observadas tais atividades, cabe às empresas de serviços se adaptarem à nova realidade de mercado, quando necessário.

Propor ofertas personalizadas é quase uma exigência do mercado, e, mais do que nunca, “cada caso é um caso”, pois as variedades das necessidades dos consumidores fazem com que o seu comportamento seja cada vez menos previsível. As PMEs de serviços que optarem por oferecer soluções customizadas a seus clientes podem garantir o sucesso, pois, sem dúvida, segundo Peppers & Rogers (2001), esta é uma das maneiras mais eficazes de aumentar a participação de clientes.

Segundo Gordon (2002), a customização tem potencial para garantir vantagem competitiva pelos seguintes motivos essenciais:

- Em muitos mercados, clientes almejam uma solução que atenda às suas preferências únicas, porém, não há fornecedores dispostos ou aptos a oferecê-la.
- Competidores ainda precisam segmentar a maioria dos mercados até o último nível de nicho, antes de chegar ao indivíduo.
- Oportunidades existem em mercados específicos porque uma iniciativa de customização de massa é difícil de implementar e de ser bem feita.

Conforme Peppers & Rogers (2001) as empresas devem agir com base no que foi aprendido junto aos clientes e utilizar este conhecimento individual sobre cada cliente para customizar o modo como elas os tratam. Os autores apresentam várias opções de ofertas customizadas para os clientes, as quais vão além do produto:

- Configuração
- Empacotamento (apresentação)
- Logística (entrega)
- Serviços agregados

- Faturamento
- Formas de pagamento
- Integração de itens proprietários

A customização é a uma das formas mais eficientes de individualizar um produto ou serviço, e, por isto, esta fase do Modelo Proposto tem como objetivo capturar a maior participação possível do negócio individual de cada cliente. A customização é a base para muitos negócios futuros, cabe às PMEs de serviços utilizarem-na de modo a extraírem o melhor custo/benefício.

Uma das principais dificuldades nesta etapa é a necessidade de flexibilidade da empresa de serviços e de treinamento adequado dos funcionários, que devem estar preparados para modificar sua conduta de acordo com cada cliente. Contudo, maior flexibilidade é uma das características das pequenas e médias empresas, e, sendo assim, é algo que pode ser mais facilmente realizado.

4.6 Considerações sobre este capítulo

Após a apresentação de diversos conceitos e abordagens neste trabalho, nota-se que a escolha desse objeto de estudo representa a base para fundamentar o Modelo Proposto para Fidelização de Clientes em PMEs de Serviços, como contribuição oriunda desta tese. Entende-se como modelo o conjunto de etapas sequenciais que representam um método para fidelização de clientes em empresas de serviços.

Observando os principais modelos existentes na literatura, lembrando que suas características essenciais podem ser observadas na Tabela 3.1 no final do Capítulo 3, vê-se que as principais contribuições deste modelo residem em atender às fases de planejamento, de execução e de controle, que são essenciais na utilização das técnicas de CRM, e ainda evitar a complexidade de sua aplicação para que as pequenas e médias empresas de serviço, possam utilizá-lo com eficácia.

Entretanto, para aplicação deste modelo em sua totalidade, alguns aspectos devem ser observados: as PMEs deverão ter um mínimo de tecnologia da informação disponível para armazenar as informações de seus clientes, bem como para trabalhar esses dados de forma eficiente. O modelo, depois de aplicado, deverá passar por avaliações contínuas e adaptações, se necessário, e as PMEs devem possuir uma estrutura flexível para que alcancem o sucesso de sua aplicação.

5. APLICAÇÃO DO MODELO DE FIDELIZAÇÃO

Este capítulo apresenta a aplicação do Modelo de Fidelização de Clientes para Pequenas e Médias Empresas de Serviços, proposto neste trabalho e baseado na metodologia de Peppers e Rogers (2001), com base nas estratégias de CRM propostas também neste trabalho, conforme a estrutura que foi apresentada no Capítulo 4.

A aplicação diz respeito a um Estudo de Caso realizado no contexto organizacional de uma empresa de médio porte de *Call Center* de Aconselhamento de Saúde. Acredita-se que, após a aplicação do modelo, será possível identificar fatores que influenciam na satisfação e na fidelização dos clientes desta empresa, bem como avaliar a eficiência e a aplicabilidade do modelo proposto.

5.1 Contexto da Empresa Estudo de Caso

Após discorrer sobre os aspectos metodológicos deste trabalho no capítulo 1, caracterizando seu cunho científico, é importante identificar as empresas envolvidas na pesquisa. Por questões de confidencialidade, a identidade delas será preservada e elas passarão a ser identificadas neste estudo por nomes fictícios.

A empresa de *Call Center* de aconselhamento em saúde na qual se aplicou o modelo receberá neste trabalho o nome de Empresa Alfa. Ela está situada na Região Nordeste e foi inaugurada em janeiro de 2003, sendo enquadrada como uma empresa de médio porte, tendo como premissa básica estar constantemente investindo na expansão e diversificação de seus negócios.

A Empresa Alfa vem trabalhando exaustivamente para se posicionar no mercado como uma referência na oferta de serviços de *Call Center* de Aconselhamento em Saúde, não só pela busca de aprimoramento nos serviços prestados, como também através da ampliação de seu portfólio, disponibilizando novas soluções individualizadas para seus clientes e aplicando técnicas especializadas de *Marketing* de Relacionamento.

A referida empresa possui, atualmente, dezenas de clientes, entre estes, empresas de autogestão e planos de saúde, os quais contratam seus serviços para atender a sua base de clientes, que estão dispersos em mais de dez Estados da Federação. A empresa opera com 95 funcionários diretos, sendo que os principais serviços oferecidos são:

- Agendamento de consultas e exames médicos.
- Autorização para realização de exames médicos.
- Rotina de boas vindas para clientes que estão ingressos em um plano de saúde.
- Pesquisa de satisfação e de evasão do plano de saúde.

- Telesaúde.

Dos clientes corporativos / planos de saúde que utilizam os serviços da Empresa Alfa, dois foram selecionados para identificação dos fatores relacionados à satisfação e à fidelização. O critério adotado na seleção dos clientes foi a experiência, pois além de serem seus principais clientes, estes já possuem experiência na utilização desse tipo de serviço, podendo, assim, oferecer uma contribuição mais realista entre a expectativa e a percepção na prestação de serviços em aconselhamento de saúde. Os dois clientes selecionados serão identificados neste trabalho como Cliente Y e Cliente K.

5.2 Instrumento para Coleta de Dados

Para a aplicação do Modelo Proposto, foi necessário levantar alguns dados com os clientes da Empresa Alfa. Baseando-se na pesquisa bibliográfica feita, foram elaborados dois questionários a serem aplicados.

O primeiro questionário (Apêndice 1) foi elaborado com o objetivo de identificar os principais atributos responsáveis pela satisfação dos clientes da Empresa Alfa. Para tal, utilizou-se o Modelo de Kano (1984), pois este questionário permite distinguir os atributos de produtos ou serviços que influenciam na satisfação do cliente: Obrigatórios, Unidimensionais e Atrativos, além dos Neutros e Reversos.

O segundo questionário (Apêndice 2) é baseado na escala SERVQUAL, apresentada no Capítulo 3 deste trabalho.

Buscou-se identificar nele as expectativas dos clientes quanto à prestação de um excelente serviço de aconselhamento de saúde, e logo em seguida, a percepção dos clientes quanto aos serviços prestados pela Empresa Alfa.

5.3 Etapa 1: Identificação

O ponto de partida na aplicação do Modelo foi a identificação dos clientes, identificando-se seu perfil, seus desejos e sua percepção atual em relação ao serviço que está sendo oferecido pela Empresa Alfa. Nesta fase, utilizou-se o primeiro e o segundo questionários elaborados (Apêndices 1 e 2).

5.3.1 Perfil dos Clientes

Por meio da primeira parte do questionário 1, puderam-se identificar algumas características pertinentes ao perfil do Cliente Y e ao do Cliente K da Empresa Alfa. Estes dados servirão de suporte e auxiliarão a mesma a trabalhar melhor e estrategicamente com seus clientes. Os resultados encontrados demonstram características semelhantes quanto ao

tipo de comunicação esperada, por meio de formulários eletrônicos, e a frequência com que desejam se comunicar com a Empresa Alfa, que é semanalmente.

No entanto, eles diferem quanto às informações que desejam receber da empresa. Enquanto o Cliente Y prioriza a satisfação dos clientes e o número de atendimentos realizados, o Cliente K prioriza informações referentes à perspectiva de crescimento e resultados financeiros. Isso indicando, inicialmente, que os clientes têm visões distintas quanto ao que esperam com os serviços contratados.

5.3.2 Atributos de Satisfação

O próximo passo é a definição dos atributos de satisfação mais relevantes para cada cliente. Como apresentado no Capítulo 4, será utilizado o Modelo de Kano, pois este apresenta mais opções quanto às possíveis classificações a serem aplicadas aos atributos de satisfação que serão identificados.

Assim, as respostas a uma pergunta na sua forma funcional e disfuncional podem ser convertidas de forma a qualificar o conceito aí representado como: Atrativo, Unidimensional, Obrigatório, Neutro ou Reverso.

O questionário 1 foi elaborado em reunião com a Empresa Alfa, levando em consideração os atributos que, a princípio, na concepção da gerência, são considerados relevantes para os serviços de *Call Center* em Aconselhamento de Saúde.

Vale ressaltar que nove atributos foram definidos pela direção da empresa estudo de caso, estes listados a seguir:

- 1- Tempo para o primeiro atendimento.
- 2- Tempo de transferência da ligação para um médico.
- 3- Clareza (linguagem acessível) na orientação dada pelas atendedoras.
- 4- Clareza (linguagem acessível) na orientação dada pelos médicos.
- 5- Tempo de atendimento.
- 6- Recomendação médica seguida pelo paciente.
- 7- Solução do problema.
- 8- Permanência do paciente em casa (evitar deslocamento desnecessário).
- 9- Deslocamento para emergência (auxiliar na resolução do problema em casa).

Após analisar-se o questionário de Kano, aplicado ao Cliente Y e ao Cliente K, realizou-se a verificação individual dos resultados. A Tabela 5.1 a seguir apresenta esses resultados.

Tabela 5.1: Resultado dos atributos na avaliação dos clientes

Respondentes \ Atributos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Legenda
Cliente Y	U	U	O	O	O	N	A	N	N	A: Atrativo U: Unidimensional O: Obrigatório N: Neutro
Cliente K	A	A	U	U	O	N	U	A	N	

Fonte: Esta Pesquisa (2012).

Para o Cliente Y, os atributos 3 (Clareza na orientação dada pelas atendedoras), 4 (Clareza na orientação dada pelos médicos) e 5 (Tempo no atendimento) são obrigatórios, ou seja, sua presença não traz satisfação, mas sua ausência causará a insatisfação deste cliente. Os atributos 1 (Tempo para o primeiro atendimento) e 2 (Tempo de transferência da ligação para um médico) são classificados como unidimensionais, a presença deste atributo produz a satisfação, e sua ausência ou deficiência implicam a insatisfação.

Os atributos 6 (Recomendação médica seguida pelo paciente), 8 (Permanência do paciente em casa) e 9 (Deslocamento para emergência) se revelaram neutros para o Cliente Y. O atributo 7 (Solução do problema) foi o único considerado atrativo, onde se vê que a ausência do atributo não resulta em insatisfação, mas sua presença traduz-se em satisfação. Confirmou-se, assim, a perspectiva já apresentada no perfil do Cliente Y, onde a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos seus clientes são muito importantes. Assim, maiores cuidados deverão ser tomados para manter o Cliente Y satisfeito.

Para o Cliente K apenas o atributo 5 (Tempo no atendimento) é considerado obrigatório, os atributos 3 (Clareza na orientação dada pelas atendedoras), 4 (Clareza na orientação dada pelos médicos), e 7 (Solução do problema) foram classificados como Unidimensionais; já 6 (Recomendação médica seguida pelo paciente) e 9 (deslocamento para emergência) se revelaram neutros. 1 (Tempo para o primeiro atendimento), 2 (Tempo de transferência da ligação para um médico) e 8 (Permanência do paciente em casa) são considerados atributos atrativos, revelando para a Empresa Alfa que, diante destes atributos, existe maior possibilidade de manter o Cliente K satisfeito.

Outro aspecto observado é que foram poucos os atributos classificados como Atrativo pelos clientes. Este é o responsável pela satisfação global e não é normalmente expresso nem esperado pelo cliente. Se a sua inexistência é indiferente, a sua existência causa satisfação mais que proporcional, sendo uma grande mais-valia e fonte de competitividade. Dessa forma, seria importante identificar outros atributos de satisfação junto aos clientes.

5.3.3 Expectativa versus Percepção

Para identificar as expectativas e percepções do Cliente Y e do Cliente K, utilizou-se o SERVQUAL, mas as perguntas elaboradas no questionário sofreram as adaptações necessárias para que o serviço pudesse ser avaliado traduzindo o mais fielmente a sua realidade, conforme pode ser visto no Apêndice 2.

No tocante a essas adaptações, Lakatos & Marconi (2004) sugerem que um questionário não contenha perguntas embaraçosas, possua linguagem acessível ao entrevistado, que os temas escolhidos estejam de acordo com os objetivos do projeto e que não seja muito longo.

Para as respostas das perguntas elaboradas no questionário, foi utilizada a escala Likert de sete pontos, na qual se tem a seguinte equivalência para fins de análise dos dados neste trabalho:

- 1 – discordo fortemente;
- 2 - discordo quase fortemente;
- 3 - discordo fracamente;
- 4 – nem concordo nem discordo;
- 5 – concordo fracamente;
- 6 – concordo quase fortemente;
- 7 – concordo fortemente.

Cabe salientar que, no cabeçalho, onde estão as instruções para o preenchimento das respostas do questionário, estão contempladas apenas as definições dos extremos da escala, ou seja, o significado do “1” e do “7”, seguindo a metodologia de Parasuraman *et al.* (1988).

As dimensões propostas por Parasuraman *et al.* (1988) e utilizadas como base no questionário aplicado para a coleta dos dados dos clientes estão descritas abaixo:

- Itens tangíveis: são bidimensionais, por focar os equipamentos e instalações, como também os funcionários e materiais de comunicação de uma empresa.
- Credibilidade: reflete a consistência e o desempenho de uma empresa no tocante ao cumprimento de suas promessas e da prestação de serviços confiáveis.
- Receptividade: diz respeito ao desejo e/ou disponibilidade e preparo dos funcionários para produzir o serviço.
- Segurança: trata-se da competência da empresa para prestar o serviço, da cortesia de seus funcionários na interação com o cliente e da certeza tida pelo cliente de que está livre de perigos, dúvidas e riscos.

- **Empatia:** é a capacidade da empresa de entender as necessidades dos seus clientes e de tornar seus serviços acessíveis.

Os resultados obtidos na coleta de dados realizada com os dois clientes corporativos da Empresa Alfa têm como objetivo identificar se existem lacunas ou *Gaps* entre suas percepções e expectativas com relação ao serviço prestado por esta empresa, representado no modelo conceitual da qualidade de serviço pelo *Gap 5* (Parasuraman *et al.*1985). De acordo ainda com este autor, essas lacunas podem significar os pontos fortes da empresa, quando a percepção for maior que as expectativas dos respondentes, e os pontos fracos da empresa, isso acontecendo quando a percepção for menor que as expectativas.

As respostas cujo resultado é 7, no caso das Expectativas, significa que o cliente “concorda fortemente” que existe a necessidade da presença do atributo avaliado na prestação de um serviço de excelência em empresas de *Call Center* em Aconselhamento de Saúde, enquanto que as respostas que se aproximam de 1 significam que o cliente “discorda fortemente” da necessidade da presença deste atributo.

No caso da Percepção, as respostas cujo resultado é 7, significa que o cliente “concorda fortemente” que a Empresa Alfa possui o atributo analisado, enquanto que as respostas que se aproximam de 1, significam que o cliente “discorda fortemente” que a empresa possua o atributo.

As diferenças entre as respostas das percepções e as respostas das expectativas permitem a identificação dos *Gaps*, quando o resultado é negativo, significa que o cliente espera mais do que aquilo que a empresa avaliada oferece; quando o resultado é positivo, indica que a empresa superou as expectativas do cliente.

Os resultados serão demonstrados por dimensão e por cliente, o que torna mais fácil a sua leitura e análise, conforme apresentado na Tabela 5.2 e 5.3 apresentadas a seguir.

Tabela 5.2: Resultados do Cliente Y

Resposta do Cliente Y										
	Tangibilidade		Credibilidade			Receptividade		Segurança		Empatia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P	7	7	5	6	6	7	7	7	7	7
E	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7
G	+1	+1	-2	-1	0	0	0	0	0	0

Fonte: Esta Pesquisa (2012).

Legenda: P- Percepção/ E- Expectativa/ G- Gap

Os resultados do Cliente Y demonstram que existem *Gaps*, ou seja, lacunas na dimensão Credibilidade nos itens 3 (Desempenha o serviço corretamente da primeira vez) e 4 (Mantém seus registros atualizados), enquanto que a dimensão Tangibilidade supera as

expectativas deste cliente. Portanto, ações devem ser tomadas para corrigir as possíveis falhas que estão sendo percebidas pelo Cliente Y relacionadas à credibilidade dos serviços prestados pela empresa Alfa, bem como utilizar os itens voltados as questões tangíveis como diferencial competitivo.

Tabela 5.3: Resultados do Cliente K

Resposta do Cliente K										
	Tangibilidade		Credibilidade			Receptividade		Segurança		Empatia
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7
E	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7
G	0	0	0	0	+1	0	0	-1	0	0

Fonte: Esta pesquisa, 2012.

Legenda: P- Percepção/ E- Expectativa/ G- Gap

Os resultados do Cliente K demonstram que existe apenas um *Gap* na dimensão Segurança no item 8 (transmite confiança aos clientes), deste modo, ações devem ser priorizadas para resolver esta lacuna, enquanto que sua expectativa só é superada na dimensão Credibilidade no item 5 (cumpre o prazo determinado).

O que se pode observar é que, de um modo geral, as expectativas, tanto do Cliente Y quanto do Cliente K, são muito altas em todas as dimensões, ou seja, despertam expectativa máxima naqueles que contratam os serviços de uma Empresa de *Call Center* de Aconselhamento de Saúde. Portanto, o monitoramento frequente da avaliação da qualidade dos serviços oferecidos é muito importante para manter seus clientes satisfeitos.

5.3.4 Análise da Concorrência

Após analisar as necessidades dos clientes e a percepção que possuem em relação aos serviços oferecidos, torna-se necessário observar o posicionamento da Empresa Alfa frente a seus concorrentes. Para a consecução desta tarefa, utilizaremos a análise SWOT proposta por Porter, onde se realizou uma análise interna para verificação dos pontos fortes e fracos, assim como uma análise externa observando as oportunidades e ameaças (PORTER, 1989).

A Empresa Alfa possui dois concorrentes diretos, e questões como qualidade, preço, localização, entre outras, foram observadas para verificar o posicionamento da empresa frente a seus concorrentes.

Quanto aos aspectos que envolvem a qualidade dos serviços oferecidos, observou-se que a Empresa Alfa tem uma equipe preparada e experiente para garantir o acesso às

informações necessárias e que monitoramentos são realizados para garantir a satisfação dos clientes.

Já os preços de mercado são similares entre as três empresas avaliadas, assim como as condições de pagamento. No entanto, a Empresa Alfa sai na frente em relação à infraestrutura que possui, pois, atualmente, conta com três bases de atendimento, enquanto seus concorrentes possuem apenas uma. Isso garante o acesso ao cliente mesmo em caso de pane em uma das bases, pois, se isto ocorrer, outra base assume automaticamente o atendimento.

A Empresa Alfa está constantemente investindo na qualificação dos funcionários, isto inclui treinamento intensivo de médicos e de operadores, com o objetivo de garantir o melhor e mais eficiente atendimento, além da preocupação em relação à personalização dos serviços oferecidos.

Foi observado que seus concorrentes possuem pouca integração dos processos e fornecem pouca informação a seus clientes, assim, a Empresa Alfa procurou estabelecer maior integração entre os processos e estabelecer o uso de SMS para garantir o *feedback*, e confirmar se os clientes estão seguindo as orientações sugeridas pelo *Call Center* em Aconselhamento de Saúde.

5.4 Etapa 2: Diferenciação

O primeiro passo nessa etapa seria o uso de técnicas estatísticas para segmentar os clientes, como foi exposto no capítulo 4, mas como a Empresa Alfa possui uma carteira relativamente pequena de clientes, apenas dois deles foram abordados para a aplicação do modelo, podendo-se expandir, posteriormente, sua aplicação. Foi selecionada uma empresa representando as empresas de planos de saúde de formato corporativo, e outra representando as empresas de autogestão. As técnicas específicas de segmentação ou de micro segmentação não foram utilizadas, mas, mesmo assim, como os clientes apresentaram algumas características distintas, foi possível traçar dois perfis, como é apresentado a seguir.

Cliente Y:

- Plano de Saúde com cliente pessoa física e jurídica, sua principal atividade é o atendimento médico.
- Possui altas expectativas quantos aos serviços que devem ser oferecidos pela Empresa Alfa a seus clientes, e faz uma boa avaliação dos serviços que são prestados pela empresa de *Call Center* em Aconselhamento de Saúde.
- Evidencia preocupação com o atendimento e a satisfação de sua base de clientes.
- Deseja semanalmente ser informada, principalmente por relatórios eletrônicos, sobre o número de clientes atendidos e sobre sua satisfação.

Cliente K:

- Plano de Saúde de autogestão, sua principal atividade é gerir uma rede de serviços de saúde que atenda às necessidades de seus associados.
- Também possui altas expectativas quantos aos serviços que devem ser oferecidos pela Empresa Alfa, e faz uma boa avaliação dos serviços que são prestados pela empresa.
- Principais estratégias competitivas estão voltadas para questões financeiras.
- Deseja semanalmente ser informada, por mais de um mecanismo de informação, sobre os resultados financeiros resultantes da utilização dos serviços da Empresa Alfa.

5.5 Etapa 3: Interação

Como apresentado no Capítulo 4, nesta terceira etapa do Modelo Proposto, é necessário determinar os mecanismos que permitam que a voz do cliente adentre todos os níveis e funções no interior da organização, por meio do oferecimento de vários tipos de pontos de contato. Assim, a Empresa Alfa deverá criar formas para se comunicar com seus clientes.

Para alcançar este objetivo, foi necessário estabelecer um processo de gerenciamento do relacionamento com o cliente, passou-se a adotar uma ferramenta (*software*) de CRM, onde todos os dados dos clientes são armazenados em um banco de dados. As informações, como perfil demográfico e atendimentos (demandas do chamador, data e hora, atendentes da empresa, entre outros detalhes) são registradas nessa plataforma. Como a empresa possui um bom suporte tecnológico, integrar os dados dos clientes aos diversos pontos da empresa não foi difícil.

Para garantir a transparência e a rapidez na chegada da informação aos clientes, estabeleceu-se uma rotina automática diária de envio de dados ao cliente, chamados de “boletins”, que são encaminhados apenas e exclusivamente para o destinatário que seja médico e responsável pelo recebimento das informações.

Para a Empresa Alfa, todos os contatos que os clientes realizam passam a ser relevantes, seja para realizarem críticas, sugestões, obterem informações, entre outros, pois tais informações norteiam a empresa quanto à satisfação de seus clientes. Por isso, todos que compõem a empresa receberam importantes instruções para capturar informações relevantes acerca dos clientes.

Como foi observado na fase anterior, o Cliente Y e o Cliente K desejam ser informados semanalmente, principalmente sobre os resultados financeiros resultantes dos

serviços fornecidos, o número de clientes atendidos e a satisfação da base de clientes quanto ao serviço realizado. Para atender a estes objetivos, a Empresa Alfa elaborou relatórios claros e detalhados contendo, principalmente, estas informações, com a finalidade de diminuir a inconveniência para os clientes, além de interagir oferecendo benefícios reais.

Seguem nas Figuras 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 e 5.5 alguns modelos de boletins que são emitidos pela Empresa Alfa.

Atendimentos							
Referenciamento para Unidades integrantes da Rede de Cuidados							
09/07/2012							
Número da Ocorrência	Hora da Ocorrência	Matrícula	Nome do Cliente	Terceirizada	Idade	Motivo	Recomendação do Médico Orientador
8904404	10/07 04:57	00067927008169009	NOME DO PACIENTE		72		AMBULATORIO DE NEUROLOGIA RECIFE 32
Total de atendimentos: 1							
Gerado em: 10/07/2012 10:34:09.							
AVISO LEGAL Essa mensagem é destinada exclusivamente para as pessoas a quem é dirigida, podendo conter informação confidencial e/ou legalmente privilegiada. Se você não for destinatário dessa mensagem, desde já fica notificado de abster-se a divulgar, copiar, distribuir, examinar ou, de qualquer forma utilizar a informação contida nessa mensagem, por ser ilegal. Caso você tenha recebido essa mensagem por engano, pedimos que nos retorne este e-mail, promovendo desde logo a eliminação do seu conteúdo em sua base de dados, registro ou sistema de controle.							

Figura 5.1: Exemplo 1 de Boletim
Fonte: Arquivos da Empresa Alfa, 2012.

Atendimentos de usuário por Linha de Cuidado							
Gestor da Rede							
09/07/2012							
Número da Ocorrência	Hora da Ocorrência	Matrícula	Nome do Cliente	Terceirizada	Idade	Motivo	Recomendação do Médico Orientador
8904404	10/07 04:57	00067927008169009	NOME DO PACIENTE		72		CONSULTA ELETIVA / AGENDA LIVRE
Total de atendimentos: 1							
Gerado em: 10/07/2012 10:34:09.							

Figura 5.2: Exemplo 2 de Boletim
Fonte: Arquivos da Empresa Alfa, 2012.

Notificação de Atendimentos (por queixa) - Dengue						
Gestor da Rede						
01/02/2012 a 13/02/2012						
Número da Ocorrência	Data/Hora da Ocorrência	Nome do Cliente	Idade	Intenção original	Recomendação do Médico Orientador	Hipótese Diagnóstica
8481089	01/02/2012 08:18:30	NOME DO PACIENTE	10	IRIA A UMA URGÊNCIA	ORIENTAÇÃO MEDICAMENTOSA	Dengue [dengue clássico]
8492685	05/02/2012 22:59:06	NOME DO PACIENTE	19	IRIA A UMA URGÊNCIA	URGÊNCIA / EMERGÊNCIA	Dengue [dengue clássico]
Total de atendimentos: 2						
Gerado em: 14/02/2012 07:11:33.						

Figura 5.3: Exemplo 3 de Boletim
Fonte: Arquivos da Empresa Alfa, 2012.

Redirecionamento para o SAMU													
Gestor da Rede													
09/07/2012													
Ocorrência	Hora	Matrícula	Nome	Nascimento	Idade	Sexo	Equipe	Classificação	Empresa APH	Aviso Ambulância	Chegada Ambulância	Hora Remoção	Hora Término
8903853	17:44	10011257980		10/01/1967	45	F	MG - BH AMARELA	ÓBITO NO LOCAL	OUROMED	18:02	18:42		19:03
8900972	06:13	10022393580		17/01/1961	51	F		REMOÇÃO	OUROMED	06:20	07:00	07:20	08:11
8901343	09:10	00898292001		15/04/1929	83	F	MG - BH VERDE	RESOLVIDO NO LOCAL	OUROMED	09:24	09:56		10:30
Total de atendimentos: 3													
Gerado em: 10/07/2012 14:10:31.													

Figura 5.4: Exemplo 4 de Boletim
Fonte: Arquivos da Empresa Alfa, 2012.

Notificação de Atendimentos					
Gestor da Rede					
01/07/2012 a 08/07/2012					
Número da Ocorrência	Data/Hora da Ocorrência	Nome do Cliente	Idade	Intenção original	Recomendação do Médico Orientador
8881445	01/07/2012 09:17:45	NOME DO PACIENTE	31	NÃO FARIA NADA	CUIDADOS EM SAUDE
8881513	01/07/2012 10:32:27	NOME DO PACIENTE	26	IRIA A UMA URGÊNCIA	CUIDADOS EM SAUDE
8881615	01/07/2012 13:09:42	NOME DO PACIENTE	41	IRIA A UMA URGÊNCIA	CUIDADOS EM SAUDE
8881673	01/07/2012 15:26:06	NOME DO PACIENTE	26	MARCARIA UMA CONSULTA	URGÊNCIA / EMERGÊNCIA

Figura 5.5: Exemplo 2 de Boletim
Fonte: Arquivos da Empresa Alfa, 2012.

A Empresa Alfa também disponibilizou diversos mecanismos e horários para que seus clientes entrem em contato e, além do telefone fixo, celulares e e-mails foram disponibilizados. Tudo isso foi feito para facilitar a interação do cliente com a empresa, além de garantir, dessa forma, o *feedback*.

5.6 Etapa 4: Personalização

Para consecução desta etapa, todas as informações e resultados obtidos nas etapas anteriores foram utilizados. Mas, como os recursos são limitados, as análises de prioridades foram realizadas pela gerência para direcionar as ações mais relevantes, com o objetivo de manter a satisfação, e consequentemente, a fidelização dos clientes, garantindo a sobrevivência e aumentando a lucratividade das pequenas e médias empresas de serviços.

As principais ações para a consecução desta etapa foram: treinamento da gerência, da linha de frente e da retaguarda; revisar processos organizacionais; e trabalhar na capacidade de flexibilização da empresa. Tudo isto, com o objetivo de alinhar a empresa para atender às necessidades e desejos dos clientes com o intuito de mantê-los satisfeitos e fidelizados.

Relatórios mensais foram elaborados, tanto para acompanhar os resultados obtidos como para verificar se as metas traçadas foram alcançadas, desta forma, a Empresa Alfa

adotou uma postura proativa frente a seus processos, antecipando-se a futuros problemas ou a necessidades de mudança. Nestes relatórios, constam informações como: número de atendimentos mensais, número de internações, número de ambulâncias enviadas, entre outros.

Acompanhando a evolução dos dados que compõem os relatórios, medidas podem ser tomadas, antes mesmo de sua conclusão, assim, se forem observados desvios na prestação do atendimento, ou grandes dificuldades de atingir as metas traçadas, ações ou revisões são realizadas para sanar o problema. O acompanhamento da satisfação dos clientes atendidos também é realizado periodicamente para garantir a permanência dos mesmos.

O acompanhamento se dá através de outra equipe que realiza a pesquisa de satisfação com clientes após, no máximo, 24 horas do seu atendimento. Esta pesquisa visa a verificar a qualidade do atendimento nos diversos níveis internos, são realizados mensalmente a compilação dos dados e os comparativos mensais. Inclusive, existe uma política de remuneração variável, de acordo com as notas que foram dadas pelos clientes/pacientes, buscando incentivar atendimentos melhores por parte dos médicos e dos atendentes da Empresa Alfa.

5.7 Considerações sobre este capítulo

Este capítulo abordou o contexto de uma média empresa de serviços que atua no segmento de saúde, a empresa recebeu nome fictício e passou a ser identificada na pesquisa como Empresa Alfa.

Também foram abordados os instrumentos necessários para coletas de dados dos clientes da Empresa Alfa. O questionário adotado para a pesquisa de percepção e expectativa dos clientes foi o SERVQUAL, proposto por Parasuraman *et al.* (1988), e para a identificação dos atributos de satisfação foi utilizado o Modelo de Kano, proposto por Kano *et al.* (1984). Justifica-se a escolha por esses instrumentos por serem bastante difundidos na literatura e serem de fácil aplicação, possibilitando sua aplicação nas pequenas e médias empresas de serviços. Além disso, realizou-se, junto à gerência, uma análise da concorrência para verificar o posicionamento atual da empresa.

Com as informações obtidas nas primeiras etapas e a tecnologia disponível na empresa, foi possível traçar as ações das etapas seguintes. Os resultados obtidos permitiram identificar as lacunas e os pontos fortes da mesma, assim como apresentar o direcionamento a ser adotado pela Empresa Alfa no sentido de desenvolver qualidade e atender às necessidades de seus clientes, mantendo-os fidelizados.

Por se tratar de uma empresa cujos clientes são também empresas, observaram-se maior veracidade e interesse na disponibilização das informações, visto ser seu interesse que o fornecedor melhorasse a prestação do serviço para atender melhor ao cliente final.

6. CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões resultantes do estudo desenvolvido, assim como algumas sugestões para realizações de futuros trabalhos.

6.1 Conclusões

O crescente desenvolvimento das pequenas e médias empresas de serviços, aliado a um cenário de extrema competição, vem tornando fundamental a busca por vantagem competitiva. Assim, a procura por relacionamentos duradouros tem sido a estratégia de muitas empresas.

A utilização do CRM por parte das empresas permite melhorar os relacionamentos com seus clientes, fomentar a satisfação e a fidelização destes, e, conseqüentemente, melhorar os resultados das organizações (BUTTLE, 2004). Nesse sentido, o principal objetivo deste trabalho é auxiliar as PMEs a melhorar os seus resultados através da proposta de um modelo específico para a sua realidade.

Este trabalho parte do princípio de que a utilização das práticas de CRM em pequenas e médias empresas de serviços é capaz de proporcionar maior satisfação e fidelização dos clientes.

A essência do *marketing* de relacionamento é o estabelecimento de relações sólidas e duradouras com os clientes, sendo esta uma tarefa de difícil manutenção, pois se trata de um processo contínuo de identificação e de criação de novos valores com clientes individuais.

A aplicação da teoria de *marketing* de relacionamento em estreita concepção com o CRM é muito relevante, porque a gestão de relacionamento com clientes não pode ser apenas ilustração da relação. O CRM integra novas iniciativas estratégicas de comunicação com clientes ou com seus grupos, além de criar uma plataforma comum de comunicação.

As empresas devem ter um conhecimento tal de seu público ao ponto de toda organização conseguir enxergar os produtos/serviços da mesma forma que seus clientes os enxergam. Dessa forma, pode-se conseguir entender a sua mente, analisar suas percepções e, por fim, determinar estratégias que permitam atender, da melhor forma, suas necessidades.

A revisão da literatura contribuiu para o desenvolvimento e melhoramento deste trabalho. As informações foram condensadas de modo a criar um Modelo para Fidelização de Clientes em PMEs no setor de serviços, utilizando práticas de CRM que atendessem às especificidades das pequenas e médias empresas, e isto possibilitou o atendimento do objetivo geral da tese. Para garantir a aplicabilidade do modelo, ele foi dividido em quatro fases, seguindo, assim, a proposta de Peppers & Rogers (2001).

As ferramentas sugeridas em cada etapa do modelo já passaram por diversos estudos, são de simples compreensão e apresentam resultados consistentes, o que facilita o aproveitamento e a aplicação de todas as etapas do modelo proposto para pequenas e médias empresas de serviços.

Para que este modelo alcance os benefícios a que se propõe, é necessário que as pequenas e médias empresas o encarem como um processo contínuo de relacionamento. A questão não é se tornar o maior no mercado, e sim o melhor de seu segmento, atendendo a seus clientes com o máximo de atenção e individualização, algo difícil de ser aplicado em grandes empresas que possuam uma carteira muito grande de clientes (Peppers e Rogers, 2001).

Realizou-se um estudo de caso para verificar a aplicabilidade e a eficiência do modelo proposto, e os resultados obtidos com a sua aplicação em uma média empresa de *Call Center* em Aconselhamento de Saúde foram satisfatórios, visto que o modelo proposto atingiu os objetivos a que se propõe.

Também foi identificada a necessidade de envolvimento da alta gerência, bem como treinamentos em todos os níveis funcionais, tendo em vista que as pessoas (funcionários) têm papel imprescindível para o desenvolvimento e sucesso das estratégias de CRM.

Finalmente, cabe o entendimento de que o ponto inicial do processo de fidelização deve ser a informação. Sem um conhecimento profundo dos clientes e de suas expectativas, gerar produtos ou serviços que efetivamente criem valor passa a ser algo quase aleatório. Acredita-se que a maior contribuição deste trabalho, resida exatamente nesse ponto: disponibilizar mecanismos para que as pequenas e médias empresas do setor de serviços conheçam e interajam melhor com seus clientes.

6.2 Limitações da pesquisa

Mesmo tendo alcançado o objetivo geral e os específicos a que se propõe, esta pesquisa apresenta algumas limitações.

A principal limitação envolve as dificuldades que a generalização de uma pesquisa representa, tendo em vista que o modelo proposto foi preparado para as pequenas e médias empresas de serviços de uma forma geral, o que fez com que se apresentassem as formas de classificação e os requisitos necessários para garantir a efetiva aplicação do modelo. Mesmo assim, o modelo não abordou a peculiaridade de cada contexto organizacional, e não pôde se deparar com os aspectos de cada realidade empresarial especificamente.

Outra dificuldade encontrada durante a aplicação do modelo refere-se ao contato com os clientes, uma vez que estes são empresas e estão distantes geograficamente.

As práticas de CRM envolvem as diferentes áreas da organização, estando submetidas a diferentes estratégias de negócios e de cultura de cada empresa, o que dificulta sua implementação.

O modelo foi testado, mas em função do tempo necessário, por parte da empresa que participou da pesquisa, para realizar a avaliação, não foram obtidos todos os resultados práticos, como por exemplo, se houve maior índice de fidelidade e de rentabilidade após sua aplicação.

6.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

Partindo dos resultados obtidos, observando as limitações do trabalho, algumas atividades futuras são pertinentes. Dessa forma, seguem sugestões para outras oportunidades de pesquisas, propondo continuidade aos estudos sobre as práticas de CRM:

- Aplicar o modelo proposto neste trabalho dentro de outros ambientes do setor de serviços, considerando a possibilidade de aplicação em diferentes contextos, para comparar os resultados encontrados.
- Buscar a aplicação do modelo em outros setores e empresas de serviços para verificar a aplicabilidade das ferramentas propostas.
- Prosseguir junto à empresa estudo de caso com uma sistematização das ações e também com a definição de parâmetros praticáveis na escolha dos clientes que merecem um tratamento *one to one*.
- Incluir nos questionários utilizados questões abertas que possam contribuir com outros aspectos não obtidos com a utilização das questões fechadas.

6.4 Considerações Finais

Ao término deste trabalho, percebe-se que o gerenciamento do relacionamento com o cliente tornou-se uma das maneiras que as organizações encontram para se posicionar estrategicamente e gerar diferencial competitivo, no entanto, isto depende da correta avaliação do mercado atendido, sendo esta uma condição básica para que as ações gerenciais sejam tomadas de forma consciente e sempre voltadas ao atendimento das necessidades dos clientes.

Neste sentido, recomenda-se que as empresas invistam em programas formais de relacionamento e, que aquelas que já iniciaram este processo revisem a estratégia e o modelo a fim de ampliar os horizontes de atuação, utilizando o que a pesquisa traz como contribuição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIK, L. R. A administração financeira das pequenas e médias empresas ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. *Revista FAE BUSINESS*, N. 8, p. 35-37, maio-2004.

BALBINOT, G. *Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Customer Relationship Management em Pequenas e Médias Empresas*. São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Exatas e Tecnologias, 2007.

BERRY, D. CRM for the small to medium enterprise – king-sized CRM on a bitesized budget; *Customer Inter@ction solutions*, 21 (11), 56-59, 2003.

BOSE, R. Customer relationship management: key components for TI success. *Industrial management & Data Systems*, Vol. 102, N. 2, p. 89-97, 2002.

BROWN, A. S. *CRM: Customer relationship management*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001.

CARSON, D., CROMIE, S., MCGOWAN, P. and HILL, J. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995.

CHANG, J. CRM at any size, *Sales and Marketing Management; Sales & Marketing Management*; 156 (8); 30-35, 2004.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*. Vol. 9, N. 5, p. 672-688, 2003.

CHURCHILL JR, G.; PETER, J. P. *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. *Estratégias de marketing de serviço*. São Paulo: Cobra, 2001.

CORREA, H. L., CAON, M. *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e da satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

- CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, N. 3, p. 55-68, 1992.
- ERTO, P.; VANACORE, A. STAIANO, M.; A service quality map based on Kano's theory of attractive quality. *The TQM Journal*. Vol.23. N.2, 2011. P. 196-215.
- ETZEL, M. J., WALTER, B. J., STANTON, W.J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FITZSIMMONS, J. FITZSIMMONS, M. *Administração de serviços: operações estratégias e tecnologia de informação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FORSYTH, J.; GUPTA, S.; HALDAR, S.; KAUL, A.; KETTLE, K. A segmentação Possível. *HSM Management*, ano 4, N. 20, Mai – Jun, 2000.
- FREITAS, André Luís Policani; BOLSANELLO, Franz Marx Carvalho; VIANA, Nathália Ribeiro Nunes Gomes. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo SERVQUAL. *Ciência e Informática*, Brasília, Vol. 37, N. 3, 2008.
- GALE, B. T. *Gerenciando o valor do cliente*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 2002.
- GRIFFIN, J. *Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros*. São Paulo: Futura. 1998.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57, 2002.
- HALLBERG, K. *A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises*. International Finance Corporation, 2000.
- IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Anual de Serviços ano base 2006*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em dezembro de 2011.

- JAIN, S. K AND GUPTA, G. Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *VIKALPA*, Vol. 29, N. 2, p. 25-37, 2004.
- JIANG, T.; TUZHILIN, A. Segmenting Customers from Population to Individuals: Does 1-to-1 Keep Your Customers Forever? *IEEE Transactions on knowledge and data engineering*, Vol. 18, N. 10, P. 1297-1311, Oct- 2006.
- KANO, N., N. SERAKU, F. TAKAHASHI, AND S. TSJUI. Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No. 2, p.47-56. 1984.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 12 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2001.
- LAKATOS, E. *Fundamentos de metodologia científica* –3. ed.- São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAWSON, A., Illia, A., Jimenez, J. Impact of Data Integration on CRM in the Electronic Commerce of SMEs. *Academy of Information and Management Sciences Journal*; 9, 1; 83-102, 2006.
- LING-YEE, L. Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, 40,139–148, 2011.
- LOPES, A. CRM em um cenário de mudanças. In: ZENONE, L. C. (Org.) *Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOVELOCK, C. & WRIGHT,L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MATZLER K.; HINTERHUBER H.H.; BAILOM F.; SAUERWEIN E. How to Delight Your Customers. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5, N. 2, p. 617, 1996.
- MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., E BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64 N.1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, N. 4, p. 41-50, 1985.

PAYNE, A. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier, Oxford, 2006.

PAYNE, A. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier, Oxford, 2006.

PEPPERS, D. & ROGERS, M. *CRM Séries: Marketing 1 to 1*. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS, D. & ROGERS, M. *O gerente um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEPPERS, D AND ROGERS, M. *Managing customer relationships: A strategic framework*. 2 edition, Wiley, Hoboken, N.J., 2011.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RABABAH, K., MOHD, H.; IBRAHIM, H. Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(1), 22-27, 2011.

REICHHELD, F. F. *A estratégia da lealdade*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDS, K. A.; JONES, E. Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120-130, 2008.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Álvaro José. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão e Produção*, São Carlos, Vol. 12, N. 2, 2005.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011*. Brasília, DF; DIEESE, 2011a.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). *Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional – Núcleo de Estudos e Pesquisas, 2011b.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHSTON, R.; VOSS, C. Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, N. 3, 1992.

SIN, L. Y.M.; TSE, A. C.B. AND YIM, F. H.K. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), 1264-1290, 2005.

SIRELI, Y.; KAUFFMANN, P.; OZAN, E. Kano's model for multiple product development. *Journal of academy of business and economics*, Vol. 5, N. 3, p. 30-40, 2005.

SWIFT, R. *CRM: customer relationship management*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TONTINI, G.; SANT'ANA, A. J. Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do gap de melhoria. *Revista Gestão Produção*, Vol. 14, N. 1, p. 43-54, São Carlos, 2007.

URBANSKIENE, R., ZOSTAUTIENE, D., CHREPTAVICIENE, V. The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System; *The Economic Conditions of Enterprise Functioning*; 3, 58, p.51-59, 2008.

VERGARA, S. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITELEY, R.; HESSAN, D. *Customer Centered Growth*. S.I.: Perseus, 1997.

WINER, R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, 43, 4, p.89-105.

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

ZENONE, L. C. *Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZHOU, L.; ZHANG, Y.; XU, J. "A Critical Assessment of Servqual'S Applicability in the Banking Context of China". *Asia Pacific Advances in Consumer Research* Vol. 5, p. 14-21, 2002.

WINER, R. (2001). A Framework for Customer Relationship Management, *California Management Review*, 43(4), 89-105.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

PRIMEIRO QUESTIONÁRIO

PARTE A

Nesta primeira parte do questionário, estamos interessados na identificação do Perfil da Empresa.

Qual o principal meio utilizado no processo de troca de informação com a Empresa Alfa (apenas uma resposta):

Formulário papel	
Formulário eletrônico	
Outro documento:	
Não existe documentação	

Ordene os tipos de informação conforme sua importância para a empresa, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante:

Números de atendimentos realizados pela Empresa Alfa	
Resultados financeiros da utilização da Empresa Alfa	
Satisfação do cliente com a prestação do serviço da Empresa Alfa	
Perspectiva de crescimento	
Outra	

Com qual frequência a empresa deseja receber informação da empresa:

Semanalmente	
Mensalmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Outro:	

PARTE B

QUESTIONÁRIO DE KANO

O Questionário de Kano (1984) apresenta pares de questões que o cliente pode responder de cinco maneiras diferentes. O primeiro conjunto de questões está relacionado com a reação do cliente quando o atributo está presente ou tem desempenho superior. O segundo conjunto de questões está relacionado com a reação do cliente quando há a ausência do atributo ou seu desempenho é inferior, através da combinação das respostas para as formas funcionais e disfuncionais das questões. Dessa forma se pode determinar o que cada atributo representa para o cliente.

Por favor, marque um X na resposta que melhor traduz seus sentimentos.

QUESTÕES FUNCIONAIS:

1a- Como você se sente se o tempo para o atendimento da primeira ligação for rápido?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

2a- Como você se sente se o tempo para a transferência da ligação para o médico for rápido?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

3a- Como você se sente se as orientações da atendente forem transmitidas com clareza (linguagem acessível)?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

4a- Como você se sente se as orientações do médico forem transmitidas com clareza (linguagem acessível)?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

5a- Como você se sente se as orientações do médico forem transmitidas em tempo adequado (sem pressa para desligar e nem lento para responder às dúvidas)?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

6a- Como você se sente se a recomendação do médico orientador foi seguida pelo paciente?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

7a- Como você se sente se o paciente entender que a recomendação do médico orientador solucionou seu problema?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

8a- Como você se sente se a recomendação do médico orientador não gerar deslocamento algum do paciente (solução pelo telefone)?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso

	Insatisfeito
--	---------------------

9a- Como você se sente se a recomendação do médico orientador não gerar o deslocamento do paciente a uma emergência hospitalar?

	Muito Satisfeito
	Desejaria e gostaria
	Isso é indiferente
	Eu posso conviver com isso

QUESTÕES DISFUNCIONAIS:

1b- Como você se sente se o tempo para o atendimento da primeira ligação for demorado?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

2b- Como você se sente se o tempo para a transferência da ligação para o médico for demorado?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

3b- Como você se sente se as orientações da atendente forem confusas (linguagem incompreensível)?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

4b- Como você se sente se as orientações do médico forem confusas (linguagem incompreensível)?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

5b- Como você se sente se as orientações do médico forem transmitidas em tempo inadequado (com pressa para desligar e lento para responder as dúvidas)?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

6b- Como você se sente se a recomendação do médico orientador não foi seguida pelo paciente?

☐	Muito Satisfeito
☐	Desejaria e gostaria
☐	Isso é indiferente
☐	Eu posso conviver com isso
☐	Insatisfeito

7b- Como você se sente se o paciente entender que a recomendação do médico orientador não solucionou seu problema?

	Muito Satisfeito
	Desejaria e gostaria
	Isso é indiferente
	Eu posso conviver com isso
	Insatisfeito

8b- Como você se sente se a recomendação do médico orientador gerar o deslocamento do paciente a um consultório?

	Muito Satisfeito
	Desejaria e gostaria
	Isso é indiferente
	Eu posso conviver com isso
	Insatisfeito

9b- Como você se sente se a recomendação do médico orientador gerar o deslocamento do paciente a uma emergência hospitalar?

	Muito Satisfeito
	Desejaria e gostaria
	Isso é indiferente
	Eu posso conviver com isso
	Insatisfeito

APÊNDICE 2

SEGUNDO QUESTIONÁRIO

A partir deste ponto, utilizaremos a **Ferramenta SERVQUAL**, que é utilizada pelas empresas de serviços para identificar a percepção dos clientes quanto aos atributos mais importantes, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

PARTE A

Nesta parte do questionário, as questões se referem à expectativa quanto aos serviços prestados.

Instruções: Com base em suas experiências como contratante dos serviços de Call Center de Aconselhamento em Saúde, por favor, pense sobre o tipo de empresa que poderia oferecer uma excelente qualidade em serviços. Pense também sobre o tipo de empresa com a qual você teria prazer em fazer negócios, ou seja, **A EMPRESA IDEAL**.

Por favor, mostre a extensão do quanto tal empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde poderia possuir as características descritas por cada frase. Se você acha que uma característica *não é de todo importante* para a excelência das empresas de Call Center de Aconselhamento em Saúde tanto quanto a que você tem em mente, circule o número 1.

Se você acha que a característica é *absolutamente essencial* para a excelência da empresa, circule o número 7.

Se as expectativas da sua empresa são um pouco menos forte, circule um dos números intermediários. Não existem respostas certas ou erradas – estamos interessados em conhecer um número que reflete verdadeiramente os sentimentos da sua empresa com relação às empresas que poderiam oferecer a excelência na qualidade dos serviços de Call Center de Aconselhamento de Saúde.

LEGENDA:	⊗	1	2	3	4	5	6	7	☺
⊗-discordo fortemente									
☺-concordo fortemente									
1. Uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Quanto à sua infraestrutura no tocante a equipamentos de informática, <i>softwares</i> especializados e serviços de telecomunicações, deveria ser bem dimensionada para prestar um bom serviço.									
2. Uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveria possuir tecnologia que disponibilizasse para seus atendentes as informações de cada cliente, registradas e armazenadas a partir de contatos anteriores, tornando cada novo contato mais satisfatório.									
3. Uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveria desempenhar o serviço corretamente da primeira vez.									
4. Uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveria manter seus registros atualizados.									
5. Quanto ao cumprimento de prazos por uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveria cumprir o prazo determinado.									
6. Uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveria demonstrar um grande interesse em ajudar os clientes a resolver seus problemas.									
7. As operadoras de uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveriam oferecer informações precisas para sanar todas as dúvidas dos clientes.									
8. As operadoras de uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveriam transmitir confiança aos clientes.									
9. As operadoras de uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveriam manter a confidencialidade dos assuntos tratados em cada atendimento realizado.									
10. Uma empresa de Call Center de Aconselhamento em Saúde: Deveria empregar operadoras que oferecessem atendimento customizado, respeitando as necessidades de cada cliente.									

PARTE B

Instruções: O conjunto de frases seguinte refere-se a sua percepção sobre os serviços da empresa ALFA.

Para cada frase, por favor, indique o quanto você acredita que a empresa ALFA possui a característica descrita.

Circular o número 1 significa que você discorda fortemente que a empresa ALFA possua essa característica, e circular o número 7 significa que você concorda fortemente que a empresa ALFA possui esta característica.

Você poderá circular qualquer um dos números intermediários que represente a percepção de sua empresa quanto aos serviços prestados. Não existem respostas certas ou erradas – estamos interessados em um número que identifique a percepção da sua empresa sobre a Empresa ALFA.

LEGENDA:	☹						☺
☹-discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	7
☺-concordo fortemente							
1. A Empresa ALFA: Quanto à sua infraestrutura no tocante a equipamentos de informática, <i>softwares</i> especializados e serviços de telecomunicações, é bem dimensionada para prestar um bom serviço.							
2. A Empresa ALFA: Possui tecnologia que disponibiliza para seus atendentes informações de cada cliente, registradas e armazenadas a partir de contatos anteriores, tornando cada novo contato mais satisfatório.							
3. A Empresa ALFA: Desempenha o serviço corretamente da primeira vez.							
4. A Empresa ALFA: Mantém seus registros atualizados.							
5. Quanto ao cumprimento de prazos pela Empresa ALFA: Cumpe o prazo determinado.							
6. A Empresa ALFA: Demonstra um grande interesse em ajudar os clientes a resolver seus problemas.							
7. As operadoras da Empresa ALFA: Oferecem informações precisas para sanar todas as dúvidas dos clientes.							
8. As operadoras da Empresa ALFA: Transmitem confiança aos clientes.							
9. As operadoras da Empresa ALFA: Mantêm a confidencialidade dos assuntos tratados em cada atendimento realizado.							
10. A Empresa ALFA: Empregam operadoras que oferecem atendimento customizado, respeitando as necessidades de cada cliente.							