

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO

DO RIO GRANDE DO NORTE

PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A IMPORTÂNCIA DA POLÍTICA DE RELACIONAMENTO

CRM (Customer Relationship Management) NA CABO TELECOM

RENATA CAROÇA SEIXAS

SETEMBRO 2008

NATAL – RN

BRASIL



RENATA CAROÇA SEIXAS

**A IMPORTÂNCIA DA POLÍTICA DE RELACIONAMENTO
CRM (Customer Relationship Management) NA CABO TELECOM**

Trabalho referente ao programa de aprendizagem do Curso de pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Orientadora: Profª Msc. Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha

SETEMBRO 2008

NATAL – RN

BRASIL

92

RB 31.598

FARN BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>M001010</u>
<u>20 / 10 / 2008</u>

M
658.56
5464i
2008
ex. 01

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	05
2	OBJETIVOS	07
2.1	Geral	07
2.2	Específicos	07
3	PROBLEMATIZAÇÃO	08
4	JUSTIFICATIVA	13
5	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	17
6	REFERENCIAL TEÓRICO	19
6.1	Satisfação do Cliente	19
6.2	Fidelização do Cliente	19
6.3	Estratégias de Qualidade	22
6.4	Marketing	23
6.4.1	Conceito de Marketing	23
6.4.2	Processo de Marketing	24
6.4.3	Administração de Marketing	26
6.4.4	Marketing de Relacionamento	28
6.4.5	Solução de Problemas	29
6.4.6	A origem do Relacionamento Com o Cliente	30
6.5	Conceitos: Marketing de Relacionamento, CRM e Fidelização	31

6.6	Aspectos da Metodologia e do Modelo de Análise Utilizado	33
7.	METODOLOGIA	35
7.1	Tipo de Pesquisa	35
7.2	Área de Abrangência	36
7.3	Técnica de Coleta de dados	37
7.4	Técnica de Tratamento de dados	38
7.4.1	Tabulação, Análise e Discussão dos Resultados	38
7.4.2	Pesquisa Com os Clientes	38
7.4.3	Discussão dos Resultados Obtidos Com os Clientes	42
7.4.4	Pesquisa Com os Funcionários	42
7.4.5	Discussão, dos Resultados Obtidos Com os Funcionários	46
8	CONCLUSÕES	48
9	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	52
10	REFERÊNCIAS	53
10	ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

O Cenário empresarial vivencia momentos de intensas transformações: revolução tecnológica, acirramento da concorrência, redução do ciclo de vida dos produtos, grau de exigência dos consumidores, são pontos característicos, destas transformações. Neste aspecto está lançado o desafio às organizações de buscarem vantagens competitivas que possam mantê-las na concorrência junto com outras empresas de mesmo segmento. Mas como estas vantagens podem ser obtidas? Que recursos devem ser evidenciados?

Com o passar dos anos, e de acordo com o desenrolar da história da humanidade, houve inúmeras modificações no cenário empresarial. Com o desenvolvimento da tecnologia e, já no século XX o advento do computador, as empresas intensificaram o investimento em máquinas sofisticadas buscando qualidade nos produtos e serviços.

Com o advento da globalização, muitas coisas mudaram, o mundo das informações rápidas e constantemente mutáveis alterou a rotina de vida das pessoas de forma geral e das empresas. A pós-modernidade trouxe consigo um sistema de gerenciamento das informações visando o diferencial competitivo com relação à fidelidade do cliente. Esta vertente de pensamento coloca o cliente como centro das atenções, uma vez que é em função dele que as organizações vivem. Nessa perspectiva a importância ao cliente começou a despontar como uma questão de fundamental importância e a qualidade no relacionamento com este consolidou-se como uma possibilidade de competitividade no mercado. O investimento na fidelidade do cliente, bem como, em tudo que norteia a prestação de serviços onde a qualidade seja o diferencial será então a forma das empresas se manterem competitivas e obterem bons resultados.

O cliente busca diversidade de qualidade nos serviços, no atendimento prestado e também no preço. Por este motivo, não basta apenas baixar preços e dispor de serviços de qualidade discutível, com atendimento de excelência que só aumentam a demanda de custos para o cliente.

As organizações de uma forma geral precisam focar as atenções para a composição de um produto/serviço de qualidade, com preço acessível, compatível com o mercado e com um bom atendimento.

Por este motivo pretende-se com este trabalho verificar se uma política de relacionamento com o cliente é uma ferramenta importante para a fidelização e satisfação, no caso do cliente em questão ser o assinante dos planos de TV por assinatura. A questão é: seria possível através desta política, com a integração das informações, reunir um conjunto atrativo que englobe preço, serviço e qualidade? E mais ainda: seria possível uma satisfação do cliente e por consequência a fidelidade do mesmo?

Na CABO TELECOM, empresa onde pretende-se investigar essas situações este sistema nunca foi implantado, possibilitando o desenvolvimento de um estudo com aplicação prática das situações reunidas neste trabalho. Para tanto, o mesmo apresenta-se com a seguinte configuração: Caracterização da empresa, com breve histórico de sua organização, problematização, enfocando o objeto a ser considerado neste estudo; objetivos, delineando a pretensão geral e os aspectos específicos desenvolvidos; justificativa evidenciando a oportunidade, importância e viabilidade da pesquisa e metodologia, destacando o tipo de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e tratamento de dados.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral:

Planejar um sistema de gerenciamento voltado para o cliente, através de uma política de relacionamento, buscando incremento das ações de fidelização e de satisfação através de uma rede de serviços cuidadosamente planejada para esta finalidade.

2.2 Específicos:

Analisar o processo atual de atendimento ao cliente praticado pela empresa;

Investigar os níveis de satisfação do cliente em relação aos serviços proporcionados;

Analisar as principais correntes sobre relacionamento com o cliente, satisfação e fidelização;

Analisar a opinião dos funcionários sobre a importância de um sistema de gerenciamento da informação;

Investigar até que nível o aprimoramento da informação pode melhorar o relacionamento com o cliente;

Propor a implantação de um Customer Relationship Management (CRM) com finalidade de otimização das relações entre os serviços da CABO-TELECOM e seus assinantes relacionados.

3 PROBLEMATIZAÇÃO

Diante da globalização, o mercado vem passando por modificações tanto na relação entre empresa e funcionário, quanto, e principalmente na relação empresa e cliente. Quando o foco é o cliente, as empresas necessitam de mudanças rápidas, visto que o consumidor hoje é muito mais rigoroso na hora da escolha; além disso, para cada campo de atuação, há um número bem maior de empresas, elevando muito mais a concorrência.

Cada vez mais, a disputa entre as empresas cresce e a globalização auxiliou na modificação dos hábitos do consumidor no tocante ao critério de seleção do serviço e/ou produto a ser adquirido. O acesso à informação é vasto e encontra-se disponível para qualquer pessoa: Os direitos e deveres do consumidor estão muito mais claros que há tempos atrás. Além deste fator tem ainda, a internet que traz no seu rastro uma série de modificações no sistema de negócios.

As empresas necessitam se reinventar a cada instante para manter sua posição no mercado. E diante de tantas novidades, concorrência, preço e qualidade, o cliente julga satisfatório e seguro manter fidelidade tão somente com àquelas empresas que lhes proporciona atenção e que se dedica em resolver seus anseios.

Por estes motivos o cliente se tornou o centro da atenção. Manter o cliente satisfeito é objetivo de toda organização, pois ainda que a satisfação do cliente não garanta totalmente a fidelidade, terá um grande peso em um momento decisório. BROWN (2001) explica convenientemente esta situação:

“uma vez que temos um cliente, devemos fazer tudo o que pudermos para mantê-lo e para desenvolver nosso negócio com ele. É muito mais barato fazer isso que buscar novos clientes.”

Ou seja, além da importância de fidelizar o cliente para fortalecer a relação comercial e fortalecer a empresa no mercado, o autor ainda cita um fator adicional: o custo benefício. Segundo ele, manter um cliente é bem mais barato que buscar novos clientes no mercado, e não é preciso muito esforço

para acreditar nesta afirmativa.

Partindo deste conceito de que manter um cliente é mais barato do que adquirir um novo pode-se refletir sobre algumas questões: Obviamente, toda empresa precisa de clientes para se manter no mercado, assim, é necessário tanto a conquista de novos para aumento da base como também a manutenção dos clientes que já fazem parte da empresa.

A partir desta constatação, conclui-se que uma organização para continuar em crescimento necessita de um aumento de clientes e isto pode ocorrer através de investimento em marketing, pessoal capacitado, promoções, etc. Não há como pensar em novos clientes sem pensar em investimentos, mesmo porque a concorrência acirrada no mercado leva as organizações a oferecer promoções cada vez melhores suportando cada vez mais os custos de adesão deste cliente. Assim, as despesas são oneradas, mas em benefício de um bem superior que é o crescimento da empresa e um provável crescimento em receita após um determinado período de permanência deste cliente na base.

Além desse investimento para a aquisição de novos clientes a empresa deve se preocupar-se também com a manutenção daqueles que já estão integrados, visto que se não houver esforços para a retenção destes, os gastos de aquisição serão desperdiçados, já que ao mesmo tempo em que ingressam novos clientes, pode ocorrer o fluxo inverso de cancelamento ou saída dos outros.

Não existe no mercado empresas que não enfrentem o dilema do cancelamento. O cancelamento zero inexiste. Logicamente existirão clientes entrando e saindo constantemente, mas os esforços devem se voltar para a manutenção daqueles que já se encontram na base, inclusive porque, segundo o próprio BROWN (2001), o investimento em ações que proporcionem a manutenção do cliente é bem mais barato. É necessário que a organização tenha consciência de que todos os esforços para a fidelização do cliente são válidos e representarão um resultado muito melhor para a organização do que investir apenas em novas vendas. Além disso, BROWN (2001), também cita a possibilidade de desenvolver novos negócios com o cliente, ou seja, agregar serviços e valores as empresas adicionados ao serviço originariamente

contratado, para aumentar a lucratividade e conseqüentemente a fidelização da empresa. Essa comodidade fará com que o cliente pense duas vezes antes de cancelar um contrato.

Conquistar a fidelidade do cliente e entender suas necessidades é ponto fundamental no processo. Para suprir esta necessidade o CRM (*Customer Relationship Management*) vem sendo a ferramenta mais utilizada atualmente no meio empresarial. O CRM como diria ainda BROWN (2001):

"(...) é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. É uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes. Acarreta em adquirir e distribuir conhecimento sobre os clientes e usar essas informações por meio de vários pontos de contato para equilibrar rendimentos e lucros com o máximo de satisfação dos clientes".

O que o autor propõe então é um estudo sobre as necessidades do cliente e uma integração da empresa com vistas a entender suas necessidades, como também dos clientes potenciais. É uma estratégia de negócio, uma ferramenta valiosa quando bem administrada pela organização. E consiste ainda num constante ato de renovação, de modificação com a participação de todos os colaboradores.

Para o sucesso dos resultados na utilização da ferramenta de CRM, além de outras coisas é extremamente necessário o comprometimento e integração de todos que fazem parte da organização e um sistema de tecnologia de informação eficiente para integrar todos os dados relevantes e relativos à unidade de negócio. Como dispõe a citação do autor supramencionado pode-se deduzir que não são ações isoladas que alcançaram os resultados propostos, mas sim uma estratégia de negócio que "visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. Em síntese: um sistema de informação que possibilite o acesso a todos os dados relacionados com o cliente, e com a

empresa. Essa informação possibilitará o alcance dos desejos do cliente em relação ao serviço prestado e o planejamento de estratégias que possam atender essas necessidades.

A CABO TELECOM, empresa escolhida para esta análise, mostra-se como uma organização preocupada com seu cliente, e busca melhorar a qualidade na prestação do serviço investindo em equipamentos cada vez mais sofisticados, buscando qualificar seus colaboradores e promover ações de marketing voltadas para a fidelização dos clientes.

Contudo embora esta empresa promova estas estratégias não foi identificada ainda neste plano uma estratégia de negócio voltada para entender as necessidades dos assinantes. As ações feitas pela organização são pontuais e garantem um meio de relacionamento com o cliente, entretanto todos estes esforços poderiam ser aproveitados com muito mais resultado se essas ações pontuais fizessem parte de uma estratégia que envolvesse toda a organização com a intenção de entender, antecipar e administrar as necessidades destes. Existem várias ações direcionadas ao cliente, mas estas ainda encontram-se descentralizadas demonstrando apenas a intenção dos setores em progredir nesta área. Contudo não é um conhecimento sistematizado que caminha na conformidade de uma estratégia de negócios pensada exclusivamente para o melhor relacionamento e para a retenção dos seus clientes.

Além disso, a grande concorrência também requer um pouco mais de atenção no tocante a estratégia de desenvolvimento de ações junto aos próprios clientes que seja de fácil acesso, de pouco tempo e acima de tudo cômoda.

É fato que as empresas atualmente trabalham com clientes que não tem mais o hábito de criarem vínculos duradouros com as organizações. Se houver propostas melhores no mercado não hesitam em migrar para a concorrência.

Então, os aspectos que podem fazê-lo continuar fiel são basicamente três: preço, porque a situação econômica não permite extravagâncias para a maioria da população, qualidade no serviço e qualidade no atendimento, visto

que todos querem ser bem tratados e ter os problemas resolvidos.

Em Natal a única empresa de Telecomunicações que dispõe do sistema via cabo é a CABO TELECOM, contudo as grandes empresas multinacionais de TV por assinatura e Internet Banda Larga que trabalham com outros sistemas (MMDS, DTH) estão no mercado disputando de forma acirrada clientes com os mesmos perfis. Por este motivo a preocupação é necessária e os esforços não podem ser poupados em detrimento da perda. Para facilitar o entendimento em relação à concorrência das multinacionais, reuniram-se nesta análise algumas vantagens e desvantagens pertinentes a CABO TELECOM, considerando como parâmetro os serviços prestados.

A CABO TELECOM por ser uma empresa de médio porte e por estar sediada em Natal, torna-se mais acessível, o que possibilita solucionar os possíveis problemas com assinantes de forma mais ágil e prática. Reúne o serviço de TV e de Internet em um mesmo sistema (cabo), sinônimo de maior comodidade para o cliente; oferece possibilidade de alteração rápida da promoção vigente de acordo com a necessidade do mercado local; procede com análise das necessidades do mercado local; prioriza o atendimento personalizado, visto que a empresa possui um *Showroom* de atendimento pessoal, que entre outras vantagens, possibilita maior agilidade na solução das eventualidades.

As desvantagens em relação a uma multinacional são basicamente: capital para investimento em ações de marketing, propaganda massificada e investimento em promoções de alta competitividade. Assim, como preço também é um componente importante na relação de consumo, principalmente no tocante a escolha, então estas multinacionais são fortes concorrentes.

De acordo com os fatores expostos é oportuno perguntar: Qual a importância de um sistema de gerenciamento do cliente para a CABO TELECOM? A resposta a esta questão remete a identificação dos fatores que promovem a criação de vínculos onde o centro da intenção é atender convenientemente ao cliente.

4 JUSTIFICATIVA

Considerando a importância dessas discussões na dinâmica de operações da empresa em análise, constatou-se a necessidade de um estudo acerca da importância da implantação de uma política de relacionamento com o cliente. Diante da perspectiva da política, missão e valores da CABO TELECOM.

Para este fim, foi elaborado um projeto sobre a importância da implantação de uma política de relacionamento com cliente visualizando o mercado de uma forma geral. Se a CABO TELECOM tem como foco o cliente, então ela necessita de um plano de ação voltado para a satisfação e fidelização do mesmo, essas são algumas das regras que o mercado impõe para uma empresa permanecer competitiva. Conforme BROWN (2001):

“(...) mais que implementar uma solução para um ponto (um centro de contato ou uma ferramenta de automação de marketing), o verdadeiro valor do e-CRM, o seu retorno, vem da integração de várias soluções tecnológicas do e-CRM. A integração, para garantir que as mesmas informações sobre os clientes estarão disponíveis em todos os pontos onde o cliente se comunica em todos os meios, é a base para se obter o pacote completo de benefícios dos investimentos em CRM. O cliente hoje quer escolher em que meio fazer negócios, e ele espera ser conhecido, entendido e servido da mesma forma em cada canal, em cada ponto de contato onde se comunicar.”

Entretanto, é importante destacar que existem várias correntes de pensamento que defendem o CRM (Customer Relationship Management) e várias formas de pensá-la para melhor se enquadrar aos objetivos, considerando o mercado, as necessidades dos clientes e a missão da empresa.

Desta forma, nem sempre um sistema de gerenciamento de relacionamento com cliente que se adequou perfeitamente em determinada empresa, será eficiente também em outra organização. Por este motivo, no momento em que um gestor decidir desenvolver um CRM (Customer Relationship Management) deverá estudar o meio mais adequado, juntamente com os objetivos da organização, para que possam render bons frutos. Esta foi

a abordagem priorizada antes de se contemplar a CABO TELECOM para este estudo.

Há oito anos no mercado potiguar, esta empresa vem expandindo consideravelmente a área de abrangência bem como a quantidade de assinantes. No ano 2000, quando foi inaugurada comercializava apenas o sistema de TV e atendia uma pequena parcela de Natal (especificamente os bairros de candelária, Tirol e Petrópolis). Em 2002, implantou o serviço de internet banda larga que lhe proporcionou um aumento considerável na base de clientes.

Com o passar dos anos além de investimentos na ampliação da área de abrangência, a empresa começou a verificar a deficiência no tocante a retenção e relacionamento com os clientes. Os investimentos estavam muito concentrados na atração de novos assinantes e esquecendo-se de atender as necessidades daqueles que já faziam parte da empresa. Sendo assim, no ano de 2002 a empresa começou a investir na comunicação com o cliente ao criar no site da empresa um link chamado “Fale Conosco”, um espaço destinado a dúvidas, reclamações, solicitações e sugestões dos clientes.

Em 2003, a área de retenção foi implantada. O objetivo desta área desde a sua criação foi bem específico: reter os clientes que solicitavam cancelamento. A função era analisar cada caso e identificar a melhor forma de abordagem do cliente para retenção. Em algumas situações, o cancelamento independia de qualquer possível ação da empresa, inclusive no tocante a ação de retenção, como viagem, mudança para outra cidade, e em casos como os de insatisfação e motivos econômicos a situação se invertia possibilitando a empresa a elaboração de um plano de ação voltado para aquele caso.

Quando o motivo era insatisfação, buscava-se identificar o problema com a intenção de não gerar reincidências, solucionar a eventualidade ocorrida com o cliente, e criar um elo mais forte visando a manutenção deste na base de assinantes.

Com o passar dos anos e o crescimento da empresa tanto em relação à quantidade de assinantes estimada em cerca de trinta e oito mil, quanto na

ampliação de rede de serviços, além da competitividade do mercado, a gerência verificou a necessidade da implementação de algumas áreas relacionados com o cliente com objetivo de minimizar ainda mais a insatisfação.

Em setembro de 2005 a área de relacionamento com cliente foi ampliada, com a possibilidade de contato após a instalação dos serviços até então nunca realizados. O pós-venda surgiu com o objetivo principal de dar boas vindas aos clientes que ingressavam na base, além de verificar através de questionamentos as impressões sobre o serviço adquirido. A empresa passou então a questioná-los sobre a qualidade do serviço em si, repassar informações básicas e tirar dúvidas. Com isso conseguiu-se detectar algumas falhas, além de abrir as portas para um relacionamento de proximidade.

Em seguida, vendo também a importância de um contato qualificado com o cliente inadimplente, investiu-se em um setor de cobrança, que objetivava contato antes e depois do cancelamento por dívida. Esse setor veio a corroborar com a idéia de que um atendimento mais qualificado traria um melhor resultado para a empresa porque até aquele momento, quando não existia setor responsável por esta área, muitas reclamações chegavam sobre suspensão de serviço sem aviso prévio, envio de débitos para escritório de cobrança sem prévia comunicação com o cliente e outras anormalidades.

Ao setor referido caberia a missão de receber o débito e permanecer com o cliente na base de assinantes ativos. O trabalho é feito em três fases: na primeira o cliente é alertado sobre uma possível suspensão dos serviços, na segunda quando o cliente já está cancelado, é proposto um plano de quitação do débito e a recuperação do cliente para a empresa. Na terceira e última fase determina-se um prazo limite para pagamento do valor em detrimento de inscrição do CPF e em órgão de proteção ao crédito. O retorno deste canal de comunicação com o cliente inadimplente gerou resultados satisfatórios para a empresa principalmente por ter mantido um relacionamento amistoso, com minimização dos conflitos o que gerou tanto um aumento no recebimento das dívidas como na reabilitação do cliente na base de assinantes (ver anexos 1 e 2).

Ao verificar ações de relacionamento percebe-se que a empresa vem de alguma forma acompanhando a evolução do mercado e ampliando os meios de comunicação, valorizando a cada dia o contato com os assinantes. Contudo os trabalhos desenvolvidos ainda são conduzidos por poucos profissionais dentro da empresa.

A partir disto, Identificou-se na empresa a necessidade de se aprimorar os dados coletados pelos setores de contato direto e transformar estas informações em ferramentas eficientes de alcance dos anseios dos clientes, procurando verificar o que realmente o assinante deseja no que se refere a qualidade, preço, serviços agregados e parcerias.

Ações isoladas, esforços pontuais de contato com o assinante são importantes conforme já citado no caso da organização em questão, mas poderiam ser muito melhor aproveitadas e bem sucedidas se fizessem parte de uma estratégia da empresa que integrasse todas as áreas e todas as informações pertinentes ao cliente. É isso que BROWN (2001) quer dizer quando afirma:

O verdadeiro valor do e-CRM, o seu retorno, vem da integração de varias soluções tecnológicas do e-CRM.(...)” ou seja, é essa integração que vai fazer grande diferença no resultado final e que colocará a empresa a frente em um mercado tão competitivo.

Dado que o foco de investigação deste estudo concentra-se na esfera do relacionamento com o cliente, é apropriado que se expliquem os conceitos de Marketing de Relacionamento, CRM (*Customer Relationship Management*) e Fidelização.

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Inaugurada em junho do ano 2000 na Cidade do Natal, a CABO TELECOM é a única empresa de TV por assinatura via cabo com sede na capital. O seu surgimento esteve vinculado a um processo de licitação aberto pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), ainda em 1999. Na ocasião, operava em Natal a empresa de TV por assinatura CBR, cujo sinal de transmissão acontecia através de antenas parabólicas. Foram os empresários Abelírio Vasconcelos da Rocha, Ricardo Andrade Rocha, Sílvio Bezerra e Hênio Bezerra que se propuseram a ampliar o mercado da CBR e concorrer à precitada licitação. Nesta mesma época, um grupo argentino, denominado “Coax Telecomunicações” detentor de quotas em empresas de TV por assinatura em São Paulo, Brasília, Maceió e João Pessoa, interessou-se pelo potencial mercadológico da cidade, propondo a composição de uma sociedade que ainda prevalece.

Assim, surgiu a “Dunas Telecomunicações Ltda.”, atualmente denominada CABO TELECOM, regulamentada pela Anatel por meio da Superintendência de Serviços de Comunicação de Massa, que elabora e mantém atualizado o planejamento para a implantação dos Serviços de TV a Cabo e MMDS, feito pela Portaria MC n.º 399/97.

A CABO TELECOM chegou com uma proposta de inovação e crescimento cultural e tecnológico. A construção da sede e do *head end*, foi um processo que movimentou diversos setores produtivos, desde a construção civil até o comércio em si, inclusive o setor aduaneiro, pois a maioria dos equipamentos e as cinco antenas localizadas na frente da empresa, responsáveis pela captação do sinal, são aquisições tecnológicas provenientes de empresas estrangeiras.

O mercado de trabalho também se movimentou por causa da criação dos empregos diretos e indiretos. A CABO TELECOM passou a atuar com várias empresas terceirizadas na construção de sua rede de transmissão, que se dá por via aérea. O meio de transmissão do sinal é via cabo coaxial e fibra ótica e é distribuída a toda a cidade por meio de postes implantados nas ruas

por onde se expande a cobertura. Em 26 de maio de 2000, com muitas das áreas de rede ainda em construção, a CABO TELECOM foi inaugurada com a presença da sociedade potiguar e de expoentes políticos do cenário nacional e local, além de alguns diretores das distribuidoras de canais, como HBO, Discovery, Turner, responsável pelos canais CNN, Cartoon Network, TCM, etc.

No início de 2002, a CABO TELECOM inovou mais uma vez, trazendo para cidade o advento da internet em banda larga, em alta velocidade, sem utilização da linha telefônica. Um serviço pioneiro que colocou Natal entre as principais cidades do país, sendo, na região nordeste, uma das primeiras capitais a receber a internet em alta velocidade. Em 2007 recebeu a concessão para atuar em Parnamirim com o serviço de internet e desde então expande a rede de cabos para atender o maior número de famílias e empresas.

Tendo completado oito anos de existência, a empresa procura se firmar ainda mais com projetos que visam, além da proposta de trabalhar com telefonia via rede, a extensão dos serviços para outras cidades.

Oferece ainda uma grade de programação de TV composta por 75 canais, divididos em cinco pacotes comercializados com diferentes faixas de preços, de forma a atender a todas as classes sociais e um acesso de internet banda larga, com a comercialização de 7 velocidades. Atualmente cobre em serviços cerca de 80 mil domicílios.

Por tudo isso, a organização é hoje uma empresa presente em nossa cidade e reconhecida como exemplo de pioneirismo e modernidade.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a proposta do trabalho pretende-se expor algumas correntes que tratam sobre questões pertinentes a satisfação, fidelização e relacionamento com o cliente; bem como origens, conceitos e importâncias, buscando ampliar a discussão e ter subsídios para compor as conclusões sobre as questões propostas.

6.1 Satisfação do Cliente

Para abordar a questão da “Satisfação do Cliente”, é importante considerar as conclusões de autores como KOTLER (1998) que define a satisfação como “sentimento de prazer ou de desapontamento da comparação de desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas das pessoas.” O mesmo autor em publicação posterior acrescenta ainda sobre satisfação:

A satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. KOTLER (2000)

KOTLER (1998) acrescenta ainda que “as empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que as relações com os funcionários refletirão sobre as relações com os consumidores”. Segundo ele, além de acompanhar as expectativas e a satisfação de clientes em relação a seu valor, as empresas precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas áreas pensamento discutido também em publicação posterior (KOTLER, 2000). Ver anexo 01.

6.2 Fidelização do Cliente

Todas as empresas vendem para dois grupos de clientes: os novos e os antigos. Tratando-se de custos, é bem menos dispendioso manter os clientes já existentes do que atrair clientes novos tendo em vista que os antigos já

tiveram, no passado, suas necessidades satisfeitas pelos produtos ou serviços da empresa.

Um cliente leal, além de voltar a comprar, faz também propaganda boca a boca dos produtos e serviços da empresa para os conhecidos, além de prestar menos atenção nas ofertas da concorrência.

Conforme KOTLER (1999), os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes. Em consequência disto, serviam os antigos com menos entusiasmo. O consenso, hoje, é o inverso: devem-se manter os clientes atuais e aprimorar cada vez mais o relacionamento existente. Um cliente perdido representa para a empresa mais do que a perda da próxima venda, a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente. Porém, deve-se fidelizar de um modo lucrativo, pois existem clientes que uma empresa não faz questão de fidelizar.

Para uma organização instituir um bom relacionamento com seus clientes é necessário que seus produtos ou serviços tenham a capacidade de suprir as expectativas do seu consumidor. Um cliente altamente satisfeito tenderá a ser mais fiel à marca do que um cliente insatisfeito.

KOTLER (2000) também endossa que a satisfação do consumidor após a compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. E se alcança as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação, pois clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Um alto nível de satisfação criará um vínculo emocional com a marca. Os compradores formam suas expectativas baseadas nas experiências de compras anteriores, conselhos de amigos e colegas e informações de propaganda. A decisão do cliente de permanecer fiel ou rejeitar a marca é a soma de pequenos encontros com a empresa.

De acordo com CHURCHIL et al (2000) define lealdade pode ser definida como “a coerência que os clientes mantêm ao comprar a mesma marca de um determinado produto ou ao demonstrar comprometer-se em relação a ela”. Sobre isto, STONE E WOODCOCK (2001) comentam:

Na hora da compra, as marcas da empresa, do produto ou do serviço são muito importantes. No entanto, também têm uma grande influência sobre as expectativas e percepções que o cliente tem sobre o relacionamento com você. Uma marca forte, desenvolvida durante um longo tempo, fornece uma base sólida para que um relacionamento possa ser desenvolvido.

Pode-se medir a satisfação pelo índice de deserção (que demonstra que algo está errado com a qualidade, que os concorrentes oferecem melhor valor, bem como pode sinalizar o risco de uma eminente queda nos lucros). Potenciais clientes não desaparecem necessariamente da noite para o dia; podem sinalizar o crescimento de seu desafeto para constante redução de suas compras.

KOTLER (1999), explica os principais estágios do desenvolvimento da fidelidade do cliente:

a) Comprador: não importa o que ele esteja comprando, ficará com uma impressão da compra e do fornecedor. Antes de comprar, desenvolveu certa expectativa baseada no que os outros disseram no que o vendedor prometeu e nas suas experiências em compras similares. Depois da compra, ele experimentará um entre os cinco níveis de satisfação: muito satisfeito, satisfeito, indiferente, insatisfeito ou muito insatisfeito. A probabilidade de vir comprar novamente está relacionada ao seu nível de satisfação com a primeira compra. Ele será um cliente perdido se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou indiferente. Os clientes que reclamam e têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam se tornar mais fiéis do que clientes que nunca ficaram insatisfeitos;

b) Cliente eventual: as empresas consideram útil classificar os clientes pela frequência com que costumam comprar. Clientes de longa data são mais lucrativos devido aos seguintes fatores: 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 geralmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais, e clientes de longo prazo são menos suscetíveis a preço;

c) Cliente regular: firmas de profissionais liberais costumam usar o termo cliente, em vez de consumidor, pois os profissionais liberais conhecem muito mais seus clientes, devotam mais tempo ao assessoramento e satisfação

dos mesmos e suas relações com eles são mais contínuas e conduzem a maior familiaridade e empatia. Hoje, quando alguém telefona para o *call center* de uma empresa que tem um sistema específico, os operadores identificam-no e consultam todos os seus dados no sistema. Os operadores podem fazer perguntas para avaliar a satisfação do cliente em compras anteriores. Essas empresas estão considerando os consumidores como clientes e demonstrando que seu interesse vai além de vender o próximo produto;

d) Defensor: quanto mais o cliente gostar da empresa, mais falará bem dela, a melhor propaganda é um cliente satisfeito. As pessoas confiam mais em opiniões de amigos e conhecidos do que em anúncios que lêem ou em porta-voz que elogie o produto. As empresas devem tentar conseguir estimular uma divulgação positiva conhecida popularmente como boca-à-boca;

e) Associado: para fidelizar ainda mais os clientes as empresas devem lançar um programa de associação que conceda privilégios. Se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão das vantagens oferecidas;

f) Parceiro: algumas empresas vêem seus clientes como parceiros, quando a empresa solicita a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos, pedem-lhe sugestões quanto a melhoria nos serviços ou convida-os para participarem de um debate de clientes. A parceria é mais comum na relação entre empresas do que no mercado de massa;

g) Co-proprietário: existem empresas das quais os clientes são proprietários legais, como uma empresa de seguro mútuo é de propriedade de seus clientes, as cooperativas também têm seus clientes como proprietários.

A palavra fidelidade tem sido usada então para descrever a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comparando e utilizando seus bens e serviços.

6.3 Estratégias da Qualidade

Toda estratégia é dirigida aos concorrentes, não necessariamente no sentido de combatê-los e sim com a intenção de atingir resultados melhores do que eles. Os concorrentes não devem ser encarados como inimigos devem ser vistos como padrões comportamentais em relação aos quais se medem forças

e fraquezas. A estratégia serve para dar à organização condições de vencer o máximo de etapas no mercado competitivo.

O interesse atribuído pelos administradores à estratégia deu-se devido a um reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa tornou-se cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado, fazendo com que isoladamente os objetivos sejam insuficientes como regras de decisão para guiar a reorientação estratégica da empresa na medida em que se adapta a novos desafios, ameaça e oportunidade.

Depois que se compreende para onde se deve ir, é preciso decidir como chegar lá, e quanto tempo isso vai demandar. As estratégias de marketing devem ser desenvolvidas para apoiar os próprios objetivos de marketing.

Em KOTLER (2003) consta que a “estratégia é o adesivo por meio do qual se constrói e fornece proposição de valor consistente e diferenciada ao mercado-alvo”. De acordo com o autor, “sendo a sua estratégia idêntica à dos concorrentes, não trata-se de estratégia. Empresas que realmente têm estratégia, são aquelas que, miram grupos específicos de clientes e de necessidades para fornecer um pacote singular de valor”. Além disso, o mesmo autor considera que:

Uma das melhores regras para a construção de estratégias é identificar não só as coisas de que os clientes gostam, e enfatizá-las em seus produtos e serviços, mas também as coisas de que os clientes não gostam, e eliminá-las de seus produtos e serviços. Isso significa dedicar mais tempo ao mercado, para ver e sentir o que é relevante e irrelevante.

Segundo LAS CASAS (2004), “com base nos objetivos, é possível desenvolver uma estratégia mercadológica para alcançá-los. Para isto é necessária, inicialmente, a identificação do mercado-alvo a ser atingido. Depois, devem ser desenvolvidas várias estratégias para a consecução do objetivo”.

As estratégias de marketing necessitam expor programas detalhados de ação, recursos a serem alocados por área de atividade e região, além de conter indicadores de desempenhos a serem alcançados. Com base nas abordagens, verifica-se a grande importância das estratégias no processo de

fidelização de clientes, pois direcionam as ações a serem realizadas.

6.4 MARKETING

6.4.1 Conceito de Marketing

O Marketing está presente em praticamente em todos os lugares. É possível visualizar marketing em praticamente tudo. Assim, acaba tendo influência sobre o padrão de consumo e de vida das pessoas. (COBRA, 1992).

Há muitas definições para Marketing e sua definição vem evoluindo conforme passam os anos. SIMÕES (1978) explica que, em 1948, a “American Marketing Association” (AMA) definiu marketing como sendo “a execução das atividades de negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços partindo dos produtos até os consumidores finais”. Mas sobre este fato é importante destacar que a ausência de uma clara delimitação de fronteira de ação tem levado diferentes autores a exercitar uma grande variabilidade de conceitos.

Para KOTLER (1998) “marketing é um processo social gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Ele também define Marketing como “A arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio de criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”, enfatizando que “está definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais”, ver anexo 04.

O autor MCKENNA (1992) faz a seguinte consideração sobre marketing:

o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza a relação.

Como se percebe, as tentativas de definir o marketing são inúmeras e, segundo SIMÕES (1978), são, em geral, definições meramente formais com o intuito de esclarecer o fenômeno.

É possível verificar que os conceitos propostos pelos autores procuram ressaltar que a troca de valor entre as partes se dá pelo atendimento de necessidades existentes e que a diferença estará na forma como a venda, entrega ou troca se processará.

6.4.2 Processo de Marketing

Segundo KOTLER (1998) “o processo de marketing consiste na análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, planejamento de programas e administração do esforço de marketing”, ver anexo 05.

Análise das oportunidades de marketing é analisar em longo prazo as propostas oferecidas pelo mercado ao melhorar seu desempenho como uma unidade de negócio. Quanto ao desenvolvimento de estratégias de marketing, é preciso desenvolver priorizar características como a diferenciação e posicionamento para o mercado-alvo.

Planejamento de programas de marketing é transformar as estratégias de marketing em programas de marketing. É realizado para tomada de decisões básicas sobre as despesas, composto e alocação do mesmo.

KOTLER (1998) afirma que “a empresa também precisa decidir como dividir o orçamento de marketing, entre as várias ferramentas do composto. O composto de marketing é um dos conceitos-chaves da moderna teoria de marketing”.

Kotler (1998) explica ainda que o “composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Ver anexo 6.

Administração do esforço de marketing é a etapa final do processo de marketing, e consiste em organizar os recursos, aplicar e controlar o plano de marketing.

6.4.3 Administração de Marketing

Em uma instituição nem sempre é percebido que se faz uso da administração de marketing. Muitas vezes não se percebe a aplicação de seus princípios pela interpretação inadequada de seus conceitos ou pela natureza ou tamanho do mercado ao qual determinada organização pertence.

A administração de marketing pode ser praticada em qualquer mercado, os mais diversos possíveis, tratando-se como um esforço consciente para atingir os resultados de mudança desejados em relação aos mercados-alvos.

De acordo com AMA (1995) apud (KOTLER, 1998), “Administração de Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

Este conceito é bastante discutível à medida em que mostra a administração de marketing integrada a outras funções como pesquisa e desenvolvimento, planejamento, finanças, produção e distribuição e ao mesmo tempo contempla os elementos do composto de Marketing – produtos/serviços, preço promoção e praça, todos direcionados no sentido da satisfação das necessidades dos clientes e da organização, ou seja, fundamentando-se na noção de troca; onde a meta é produzir satisfação para as partes envolvidas.

As funções da administração de marketing são: estabelecer objetivos de marketing; planejar as atividades de marketing; coordenar e integrar atividades de marketing; motivar as pessoas responsáveis com a execução do plano e avaliar e controlar o desempenho das atividades de marketing.

KOTLER (2000) define a administração de marketing como “o esforço consciente para alcançar resultados de troca desejados com mercado-alvo”. Segundo ele, existem cinco orientações concorrentes, nas quais as organizações conduzem atividades de marketing: a orientação de produção, a orientação de produto, a orientação de vendas, a orientação de marketing e a orientação de marketing societal, descritas na seqüência abaixo:

a) Orientação de produção sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Nos países em desenvolvimento, os consumidores estão mais interessados em adquirir um bem do que as suas características. Algumas empresas adotam a orientação

de produção no atendimento ao público, embora gere acusações de atendimento impessoal e de qualidade precária.

b) A orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. As organizações que seguem essa linha fabricam produtos de qualidade e os aperfeiçoam com o tempo, apesar de projetá-los com pouca ou nenhuma participação dos clientes.

c) A orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas normalmente não compram produtos da organização em quantidade suficiente. Com base nessa informação, a organização deve empreender um esforço agressivo de vendas e promoções. Esse conceito pressupõe que os consumidores devem ser persuadidos a comprar, e também pressupõe que a empresa tem uma bateria efetiva de ferramentas de vendas e de promoção para estimular o consumo. A maioria das empresas pratica a orientação de vendas quando tem excesso de capacidade. Seu objetivo é vender aquilo que fabrica e não aquilo que o mercado quer. Na maioria dos casos, não há a preocupação com o pós-venda, pois se pressupõe que o cliente gostará do produto e voltará a comprar. Essas suposições são frágeis, pois os clientes insatisfeitos podem falar mal do produto.

d) A orientação de *marketing* sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato da empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados. Baseia-se em quatro pilares: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. A orientação para o marketing começa de fora para dentro, começa com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que os afetarão e produz lucros satisfazendo-os.

e) A orientação de marketing societal defende que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e fornecer a satisfação desejada, eficaz e mais eficiente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade. Essa orientação exige que as empresas incluam considerações sociais e éticas sem suas práticas de marketing. (KOTLER, 1998).

A organização em relação às estratégias consiste em atender as mais diversas preferências dos consumidores é mais que necessária e, estas estratégias devem variar conforme as preferências apresentadas por determinada cultura.

6.4.4 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma organização e seus clientes, enfatizando os serviços e a qualidade, para conseguir a satisfação do cliente e a lealdade em longo prazo. Para KOTLER (2000), pode ser definido da seguinte forma:

O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com parte-chave – clientes, fornecedores, distribuidores -, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo.

O autor defende que o marketing de relacionamento é responsável por estabelecer sólidas ligações entre as partes, sejam elas econômicas, técnicas e sociais, reduzindo o tempo e dinheiro de investimento nas transações. Podendo até tornar rotineiras aplicações que ocorriam de tempos em tempos.

Com o consumidor mais exigente e o crescimento do mercado, ofertando serviços pouco diferenciados em qualidade e preço, as empresas estão enfatizando o uso da tecnologia para garantir um relacionamento mais estreito com cada cliente. O objetivo do marketing de relacionamento é neste âmbito, poder fornecer o valor agregado, ou adicional, antes, durante e após a venda do produto, em um processo contínuo.

KOTLER (2000) afirma com muita propriedade que a construção de uma rede de marketing que consiste na empresa e naquelas que a apóiam, com os quais construiu relacionamentos profissionais compensadores, é o resultado final do marketing de relacionamento.

O resultado final do marketing de relacionamento é a reconstrução de um ativo da empresa, denominado rede de relacionamentos. Essa rede consiste em ter boas relações com todos os envolvidos no negócio da empresa: clientes, fornecedores ou intermediários.

Deve-se evitar tratar os clientes de uma empresa como objetos de uma mesma dimensão, cada um deles é uma associação complicada de personalidade, motivações, atitudes e necessidades. Cada cliente é único, por isso prefere vivenciar e aprender com experiências também únicas. Os clientes têm uma idéia dos tipos e dos níveis de relacionamento que desejam ou não experimentar. Entre um relacionamento super atencioso e um negligente, existem várias possibilidades.

Em KOTLER (1998) encontra-se que para que exista um entendimento de marketing de relacionamento com o consumidor, é preciso, inicialmente, examinar o processo envolvido em sua atração e manutenção. Anexo 05.

A figura 10 apresenta o processo de desenvolvimento de clientes, onde se observa que um possível cliente pode tornar-se um parceiro, ainda que percorrendo cada fase do processo e adaptando-se aos mais diversos tipos de clientes. Observa-se também que há uma provável propensão de todos os clientes, ainda que eventuais, se tornarem clientes inativos ou ex-clientes.

6.4.5 Solução de Problemas

A habilidade em solucionar os problemas é a essência da qualidade, sendo hoje aplicada eficazmente nos processos através de métodos específicos conforme será abordado em seguida.

CAMPOS (2004), afirma que para eliminar as anomalias é preciso inicialmente fazer planos de ação e aprofundar a padronização, e posteriormente iniciar a eliminação das mesmas. A ação corretiva é uma medida de exigência básica para qualquer desvio das condições normais de operação, pois se trata de uma anomalia. O método de solução de problemas (PDCA) aborda a forma como assimilar e realizar operações que venham a praticar o gerenciamento de melhorias.

Entre diversos métodos, uma das bases da solução de problemas está diretamente relacionado ao ciclo do PDCA, sendo que o método de gerenciamento de Melhorias PDCA se baseia no controle de processos no sentido de analisá-los e medi-los, considerando ser relevante para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando inclusive o planejamento, padronização e a documentação destes. Ver anexo 7.

6.4.6 A origem do Relacionamento Com o Cliente

De acordo com SHETH e PARVATIYAR (1995), o Marketing de Relacionamento é um fenômeno novo e emergente, apesar das práticas de marketing orientadas para o relacionamento com o cliente datarem de antes da era pré-industrial. Nessa fase, as negociações eram feitas diretamente entre produtores e consumidores, ambas as partes conheciam a fundo as necessidades e limites uma da outra, havia uma maior inclinação em cooperar e, portanto, uma postura mais orientada para o relacionamento.

CROSBY e JOHNSON (2000) relatam que mudanças tecnológicas e sociais ocorridas na Era Industrial permitiram a redução nos custos de produção, dando origem ao advento da produção em massa. Nesse período, as organizações redirecionaram seu foco para o processo de produção, buscando tornar suas ofertas acessíveis ao maior número possível de compradores. Como já dizia Henry Ford sobre o modelo T: “você pode ter a cor que quiser desde que seja preto”. Nessa fase, segundo SHETH e PARVATIYAR (1995), visando facilitar o escoamento da produção, os fabricantes se viram com a necessidade de usarem a figura do atravessador para intermediar sua relação com o cliente final, o que PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510877/CA34 tornou o contato entre o cliente e a empresa ainda mais distante na Era Industrial.

Entre 1900 e 1950, a produção se tornou tão eficiente que a oferta ultrapassou a demanda (CROSBY e JOHNSON, 2000). Segundo SHETH e PARVATIYAR (1995), foi nesse período que surgiram práticas de marketing modernas como a propaganda e a promoção, cujo propósito principal era criar demanda e aumentar vendas. Logicamente, as métricas de desempenho estavam intimamente associadas à receita e *market share*⁴, assim como ainda o são para inúmeras empresas.

O período entre as décadas de 1980 e 1990, foi por sua vez, palco para o surgimento de alguns fatores organizacionais e contextuais que trouxeram à tona uma visão organizacional mais voltada para o relacionamento com o cliente (SHETH e PARVATIYAR, 1995) reúnem esta informação nos seguintes acontecimentos: rápidos avanços tecnológicos, especialmente na área da

Tecnologia da Informação; doção de programas de qualidade total pelas empresas; expansão da indústria de serviços; desenvolvimento de processos organizacionais que proporcionaram maior autonomia aos indivíduos e às equipes da empresa e, finalmente aumento da competição levando a uma maior preocupação com a retenção de clientes.

De forma simplificada, o conceito de Marketing de Relacionamento com o cliente existe desde a década de 1980 e adquiriu mais destaque na década seguinte para fazer frente ao acirramento da concorrência, uma vez que se percebeu que reter clientes era mais lucrativo que conquistar novos.

Paralelamente ao crescimento da percepção da importância desse conceito, ocorreram intensos avanços em aplicações da tecnologia da informação nas organizações, permitindo às empresas desenvolver novas formas de relacionamento seja com funcionários, parceiros ou clientes. Para YAMASHITA (2003), especialmente no que diz respeito à Internet, isto traz novas configurações às empresas ainda com implicações não plenamente compreendidas, dado que a própria Internet ainda está em constante evolução, seja na sua capacidade de transmissão, na sua taxa de penetração ou na sua forma de acesso. PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0510877/CA 36

6.5 Conceitos: Marketing de Relacionamento, CRM e Fidelização

De acordo com BOONE e KURTZ (2003), o Marketing de Relacionamento se traduz no desenvolvimento e na manutenção de relacionamentos lucrativos e de longo prazo, entre consumidores, fornecedores, funcionários e outras partes, a fim de se alcançar benefício mútuo.

O conceito de Marketing de Relacionamento, segundo GUMMERSON (2005), é mais amplo e precursor, pois a ele seguiram-se o do Marketing 1-a-1 e posteriormente, o de CRM que, na prática, representam o mesmo pensamento básico. Atualmente, CRM é o termo mais usado, mas até 1998 era apenas uma sigla entre várias outras que brigavam por atenção. “CRM são os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento, transformados em ações práticas”.

O conceito proposto por GUMMERSON (2005) é complementado por PEPPERS et al 1999) que afirmam que o Marketing de Relacionamento está apoiado na idéia de estabelecer uma relação de aprendizado com cada cliente, começando por aqueles que são mais lucrativos. De fato, para os autores, o processo de implantação de um programa de marketing 1-a-1 deve passar por quatro etapas chave: identificar quem são seus clientes, criar uma diferenciação entre eles, interagir com os clientes e por último, customizar produtos e serviços de forma a atender às necessidades individuais de cada um. Do ponto de vista de DUFFY (2000) existe uma variedade de conceitos de marketing, no entanto, todos eles funcionam como meros meios para se alcançar um objetivo final e mais amplo: fidelizar o cliente.

Segundo o autor fidelização é o sentimento que um cliente tem por uma marca; é o que o leva a dobrar à esquerda e não à direita, só para ter contato com uma determinada marca do varejo; é um fator de diferenciação, porque gera relutância entre os clientes em experimentar outra marca. Para ele, a fidelização agrega enorme valor financeiro à empresa, porque prolonga a vida útil de sua carteira de clientes, através do aumento da taxa de retenção e do valor do total de negócios com cada cliente.

Fidelização significa, portanto, manter clientes com uma determinada empresa o máximo de tempo possível e ainda, conquistar uma parcela maior de negócios com cada um deles. Mantendo sua premissa de que a fidelização encontra-se num patamar mais amplo, para DUFFY (2000), o CRM é um conceito importante, porém um mero viabilizador de fidelização. Segundo o autor, o CRM representa o princípio por trás de uma visão geral da empresa e seus métodos de coleta, consolidação e uso de informações sobre clientes. Seu objetivo é aumentar a inteligência na comunicação com clientes, no estabelecimento de prioridades de atendimento e na criação de propostas de valor e ofertas que tenham relevância face às necessidades de cada um deles.

De forma resumida, para DUFFY (2000), o CRM é a construção de uma arquitetura de informação que faz a empresa ser centrada no cliente. MACHADO et al (2004) consideram tal visão ao afirmarem que a maneira mais simples de se entender o CRM é enxergá-lo como um processo que agrega

informação sobre clientes, vendas, marketing e suas tendências, com o objetivo de aprimorar o conhecimento sobre cada um deles a fim de melhor servi-los e, conseqüentemente, trazer mais oportunidades de negócio para a empresa.

CROSBY e JOHNSON (2000) alertam apenas para o cuidado em se enxergar a tecnologia como um meio para se chegar a um fim. Segundo os autores, o CRM é uma estratégia e o objetivo de uma verdadeira estratégia de CRM é conectar todos os aspectos de negócio da empresa e direcioná-los para a construção de uma lealdade rentável e de longo prazo do cliente em relação à empresa. Mckenzie (2001) reforça o entendimento de CROSBY e JOHNSON (2000) quanto ao CRM, ao endossar que o “CRM é uma estratégia de negócio projetada para aperfeiçoar lucratividade, receita e satisfação do cliente. (McKENZIE, 2001), alerta apenas para o cuidado em se determinar de forma correta quais clientes são de fato lucrativos

Um dos pilares básicos do Marketing de Relacionamento com o cliente é o fato de que é mais barato reter um cliente já existente do que adquirir um novo. Em outras palavras, clientes perdidos têm um impacto surpreendente forte sobre os lucros de uma empresa. Essa premissa é demonstrada numericamente por REICHHELD e SHEFTER (2000), que revelam que uma redução de 5% na taxa de clientes perdidos, gera um aumento nos lucros que varia de 25% a 95%. Isso acontece porque todas as economias de custos e receitas adicionais se somam à produção de um fluxo de lucros que cresce gradualmente ao longo da duração do relacionamento com a empresa (REICHHELD e SASSER JR., 1990).

De forma sucinta, o CRM é uma ferramenta que agrega informações sobre clientes, facilitando assim o entendimento de cada um deles e faz parte de uma estratégia empresarial mais ampla (Marketing de Relacionamento) que visa aumentar o nível de satisfação e fidelidade dos clientes assim como alavancar a lucratividade da empresa através da maior retenção de clientes, começando por aqueles que são mais rentáveis (PEPPERS, ROGERS e DORF, 1999). Ao proporcionar um melhor entendimento do cliente, o CRM permite uma comunicação mais inteligente entre cliente e empresa.

6.6 Aspectos da Metodologia e do Modelo de Análise Utilizado

Para se manter na linha de frente do mercado, a empresa não pode operar na perspectiva de agir somente quando o problema se tornar expressivo. As empresas que competem firmemente no mercado já perceberam que precisam atuar preventivamente, evitando insatisfações dos clientes. Um caminho muitas vezes tortuoso que requer também investimentos e uma integração na organização. Segundo BROWN (2001) “o CRM bem sucedido envolve claramente a integração de vários canais para servir a diversos mercados em um custo otimizado.”

A integração de vários canais é de suma importância para o sucesso desta ferramenta. Não há como se falar em CRM sem tratar também de uma otimização nos custos, afinal não há como sustentar um bom relacionamento com o cliente e uma fidelidade deste com a organização se esta não proporcionar um serviço de qualidade, que atenda as necessidades do cliente e que tenha um preço que concorra no mercado e para isso é necessário uma versatilidade da organização na busca de novos canais.

O envolvimento da equipe como um todo também deve ser um fator muito considerado ponto que ainda encontra-se deficitário na empresa em questão, embora após a integração de um Departamento de Recursos Humanos em dezembro de 2006 este aspecto tenha melhorado muito. Não há como imaginar uma empresa com uma ferramenta de CRM bem desenvolvida e com resultados positivos, sem que haja uma equipe que fale a mesma linguagem e trabalhe em prol de um bem comum, o cliente.

Na empresa os setores são como ilhas que trabalham solitárias e que por necessidade de determinadas situações se interligam, sem existir uma consciência de equipe. Embora todos conheçam a idéia de que um setor não existe sem o outro, esta idéia fica apenas no conceito, pois na prática a forma é totalmente distinta. Além disso, não há um circuito de informações sistematizado e funcional, um sistema de comunicação interno eficaz, o que prejudica a comunicação entre os colaboradores da empresa e estudo de situações que favoreçam o alcance do tipo ideal de relacionamento com o cliente.

7 METODOLOGIA

7.1 Tipo de Pesquisa

Existem varias formas de pesquisa, contudo cada uma encontra-se voltada para um resultado especifico. No caso do estudo em questão objetiva-se conceituar a pesquisa descritiva e o estudo de caso que mais se aproxima com a realidade do trabalho e identificar qual delas seria a mais adequada para alcançar o objetivo em questão.

Pesquisa descritiva: a pesquisa descritiva se fundamenta em padrões textuais como, questionários e procura determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas. Neste tipo de pesquisa não há interferências do investigador, que apenas procura perceber de que forma o fenômeno acontece. O seu valor está atrelado a premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas.

Estudo de caso: o estudo de caso é o tipo de pesquisa, no qual um caso (fenômeno ou situação) é estudado em profundidade para obter uma compreensão ampliada sobre outros casos (fenômenos ou situações) parecidos. Os estudos de caso descritivos procuram apenas apresentar um quadro detalhado de um fenômeno para facilitar a sua compreensão, sem a tentativa de testar ou construir modelos teóricos. Na verdade, esses estudos constituem um passo inicial ou uma base de dados para pesquisas comparativas posteriores e construção de teorias. Os estudos de caso interpretativos também utilizam a descrição, mas o enfoque é interpretar os dados num esforço para classificar e contextualizar a informação e teorizar sobre o fenômeno ou situações. Os estudos de caso avaliativos envolvem tanto a descrição quanto a interpretação, mas o objetivo principal é usar os dados para avaliar o mérito de alguma prática, programa, movimento ou evento.

Segundo GIL (1999) "O estudo de caso é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real." Esse autor ainda afirma que:

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Nesta pesquisa em particular, privilegia-se o estudo de caso avaliativo, pois a intenção é elaborar uma descrição do fenômeno e uma interpretação dos dados para avaliar a importância da implantação de uma política de relacionamento na organização avaliada.

7.2 Área de Abrangência

O presente trabalho realizou-se nas dependências da empresa CABO TELECOM, localizada na Avenida Senador José Ferreira de Souza, nº 1916, Candelária, na cidade de Natal-RN.

O universo de pesquisa ou população, segundo STEVENSON (1981), consiste no todo pesquisado, do qual se extrai uma parcela que será examinada e que recebe o nome de amostra. Este tema será trabalhado e explorado através do método de amostra.

No uso geral da palavra segundo GIL (1999, p.121) pode-se entender por amostra “ uma pequena parte de elementos que compõe o universo.”

Quando a amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tende aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo.

A pesquisa contempla os assinantes da CABO TELECOM, bem como os funcionários da empresa, situada na cidade do Natal, Rio Grande do Norte. No caso dos assinantes foi analisada uma amostra de 3% da base de clientes conectados com a empresa no momento da coleta dos dados, representando um total de 1.140 assinantes. No caso dos funcionários foram feitas aplicações diretas dos questionários e realizou-se entrevistas com 50% deles,

representando um total de 79 investigados. A amostra foi selecionada de forma aleatória.

7.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados levou em consideração a obtenção de informações que permitiram fazer o enquadramento da situação no cenário empresarial, através de pesquisa bibliográfica constante em livros e revistas especializadas, além de artigos da internet que pudessem contribuir para os objetivos do estudo.

Os dados analisados levam em consideração a evolução das relações entre empresa e cliente no tocante ao mercado atual, a satisfação e fidelidade do cliente apontando para necessidades de investimentos que visem à retenção do cliente na base de assinantes. Para esta finalidade procedeu-se com pesquisas de campo: questionário, entrevistas e observação.

Os questionários e entrevistas foram aplicados por meio de telefonemas e diretamente nas dependências da empresa, com ajuda de um funcionário indicado pelo gerente. O objetivo foi obter informações que permitissem estabelecer um parâmetro relativo ao conhecimento da importância da satisfação e fidelidade dos clientes por parte dos colaboradores da empresa e também o nível de satisfação dos clientes da empresa.

A pesquisa foi realizada primeiramente com os funcionários da CABO TELECOM para definir qual o nível de conhecimento sobre CRM, a importância de uma política de relacionamento com o cliente para a manutenção e crescimento da fidelidade do assinante e o grau de relevância da participação dos funcionários para o sucesso desse tipo de política. No segundo momento, foi realizada com uma parte dos clientes, para identificar qual o grau de satisfação com o serviço prestado e quais os motivos que fazem permanecer na empresa. A formatação definitiva do questionário realizado foi precedida de um teste com 10 clientes e funcionários, antes de sua expedição generalizada.

7.4 Técnica de Tratamento de Dados

A opção por um método de investigação, necessariamente, se condiciona ao que se pretende investigar. Existem duas linhas de pensamento que devem ser consideradas: a concepção de satisfação e fidelidade do cliente no sistema tradicional diretamente ligada a um mercado estável e uma sociedade pouco mutável, e a concepção contemporânea determinada por um mercado de mudanças rápidas e bruscas, por uma sociedade exigente e com acesso a informações do mundo de forma geral.

Para atender aos objetivos traçados para o estudo, serão consideradas características do mercado, da empresa, dos clientes, do serviço prestado, levantadas a partir das observações, entrevistas e questionários.

As respostas recebidas foram tabuladas em Planilha de Excel, inseridas em gráficos levando em consideração os resultados obtidos da análise.

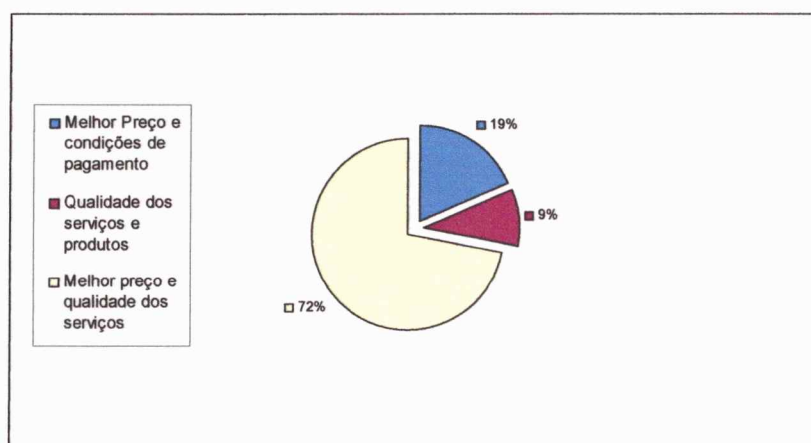
7.4.1 Tabulação, Análise e Discussão dos Resultados

A pesquisa com os assinantes da empresa CABO TELECOM utilizou um questionário pré-estruturado com cinco (05) questões. O número de assinantes que participaram da pesquisa foram 1140 (um mil cento e quarenta) de um total de 38000 (trinta e oito mil) clientes da empresa CABO TELECOM.

7.4.2 Pesquisa Com os Clientes:

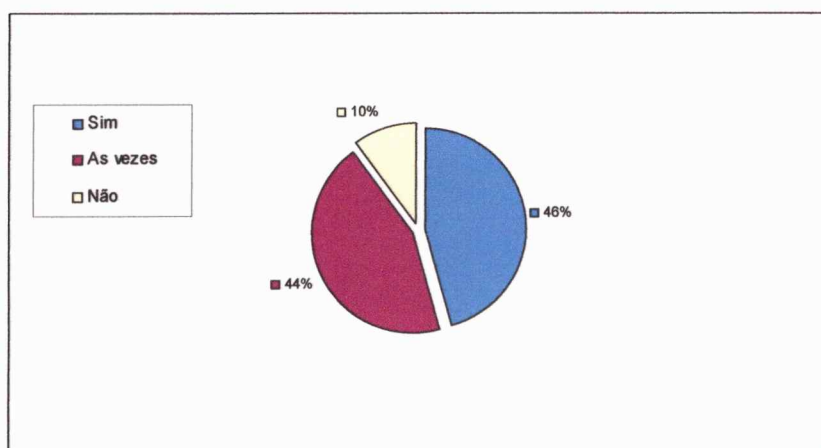
Questão 1: Porque a escolha pela empresa CABO TELECOM?

RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Melhor Preço	212	19%
Qualidade dos serviços	107	9%
Melhor preço e qualidade dos serviços	821	72%

Gráfico 1

Questão 2: A CABO TELECOM atende as suas necessidades com relação ao serviço?

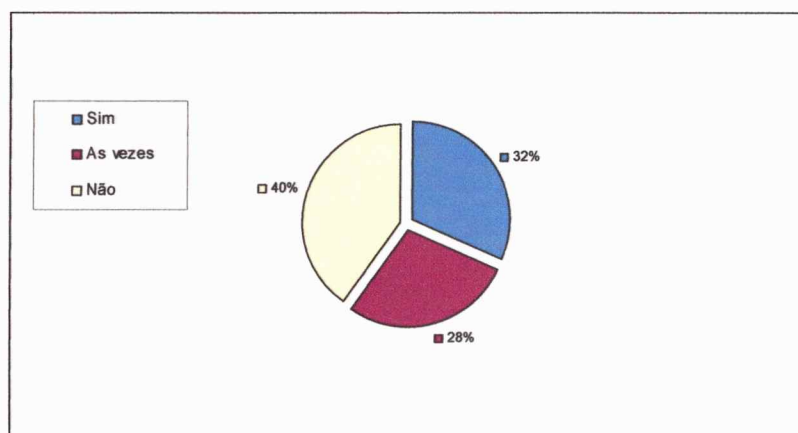
RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Sim	524	46%
As vezes	502	44%
Não	114	10%

Gráfico 2 :

Questão 3: Para você, a CABO TELECOM é uma empresa que investe no relacionamento com o cliente?

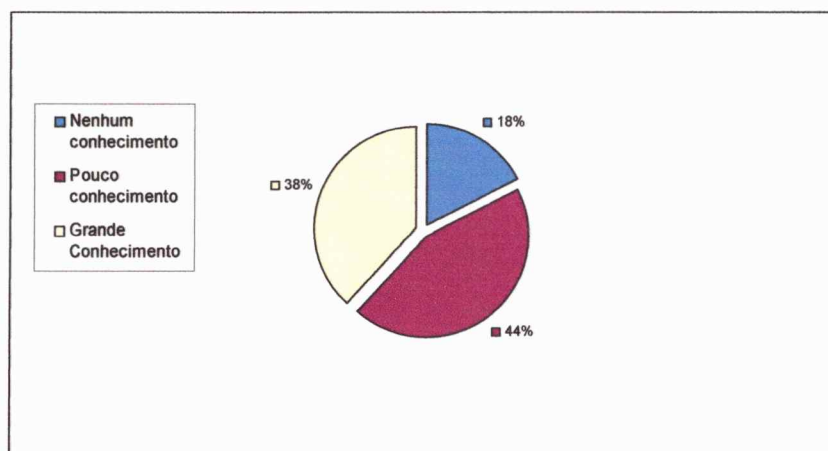
RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Sim	360	32%
As Vezes	322	28%
Não	458	40%

Gráfico 3:



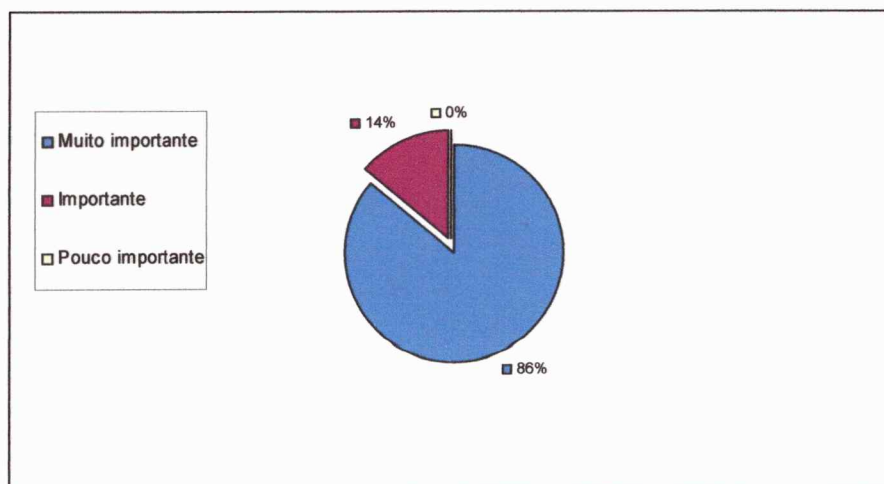
Questão 4: Você tem conhecimento das ações de relacionamento que a CABO TELECOM faz para os assinantes?

RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Nenhum conhecimento	201	18%
Pouco conhecimento	502	44%
Grande Conhecimento	437	38%

Gráfico 4:

Questão 5: Qual o grau de importância para que você daria a uma empresa que promove canais de relacionamento e entende as necessidades dos seus clientes para aprimorar seus serviços?

RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Muito importante	981	86%
Importante	159	14%
Pouco importante	0	0%

Gráfico 5:

7.4.3 Discussão dos Resultados Obtidos Com os Clientes:

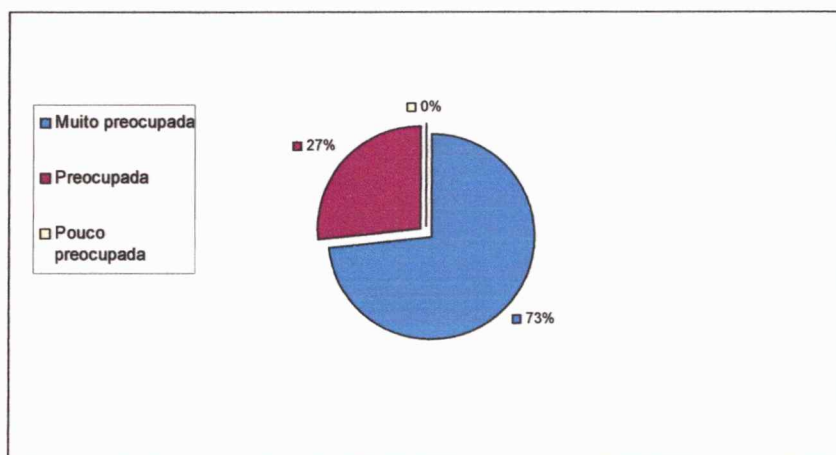
Concluiu-se, através da pesquisa desenvolvida com os 1140 clientes pertencentes ao banco de dados da empresa CABO TELECOM que a maioria (72%) optaram pela CABO TELECOM pelo misto de preço e qualidade dos serviços prestados. Quando questionados sobre o atendimento as necessidades, 46% dos clientes afirmaram que sim, que a CABO TELECOM atende as necessidades e 44% que era uma empresa mediana, que não satisfazia por completo, mas que atendia as necessidades principais. Constatou-se portanto que os clientes pesquisados tem mediano conhecimento sobre as ações de relacionamento promovidas pela CABO TELECOM. A maioria, 86% dos entrevistados, afirmaram que canais de relacionamento que promovem melhorias nos serviços, etc, são de grande importância para uma empresa.

7.4.4 Pesquisa Com Os Funcionários:

A pesquisa com os funcionários da empresa CABO TELECOM utilizou um questionário pré-estruturado com seis (06) questões. O número de funcionários que participaram da pesquisa foram 79 (setenta e nove) de um total de 158 (cento e cinquenta e oito) funcionários da empresa CABO TELECOM.

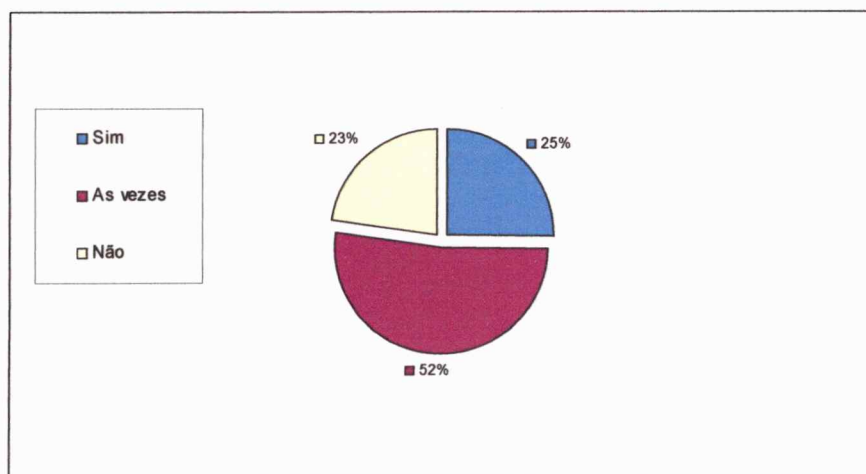
Questão 1: Você acha que a CABO TELECOM é uma empresa preocupada com a satisfação e fidelização dos seus assinantes?

RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Muito preocupada	58	73%
Preocupada	21	27%
Pouco preocupada	0	0%

Gráfico 1:

Questão 2: Você acha que todos os colaboradores da empresa estão sempre envolvidos e empenhados na busca do melhor atendimento e da fidelidade do cliente?

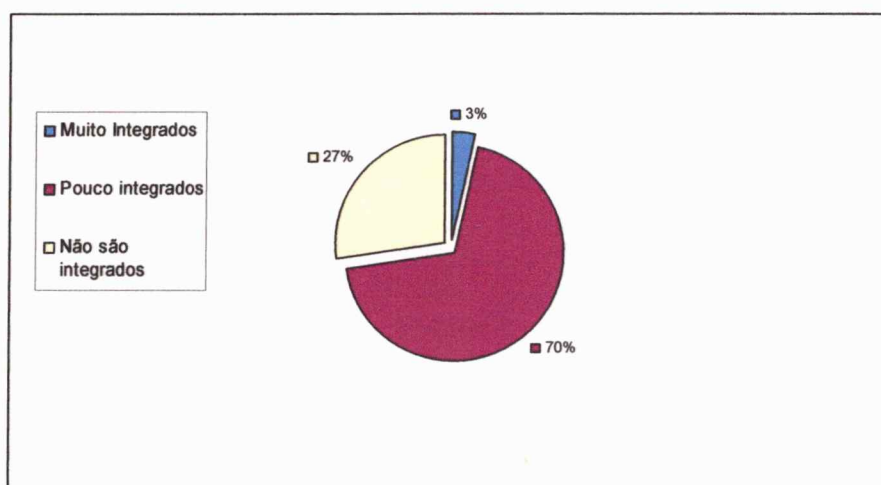
RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Sim	20	25%
As Vezes	41	52%
Não	18	23%

Gráfico 2:

Questão 3: De acordo com a sua percepção os setores da empresa são integrados em prol de um atendimento de excelência?

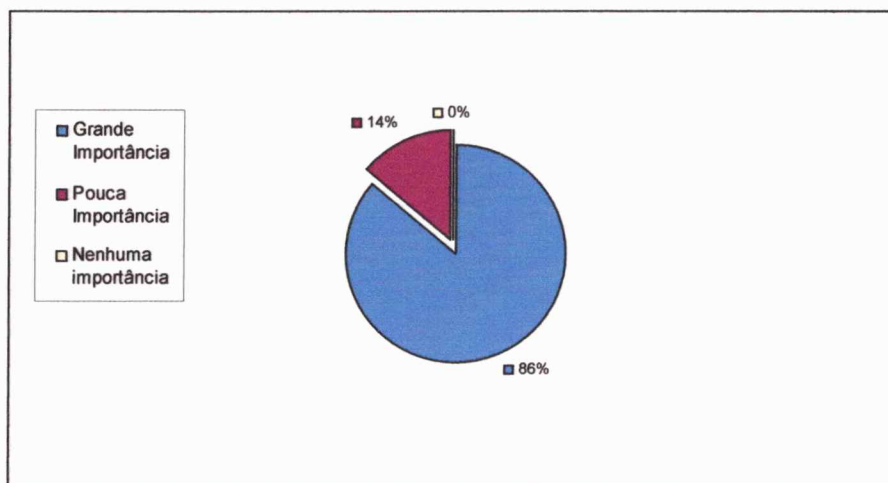
RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Muito Integrados	02	3%
Pouco integrados	41	70%
Não são integrados	16	27%

Gráfico 3:



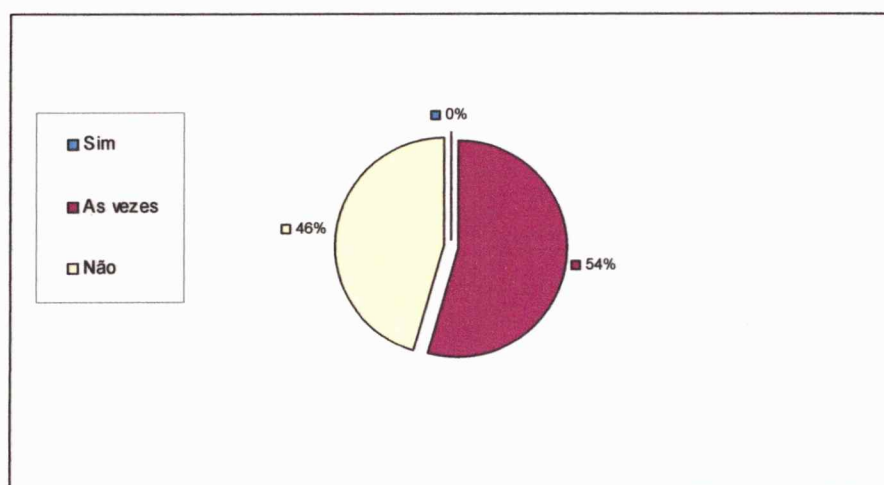
Questão 4: Na sua opinião qual o nível da importância do comprometimento e da integração dos colaboradores para a obtenção da satisfação e da fidelidade do cliente?

RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Grande Importância	68	86%
Pouca Importância	11	14%
Nenhuma importância	0	0%

Gráfico 4:

Questão 5: O sistema de informação interno da CABO TELECOM satisfaz a necessidade para uma excelência no atendimento?

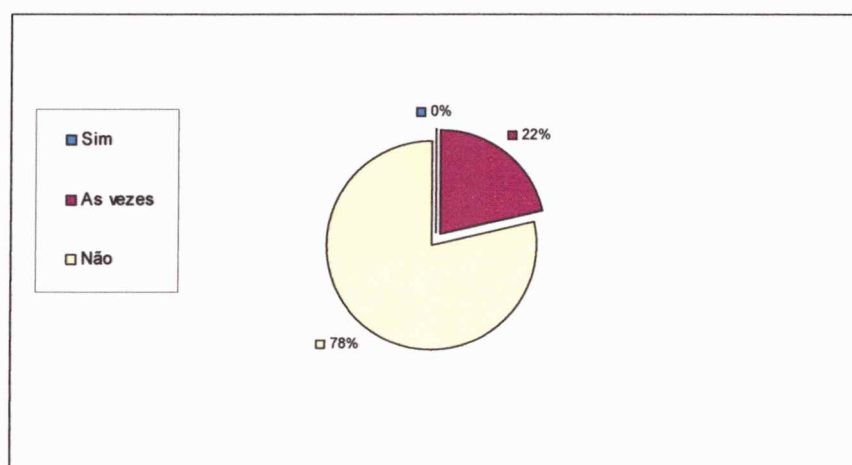
RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Sim	0	0%
As vezes	43	54%
Não	36	46%

Gráfico 5:

Questão 6: Você acha que a empresa que cria um vínculo com o cliente, que fideliza o seu assinante tem grande possibilidade de perdê-lo para outra empresa?

RESPOSTAS	QUANT. RESP.	% DO TOTAL
Sim	0	0%
Às vezes	17	22%
Não	62	78%

Gráfico 6:



7.4.5 Discussão dos Resultados Obtidos Com os Funcionários:

De acordo com os resultados desta pesquisa observou-se que: Os funcionários em sua maioria, 73%, acreditam que a CABO TELECOM é uma empresa preocupada com a satisfação e fidelização dos seus assinantes. Acreditam que nem sempre os colaboradores da empresa estão envolvidos e empenhados na busca do melhor atendimento e da fidelidade do cliente, que os setores são pouco integrados. Contudo apesar disto, 86% dos

colaboradores acreditam ser muito importante o comprometimento e a integração dos colaboradores para a obtenção da satisfação e da fidelidade do cliente.

Verifica-se pelas respostas dos funcionários que a empresa não possui um sistema de informação interno que satisfaça a necessidade para uma excelência no atendimento. 54% disseram que o nível de satisfação é mediano e 46% disseram ser muito deficiente o sistema de informação interno. Segundo os funcionários também, uma empresa que se preocupa com o cliente, que busca meios de fidelizá-lo e criar vínculos com ele, não tem grandes chances de perdê-lo para outra empresa.

Através da pesquisa realizada e de seus resultados, constata-se que os funcionários em sua grande maioria, não possuem um envolvimento em suas ações efetivas compatível com o nível de conhecimento e com a importância que atribuem ao relacionamento e a fidelização do cliente. Demonstram entender algumas das necessidades do mercado e do cliente, mas não são inteiramente comprometidos, nem contribuem efetivamente com o desenvolvimento de ações de fidelização e relacionamento. Percebe-se também que o sistema de informação da empresa é deficitário e, como vimos no desenvolvimento do trabalho, não há como se falar em CRM sem um sistema de informação integrado, com todos os dados necessários para melhor atender o cliente.

8 CONCLUSÕES:

O mercado torna-se mais competitivo com o advento da concorrência entre empresas e a quebra de monopólios comerciais, aberturas de fronteiras e a globalização. O marketing, como ciência mercadológica, desenvolve-se frente às novas exigências de ressaltar e singularizar uma marca entre tantas outras.

Empresas que investem em estratégias de negócios voltadas para o entendimento dos anseios dos clientes melhoram sua imagem pública gradativamente alcançando maior peso no mercado. Neste contexto, buscou-se entender o fenômeno do CRM, consciente da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para os clientes e conseqüentemente melhorar os números da empresa.

Pode-se assim deduzir, a partir das definições expostas, que existe uma forte relação entre os conceitos Marketing de Relacionamento e CRM, porém existe uma diferença. O Marketing de Relacionamento tem como propósito gerir e promover as relações entre as diversas partes relacionadas à empresa seja elas funcionários, fornecedores, acionistas, sociedade e, obviamente, o cliente. A ênfase deste estudo está no relacionamento com o cliente, o que justifica, portanto, a necessidade de conceituação do CRM, tendo em vista que segundo GUMMERSON (2005); o CRM representa os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em ações práticas".

Preocupada com a satisfação do cliente e acompanhando o desenvolvimento do mercado que se tornava cada vez mais competitivo, a CABO TELECOM, iniciou em 2002 a socialização de canais voltados à comunicação com o cliente, primeiramente o canal no site, depois a retenção de clientes, pós venda e por último a cobrança. Como estratégias de melhorar seu relacionamento com o cliente pois é consciente da necessidade de criar diferenças para atraí-los e principalmente retê-los.

O Setor de relacionamento, criado em 2005, surgiu da necessidade de aprimorar as ações desenvolvidas em prol da fidelidade do cliente.

No ano de 2006, a empresa consciente também de que os

colaboradores são personagens importantes no sucesso de um bom relacionamento com o cliente, mais precisamente o fio condutor do processo, ampliou suas instalações para agregar mais dois departamentos de peso na dinâmica dos atendimentos: O Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Marketing. Contando profissionais capacitados a empresa deu continuidade ao processo de mudança e investiu em marketing interno e externo. Novas ações foram agregadas, formações de funcionários foram realizadas e houve desenvolvimento interno num sentido generalizado.

Certamente estes departamentos fizeram e fazem a diferença em uma organização e no caso da CABO TELECOM é possível perceber uma melhora no comportamento mais comprometido dos funcionários e ações mais trabalhadas voltadas ao cliente.

Para o sucesso total desta ferramenta a CABO TELECOM precisaria passar por uma mudança cultural que modificasse por completo o comportamento dos colaboradores, buscando uma integração total em prol da satisfação do assinante e em prol da fortificação da empresa enquanto organização que busca se superar e identificar as necessidades do cliente para acompanhá-lo sempre.

Essa sem dúvida é uma das grandes deficiências da empresa visto que em um mercado onde a informação é tão importante e a tecnologia está a serviço do consumidor não se pode pensar em uma empresa deste porte, sem um plano de tecnologia de informação para facilitar e melhorar a qualidade total da prestação do serviço e conseqüente satisfação do cliente.

Quando se fala em CRM aborda-se algo além de números, envolvem-se pessoas, em antecipação da necessidade, em estratégia de negócio. Além dos números é preciso verificar outros pontos que irão demonstrar problemas a serem tratados e eliminados. Mais do que resolver um problema de um assinante é necessário verificar se há reincidência das reclamações, quais tipos de reclamações são feitas, identificar onde estão ocorrendo falhas e elaborar ações para neutralizá-las.

Pelos motivos apresentados julga-se oportuno investir em tecnologias

que possibilitem o relacionamento com o cliente. Traduzindo: é investir em tecnologia da informação, em capacitação de funcionários que participem do processo de melhoria constante da empresa e em formas de comunicação eficazes com o cliente, buscando acima de tudo a fidelidade com todos aqueles que fazem parte da base de assinantes da organização.

Fundamentados no que já foi debatido anteriormente, um investimento com foco no cliente, é uma ferramenta de relacionamento eficaz que faz a empresa desfrutar de resultados muito mais efetivos, com números que compensarão investimentos e resultarão numa fidelidade daqueles que fazem parte de sua base de assinantes.

Uma empresa de tecnologia como a CABO TELECOM tem hoje necessidade de um acompanhamento mais próximo as necessidades dos clientes para poder aprimorar seus serviços visando satisfazer seu cliente. Como vimos, não adianta ter apenas preço competitivo ou serviço de alta qualidade, a organização hoje, além de preço e qualidade necessita de um atendimento de excelência, de uma ferramenta que possibilite reconhecer os anseios dos seus clientes e se antecipar as necessidades deles e isso é possível através de investimentos em tecnologia de informação e através de uma mudança da cultura da empresa voltada totalmente para a satisfação do cliente.

No que concerne especificamente a pesquisa constatou-se que: a maioria dos clientes considera-se satisfeito ao afirmar que os serviços prestados atendem a necessidade, mas que a empresa precisa ir além, para alcançar realmente as necessidades dos clientes e que isso seria de grande importância. Quanto aos funcionários como já se debateu anteriormente, a empresa ainda é um conjunto de várias ilhas apesar da grande maioria saber da importância da integração dos setores para a melhor prestação de serviços. Eles concordam que o sistema de informação interno precisa ser melhorado para disseminar as informações dos clientes. A maioria também tem consciência da importância de uma política de relacionamento para a fidelidade do assinante.

Estes dados supracitados vêm corroborar com tudo aquilo que foi dito no

decorrer do trabalho, tanto por parte dos clientes quanto por parte dos funcionários. É preciso desenvolver estratégias de negócio que modifique o contato com o cliente, preservando o bom relacionamento e soluções que venham a agregar valor ao serviço prestado, isso fará grande diferença para a empresa.

A partir da análise dos dados, verifica-se a importância da implantação de uma política de relacionamento com o cliente, através de um sistema de informações adequado e principalmente da integração dos funcionários da empresa.

Os clientes além do interesse pelos bons preços, querem fazer parte de uma empresa que entenda suas necessidades, que trabalhe para criar novos produtos e serviços e que tragam maior comodidade ao dia a dia.

Esse trabalho constituiu-se como uma importante ferramenta de análise. O estudo desenvolvido, a nova visão que o tema pode oferecer para o administrador e a grande necessidade de transformar ações simples em grandes ações, fazem com que o administrador possa desenvolver e aplicar estas informações para beneficiar tanto a empresa quanto o cliente.

Outro fator decorrente da aplicação desta foi a grande mudança comportamental que se observou durante a aplicação do trabalho e por terem sido discutidos subsídios para a análise de uma estratégia de negócio direcionada ao cliente.

No desenvolvimento deste, várias pessoas participaram, na construção do conceito de “importância da necessidade dos clientes” onde se buscou a excelência do atendimento e o comprometimento dos colaboradores para a obtenção de um sistema capaz de traduzir necessidades da empresa e dos clientes com finalidade geral de crescimento para a organização.

Esse diferencial no atendimento certamente ainda é um grande desafio. Satisfazer a todos é uma tarefa muito difícil, mas no meio competitivo implica em bons resultados. A proposta final é promover novas oportunidades de estudos, para que se possa difundir cada vez mais esta idéia e encontrar resultados cada vez mais sólidos. No caso da CABO TELECOM, as diretrizes tomadas até então pela empresa apontam para uma estrada com traços já desenhados.

9. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por dificuldades relacionadas à disponibilidade de tempo não foi possível realizar a pesquisa com todos os clientes cadastrados no banco de dados da empresa CABO TELECOM, conforme o planejado no projeto. Diante disso foi realizada uma pesquisa aleatória com 5% da base de clientes e atualmente conectados a empresa. A pesquisa com os funcionários seria feita com o número total de colaboradores, entretanto, por razões plenamente justificadas, foram pesquisados 79 (setenta e nove) dos 158 (cento e cinquenta e oito) funcionários da empresa.

10 REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alvino Pedro. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2003.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC. 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento de Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

ZEITHAML, Valerie A **Marketing de Serviços**: a empresa como foco no cliente. Porto Alegre:Bookman, 2003.

McKENNA, Regis. **A empresa em Tempo Real**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRAVO, Ismael. **Gestão de Qualidade em Tempos de Mudanças**. 2 ed. São Paulo: Alínea, 2007.

CHURCHILL, Jr.; GILBERT, A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____, **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

SIMCSIK, Tibor. **OSM: Organização, Sistemas e Métodos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

SIMÕES, Roberto. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1978.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ANEXOS

**Anexo 01: Pesquisa Desenvolvida Para Analise de Conhecimento com os
Clientes Da Empresa CABO TELECOM.**

Nome:	Sexo: M () F ()	Data: ____/____/____
-------	-------------------	-------------------------

1) Porque a escolha pela empresa CABO TELECOM?

- () Melhor Preço
- () Qualidade dos serviços
- () Melhor preço e qualidade dos serviços

2) A CABO TELECOM atende as suas necessidades com relação ao serviço?

- () Sim
- () As vezes
- () Não

3) Para você, a CABO TELECOM é uma empresa que investe no relacionamento com o cliente?

- () Sim
- () As vezes
- () Não

4) Você tem conhecimento das ações de relacionamento que a CABO TELECOM faz para os assinantes?

- () Nenhum conhecimento
- () Pouco conhecimento
- () Grande Conhecimento

5) Qual o grau de importância para que você daria a uma empresa que promove canais de relacionamento e entende as necessidades dos seus clientes para aprimorar seus serviços?

☐ Muito importante.

☐ Importante.

☐ Pouco importante.

Anexo 02: Pesquisa Desenvolvida Para Análise De Conhecimento Com Os Funcionários Da CABO TELECOM

Nome:	Sexo: M () F ()	Função:	Data: ____/____/____
-------	-------------------	---------	-------------------------

1) Você acha que a CABO TELECOM é uma empresa preocupada com a satisfação e fidelização dos seus assinantes?

☐ Muito preocupada.

☐ Preocupada.

☐ Pouco preocupada.

2) Você acha que todos os colaboradores da empresa estão sempre envolvidos e empenhados na busca do melhor atendimento e da fidelidade do cliente?

☐ Sim

☐ As vezes

☐ Não

3) De acordo com a sua percepção os setores da empresa são integrados em prol de um atendimento de excelência?

☐ Muito Integrados

☐ Pouco integrados

☐ Não são integrados

4) Na sua opinião qual o nível da importância do comprometimento e da integração dos colaboradores para a obtenção da satisfação e da

fidelidade do cliente?

☐ Grande Importância

☐ Pouca Importância

☐ Nenhuma importância

5) O sistema de informação interno da CABO TELECOM satisfaz a necessidade para uma excelência no atendimento?

☐ Sim

☐ As vezes

☐ Não

6) Você acha que a empresa que cria um vínculo com o cliente, que fideliza o seu assinante tem grande possibilidade de perdê-lo para outra empresa?

☐ Sim

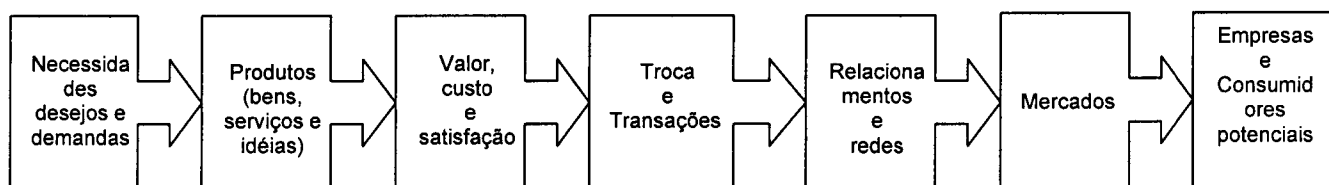
☐ As vezes

☐ Não

Anexo 03: Ferramentas Para Acompanhar e Medir a Satisfação do Cliente

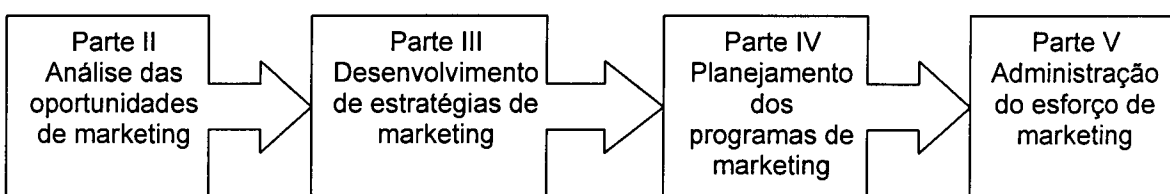
<i>Sistemas de reclamações</i>	Uma organização centrada no cliente facilita o recebimento de sugestões e reclamações. Muitos restaurantes e hotéis oferecem formulários para que seus clientes relacionem os itens de que gostaram e de que não gostaram. Algumas empresas centradas no cliente – a P&C, a General Electric, a Whirlpool – criaram sistemas de ligações gratuitas. Há ainda empresas que estão aderindo a páginas Web e-mail, para facilitar a recepção e resposta das comunicações. Esses fluxos de informação oferecem muitas boas idéias às empresas e permitem que elas ajam com rapidez para solucionar problemas.
<i>Pesquisas de satisfação</i>	Estudos mostram que, embora os clientes fiquem satisfeitos com uma a cada quatro compras, menos de 5 por cento dos clientes insatisfeitos reclamam. A maioria dos clientes simplesmente passa a comprar menos ou muda de fornecedor. Os níveis de reclamação, portanto, não são uma boa medida de satisfação de clientes. Empresas pró-ativas medem a satisfação de clientes diretamente, realizando pesquisas periódicas. Elas enviam questionários ou telefonam para uma amostragem aleatória de clientes recentes. Também solicitam as opiniões dos compradores quanto ao desempenho de seus concorrentes. Ao coletar dados de satisfação de clientes, é útil medir também o nível da intenção de recompra, que normalmente será alto se houver alto nível de satisfação de cliente. Recomenda-se ainda avaliar a probabilidade de esse novo cliente recomendar a empresa e a marca para outras pessoas, assim como sua disposição para isso. Um <i>alto índice positivo de propaganda boca a boca</i> indica que a empresa está produzindo alto nível de satisfação do cliente.
<i>Compras simuladas</i>	As empresas podem contratar para se passar por compradores potenciais, a fim de relatar pontos fortes e fracos vivenciados na compra de produtos da empresa e dos concorrentes. Esses compradores <i>misteriosos</i> podem até testar se a equipe de vendas da empresa está preparada para lidar adequadamente com diversas situações. Assim, um comprador misterioso pode reclamar da comida de um restaurante para testar como o restaurante lida com esse tipo de reclamação. As empresas não devem se limitar a contratar compradores misteriosos. Os gerentes devem sair de suas salas de tempos em tempos, simular uma situação de compra tanto na sua empresa quanto nas concorrentes em que não são conhecidos e experimentar em primeira mão o tratamento que recebem como 'clientes'. Uma variação dessa ferramenta consiste em os gerentes telefonarem para sua empresa com perguntas e reclamações para verificar como os telefonemas são atendidos.

Anexo 04: Conceitos Centrais de Marketing



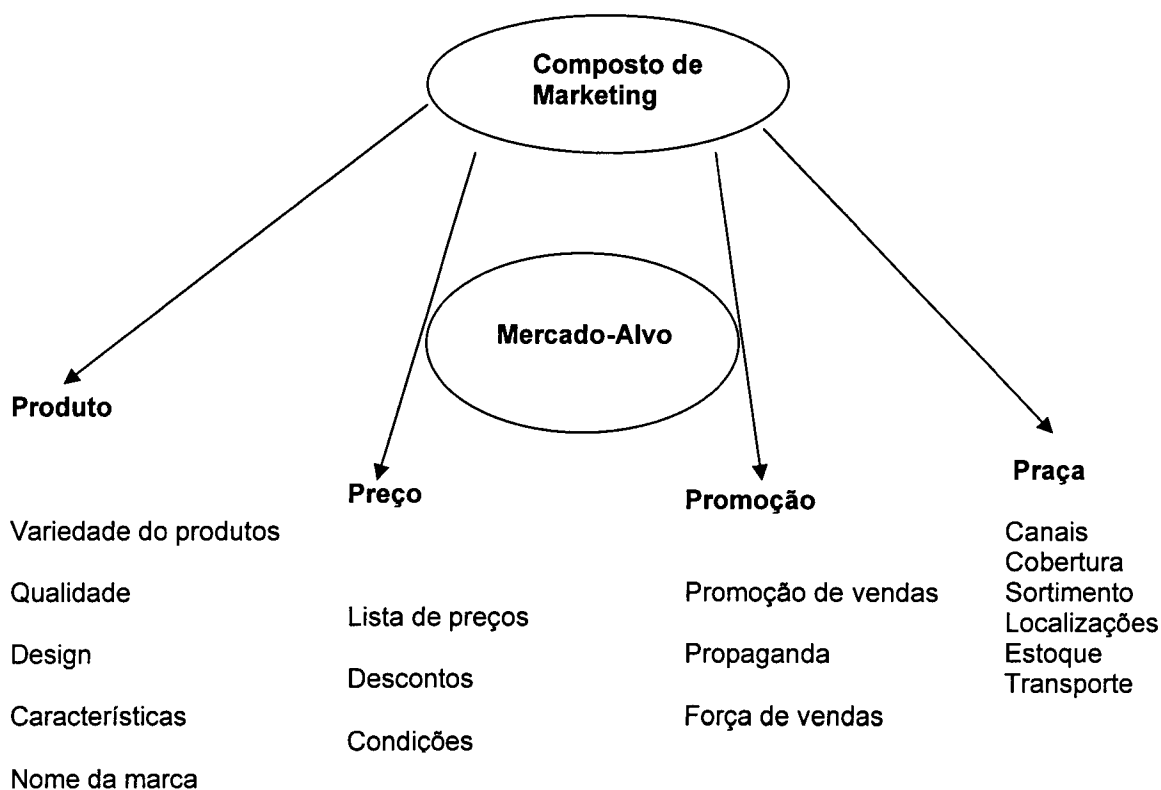
Fonte: Kotler (1998)

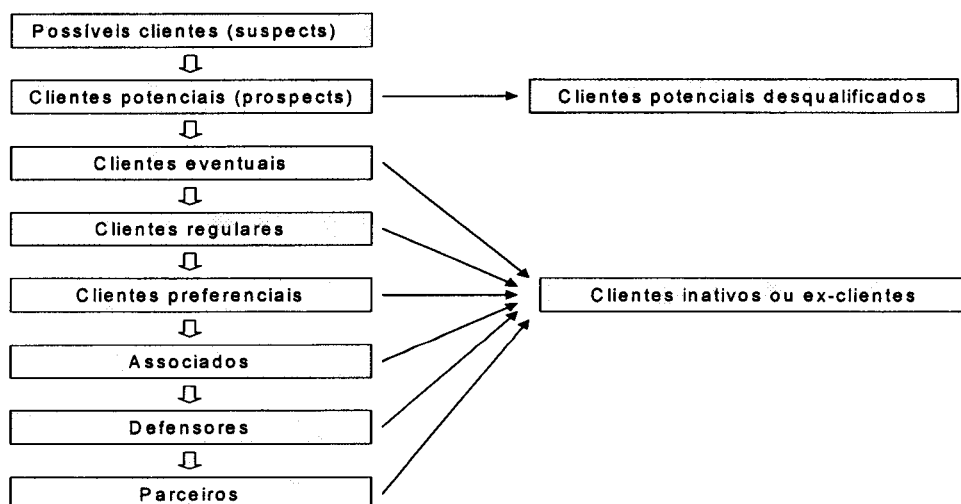
Anexo 05: Processo de Administração de Marketing



Fonte: Kotler (1998)

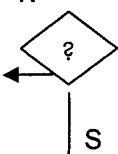
Anexo 06: Processo de Desenvolvimento de Clientes





Anexo 07: Método de Solução de Problemas

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	ANÁLISE DO FENÔMENO	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	ANÁLISE DO PROCESSO	Descobrir as causas fundamentais.
	4	PLANO DE AÇÃO	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	5	EXEUÇÃO	Bloquear as causas fundamentais.

C		VERIFICAÇÃO	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
		(BLOQUEIO FOI EFETIVO?)	
A		PADRONIZAÇÃO	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
		CONCLUSÃO	Recapitular todo o processo de solução do problema.

Fonte: Campos (2004)