

FIDELIZANDO O CLIENTE COM ATENDIMENTO BASEADO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Eliseu João Frasson Vidotto¹
Ivan Henrique Vey²

Resumo

Este estudo apresenta alguns fatos que estão ocorrendo nas organizações em relação a busca e a retenção dos clientes, demonstrando como era inicialmente a relação empresa x cliente, passando pela utilização do *marketing* de massa e a produção em grande escala, até chegar ao momento atual com a utilização do *marketing* de relacionamento e a personalização em massa utilizando-se dos recursos tecnológicos atuais. O maior enfoque está na utilização do *marketing*, descrevendo a evolução ocorrida nas empresas e as influências externas no processo de gestão, passando pela globalização, fornecedores, concorrências e infidelidade dos consumidores. Defende a utilização do *marketing* de relacionamento como meio para fidelizar o cliente através da satisfação de suas necessidades, utilizando-se das informações de bancos de dados e interatividade constante num verdadeiro sistema de aprendizagem com o cliente para garantir a lucratividade e a continuidade da empresa no longo prazo. Salienta também a existência de um campo de atuação muito grande a ser explorado pela contabilidade, tanto nas empresas como na pesquisa, para desenvolver novos meios e formas de informações para a tomada de decisões pela administração.

¹ Especialista em Controladoria e Finanças pela Universidade Federal de Santa Maria e Gerente de Relacionamento da Caixa Econômica Federal na Agência Santa Cruz do Sul/RS.

E-mail: eliseu.vidotto@viavale.com.br

² Mestre em Administração e Professor do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: vey@ccsh.ufsm.br

Palavras chave:

Marketing de relacionamento, fidelização e contabilidade.

Abstract

This study presents some facts that are happening in the organizations in relation to search and the customers' retention, demonstrating how it was initially the relationship company x customer, going by the use of the mass marketing and the production in great scale, until arriving to the current moment with the use of the relationship marketing and the personalization in mass being used of the current technological resources. The largest focus is in the use of the marketing, describing the evolution happened in the companies and the external influences in the administration process, going by the globalization, suppliers, competitions and the consumers' infidelity. It's defends the use of the relationship marketing as middle of search the fidelization of the customer through the satisfaction of your needs, being used of the information of databases and constant interactivity in a true learning system with the customer to guarantee the profitability and the continuity of the company in the long period. It's also points out the existence of a field of very big performance to be explored by the accounting, in the companies and in the research, to develop new means and forms of information for to take decisions for the administration.

Key Words

Relationship marketing, fidelization and accounting.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais uma das palavras que mais está em evidência é a globalização. No início parecia que não teria tanta influência na vida das empresas e das pessoas por conseqüência. Mas hoje está consolidada e é quase unanimidade mundial a importância para a continuidade dos mercados e da sobrevivência da empresas. Trouxe consigo, a abertura dos mercados e o aumento da concorrência no mundo inteiro. Hoje as empresas não concorrem

somente com os mercados internos mas na verdade com o mercado internacional.

Neste contexto os mercados foram fortemente atingidos por essas mudanças, com a entrada de grupos estrangeiros na competição interna do país, ameaçando o longo reinado proporcionado pelas reservas até então existente. Trata-se de uma situação inevitável que necessita ser enfrentada com muita competência.

Uma das principais preocupações das empresas, com a abertura dos mercados passou a ser em relação aos consumidores de seus produtos e serviços. Com o aumento da oferta eles passaram a ter mais opções de escolha, deixando assim de existir a fidelidade por uma determinada marca, em função de que os produtos e serviços ofertados são semelhantes, tornando o mercado mais vulnerável.

As empresas buscam a satisfação das necessidades dos seus clientes, possuindo o *marketing* uma função importante dentro da organização, proporcionando uma maneira diferente de enfocar o relacionamento da empresa com seu mercado consumidor. Neste sentido é que ocorreu a grande mudança em relação a estratégia de atuação em *marketing* passando do *marketing* tradicional com vistas a uma visão de distribuição focado no produto para uma visão de relacionamento com o foco no cliente. Assim as empresas passam não só a ampliar seus mercados, mas também procuram reter os seus clientes, tornando-se cada vez mais competitivas.

Segundo Vavras(1993,p.21) “A abertura de mercados causa tumulto porque força as empresas a adoção de uma perspectiva voltada para o consumidor em lugar de uma mentalidade de distribuição; elas são forçadas a se engajarem em *marketing*! Isso requer informações sobre os consumidores”.

Este trabalho objetiva discutir as mudanças que estão ocorrendo em relação à conquista e retenção do mercado consumidor. Serão desenvolvidos assuntos sobre o processo de gestão relacionado a evolução das fases do *marketing* até chegar ao *marketing* de relacionamento. Quanto a contabilidade busca situá-la neste contexto, demonstrando sua importância no processo decisório. Também procura levantar o assunto em questão para discussões e

pesquisas futuras pelos profissionais da contabilidade, pois trata-se de um assunto novo no meio contábil.

2. EVOLUÇÃO DO *MARKETING*

O *marketing* evoluiu de uma forma surpreendente nos últimos 50 anos e nesse período pode-se considerar cinco gerações: na primeira, correspondendo ao período de 1950/1960, encontram-se nas empresas algumas ferramentas de *marketing*, como propaganda, promoções de venda, vendas pessoais e distribuição. Não estão organizadas em área específica; numa segunda geração, correspondendo aos anos 70, passou a ter um espaço nos organogramas, principalmente pela maior competitividade, evoluindo daí para uma terceira geração, com a descoberta da importância do *marketing* em todas as áreas, no início dos anos 80; na quarta geração, considerada a partir da metade dos anos 90, onde as empresas descobrem a importância da imagem que o mercado tem delas; finalmente na quinta geração, a atual, ocorre a desmassificação do mercado e sobressai a importância do computador, principalmente pela possibilidade de armazenagem de informações sobre o consumidor num banco de dados.

Com essa evolução, passou a ser de vital importância às organizações, para determinar as necessidades e desejos dos clientes e adaptar-se para promover a satisfação desses desejos como forma de alcançar os objetivos da organização.

Dentre as inúmeras definições de *marketing*, pode-se citar algumas como:

“ *Marketing* é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e procurando valores uns com os outros” (Kotler, 1998, p.03);

“*Marketing* é o negócio inteiro olhado do ponto de vista de seus resultados finais, isto é, do ponto de vista do consumidor. Assim, a preocupação e a responsabilidade pelo *Marketing* devem penetrar em todos os setores da empresa”.(Drucker, 1983, pág. 47)

“Com o *marketing* de relacionamento, o foco é colocado sobre os quais clientes a empresa atenderá, e sobre o entendimento de suas expectativas e então sobre a colocação em vigor das capacidades dentro da empresa para retribuir essas expectativas”.(Gordon, 1998, p. 75)

3. UMA MUDANÇA DE ORIENTAÇÃO: RETENÇÃO EM VEZ DE CONQUISTA

“O objetivo do *marketing* de relacionamento é a retenção de clientes. Relacionamentos são construídos sobre familiaridade e conhecimento. A empresa do futuro restabelecerá relacionamentos “pessoais” com clientes por intermédio de bancos de dados detalhados e interativos. O desafio é definir rapidamente os bancos de dados exigidos, e daí agir sobre eles para restaurar relacionamentos pessoais em *marketing*”.(Vavras, 1993, p.45).

Os melhoramentos na indústria de computadores proporcionaram exatamente o que as empresas necessitavam para manter pista de seus clientes. Os desenvolvimentos atuais e futuros do computador, quando dirigidos a manutenção de banco de dados de clientes farão para o *marketing* o que a máquina a vapor fez para a produção. A tecnologia de microcomputadores de hoje coloca a capacidade de banco de dados nas mesas de todas as empresas. No fundo algumas das menores empresas tem sido as primeiras a utilizar esse poder. Tome por exemplo os sistemas de controle de estoque e faturamento da loja de vídeo local. Não apenas um banco de dados de clientes pode estar disponível em um processador, mas virtualmente qualquer exigência complementar de dados também pode estar disponível.

Dessa forma a empresa de hoje que implementa suas estratégias de *marketing* com um banco de dados central de informações está em posição para continuar de onde um “vendedor” de armazéns varejistas dos anos 30 começou. Os relacionamentos pessoais com clientes não são apenas novamente possíveis, mas tornar-se-ão a face do *marketing* atual.

Atualmente é mais fácil armazenar as informações sobre seus clientes, mas o sucesso das empresas dependerá não somente da extensão das informações mas também da forma que usarão as informações coletadas. As

empresas que vendem itens de grande valor têm maior facilidade para adaptar-se ao novo modelo de *marketing*, mas as empresas que vendem bens de pequeno valor, como bens de consumo, encontram maior dificuldade para estabelecer este relacionamento interativo com seus clientes.

A idéia de usar o *marketing* direto com o cliente é de reduzir os intermediários nas negociações, pois desta forma o retorno da informação sobre o produto chegaria com maior facilidade ao fabricante, tanto as reclamações, como sugestões sobre produtos ou demais serviços associados chegariam diretamente ao fabricante, agilizando o processo no caso de necessidade de correção de algumas ações.

A medida que os intermediários proliferam, separando a empresa de seu cliente, existe menor identificação do consumidor com o fabricante de quem se originam os bens ou serviços. Pode ocorrer de o intermediário adotar alguns valores do fabricante que possibilite que o consumidor identifique-se com o fabricante. Mas o que geralmente acontece é que as empresas dependem de um grande número de intermediários desconhecidos para representarem seus produtos e negócios. E se os intermediários pensarem somente no seu negócio e não assumem lealdade com o fabricante, fazem pouco para reforçar a percepção dos consumidores em relação a uma empresa ou a qualidade de seus produtos. É natural que os intermediários busquem os seus interesses. Portanto eles vendem aquilo que é mais conveniente para sua empresa em vez de representar produtos e serviços de outras empresas.

Portanto o grande valor da utilização do banco de dados de seus clientes é que a empresa fabricante deixaria de correr o risco da deslealdade de seus representantes e não lançaria seus produtos no mercado sem o cuidado e o acompanhamento que desejaria.

4. ABERTURA AO DIÁLOGO COM OS CLIENTES

O *marketing* de relacionamento é um processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender, os relacionamentos não começam nem terminam nas vendas, interessam a toda a empresa e devem envolver todos os funcionários, pois precisam ser formados e nutridos com todos que participam delas direta ou

indiretamente, pois, um relacionamento inicia-se com valores fortes, resolutos e absolutos e crescem ao se revestir de confiança, consideração e atenção. Os relacionamentos são bens fundamentais da empresa. Talvez sejam mais importante que a própria fábrica física, as patentes, os produtos ou os mercados, pois podem determinar o futuro da empresa. Os relacionamentos predizem se o novo valor continuará a ser criado e compartilhado com a empresa. Se os clientes forem receptivos a um vínculo aprofundado, eles farão mais negócios com ela. Se os funcionários gostarem de trabalhar na empresa, prosseguirão com sua curva de aprendizado e produzirão mais e melhor.

Para qualquer plano de fidelidade funcionar, os empregadores terão que perceber antes de mais nada quem são seus funcionários, o pessoal da linha de frente que entra em contato direto com os clientes. Para o bem ou para o mal, os funcionários representam os produtos ou os serviços da empresa e podem conquistar a fidelidade, ou afastar os clientes.

A gerência precisa aceitar o fato de não estar encarregada de satisfazer o cliente. Ao contrário quem conversa com o cliente é o funcionário. Muitas empresas carecem de um programa eficiente de contratação e treinamento dos funcionários. O trabalho em equipe e a delegação decisória são aspectos fundamentais para as empresas que querem construir relacionamentos com base na fidelidade. Uma vez bem treinados os funcionários, a empresa terá que mantê-los, e uma das razões mais comuns para a saída de bons funcionários é que as empresas estabelecem altos padrões para fidelidade dos clientes sem proporcionar ao seu próprio pessoal a habilidade e os recursos que permitirão um desempenho de acordo com essas expectativas.

A empresa precisa estar preparada para ampliação da base de clientes, podendo inclusive adotar um plano de estímulo às recomendações pessoais. Se bem executado pode gerar bons resultados. Porém se não estiver preparada para expansão, absorver muitos clientes poderá comprometer a qualidade, reduzindo os padrões a fim de atender a demanda. O resultado poderá ser desastroso: Clientes potenciais desiludidos, clientes regulares insatisfeitos, baixo moral entre os bons serviços. Se isso vier a acontecer, os clientes descontentes transmitirão o fato aos amigos e terá uma espiral descendente nos negócios.

“ As reclamações é sempre melhor do que não ouvir nada. Você sempre poderá resolver uma reclamação, mas é praticamente impossível solucionar um problema que você nem se dá conta que existe”.(Griffin, 1998, p.251)

Os problemas são inevitáveis em qualquer relacionamento comercial contínuo. O importante é a empresa responder estes problemas, É a preocupação da empresa em solucionar um problema e melhorar seu desempenho que desenvolve a confiança dos clientes e traduz em negócios futuros.

“A estratégia bem sucedida no desenvolvimento da fidelidade não é estática, devendo, ao contrário, ser constantemente atualizada, aperfeiçoada e corrigida à medida que as condições e as pessoas se modificam.”(Griffin, 1998, p.282).

A mudança é uma constante no mundo dos negócios e sempre é uma boa hora de se pensar em inventar novas formas de conquistar e manter seus clientes. Sempre poderá ser encontrado novas soluções no conceito e estágios de desenvolvimento dos clientes e no fato de a fidelidade ser desenvolvida e conquistada a cada instante, devendo acontecer para isto a constante interação com seus clientes.

5. UTILIZANDO TÉCNICAS DO PASSADO PARA COMPETIR NO FUTURO

No passado os negócios ocorriam no mercado local, olho no olho, existia o contato pessoal. Conhecia-se os clientes pelo nome, onde viviam, que tipo de produtos necessitavam e quando os necessitavam. Sabia-se como queriam que esses produtos fossem entregues, como queriam pagar suas contas e quanto tinham de dinheiro para gastar.

Dividia-se os clientes em grupos de maior ou menor valor para o negócio. E consciente ou não, os dividia-se de novo com base em suas necessidades e desejos.

Dessa forma, personalizava-se os serviços e produtos o mais possível, para que fossem adequados às necessidades e ao valor de cada um dos clientes. Assim o concorrente não conseguia conquistar o cliente, pois ficava muito difícil para ele oferecer o mesmo tipo de produto ou serviço de forma

personalizada. Em outras palavras, usava-se o conhecimento do cliente para construir sua fidelidade. Sabia-se instintivamente que os clientes mais fiéis também deveriam ser os mais rentáveis.

Até que a tecnologia permitiu produzir bens e serviços em massa, para mercados massificados. Esqueceu-se o relacionamento individual com o cliente e passou-se a lutar por maior participação no mercado. Em vez de falar com o cliente de forma individual para conhecer suas necessidades, começou-se a realizar a pesquisa de mercado, segmentações, modelos estatísticos que permitissem prever tendências e padrões de compras.

Nesta guerra de mercados cada vez mais competitivos muitas empresas fizeram fortunas, porém muitas tiveram que baixar seus preços, diminuindo seu potencial e até sendo engolidas pelas maiores. Esse festival de descontos na concorrência pode beneficiar algumas empresas no curto prazo, mas ao longo do tempo o resultado é a diminuição da lucratividade, podendo trazer conseqüências irreversíveis para a economia e para a sociedade como um todo, através do desemprego e da exclusão social.

Através da utilização da tecnologia da informática agora é possível sair desta situação e voltar a utilizar as técnicas do passado. Em vez de vender para mercados, vender para clientes. Em vez de buscar maior participação no mercado, buscar maior participação no cliente para aumentar as receitas, criar vínculos mais fortes com os clientes, desenvolver a fidelidade dos clientes mais valiosos e assim aumentar a lucratividade.

Também é preciso criar uma relação contínua de interações entre a empresa e o cliente e na empresa todos os colaboradores tem que estar preparados para interpretar e registrar todos os sentimentos do cliente, desenvolvendo assim um histórico único por cliente.

Agora o *marketing* de relacionamento tornou-se prático e acessível em grande escala, devido a baixa dos custos dos recursos de computação , através da utilização da tecnologia de bancos de dados é possível que uma empresa acompanhe seus clientes de forma individual. Além da utilização da personalização em massa que permite que a empresa configure suas ofertas personalizadas produzindo inúmeras variações do mesmo produto. Enfim,

ainda pode-se dar um atendimento personalizado utilizando esses três tipos de tecnologia – base de dados, interatividade e personalização.

6. COMO IMPLEMENTAR A PERSONALIZAÇÃO EM MASSA

O processo de implementação do *marketing* de relacionamento para o objetivo final que é melhorar o relacionamento com o cliente e aumentar as vendas de seus produtos por consumidor, chegando a personalização em massa, deve seguir certos critérios, através de uma série de passos básicos, como: Identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Identificar os clientes: Para estabelecer uma relação com o cliente precisa-se conhecê-los individualmente e com o maior número de detalhes possível. Se a empresa não tem uma forma de diferenciar pelo menos uma parcela considerável de seus clientes ela não está preparada para utilizar o *marketing* individualizado

Diferenciar seus clientes: Os clientes podem ser diferenciados pelo nível de valor para a empresa e pela necessidade que tem de seus produtos e serviços. Assim identificados os seus clientes o próximo passo é diferenciá-los e priorizar seus esforços e aproveitar o máximo possível de seus clientes de maior valor direcionando a atuação de sua empresa para satisfação das necessidades individuais desses clientes.

Interagir com seus clientes: Interagir com os clientes não quer dizer somente buscar a maneira mais barata e automatizada de contato, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer suas relações com os clientes. Esse contato com o cliente deve ser registrado, de forma que a próxima conversa deve começar aonde terminou a anterior. Assim além de conhecer as necessidades dos clientes pode-se identificar como elas mudam. Somente após estas etapas será possível partir para a personalização.

Personalizar o atendimento: Mesmo com um número muito grande de clientes hoje através do uso dos bancos de dados e da comunicação interativa com o cliente as empresas podem acumular uma quantidade enorme de dados sobre as preferências e necessidades individuais de cada cliente. Nesta interação com os clientes que também é chamada por alguns autores como

relação de aprendizado, cada cliente ensina à empresa quanto às suas necessidades e preferências, proporcionando uma grande vantagem competitiva. Quanto mais os clientes ensinam à empresa, melhores condições ela terá de fornecer exatamente aquilo que desejam e ficará cada vez mais difícil para a concorrência conquistá-los. Para atender estas necessidades de seus clientes a empresa precisa fazer isso a um baixo custo, mesmo que o processo de produção e distribuição sejam norteados por uma orientação centrada no cliente, portanto o projeto do produto ou do serviço deverá ser executado a partir de módulos pré-fabricados, passíveis de serem montados de inúmeras formas a fim de atender as expectativas de cada cliente.

As empresas a bom tempo passaram a utilizar o cadastro de clientes, principalmente para vendas a crediário. Com o passar do tempo este cadastro passou a ser visto com certa utilidade de *Marketing*, para divulgação e propaganda de seus produtos e principalmente para mandar cartões de aniversário e de Natal. Ainda não tinha a idéia de *marketing* individualizado, de conhecer os clientes e identificar com maior facilidade as suas necessidades.

O foco das empresas estava nos produtos, primeiro eram desenvolvidos para de depois através do *marketing* de massa tentar criar o desejo nos consumidores, utilizando-se dos principais meios de comunicação para divulgar e atrair os consumidores. Porém com a nova visão do *marketing* de relacionamento o foco passou a ser nos clientes, em valorizar os cadastros e desenvolver produtos que atendam a necessidade de seus clientes. Muitas empresas possuem todas as informações dos bancos de dados dos clientes, mas poucas sabem utilizar esse potencial como uma ferramenta de competitividade diferenciada. Porém se esses dados forem integrados às evoluções tecnológicas, esse acervo de informações permite a empresa oferecer ao cliente exatamente aquilo que ele quer, respondendo a uma exigência mercadológica cada vez mais freqüente. O *marketing* individualizado é uma relação que envolve empresa e consumidor em uma conexão contínua que se enriquece à medida que ambas as partes interagem. Cria-se a uma convivência na qual os executivos passam a buscar continuamente produtos para seus clientes e não mais clientes para seus produtos.

A tecnologia interativa e os bancos de dados possibilitam às empresas acumular uma quantidade enorme de dados sobre as preferências e necessidades individuais de cada cliente. Por sua vez a informática e os sistemas flexíveis de manufatura permitem a indústria produzir grandes volumes de produtos sob mediada a custos relativamente baixos.

A empresa interessada em oferecer aos clientes exatamente aquilo que eles querem precisa ver o mundo através de uma nova ótica, não mais através do *marketing* de massa e da produção em massa, mas sim usar a tecnologia para se transformar ao mesmo tempo em um “personalizador em massa” que fornece de maneira eficaz bens e serviços personalizados individualmente e em um “marqueteiro pessoa-a-pessoa” capaz de extrair informações de cada cliente sobre suas preferências e necessidades específicas. A fidelização do cliente torna-se mais provável à medida que a empresa consegue atender suas necessidades individuais de forma pró-ativa, com a qualidade, preço e prazos esperados.

7. A CONTABILIDADE X *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

A contabilidade também está inserida neste contexto, pois suas principais finalidades são garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços para a obtenção da eficácia empresarial. A função da controladoria exige que se tenha entendimento geral do setor econômico, conhecimento amplo da empresa, entendimento dos problemas da organização, entendimento dos problemas das funções administrativas, habilidade para analisar e interpretar dados, habilidade para expressar idéias e conhecimento da teoria contábil. Este requisitos todos são necessários para que a contabilidade cumpra sua missão e a continuidade da organização, fazendo com que a empresa tenha sinergia, ou seja, toda a empresa trabalhando em prol do mesmo objetivo. O papel da controladoria no processo de gestão passa pelo planejamento, execução e controle. Em todas as etapas a controladoria tem papel importante tanto no planejamento, com projeção de cenários, identificação de ameaças e oportunidades e escolha do melhor plano alternativo. Como na execução, com a função de corrigir distorções e redefinir padrões e ações. E principalmente no Controle, onde

exerce a função do comparativo entre o planejado pela organização e aquilo que realmente está sendo executado. Aqui entra a contabilidade, através da controladoria, no *marketing* de relacionamento. Pois se a organização definiu estabelecer no seu plano de ação o uso do relacionamento como base de sua estratégia para manter e conquistar clientes e aumentar a sua lucratividade a controladoria precisa estar presente e ser atuante no controle da execução do plano em todos os níveis da organização.

O grande objetivo de toda a organização é o aumento da sua rentabilidade e com a utilização do *marketing* de relacionamento esse resultado é medido individualmente por cliente, através do banco de dados identifica-se as necessidades individuais e com isso busca-se aumentar o índice de penetração de produtos ou serviços por cliente. Reforça-se com isto o papel fundamental da contabilidade que é munir os gestores de informações confiáveis para a tomada de decisões. A empresa precisa dessas informações, pois não se admite mais gastar energias e recursos com clientes que não trazem o retorno desejado.

A empresa precisa contatar os clientes que dão prejuízo e propor uma negociação baseada em um “mix” de produtos com margem de contribuição positiva capaz de torná-los rentáveis. Para os clientes que não aderirem a esta proposta os gestores precisam adotar uma estratégia de dispensá-los. Neste momento deve ficar bem claro quais as necessidades da empresa para dar um atendimento satisfatório com a qualidade que o cliente espera. É preciso dar opções de escolha ao cliente, com pacotes de produtos e serviços, com preços, prazos e qualidade adequados as necessidades e ao perfil do cliente.

Para definições de preços para compor um “mix” de produtos a empresa necessita ter bem claro os custos de elaboração destes produtos, outro papel da contabilidade de custos. Dentro do enfoque sistêmico, as vendas e o preço de um produto específico dependem dos níveis de vendas e preços dos demais produtos da empresa. Este composto de produtos, praticados pela empresa, que no seu conjunto deve garantir o retorno satisfatório de seus investimentos. É necessário entender que os preços dos diversos produtos ofertados pela empresa não podem ser analisados isoladamente, pois os mesmos utilizam-se de recursos comuns e de certa forma concorrem entre si.

O composto de produtos ou “mix” de vendas é definido na etapa de planejamento operacional do processo de gestão, onde são estudadas diferentes alternativas de quantidades, preços, prazos de recebimento, canais de distribuição, etc. e procedimentos operacionais que orientam as decisões de preços. Como resultado desta formulação, um eficaz modelo de decisão de preço deve atender a função-objetivo do decisor de preços, bem como garantir a continuidade da organização. O preço é uma das variáveis decisórias, portanto controláveis, que deve servir a algum propósito. Pode-se complementar dizendo que uma empresa estará no caminho certo, se para o produto em questão já tiver decidido seu mercado-alvo e seu posicionamento de mercado, bem como sua estratégia de *marketing*.

Ao estabelecer o mercado-alvo, a empresa pode decidir para um ataque a determinados segmentos de mercado. Partindo do pressuposto de que os consumidores não são todos iguais, tendo necessidades, exigências e desejos diferentes, os quais procuram satisfazer com a aquisição de produtos, as empresas podem subdividir o mercado em diversos segmentos, ofertando bens e serviços diferenciados, de forma a atender as demandas específicas de cada grupo, adequando seus preços, canais de distribuição e programas de propaganda. Como vimos fica bem mais fácil de se atender estas necessidades se forem utilizadas as técnicas do *marketing* de relacionamento e o atendimento personalizado.

8. CONCLUSÕES

Considerando-se os aspectos analisados neste trabalho, pode-se afirmar que a implantação do *marketing* de relacionamento para manter e conquistar clientes é uma idéia relevante e estratégica, pois pode determinar ou não a continuidade da empresa no longo prazo, já a rentabilidade medida por cliente pode gerar recursos suficientes para repor os ativos consumidos e remunerar o investimento realizado.

O lucro conforme é operado convencionalmente pela contabilidade espelha o que acontece no curto prazo, isto não quer dizer que é uma medida da capacidade competitiva de uma empresa. Porém a remuneração exigida pelos proprietários de capitais, que leva em conta o custo de oportunidade de

seu investimento, constitui-se na melhor medida de avaliação, preocupando-se com o sucesso e continuidade da empresa.

Para implantação do *marketing* de relacionamento é preciso superar muitas dificuldades, principalmente pela mudança de enfoque no atendimento ao cliente e pela resistência cultural muitas vezes presente nas organizações. Para se chegar a personalização em massa e conseguinte fidelização do cliente requer o envolvimento de todo o pessoal da empresa, pois precisa ter o hábito de alimentar e trabalhar constantemente o banco de dados dos clientes, assumido as responsabilidades e os méritos do processo.

A contabilidade tem muito campo a explorar em relação ao *marketing* de relacionamento, pois é ela que detêm o maior número de informações sobre o volume de vendas, sobre preferências, tendências, sazonalidade de procura por determinados produtos e demais informações sobre os clientes. Também quanto as pesquisas e trabalhos publicados existe uma carência muito grande o que prova que a continuidade deste estudo é imprescindível para colocá-la em evidência neste novo rumo que as empresas estão seguindo.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter. **Prática de Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1983.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice – Itall de Brasil Ltda., 1998.

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

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter a fidelidade dos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.

STONE, Merlin; WOODCOOK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

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