

Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicações.

Flávio Régio Brambilla <flaviobrambilla@terra.com.br>

Luciana V. Pereira <lucianavpereira@yahoo.com.br>

Paula Bristot Pereira <paula.pereirap@gmail.com>

Resumo: *À medida que o tempo de operação no mercado avança, as empresas buscam cada vez mais aprimorar a qualidade nos relacionamentos com seus clientes, o que é feito através de medidas e diferenciais mercadológicos. Para alcançar esse objetivo, tendo em vista atender aos desejos e suprindo as necessidades específicas de cada perfil de cliente, este processo é constituinte do Marketing. Uma das ferramentas do Marketing de Relacionamento que vem ganhando adesão é o Customer Relationship Management (CRM), que entrou na vivência dos empresários e colaboradores em suas organizações como uma ferramenta que, se usada de maneira correta e coerente, trás consigo benefícios, auxiliando na satisfação e fidelização dos clientes. A operacionalização do Marketing de Relacionamento através do CRM na utilização dos dados coletados de clientes, se feito de uma forma eficiente, se mostra um processo eficaz para alcançar bons resultados para a organização junto dos clientes. O presente artigo desenvolve apreciação teórica desde o relacionamento até o uso do CRM.*

Palavras-chave: *Marketing de Relacionamento; Customer Relationship Management (CRM); Satisfação dos Clientes/Consumidores.*

1 Introdução

Em contexto no qual a concorrência não dá chance aos erros, organizações que não evoluem são suprimidas. Os relacionamentos com os clientes nestes cenários complexos se tornam imprescindíveis, pois para que os compradores permaneçam fiéis à firma, depende de como criam laços e vínculos de interatividade e co-criação que proporcione valor. Ganham as empresas que oferecem maiores valores e satisfação do que a concorrência. Parte desta discussão de proposição de valor emerge da lógica do serviço (VARGO, LUSCH, 2004).

Para Nickels e Wood (1999, p.5), Marketing é um processo de estabelecer e manter “relacionamento de longo prazo, com tempo mutuamente benéfico entre as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse” (*stakeholders*). Esse relacionamento interativo possibilita que sejam fortalecidos compromissos e confiança entre firma e cliente.

Relacionamentos são parte importante do Marketing, área de negócios que centraliza no atendimento dos desejos e necessidades dos consumidores. Kotler (1998, p.90) defende que o Marketing de Relacionamento atenta para as necessidades de “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Para o autor, cada vez mais o Marketing vem transferindo o centro, das transações individuais, para a construção de mais próximos relacionamentos com os clientes, com o foco em maior valor agregado. Trata-se de oferecer/propor valor de longo prazo ao cliente, e proporcionar a ele satisfação contínua.

Este trabalho apresenta os assuntos de interesse através de uma estrutura lógica, com o objetivo de proporcionar valor de leitura tanto para pesquisadores quanto para leigos e profissionais com interesse no entendimento do marketing relacional. Após esta introdução, o

conceito geral do Marketing, seguido do conceito e idéias que suportam o Marketing de Relacionamento. Depois, a utilização do marketing relacional através das ferramentas e da filosofia do *Customer Relationship Management* (CRM). Por fim, as considerações finais.

2 Conceito de Marketing e o Marketing no Brasil

No Brasil, o Marketing chegou com a abertura do país ao capital estrangeiro no governo de Juscelino Kubitschek. Empresas norte americanas e européias que já dominavam as técnicas de Marketing, ainda desconhecidas no Brasil, começaram a se instalar no país portando estes até então novos conhecimentos. As empresas brasileiras precisaram se adaptar a nova realidade, espelhada nas práticas norte americanas, o que foi buscado através da criação de departamentos especializados com foco em criação e desenvolvimento de técnicas e conceitos adequados ao cenário brasileiro.

Como autor de expressão na disciplina, Kotler (1998, p.31) conceitua o Marketing como “a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”, ou seja, dentro de um mercado. Para ele, o Marketing busca atendimento da satisfação dos consumidores através das transações comerciais, que de maneira abreviada consistem da relação de, pelo menos, um comprador e um vendedor (empresa-cliente). Por sua vez, Churchill e Peter (2000, p.4) dizem que “Marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais”. Em outras palavras, os autores caracterizam a disciplina com um foco dual, ou seja, que atenda aos interesses das partes envolvidas (basicamente trata-se dos interesses da empresa e do cliente). O valor nesta perspectiva dual deve contemplar os interesses tanto da empresa quanto do comprador.

A compreensão do marketing, segundo Dias (2003), pode ser expressa como processo social-comercial tendo em vista a satisfação das necessidades e anseios das pessoas e da organização. É obtida esta satisfação por meio da troca dos produtos e serviços que geram um valor para as partes (valor nominal; valor de uso; etc.). Marketing contempla ações voltadas ao mercado, e pode ser entendido como “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa por meio da gestão estratégica” do composto de marketing (DIAS, 2003, p.3). O profissional de marketing deve ser capacitado a entender, criar e gerenciar aquilo que o cliente necessita ou deseja, realizar ao cliente, saber comunicar, e dimensionar a oferta em tempo e espaço certos (KOTLER, 2002).

Conforme menciona Contursi (1996), o Marketing no Brasil advém dos anos 1950, juntamente com a industrialização da economia nacional. Trata-se de um período caracterizado pela carência, senão ausência dos produtos de consumo em termos de diferenciação e qualidade, o que não gerava disputa pela preferência do consumidor. O período foi marcado pela opção de buscar nos mercados internacionais, algo diferente do que é visto na atualidade, onde empresas disputam a preferência de consumidores mais bem informados. Nesta nova perspectiva, relacionamento com clientes se torna essencial.

3 Marketing de Relacionamento

O conceito do Marketing de Relacionamento, surgido no início dos anos 1980, é relativamente recente, mas se faz essencial no cotidiano das organizações orientadas para cliente. Esta filosofia de gestão surgiu da necessidade constante de reformular as atividades organizacionais para atender constantes mudanças nos desejos dos consumidores, uma alteração de percepções que aumenta ao passar do tempo e exige relacionamentos mais próximos entre empresas e clientes. A premissa do marketing relacional “consiste em manter

uma base de clientes rentáveis e fiéis” (BRAMBILLA, 2008, p.110). Entende-se que esta retenção somente é possível quando a empresa muda sua orientação de vendas para uma outra perspectiva, baseada em relacionamentos, interações e satisfazer aos desejos dos clientes. A contrapartida desta interação é a possibilidade de formar uma carteira de clientes *premium*.

Marketing de Relacionamento, conforme Brambilla (2009) consiste na atenção para as estratégias relacionais, tendo em vista a manutenção dos relacionamentos da firma com seus clientes, sendo o objetivo resultados continuados, ou seja, promover negócios vindouros.

Todavia, as empresas também devem destinar atenção além dos clientes atuais, tendo foco em indecisos, ou clientes que já transacionam com a empresa eventualmente. De acordo com Kotler (1998, p.619), “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor.” Trata-se de uma estratégia efetiva de negócio.

Na perspectiva de Kotler (1998), para determinar a taxa de consumidores indecisos, devem-se seguir quatro passos: [1] a firma deve definir e mensurar sua taxa de retenção de consumidores (ex. em um curso superior, uma boa medida pode ser a divisão do número de graduados pelo número de matrículas); [2] deve-se identificar as causas que levam os consumidores a abandonar os negócios com a empresa (ex. redução na qualidade de atendimento, que deve ser reestabelecida). É preciso ainda, [3] contabilizar o volume de lucro perdido com esses consumidores que abandonam negócios com a firma, ou seja, o percentual de prejuízo ao longo do tempo em que o cliente se retira da carteira de compradores ativos; e, [4] se faz pertinente calcular quanto custa reduzir a taxa de abandono de clientes. Se o custo for menor que o lucro perdido, as ações de *recovery*, ou de recuperação de consumidores serão pertinentes. Alguns hotéis adotam medidas simples para reduzir a taxa de abandono, como por exemplo, bordar no roupão do hotel, o nome ou as letras iniciais do nome do hóspede que lá se hospeda com uma determinada frequência, etc. (KOTLER, 1998).

O desenvolvimento de consumidores mais leais aumenta o faturamento da empresa, porém, satisfação e lealdade são conceitos que requerem parcimônia quanto à relação entre empresa e consumidores. Uma das questões, além das conceituais, reside nos custos para que estes estados de consumidores sejam obtidos (clientes satisfeitos e/ou leais requerem tempo de transações, e consistem de fenômenos relacionais de longo-prazo). A questão essencial é decidir o quanto uma empresa deve investir no desenvolvimento do relacionamento com seus consumidores, para que os custos não excedam os ganhos. Para estes fins, Kotler (1998) afirma que é preciso distinguir dentre cinco níveis diferentes de investimento centrados em Marketing: [1] Marketing Básico (relacionado com a venda convencional do produto, efetuada pelo vendedor); [2] Marketing Reativo (além de realizar a venda, o vendedor estimula o consumidor a telefonar se tiver dúvidas, comentário ou reclamações a fazer); [3] Marketing Responsável (ocorre quando, por exemplo, o vendedor telefona ao consumidor, logo após a venda, para conferir e saber se o produto está atendendo às expectativas, além de solicitar sugestões de melhoria); [4] Marketing Proativo (ocorre quando o vendedor contata o consumidor de vez em quando, com o objetivo de informar sobre melhores usos do produto, novas utilidades se for o caso e, divulgar ou informar acerca de novos produtos); [5] Marketing de Parceria (quando a organização trabalha continuamente com o consumidor para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a fazer o melhor uso do produto).

Boa parte das estratégias relacionais bem sucedidas dependem do engajamento das pessoas, neste caso dos vendedores, quais representam a linha de frente organizacional. Quando estes colaboradores são orientados para atender aos clientes, através de programas efetivos de treinamento para os funcionários, tendem a receber maior delegação de poder, e

com isso possuem autonomia, ou seja, autoridade para a tomada de decisão. Para resolver os problemas e fazer bom trabalho em equipe, serão listadas algumas dicas de relacionamento para serem utilizadas nas firmas, conforme Charles (2004), divide em três domínios:

[1] orientação para o cliente (em âmbito empresarial, o enfoque da construção dos relacionamentos com os clientes, está voltado para ações e atitudes dos funcionários perante o cliente – neste contexto, o funcionário é o contato do cliente com a empresa);

[2] treinamento (o treinamento adequado ao pessoal da firma que lida com os clientes é um aspecto primordial para que as relações de ganho mútuo empresa-cliente sejam viáveis);

[3] autonomia, ou delegação de poder (é preciso proporcionar adequado nível de poder decisório para que os colaboradores de venda possam melhor atender aos clientes – através destas práticas, os consumidores nutrem percepções de atendimento das reivindicações, e os funcionários trabalham melhor, em um ambiente propício para práticas relacionais de valor). A possibilidade da tomada de decisão, ou autonomia do vendedor, proporciona soluções imediatas às demandas dos clientes, o que culmina no ambiente ideal para gerar satisfação.

Até mesmo por questões de sobrevivência no mercado, o dinamismo é requerido nas transações. As empresas precisam estabelecer estratégias para enfrentar mudanças repentinas e abruptas dos mercados contemporâneos. Precisam-se de bases sólidas de relacionamento, para que a estrutura elaborada possa servir para o desenvolvimento de relações prósperas com fornecedores, clientes, etc. (McKENNA, 1992). Nessas relações, o *feedback* é essencial para a constante melhoria em produtos e serviços, pois desenvolve a capacidade dos administradores terem maior intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever algumas reações diante das mudanças ambientais. Tais preceitos visam o desenvolvimento de estratégias que tenham como objetivo, o aumento da satisfação e o incremento das vendas, e se possível, a lealdade.

Conforme as idéias de McKenna (1992), mudanças ocorridas em produtos e serviços são influenciadas por clientes, através da participação nessas relações de troca (relações duais). Mudanças no ambiente de mercado podem alterar preços e as tecnologias, mas não tendem a influenciar negativamente nas relações bem estruturadas entre empresas e clientes. Para o autor supracitado, o vendedor convencional ou arcaico, no sentido tradicional do termo (e nas práticas puramente unilaterais), ou aquele que empurra o produto para o consumidor, não detém mais espaço para empresas que desejam prosperidade nos mercados, e tampouco estarão aptas a captar os melhores clientes, e os melhores relacionamentos. No lugar do vendedor focado apenas em vendas surge um profissional com uma postura de facilitador, capaz de criar uma relação com o consumidor baseada na confiança e nos ganhos mútuos.

Na visão de Nickels e Wood (1999), no processo de relacionamento com o cliente, é importante que se forneçam serviços antes, durante e depois da venda. Através desta idéia de contato constante, se torna viável estabelecer relações de longo-prazo com os clientes. Justamente o valor adicional obtido pelas práticas do marketing relacional decorre destes princípios, em especial do cliente atemporal, ou seja, com aquele que se nutrem relações ao longo do tempo. Estas carteiras de clientes podem ser entendidas como ativos intangíveis.

Os aspectos contemplados acerca do conceito Marketing de Relacionamento, ilustram a relação dual e de ganho mútuo entre empresa e cliente. A empresa adquire fontes de renda quase que consolidadas, e o cliente produtos ou serviços assistidos, além de suporte.

Como já referenciado em outros termos, e destacado por Dias (2003), o Marketing de Relacionamento é uma ação estratégica de mercado, tendo em vista a criação de relações fortes e duradouras entre os atores negociais, sejam estes a empresa e seus clientes. Esta

relação é baseada na confiança, colaboração, compromisso e nas parcerias, quais orientam-se por investimentos e benefícios mútuos. Como resultado desta interação mercadológica, os resultados de retorno para a empresa e para os clientes fazem desta iniciativa uma fonte de prospecção e geração de maior valor, tanto para o vendedor, quanto para o comprador.

Bretzke (1999), no intuito de proporcionar a compreensão dos desafios do Marketing de Relacionamento, traçou comparativo entre a década de 90 e tendências para a primeira década do século XXI. No quadro abaixo, esta relação entre os últimos 20 anos de evolução das práticas relacionais estão contempladas. Trata-se de uma fonte para reflexão acerca da realidade atual, tendo em vista que está se atingindo o período preditivo proposto.

DÉCADA DE 1990	PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XXI
Era do cliente.	Era do comprometimento com o cliente em tempo real.
Enfoque na melhoria do diálogo com o cliente.	Enfoque no conceito de ‘importar-se e cuidar’ do relacionamento.
Crescente diversidade de produtos e serviços.	Desenvolvimento de produtos customizados.
Crescente concorrência global.	Crescente globalização dos negócios.
Segmentação de mercados, tecnologias e soluções.	Segmentação de clientes.
Mudanças organizacionais e estruturais nas empresas, buscando novas maneiras de administrar os negócios.	Reengenharia de Marketing, nova organização de vendas, consolidação das estruturas criadas. As empresas usarão crescentemente o conceito de parcerias.
Canais de distribuição em constante movimento. Ainda que próximos do consumidor sejam preponderantes, os canais freqüentemente negligenciam o diálogo com o cliente.	As mega-fusões e mega-alianças alteram e otimizam os canais de distribuição. Crescente comércio eletrônico.
As mídias tradicionais falham em comunicar claramente as mensagens. Maior uso do marketing direto, e a propaganda procuram encontrar novas soluções criativas e de mídia para atingir os prospectos e obter a resposta desejada.	Crescente esforço de comunicação integrada. Nova força de vendas.
O ambiente de negócios e o cenário futuro da competitividade são imprevisíveis.	O ambiente de negócios e o cenário do futuro da competitividade serão ainda mais imprevisíveis.
As previsões e pesquisas de mercado não fornecem um rumo claro as ações.	Maior uso de <i>Database Marketing</i> para a formulação estratégica.
Demografia e estilos de vida mutantes, sendo que os consumidores não estão mais alinhados como grandes grupos-alvo, simples e previsíveis.	Surgimento de novos grupos de consumidores ávidos por produtos de entretenimento, culturais e espirituais.
As exigências do tempo pessoal. Os consumidores estão reconhecendo o valor do tempo, mudando os hábitos do consumo, seus valores e necessidades.	As exigências do tempo pessoal criam um novo varejo, com conceitos de serviços ampliados.
O declínio da lealdade à marca. As promoções e descontos e a falta de diferenciação aos olhos dos clientes estão levando a comprar por oferta.	Valorização da experiência de marca como fator de construção da lealdade.

Quadro 01: Comparativo entre a última década do século passado e a década vigente.

Fonte: Bretzke (1999, p.88).

Kotler (1998) destaca sobre a necessidade de se manter contato constante com os clientes, para que seja desempenhado o monitoramento das suas experiências de consumo. O mapeamento dessas impressões por meio dos relatos dos próprios clientes/consumidores da organização é o caminho para a melhoria do desempenho organizacional. É essencial conhecer as demandas e as respostas dos clientes perante produtos e serviços oferecidos. Tais pressupostos são essenciais para que seja viável desenvolver relacionamentos mais sólidos e duradouros, quais podem refletir até mesmo na prospecção de novos consumidores (ainda que o foco relacional é o da retenção, a prospecção de novos clientes é relevante para a firma).

Marketing de Relacionamento responde pela construção de relações duradouras entre organização (empresa) e consumidor (cliente), com base na confiança e nos ganhos mútuos ao longo do tempo. Empresas focadas em relacionamento tendem a obter melhores resultados, ou seja, contam com clientes mais rentáveis. Por sua vez, adquirem e coletam maior valor. Em contrapartida, suas propostas de valor superior são o motivador para os clientes interagirem. Através dos avanços tecnológicos, as práticas relacionais ampliaram seu escopo. Tendo em vista esta importante melhoria no cenário organizacional, trata-se desta evolução.

4 Customer Relationship Management (CRM): Gestão do Relacionamento com o Cliente

Conforme McKenna (1992, p.116), “empresas deveriam tentar vender seus produtos aos clientes certos”, ou seja, identificar seus públicos de interesse ou nichos de mercado apropriados. Os meios tradicionais utilizados para a atração de consumidores, como as propagandas e as promoções ainda que eficazes por vezes, são ineficientes, na medida em que também atraem consumidores distantes dos interesses da empresa. O *Customer Relationship Management* (CRM) é, em primeiro momento, uma extensão ancorada por tecnologia, das práticas relacionais propostas pelo conceito/filosofia do Marketing de Relacionamento.

CRM além de ser uma filosofia de negócio, é também um processo, e não um produto de *software* ou tecnologia. Trata-se do processo que gerencia as interações entre uma empresa e seus clientes. O uso mais tradicional deste tipo de suporte, acontece na automação da força de vendas, no atendimento ao cliente. Alguns exemplos de empresas quais fornecem este tipo de solução são: Siebel; SAP; People/Oracle; Oracle; e, Microsoft. Conforme destacado por Brambilla, Sampaio e Perin (2008), a automação da força de vendas faz parte de uma solução de CRM, qual é composta por aspectos organizacionais e tecnológicos. Em síntese, a automação se refere a partes do processo de vendas, e não remete à substituição do vendedor pela máquina. A idéia é que o vendedor centralize suas ações no relacionamento, e utilize a máquina como uma ferramenta para qualificar a venda.

De modo geral, tendo como objetivo facilitar aos tomadores de decisão seja este o empresário ou os colaboradores, o responsável pelos procedimentos da coleta dos dados de clientes, ou sendo ele o pesquisador, profissional de *telemarketing* ou um vendedor, é utilizado o *software* de CRM, que responde pela melhoria contínua do gerenciamento das informações. Trata-se da essência do conceito CRM, ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes, que nada mais é do que o processo sistemático de recolhimento dos dados estratégicos dos consumidores (perfil, preferências de compra, renda mensal, dentre outros). Estes conhecimentos servem posteriormente como referência para que a empresa saiba quais os produtos ou os serviços que devem ser ofertados, para quem oferecer e, o momento certo para se tomar a iniciativa. O conhecimento do mercado é relevante para boas práticas de mercadologia, tendo em vista maiores eficiência e eficácia nas operações. Utilizar o sistema de CRM requer a clareza que, inerente ao *software*, está ‘impregnada’ uma prática de gestão.

O CRM emerge como a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento, mostrando a sua importância em atrair e reter clientes, mantendo um relacionamento estável e duradouro; com uma infra-estrutura de Tecnologia da Informação, que promove recursos integrados de informática e telecomunicações, propiciando impacto na gestão da organização quanto ao comportamento de seus recursos humanos, seus processos e conhecimentos.

No CRM, uma das principais ações consiste na aprendizagem constante, com base nas ações de produção do conhecimento acerca dos clientes (SWIFT, 2001). Destaca-se que estas ações proporcionam resultados de maior valor agregado após um período de utilização, geralmente de médio ou de longo prazos. O entendimento das necessidades latentes dos clientes é essencial para a identificação dos clientes que proporcionam maior valor à firma.

Uma operação de CRM consiste de uma aplicação mais sofisticada do Marketing de Relacionamento. Neste sentido, o CRM é um método para ampliar o relacionamento e a rentabilidade da organização mediante uma visão mais abrangente, tendo em vista antecipar as necessidades dos clientes. Esta prática é também tratada como ‘marketing *one-to-one*’, na qual o cliente é tratado de maneira individual, de forma customizada, ou personalizada (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Como lembra Bretzke (1999), o CRM é a soma do aspecto relacional do marketing com o aporte da tecnologia, tendo em vista cultivar os clientes através de relações estáveis e de longa data, em vista de melhores retornos futuros.

Conforme destaca Light (2003), a escolha de uma plataforma tecnológica para operar CRM não é uma tarefa trivial. Além da escolha do *software*, mais importante é a identificação das necessidades e do que a empresa espera obter com as práticas relacionais. Além de orientação para mercado/cliente, o sistema deve relevar as demais áreas da organização, para que a solução seja permeada por um escopo completo de relacionamento com o público. Todos os pontos de contato da empresa com o cliente devem fazer parte da delimitação das ações relacionais, o que inclui os setores de atendimento ao cliente, especialmente as áreas de venda e pós-venda. Esta noção pode ser ampliada, tendo em vista além da maximização do contato com os clientes, o cuidado na relação com os parceiros de negócio, fornecedores e no próprio modo de relacionamento da organização com seus funcionários, entendendo que são a interface da organização com seus clientes (GALBREATH, ROGERS, 1999).

As possibilidades para a prática do Marketing de Relacionamento nas grandes organizações geralmente passam pela noção do CRM. A relação entre a filosofia do negócio e o suporte tecnológico devem ser harmonizadas, tendo em vista o sucesso nas aplicações da ferramenta. Dentre as diversas possibilidades que o CRM proporciona, a questão central, de que a filosofia deve orientar as ações, se mostra vital para o sucesso do relacionamento da organização com os clientes. O aparato tecnológico atua como suporte para esta relação mais próxima entre empresa e clientes, em especial mediante o conhecimento destes, especialmente em termos de quais clientes representam maior valor e potencial para os objetivos da firma.

5 Considerações Finais

Seguindo o pensamento de Kotler (1998), de que conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os que já existem, identifica-se a relevância das práticas do marketing relacional. É através desta filosofia de retenção, que os relacionamentos se tornam cada vez mais importantes para o crescimento e fortalecimento de uma empresa. Deve-se buscar o melhor e maior conhecimento acerca dos clientes. Para isso, é necessária a criação de planos estratégicos (de marketing), tendo em vista a constante satisfação dos consumidores, o que é assunto do Marketing de Relacionamento.

Uma das ferramentas importantes neste processo é a utilização do CRM, o qual propõe uma filosofia, sendo parte de uma ferramenta utilizada nas empresas para melhoria contínua do relacionamento com clientes. O CRM pode ser entendido como uma extensão do conceito tradicional do Marketing de Relacionamento, ou a sua aplicação em escala, apoiada por tecnologias de vendas e contatos com os clientes. Há relativamente pouco material divulgando acerca da importância e reais benefícios que o projeto de implementação de um CRM apresenta para organização e seus usuários. Porém, no que foi analisado é possível identificar que a filosofia do CRM proporciona mudanças de comportamento. A efetividade em CRM, decorre da utilização correta das informações, sendo a coleta de dados a primeira etapa para posteriores análises e ações orientadas aos clientes. Adotar esta filosofia de trabalho requer pessoal qualificado, em especial na linha de frente organizacional, e nos pontos de contato.

Desde o momento em que as empresas entendem a real importância desta ferramenta de relacionamento (CRM), e aprofundam os conhecimentos sobre possibilidades e usos, esta proporciona o movimento em direção a busca pela excelência no atendimento aos clientes, de maneira mais adequada e objetiva. Quanto mais informações as organizações obtiverem, mais ferramentas estarão disponíveis para realização de negócios, o que viabiliza a conquista de novos parceiros, e o mais importante, a informação necessária para satisfazer aos clientes.

Existem oportunidades de pesquisa relacionadas ao Marketing de Relacionamento, e também para sua implementação através das ferramentas de CRM. É preciso disseminar através de estudos a real natureza destas práticas, o que poderá identificar problemas de ordem conceitual e prática. Muitas organizações que trabalham com ferramentas de CRM não executam o que é a essência do Marketing de Relacionamento. Logo, existem aplicações rotuladas como CRM que não cumprem o que é essencial para caracterizar este tipo de filosofia, ou orientação da organização para relacionamentos duradouros com os clientes.

Para que um CRM seja efetivo, em termos conceituais e práticos, precisa associar de maneira adequada a ferramenta tecnológica e a orientação para clientes. Em certos casos, em especial para micro e pequenas empresas, a noção do Marketing de Relacionamento é suficiente para o adequado atendimento dos clientes. Por vezes, CRM é uma alternativa inviável do ponto de vista do retorno proporcionado pelo investimento financeiro necessário. Estudos de viabilidade devem ser conduzidos anteriormente da contratação de uma empresa desenvolvedora de CRM, assim como é preciso ter em mente que apenas o *software* não é suficiente para que as práticas relacionais adequadas sejam desenvolvidas.

Referências

BRAMBILLA, Flávio Régio. Customer Relationship Management (CRM): Modelagem por Fatores Organizacionais e Tecnológicos. *Global Manager*, v.8, n.14, p.107-123, 2008.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Marketing de Relacionamento no Contexto dos Serviços de uma Academia de Ginástica. *Global Manager*, v.9, n.16, p.107-123, 2009.

BRAMBILLA, Flávio Régio; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo G. Indicadores Tecnológicos e Organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): Relação entre Firma Desenvolvedora, Firma Usuária e Preceitos Teóricos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.13, n.2, p.107-129, 2008.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHARLES, W. *Princípios de Marketing*. São Paulo: ISBN, 2004.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Sprit, 1996.

DIAS, Sergio. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GALBREATH, J.; ROGERS, T. Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the XXI Century Business. *TQM Magazine*, v.11, n.3, p.16-17, 1999.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10.ed. São Paulo: ABDR, 2002.

LIGHT, Ben. CRM Packaged Software: A Study of Organizational Experiences. *Journal of Business Process Management*, v.9, n.5, p.603-616, 2003.

McKENNA, Regis. *Estratégias Bem Sucedidas para a Era do Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: 1999.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. Esqueça os Obstáculos da Tecnologia: o CRM a toda a velocidade. *White Paper*, 2001.

SWIFT, Ronald S. *Accelerating Customer Relationships: using CRM and relationship technologies*. USA: Prentice Hall, 2001.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v.68, p.1-17, 2004.