

# Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

## PARTE 3 Conexão com os clientes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é valor para o cliente, satisfação e fidelidade de clientes, e como as empresas podem proporcioná-los?
2. O que é valor vitalício do cliente e como os profissionais de marketing podem maximizá-lo?
3. Como as empresas podem atrair e reter os clientes certos e cultivar um relacionamento forte com eles?
4. Quais são as vantagens e desvantagens do database marketing?

**Atualmente, as empresas têm enfrentado uma concorrência jamais vista. Se forem capazes, porém, de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de marketing devem se conectar com os clientes — informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo. Empresas centradas nos clientes conseguem desenvolver relacionamentos, e não apenas produtos; são hábeis em engenharia de mercados, e não apenas em engenharia de produtos. Uma das pioneiras em técnicas de gestão de relacionamento com os clientes é a Harrah's Entertainment.**

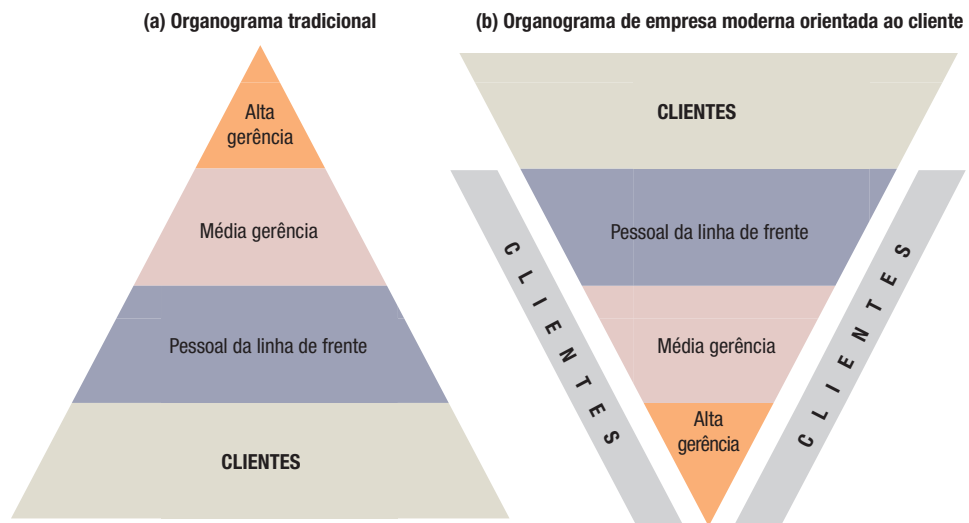
*Em 1997, a Harrah's Entertainment, uma operadora de cassinos sediada em Las Vegas, lançou um programa de fidelidade pioneiro que reuniu todos os dados de seus clientes em um cadastro centralizado e fez uma análise sofisticada para entender melhor o valor que os investimentos traziam. A Harrah's tem mais de 10 milhões de membros ativos em seu programa de fidelidade Total Rewards, um sistema que foi aperfeiçoado para obter uma análise quase em tempo real: enquanto os clientes interagem com as máquinas caça-níqueis, registram-se nos cassinos ou comem em seus restaurantes, recebem recompensas — por exemplo, vouchers de refeições ou créditos para jogos — com base em análises preditivas. A empresa já identificou centenas de segmentos de clientes muito específicos e, direcionando ofertas a cada um deles, pôde quase dobrar sua participação nos orçamentos de jogo dos clientes e gerar US\$ 6,4 bilhões por ano (80 por cento de seu faturamento com jogos). A Harrah's cortou drasticamente seus gastos com propaganda tradicional, em grande parte substituindo-a por mala direta e e-mail — um cliente rentável pode receber até 150 peças por ano. Dados do programa Total Rewards influenciaram até a decisão da Harrah's de adquirir o Caesars Entertainment, quando uma pesquisa da empresa revelou que a maioria de seus clientes que visitavam Las Vegas, quando não ficava em um hotel de propriedade da Harrah's, ia para o Caesars Palace. A última inovação em fidelidade da Harrah's é um programa de marketing móvel que envia ofertas, com base no horário e na localização, aos dispositivos móveis dos clientes em tempo real.<sup>1</sup>*

**Como mostra a experiência da Harrah's, as empresas de sucesso são aquelas que administram cuidadosamente sua base de clientes. Neste capítulo, descreveremos detalhadamente como elas conseguem atrair clientes e derrotar a concorrência. Grande parte do segredo está em satisfazer ou exceder as expectativas do cliente melhor do que os outros.**

## Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente

Criar clientes fiéis é a essência de cada negócio.<sup>2</sup> Como dizem os especialistas de marketing Don Peppers e Martha Rogers:<sup>3</sup>

O único valor que sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes — os que você já tem e os que terá no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes, não há negócio.

**Figura 5.1**

Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente

Os gerentes que acreditam que o cliente é o único e verdadeiro “centro de lucro” da empresa consideram obsoleto o organograma tradicional mostrado na Figura 5.1a — uma pirâmide com a alta administração no topo, a gerência de nível médio no meio e o pessoal da linha de frente e os clientes na base.<sup>4</sup>

As empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma, como mostra a Figura 5.1b. No topo estão os clientes; a seguir, por grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz; abaixo deles está a média gerência, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta gerência, cuja tarefa é contratar gerentes eficientes de nível médio e dar-lhes suporte. Acrescentamos os clientes nas laterais da Figura 5.1b para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos na missão de contactá-los, conhecê-los e atendê-los.

Quando foram criadas, algumas empresas tinham o cliente no topo do modelo de negócios e, ao longo do tempo, continuaram usando a defesa dos direitos do consumidor como sua principal estratégia — e vantagem competitiva. Com a ascensão das tecnologias digitais como a Internet, os consumidores de hoje em dia, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los. Eles esperam que as empresas os *ouçam* e os *atendam*.<sup>5</sup>

Quando a Office Depot passou a acrescentar opiniões de clientes a seu site em 2008, seu faturamento e suas taxas de conversão de vendas aumentaram significativamente. A empresa também incorporou termos baseados em opiniões de clientes à sua propaganda vinculada a buscas pagas. Como resultado desses esforços, a receita do site e o número de novos compradores que o visitavam aumentou em mais de 150 por cento.<sup>6</sup>

## Valor percebido pelo cliente

Além de estarem mais informados do que nunca, os clientes atuais possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas.<sup>7</sup>

**Dell** A Dell rumou para o sucesso com a oferta de computadores de baixo preço, eficiência logística e serviço pós-venda. O foco obsessivo da empresa em custos baixos tem sido a chave de seu sucesso. Embora a empresa tenha transferido suas centrais de atendimento ao cliente para a Índia e as Filipinas visando ao corte de custos, a falta de pessoal frequentemente fazia com que os clientes tivessem de esperar cerca de 30 minutos para serem atendidos. Quase a metade das chamadas exigia pelo menos uma transferência. Para desencorajar as ligações dos clientes, a Dell chegou a remover o número de serviço gratuito de seu site. Com a satisfação do cliente desmoronando e os concorrentes se equiparando em qualidade e preço de produtos, além de oferecerem melhores serviços, a participação da Dell no mercado e o preço de suas ações caíram de maneira acentuada. A Dell acabou contratando mais funcionários norte-americanos para o call center. “A equipe gerenciava custos em vez de gerenciar o serviço e a qualidade”, confessou Michael Dell.<sup>8</sup>

Então, como os clientes fazem suas escolhas? Eles buscam sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na sua procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Os clientes estimam qual oferta eles acreditam que — seja lá por qual razão — entregará o maior valor percebido e agem com base nisso (veja a Figura 5.2). A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. Em um levantamento de 2008, no qual se perguntou a consumidores norte-americanos: “A [Marca X] tem um bom valor em relação àquilo que você paga?”, as marcas de maior pontuação foram as ferramentas Craftsman, o Discovery Channel, o History Channel, o Google e a Rubbermaid.<sup>9</sup>

O **valor percebido pelo cliente** é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o **benefício total para o cliente** é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função de produto, pessoal e imagem. O **custo total para o cliente** é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico.

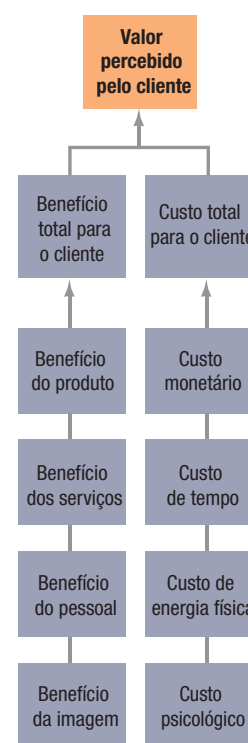
O valor percebido pelo cliente se baseia, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e os custos que ele assume pelas diferentes opções possíveis. A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre o aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou a redução de um ou mais dos vários tipos de custo. Um cliente que esteja escolhendo entre duas ofertas de valor, V1 e V2, escolherá V1 se a razão V1:V2 for maior do que um, ou V2, se for menor do que um, e será indiferente a ambas se for igual a um.

**APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE VALOR** Suponha que o comprador de uma grande empreiteira que deseja comprar um trator para construção de casas está em dúvida entre o da Caterpillar e o da Komatsu. Ele gostaria que o veículo lhe proporcionasse determinados níveis de confiabilidade, durabilidade, desempenho e valor de revenda. Os vendedores concorrentes descrevem minuciosamente suas respectivas ofertas. O comprador observa que, com base nesses atributos, o produto da Caterpillar traz mais benefícios. O comprador também percebe diferenças nos serviços incluídos — entrega, treinamento e manutenção — e conclui que a Caterpillar oferece um atendimento melhor e que seu pessoal aparenta conhecer melhor o produto, além de ser mais atencioso. Por fim, o comprador valoriza mais a imagem de marca e a reputação da Caterpillar. Ele soma todos os benefícios econômicos, funcionais e psicológicos dessas quatro fontes — produto, serviço, pessoal e imagem — e deduz que a Caterpillar oferece maior valor ao cliente.

Ele compra o trator da Caterpillar? Não necessariamente. Ele também pondera o custo total com o qual terá de arcar para efetuar a transação com a Caterpillar e com a Komatsu. Esse custo total consiste em mais do que o custo monetário. Como observou Adam Smith há mais de dois séculos em *A riqueza das nações*, “o verdadeiro preço de alguma coisa é a dificuldade e o trabalho para adquiri-la”. O custo total para o cliente também inclui os seus custos de tempo, de energia física e psicológico para adquirir o produto, e em seu uso, manutenção, propriedade e descarte. O comprador leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para assim formar um quadro do custo total para o cliente. Então, ele verifica se o custo total da Caterpillar é demasiadamente elevado em relação ao benefício total entregue por ela. Se for, ele poderá optar pelo trator da Komatsu. O comprador vai adquirir aquele que entregar o maior valor percebido.

Agora apliquemos essa teoria do processo decisório do comprador para ajudar a Caterpillar a vender seu trator. A Caterpillar pode melhorar sua oferta de três maneiras. A primeira consiste em aumentar o benefício total para o cliente, melhorando os benefícios relacionados ao produto, serviços, pessoal e/ou imagem. A segunda consiste em reduzir os custos não monetários do comprador, ou seja, seus custos de tempo, de energia física e psicológico. A terceira é reduzir o custo monetário do produto.

Suponha que a Caterpillar conclua que, para o comprador, sua oferta vale US\$ 20 mil. Além disso, suponha que o custo da empresa para produzir o trator seja de US\$ 14 mil. Isso significa que a oferta da Caterpillar gera potencialmente US\$ 6 mil acima do custo da empresa e, portanto, ela precisa cobrar um preço entre US\$ 14 mil e US\$ 20 mil. Se cobrar menos que US\$ 14 mil, não cobrirá seu preço de custo; se cobrar mais, poderá ficar fora do mercado.



**Figura 5.2**  
Determinantes do valor percebido pelo cliente

O preço cobrado pela Caterpillar determinará que valor será entregue ao comprador e que valor ela receberá de volta. Se cobrar, por exemplo, US\$ 19 mil, estará concedendo US\$ 1 mil de valor ao cliente e US\$ 5 mil para si. Quanto menor o preço determinado pela empresa, maior seu valor entregue e, portanto, maior o incentivo para o cliente comprar. Para realizar a venda, a Caterpillar deve oferecer um valor para o cliente maior do que a Komatsu.<sup>10</sup> A Caterpillar está bem ciente da importância de ter uma visão ampla do valor para o cliente.

**Caterpillar** A Caterpillar assumiu a liderança pela maximização do valor total para o cliente no setor de equipamentos de construção, apesar dos desafios de uma série de concorrentes capacitados, como John Deere, Case, Komatsu, Volvo e Hitachi. Em primeiro lugar, a Caterpillar fabrica equipamentos de alta performance que são conhecidos por sua confiabilidade e durabilidade — fatores essenciais de compra em equipamentos industriais pesados. A empresa também facilita que os clientes encontrem o produto certo, fornecendo uma linha completa de equipamentos de construção e uma grande variedade de condições de pagamento. A Caterpillar mantém o maior número de revendedores independentes do setor. Todos eles trabalham com a linha completa de produtos Caterpillar e normalmente são mais bem treinados e apresentam um desempenho mais confiável do que os revendedores da concorrência. A Caterpillar também desenvolveu uma rede mundial de peças e um sistema de serviço inigualável no setor. Os clientes reconhecem todo o valor que a Caterpillar cria em suas ofertas, o que permite que a empresa estipule um preço premium de 10 a 20 por cento maior do que seus concorrentes. Os maiores desafios da Caterpillar são a Komatsu, que tem avançado fortemente na China, e algumas questões da cadeia de suprimentos na introdução de novos produtos.<sup>11</sup>

Muitas vezes, os gerentes realizam uma **análise de valor para o cliente** que revela os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos dos vários concorrentes. As etapas dessa análise são:

1. **Identificar os principais atributos e benefícios valorizados pelos clientes.** Os clientes são questionados sobre os atributos, benefícios e níveis de desempenho que buscam ao escolher um produto e fornecedores. Atributos e benefícios devem ser definidos de forma ampla para abranger todos os fatores que compõem as decisões dos clientes.
2. **Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos e benefícios.** Os clientes são solicitados a classificar a importância de diferentes atributos e benefícios. Se suas avaliações divergem muito, o profissional de marketing deve agregá-las em diferentes segmentos.
3. **Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes nos diferentes valores para os clientes em relação a sua importância.** Os clientes descrevem onde enxergam o desempenho da empresa e dos concorrentes em cada atributo e benefício.
4. **Examinar como os clientes em um segmento específico avaliam o desempenho de uma empresa em relação a um grande concorrente específico sobre um atributo individual ou uma base de benefício.** Se a oferta da empresa ultrapassa a do concorrente em todos os atributos e benefícios importantes, a empresa pode cobrar um preço mais elevado (e, desse modo, conseguir lucros maiores) ou pode cobrar o mesmo preço e obter maior participação de mercado.
5. **Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo.** A empresa deve refazer periodicamente seus estudos sobre os valores para o cliente e a classificação dos concorrentes à medida que a economia, a tecnologia e os recursos se modificam.

**PROCESSOS DE ESCOLHAS E SUAS IMPLICAÇÕES** Alguns profissionais de marketing poderão argumentar que o processo que descrevemos aqui é demasiadamente racional. Suponha que o cliente escolha o trator da Komatsu. Como podemos explicar essa escolha? Veja as três possibilidades a seguir.

1. **O comprador pode ter recebido ordens para comprar o produto de menor preço.** A tarefa do vendedor da Caterpillar é convencer o gerente do comprador de que comprar levando em conta unicamente o preço resultará em lucros menores a longo prazo.
2. **O comprador se aposentará antes que a empresa perceba que o trator da Komatsu é mais caro de operar que o da Caterpillar.** O comprador conquistará prestígio a curto prazo — estará maximizando o benefício pessoal. A tarefa do vendedor da Caterpillar é convencer outras pessoas na empresa-cliente de que sua oferta oferece maior valor a longo prazo.
3. **O comprador tem uma longa amizade com o vendedor da Komatsu.** Nesse caso, o vendedor da Caterpillar precisa mostrar ao comprador que o trator da Komatsu suscitará reclamações entre os operadores quando estes perceberem que o custo com combustível é alto e há uma necessidade frequente de manutenção.

A lição desses exemplos é clara: os compradores operam sob diversas limitações e, às vezes, fazem escolhas movidos mais por interesse pessoal do que pelos interesses da empresa.

O valor percebido pelo cliente é um fundamento útil que se aplica a muitas situações e nos proporciona ensinamentos importantes. Ele sugere que o vendedor deve avaliar o benefício e o custo total para o cliente em relação à oferta da concorrência para saber como sua oferta é vista pelo comprador. Também sugere que o vendedor que estiver em desvantagem em relação ao valor entregue tem duas alternativas: tentar aumentar o benefício total para o cliente ou reduzir o custo total para esse mesmo cliente. A primeira alternativa requer o fortalecimento ou o aumento dos benefícios econômicos, funcionais e psicológicos relacionados a produto, serviços, pessoal e imagem da oferta. A segunda requer uma redução dos custos para o comprador, com a redução do preço ou do custo de posse e manutenção, a simplificação do processo de encomenda e entrega ou a absorção de algum risco do comprador por meio de uma garantia.<sup>12</sup>

**ENTREGA DE ALTO VALOR PARA O CLIENTE** Os consumidores possuem diferentes níveis de fidelidade a marcas, lojas e empresas específicas. Oliver define **fidelidade** como “um compromisso profundamente arraigado de comprar ou recomendar repetidamente certo produto no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”.<sup>13</sup> A Tabela 5.1 exibe marcas com o maior grau de fidelidade de clientes de acordo com um levantamento realizado em 2010 com consumidores norte-americanos.<sup>14</sup>

**TABELA 5.1** As 25 maiores marcas em termos de fidelidade do cliente

Marca	Categoria	Classificação	
		2010	2009
iPhone Apple	Telefone móvel	1	1
Clairol	Tintura para cabelo	2	NA
Samsung	Telefone móvel	3	2
Mary Kay	Cosméticos (distribuição em massa)	4	7
Grey Goose	Vodca	5	6
Clinique	Cosméticos (luxo)	6	19
AVIS	Locação de automóveis	7	8
Walmart	Loja de varejo (desconto)	8	5
Google	Motor de busca	9	3
Amazon.com	Livros/música on-line	10	10
Bing	Motor de busca	11	NA
J. Crew	Loja de varejo (roupas)	12	23
AT&T	Telefonia móvel	13	123
Discover Card	Cartão de crédito	14	121
Verizon Wireless	Telefonia móvel	15	21
Hotel Intercontinental	Hotéis (luxo)	16	103
Cheerios	Cereais matinais: crianças	17	71
Dunkin' Donuts	Café	18	54
Home Depot	Loja de varejo (reforma do lar)	19	192
Domino's Pizza	Pizza	20	156
Barilla	Molho para macarrão	21	NA
Canon	Copiadora	22	44
Nike	Tênis esportivo	23	178
Coors Light	Cerveja (light)	24	63
Acer	Computador (netbook)	25	NA

Fonte: 2010 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List. Disponível em: <[www.brandkeys.com](http://www.brandkeys.com)>.

Uma **proposição de valor** consiste em um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta. Por exemplo, o posicionamento central da Volvo é “segurança”, mas ela promete ao comprador mais do que um carro seguro; outros benefícios incluem bom desempenho, design e respeito ao meio ambiente. Basicamente, a proposição de valor é uma promessa relativa à experiência que os clientes podem esperar da oferta que a empresa faz ao mercado e de seu relacionamento com o fornecedor. O cumprimento ou não da promessa dependerá da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor.<sup>15</sup> O **sistema de entrega de valor** é constituído por todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obtenção e uso da oferta. Na essência de um sistema de entrega de valor eficaz está um conjunto de processos organizacionais centrais que contribuem para a entrega de um valor diferenciado ao consumidor.<sup>16</sup>

## Satisfação total do cliente

De modo geral, a **satisfação** é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador.<sup>17</sup> Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.<sup>18</sup> As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm com a marca.<sup>19</sup> É comum que os consumidores formem percepções favoráveis sobre um produto de uma marca a qual eles associam com sentimentos positivos.

Embora a empresa centrada no cliente busque criar um alto nível de satisfação, essa não é sua meta principal. Se ela aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou melhorando seus serviços, o resultado pode ser lucros menores. A empresa pode aumentar sua lucratividade por meios diferentes do aumento da satisfação do cliente (melhorando processos de fabricação ou investindo mais em P&D, por exemplo). Além disso, são muitos os stakeholders, incluindo funcionários, revendedores, fornecedores e acionistas; gastar mais para aumentar a satisfação do cliente pode desviar recursos que aumentariam a satisfação dos demais “parceiros”. Em última análise, a empresa deve tentar alcançar um alto nível de satisfação do cliente sujeito a também atingir níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos de interesse, considerando as limitações de seus recursos.<sup>20</sup>

Como os compradores formam suas expectativas? Com base em experiências de compras anteriores, recomendações de amigos e colegas, e informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes. Se as expectativas criadas forem muito altas, o comprador provavelmente ficará desapontado. Por outro lado, se forem muito baixas, não atrairão compradores suficientes (embora satisfaçam aqueles que comprarem de fato).<sup>21</sup> Algumas das empresas mais bem-sucedidas atualmente elevam as expectativas e encontram formas de garantir seu desempenho superior. A montadora de automóveis coreana Kia obteve êxito nos Estados Unidos ao lançar carros de baixo custo e alta qualidade com confiabilidade suficiente para oferecer garantia de dez anos e 100.000 milhas.

Embora a segurança seja o posicionamento central da Volvo, a proposição de valor oferecida pela empresa aos clientes também inclui outros benefícios.



**THE FIRST CAR TO STOP TRAFFIC. AND ITSELF.**

**INTRODUCING THE NEW VOLVO XC60 WITH CITY SAFETY.**

Eighty years of safety innovation have come to this. You're looking at a car that can actually stop itself. City Safety comes standard, which means the XC60 will apply its own brakes to help avoid low-speed collisions. Combined with available features like the Blind Spot Information System and the Collision Avoidance Package, the XC60 is the safest Volvo in the history of Volvo. All the time. Every. Second with Life.

Volvo. for life



## Monitoramento de satisfação

Muitas empresas medem sistematicamente a forma como elas tratam os clientes, identificando os fatores que moldam a satisfação deles e modificando suas operações e ações de marketing como resultado disso.<sup>22</sup>

Empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los.<sup>23</sup> De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço. Além disso, sugere ideias sobre bens ou serviços e custa

menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras.<sup>24</sup> Um alto nível de satisfação de clientes também tem sido associado a maiores retornos e menores riscos no mercado acionário.<sup>25</sup>

Entretanto, a relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente não é proporcional. Suponha que a satisfação do cliente seja avaliada em uma escala de um a cinco. No nível mais baixo de satisfação (nível um), os clientes normalmente abandonam a empresa e estão propensos a falar mal dela. Nos níveis de dois a quatro, os clientes estão apenas satisfeitos e podem mudar facilmente de fornecedor quando surgir uma oferta melhor. No nível cinco, o cliente tem grande chance de repetir a compra e elogiar a empresa. Um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca ou a empresa, não apenas uma preferência racional. A alta administração da Xerox constatou que seus clientes “altamente satisfeitos” estão seis vezes mais propensos a repetir a compra de produtos da empresa ao longo dos 18 meses seguintes do que seus clientes “muito satisfeitos”.<sup>26</sup>

É preciso, contudo, levar em conta que os clientes definem um bom desempenho de maneiras diferentes. Uma boa entrega pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo ou entrega do pedido completo, e dois clientes podem se dizer “altamente satisfeitos” por motivos diferentes. Um deles pode ser daquele tipo que está sempre satisfeito, e o outro pode ser do tipo difícil de agradar, mas que ficou satisfeito na ocasião.<sup>27</sup>

**TÉCNICAS DE MENSURAÇÃO** Pesquisas periódicas podem monitorar diretamente a satisfação do cliente e fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir sua intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendarem a empresa ou a marca a outros. Uma das maiores e mais diversificadas construtoras residenciais dos Estados Unidos, a Pulte Homes, ganha mais prêmios na pesquisa anual da J. D. Power do que qualquer outra ao medir constantemente o seu desempenho com relação a seus clientes e acompanhá-los por um longo período de tempo. A Pulte faz contato com seus clientes logo após a compra de suas casas e novamente vários anos depois para se certificar de que continuam satisfeitos.<sup>28</sup> A seção Novas Ideias em Marketing “A metodologia Net Promoter e a satisfação do cliente” descreve por que algumas empresas acreditam que basta uma pergunta bem-feita para avaliar a satisfação do cliente.<sup>29</sup>

As empresas também precisam monitorar o desempenho de seus concorrentes. Podem acompanhar o índice de perda de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou trocaram de fornecedor para saber por que o fizeram. Finalmente, como descrevemos no Capítulo 3, as empresas podem contratar *compradores misteriosos* para se passarem por compradores potenciais e reportar os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes. Nas situações de compra em que possam passar despercebidos, os próprios gerentes podem fazer esse papel e, assim, experimentar diretamente o tratamento dispensado aos clientes, ou podem ligar para sua empresa e fazer perguntas ou reclamações para ver como os telefonemas são administrados.



## A metodologia Net Promoter e a satisfação do cliente

Para muitas empresas, a mensuração da satisfação do cliente é uma prioridade — mas como elas devem tratar essa questão? Frederick Reichheld, da consultoria Bain, sugere que há somente uma pergunta sobre o cliente que realmente importa: “Qual é a probabilidade de você reco-

mendar esse produto a um amigo ou colega?” De acordo com Reichheld, a disposição de um cliente de fazer uma recomendação decorre do tratamento que ele recebe de funcionários da linha de frente, o que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência do cliente.<sup>30</sup>

Reichheld foi inspirado, em parte, pelas experiências da Enterprise Rent-A-Car. Quando, em 1998, reduziu as dezoito perguntas de seu levantamento de satisfação do cliente para apenas duas — uma sobre a qualidade da experiência de locação e outra sobre a probabilidade de os clientes fazerem uma nova locação com a empresa —, a empresa descobriu que aqueles que atribuíram as notas mais altas para sua experiência de locação estavam três vezes mais propensos a repeti-la do que os que deram a segunda classificação mais alta. Também constatou que as informações diagnósticas que os gerentes coletavam de clientes insatisfeitos ajudavam a ajustar suas operações.

Em um tradicional levantamento Net Promoter que segue o raciocínio de Reichheld, os clientes são convidados a avaliar a probabilidade de fazerem recomendações em uma escala de 0 a 10. Em seguida, os

profissionais de marketing subtraem os *detratores* (aqueles que deram notas de 0 a 6) dos *promotores* (aqueles que deram notas 9 ou 10) para chegar ao Net Promoter Score (NPS). Os clientes que atribuem notas 7 ou 8 à marca são considerados *passivamente satisfeitos* e não são incluídos. O índice NPS mais comum recai na faixa de 10 por cento a 30 por cento, mas as empresas de nível mundial podem pontuar mais de 50 por cento. Algumas empresas com alta pontuação NPS são: USAA (89 por cento), Apple (77 por cento), Amazon.com (74 por cento), Costco.com (73 por cento) e Google (71 por cento).

Reichheld tem conquistado adeptos. GE, American Express e Microsoft, entre outros, adotaram a métrica NPS; a GE, por exemplo, atrelou 20 por cento dos bônus de seus gerentes a seu índice NPS. Quando a unidade europeia da GE Healthcare recebeu uma pontuação baixa, uma pesquisa de acompanhamento revelou que os tempos de resposta para os clientes constituíam um grande problema. Depois de reformular seu call center e colocar mais especialistas para trabalhar externamente, o índice Net Promoter da GE Healthcare saltou de 10 a 15 pontos. A BearingPoint descobriu que os clientes que lhe atribuíam alta pontuação Net Promoter Score geravam maior crescimento de receita para a empresa.

Reichheld desenvolveu o NPS em resposta aos levantamentos excessivamente complicados e, portanto, ineficazes que eram realizados com os clientes. Desse modo, não surpreende que as empresas-cliente louvem sua simplicidade e forte relação com o desempenho financeiro.

Quando a Intuit aplicou o Net Promoter a seu produto TurboTax, os feedbacks recebidos revelaram insatisfação com o procedimento de desconto do software. Assim que a Intuit abandonou a exigência do comprovante de compra, as vendas saltaram 6 por cento.

O Net Promoter Score não está isento de críticas. Um abrangente estudo acadêmico com 21 empresas e mais de 15 mil consumidores na Noruega não encontrou qualquer superioridade do Net Promoter Score em relação a outros indicadores, como o ACSI, que será discutido mais adiante neste capítulo.

**Fonte:** REICHELLED, Fred. *Ultimate question: for driving good profits and true growth*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; MCGREGOR, Jena. *Would you recommend us?* *BusinessWeek*, p. 94-95, 30 jan. 2006; KRANHOLD, Kathryn. *Client-satisfaction tool takes root*. *Wall Street Journal*, 10 jul. 2006; REICHELLED, Fred. *The one number you need to grow*. *Harvard Business Review*, dez. 2003; KEININGHAM, Timothy L.; COOIL, Bruce; ANDREASSEN, Tor Wallin; AKSOY, Lerzan. *A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth*. *Journal of Marketing*, n. 71, p. 39-51, jul. 2007; MORGAN, Neil A.; REGO, Lopo Leotte. *The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance*. *Marketing Science*, v. 25, n. 5, p. 426-39, set./out. 2006; KEININGHAM, Timothy L.; AKSOY, Lerzan; COOIL, Bruce; ANDREASSEN, Tor W. *Linking customer loyalty to growth*. *MIT Sloan Management Review*, verão 2008, p. 51-57; KEININGHAM, Timothy L.; AKSOY, Lerzan; COOIL, Bruce; ANDREASSEN, Tor Wallin. *Commentary on "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance"*. *Marketing Science*, v. 27, n. 3, p. 531-32, maio/jun. 2008.

**INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE** Para as empresas centradas no cliente, a satisfação deles é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Hoje em dia, as empresas devem se preocupar, sobretudo, com o nível de satisfação do cliente porque a Internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações — assim como elogios — para o resto do mundo. Alguns clientes criam seus próprios sites para publicar queixas e promover protestos, visando marcas de alta visibilidade como United Airlines, Home Depot e Mercedes-Benz.<sup>31</sup>

Claes Fornell, da Universidade de Michigan, desenvolveu o American Customer Satisfaction Index (ACSI — índice norte-americano de satisfação do cliente) para medir a satisfação do cliente em diferentes empresas, segmentos, setores econômicos e economias nacionais.<sup>32</sup> A Tabela 5.2 exhibe algumas das empresas líderes em 2009.

As empresas que alcançam altos índices de satisfação do cliente fazem questão de que seu mercado-alvo saiba disso. Assim que atingiram o topo de sua categoria nas classificações de satisfação do cliente da J. D. Power, Hyundai, American Express, Medicine Shoppe (uma rede de farmácias) e Alaska Airways trataram de comunicar esse fato.

**RECLAMAÇÕES DE CLIENTES** Algumas empresas pensam que obtêm uma indicação da satisfação dos clientes por meio do registro de reclamações, mas estudos revelam que, embora a taxa de insatisfação de clientes gire em torno de 25 por cento, somente cerca de 5 por cento dos insatisfeitos reclamam. Os outros 95 por cento ou sentem que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou com quem reclamar. Eles simplesmente deixam de comprar.<sup>33</sup>

De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 por cento voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem ouvidas e os problemas, resolvidos. O percentual chega a espantosos 95 por cento se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida *rapidamente*. Clientes que reclamaram a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente atendidas relatam para uma média de 5 pessoas o bom tratamento que receberam.<sup>34</sup> Entretanto, o cliente insatisfeito se lamenta, em média, com 11 pessoas. Se cada uma delas contar para alguma outra, o número de expostos a um comentário negativo pode crescer exponencialmente.

Não importa com que perfeição um programa de marketing tenha sido projetado e implementado: sempre haverá erros. A melhor atitude que uma empresa pode tomar é facilitar o processo de reclamações. Formulários de sugestões, serviço de discagem direta gratuita, sites e endereços eletrônicos permitem uma comunicação bilateral rápida. De acordo com a 3M, mais



**TABELA 5.2** Indicadores ACSI por setor, em 2009

Setor	Empresa	Pontuação
Transporte aéreo	Southwest Airlines	81
Vestuário	Jones Apparel	84
Automóveis e veículos leves	Lexus & BMW	87
Bancos	Wachovia	76
Cervejarias	Molson Coors Brewing	83
TV a cabo e TV por satélite	DIRECTV	71
Telefones celulares	Nokia	74
Cigarros	Philip Morris	79
Lojas de departamento e de desconto	Nordstrom & Kohl's	80
Serviço público de energia	Sempra Energy	80
Entrega rápida	FedEx	84
Serviço de telefonia fixa	Cox Communications	74
Alimentício	H. J. Heinz	89
Seguradoras de saúde	Blue Cross and Blue Shield	73
Hotelaria	Hilton Hotels	79
Corretagem na Internet	Fidelity Investments	80
Notícias e informações na Internet	MSNBC.com	76
Portais e motores de busca na Internet	Google	86
Viagens pela Internet	Expedia	77
Seguro de vida	Prudential Financial	79
Cuidados pessoais e limpeza	Clorox	87
Computadores	Apple	85
Refrigerantes	Dr Pepper Snapple	87
Supermercados	Publix	82
Serviço de telefonia móvel	Verizon Wireless	74

Fonte: ACSI LLC, <www.theacsi.org>. Usado com permissão.

de dois terços das ideias sobre melhorias em produtos originam-se do fato de a empresa manter um canal para ouvir as reclamações dos clientes.

Considerando-se o aspecto potencialmente adverso de ter um cliente insatisfeito, é fundamental que os profissionais de marketing saibam como lidar adequadamente com as experiências negativas.<sup>35</sup> Além disso, os seguintes procedimentos podem ajudar a recuperar a boa vontade do cliente:<sup>36</sup>

1. Disponibilize um serviço de discagem direta gratuita que funcione 7 dias por semana, 24 horas por dia (por telefone, fax ou e-mail) para receber e atender a reclamações de clientes.
2. Faça contato com o reclamante o mais rápido possível. Quanto mais a empresa demora para responder, mais a insatisfação pode crescer e levar a um boca a boca negativo.
3. Assuma a responsabilidade pela decepção do cliente; não culpe o cliente.
4. Escolha pessoas sociáveis para o atendimento.
5. Resolva a reclamação de forma rápida e satisfatória para o cliente. Para alguns reclamantes, a compensação financeira interessa menos do que um sinal de que a empresa se importa com eles.

## Qualidade de produtos

A satisfação também depende da qualidade dos produtos. Mas o que exatamente significa qualidade? Vários especialistas a definem como “adequação para o uso”, “conformidade com as exigências” e “não sujeição a variações”. Utilizaremos a definição da American Society for Quality Control (Sociedade Americana de Controle de Qualidade): **qualidade** é a totalidade

dos atributos e características de um produto que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.<sup>37</sup> Essa é uma definição claramente voltada para o cliente. Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto atende às expectativas do cliente ou as excede.

Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é tida como uma empresa de qualidade, mas é importante distinguir entre qualidade de *conformidade* e qualidade de *desempenho* (ou grau). Um Lexus oferece uma qualidade de desempenho mais elevada do que um Hyundai: ele proporciona mais estabilidade, velocidade e durabilidade. Entretanto, pode-se dizer que tanto um Lexus quanto um Hyundai oferecem a mesma qualidade de conformidade, se todas as unidades entregarem a qualidade prometida.

**IMPACTO DA QUALIDADE** Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, o que justifica preços mais altos e (frequentemente) propicia custos menores. Estudos mostram uma alta correlação entre a qualidade de produtos e a lucratividade da empresa.<sup>38</sup> O esforço para a produção de bens superiores em mercados mundiais tem levado alguns países — e grupos de países — a conceder prêmios a empresas que apresentam as melhores práticas relacionadas à qualidade, tais como o Prêmio Deming, no Japão, o Malcolm Baldrige National Quality Award, nos Estados Unidos, e o European Quality Award, na Europa.

As empresas que reduziram custos para aparar arestas pagaram o preço quando a qualidade da experiência do cliente foi afetada.<sup>39</sup> Quando a Northwest Airlines parou de oferecer como cortesia revistas, travesseiros, filmes e até mesmo minipacotes de pretzels em voos domésticos, também aumentou as tarifas e reduziu o número de voos. Como um passageiro assíduo observou, “a Northwest atua com baixo custo, sem *ser* de baixo custo”. Como era previsível, a Northwest ficou em último lugar no ranking de companhias aéreas norte-americanas tanto pelo indicador ACSI quanto pela pesquisa de opinião pública da J. D. Power, ocorrida logo depois. A Home Depot também passou por turbulências quando se tornou excessivamente centrada na redução de custos.

---

**Home Depot** Quando a Home Depot decidiu expandir seus negócios para o setor de suprimento a empreiteiras e, ao mesmo tempo, reduzir custos e racionalizar operações em 1.816 lojas nos Estados Unidos, muitos funcionários de tempo integral foram substituídos por outros de meio período, que logo passaram a representar cerca de 40 por cento do pessoal de loja. O indicador ACSI de satisfação dos clientes da rede ficou abaixo do de grandes varejistas do país, 11 pontos atrás do concorrente mais amigável aos consumidores — a Lowe’s — e o preço de suas ações caiu 24 por cento durante o maior boom no setor de reformas residenciais na história norte-americana. Para reverter a situação da empresa, uma nova administração simplificou as operações. Os gerentes das lojas tinham de alcançar três metas: armazéns mais limpos, prateleiras abastecidas e excelência no serviço ao cliente. Os mais de duzentos e-mails enviados da sede corporativa em uma segunda-feira comum foram substituídos por apenas um; o restante das informações passou a ser disponibilizado on-line. Em uma nova prática chamada *power hours*, nos dias úteis, das dez da manhã até as duas da tarde e aos sábados e domingos, os funcionários não deviam fazer nada além de atender clientes. Para garantir a adesão à nova estratégia, as avaliações de desempenho foram modificadas de modo que os funcionários de loja fossem avaliados quase inteiramente pelo atendimento que dispensavam ao cliente.<sup>40</sup>

---

A qualidade é claramente a chave para a criação de valor e para a satisfação do cliente. A qualidade total, assim como o marketing, é tarefa de todos. A seção Memorando de Marketing “Marketing e qualidade total” descreve o papel do marketing na maximização da qualidade total para a empresa.

## Maximização do valor vitalício do cliente

Em última análise, o marketing é a arte de atrair e reter clientes lucrativos. No entanto, toda empresa perde dinheiro com alguns de seus clientes. Segundo a conhecida regra 80-20, 80 por cento ou mais dos lucros da empresa são gerados por 20 por cento de seus melhores clientes. Alguns casos podem ser mais extremos — os 20 por cento mais rentáveis de clientes (em uma

## Memorando de Marketing

### Marketing e qualidade total

Os profissionais de marketing desempenham vários papéis para ajudar suas empresas a definir e entregar alta qualidade de bens e serviços para os clientes-alvo:

- Eles identificam corretamente as necessidades e exigências dos clientes.
- Eles comunicam adequadamente as expectativas dos clientes para os designers de produto.
- Eles se certificam de que os pedidos dos clientes são atendidos corretamente e dentro do prazo combinado.
- Eles verificam se os clientes receberam o nível adequado de instruções, treinamento e assistência técnica para utilização do produto.

- Eles mantêm contato com os clientes após a venda para garantir que eles estão, e permanecerão, satisfeitos.
- Eles coletam ideias dos clientes para melhorias de bens e serviços e as transmitem aos departamentos apropriados.

Ao fazer isso, os profissionais de marketing dão contribuições substanciais para a gestão da qualidade total e a satisfação do cliente, bem como para a rentabilidade do cliente e da empresa.

base *per capita*) podem contribuir com 150 até 300 por cento de rentabilidade. Os 10 a 20 por cento menos rentáveis, em contrapartida, podem reduzir os lucros entre 50 e 200 por cento por conta, com os 60 a 70 por cento intermediários atingindo o ponto de equilíbrio.<sup>41</sup> A implicação disso é que uma empresa pode melhorar seus lucros “demitindo” seus piores clientes.

Não necessariamente os maiores clientes, que podem demandar um serviço considerável e os maiores descontos, são os que geram o maior lucro. Os clientes menores pagam o preço integral e recebem um mínimo de serviço, mas os custos de transação com eles reduzem sua lucratividade. Os clientes de porte médio que recebem um bom atendimento e pagam quase o preço integral costumam ser os mais lucrativos.

## Lucratividade do cliente

Um **cliente lucrativo** é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por uma margem aceitável o fluxo de custos para atrair, vender e atender esse cliente. Observe que a ênfase recai sobre o fluxo de receita e custo *ao longo do tempo*, e não sobre o lucro advindo de uma transação específica.<sup>42</sup> A lucratividade do cliente pode ser avaliada individualmente, por segmento de mercado ou por canal.

Embora muitas empresas avaliem a satisfação dos clientes, a maioria deixa de avaliar a lucratividade individual deles.<sup>43</sup> Os bancos alegam que se trata de uma tarefa difícil, uma vez que um cliente utiliza diferentes serviços bancários e as transações são registradas em departamentos distintos. Entretanto, os bancos que conseguem avaliar as transações se assombram com o número de clientes não lucrativos. Alguns relatam que perdem dinheiro com mais de 45 por cento de seus clientes.

**ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DO CLIENTE** A Figura 5.3 mostra um método útil para analisar a lucratividade do cliente.<sup>44</sup> Os clientes são dispostos em colunas, e os produtos, em linhas. Cada célula contém um símbolo representando a lucratividade da venda daquele produto àquele cliente. O cliente 1 ( $C_1$ ) é altamente lucrativo; ele compra dois produtos lucrativos ( $P_1$  e  $P_2$ ). O cliente 2 ( $C_2$ ) apresenta um quadro de lucratividade variável; ele compra um produto lucrativo ( $P_1$ ) e outro não lucrativo ( $P_3$ ). O cliente 3 ( $C_3$ ) causa prejuízo, uma vez que ele compra um produto lucrativo ( $P_1$ ) e dois não lucrativos ( $P_3$  e  $P_4$ ).

O que a empresa pode fazer com relação aos clientes 2 e 3? Ela tem duas opções: (1) aumentar o preço dos produtos menos lucrativos ou eliminá-los e (2) tentar vender aos clientes não lucrativos os produtos que geram lucros. Os clientes não lucrativos que pararem de comprar não devem ser motivo de preocupação. Na verdade, a empresa sairia ganhando se conseguisse empurrá-los para a concorrência.

A **análise da lucratividade do cliente** (ALC) é mais bem conduzida ao se usar as ferramentas de uma técnica contábil chamada **custeio baseado em atividades** (ABC, do inglês *activity-based costing*). Esse método tenta identificar os custos reais associados a atender cada cliente

		Clientes			
		C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>	
Produtos	P <sub>1</sub>	+	+	+	Produto altamente lucrativo
	P <sub>2</sub>	+			Produto lucrativo
	P <sub>3</sub>		-	-	Produto não lucrativo
	P <sub>4</sub>			-	Produto altamente não lucrativo
		Cliente altamente lucrativo	Cliente de lucratividade variável	Cliente não lucrativo	

**Figura 5.3**

Análise da lucratividade cliente-produto

— os custos de bens e serviços com base nos recursos que eles consomem. A empresa estima toda a receita advinda do cliente e subtrai os custos.

Com a ALC, os custos devem incluir não só aqueles envolvidos na produção e na distribuição dos bens e serviços como também os envolvidos no recebimento de ligações do cliente, na realização de visitas a ele ou na entrega de brindes como entretenimento e presentes — enfim, todos os recursos da empresa despendidos no atendimento ao cliente. A ALC também aloca custos indiretos como os administrativos, as despesas de escritório, os suprimentos, e assim por diante, para as atividades que os utilizam, e não em alguma proporção aos custos diretos. Ambos os custos, variáveis e despesas gerais, são repassados a cada cliente.

As empresas que não conseguem medir corretamente seus custos também não medem corretamente seu lucro, e é provável que estejam alocando mal seu esforço de marketing. A chave para empregar a ALC com eficácia é definir e julgar as “atividades” de modo adequado. Uma solução baseada no fator tempo calcula o custo da atividade em minutos (como uma unidade de valor) e depois se multiplica esse valor por minuto pelo total de tempo gasto em cada atividade de atendimento que o cliente demanda.<sup>45</sup>

## Estimativa do valor vitalício do cliente

A ideia de maximização da lucratividade do cliente a longo prazo é captada no conceito de valor vitalício do cliente.<sup>46</sup> O **valor vitalício do cliente** (CLV, do inglês *customer lifetime value*) descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo. A empresa deve subtrair da receita esperada os custos que terá para atrair esse cliente, vender para ele e atendê-lo, aplicando a taxa de desconto apropriada (de 10 a 20 por cento, por exemplo, dependendo do custo do capital e das atitudes perante o risco). Os cálculos do valor vitalício para um produto podem somar dezenas de milhares de dólares e até valores de seis dígitos.<sup>47</sup>

Existem muitos métodos para estimar o CLV.<sup>48</sup> A seção Memorando de Marketing “Cálculo do valor vitalício do cliente” ilustra um deles. O cálculo do CLV proporciona uma base quantitativa formal para planejar o investimento no cliente e ajuda os profissionais de marketing a adotar uma perspectiva a longo prazo. Um desafio para a aplicação dos conceitos de CLV, todavia, é chegar a uma estimativa confiável de custo e receita. Os profissionais de marketing que usam os conceitos de CLV também devem tomar cuidado para não esquecer a importância de construir a marca a curto prazo, o que ajuda a aumentar a fidelidade do cliente.

**Cálculo do valor vitalício do cliente**

Pesquisadores e profissionais têm usado muitas abordagens diferentes para a modelagem e a estimativa de CLV. Don Lehmann, da Columbia, e Sunil Gupta, de Harvard, recomendam a seguinte fórmula para calcular o CLV para um cliente ainda não adquirido:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) r_t}{(1+i)^t} - AC$$

- onde  $p_t$  = preço pago por um consumidor no momento  $t$ ,
- $c_t$  = custo direto de atender o cliente no tempo  $t$ ,
- $i$  = taxa de desconto ou custo de capital para a empresa,
- $r_t$  = probabilidade de repetição de compra pelo cliente ou de ele estar "ativo" no tempo  $t$ ,
- $AC$  = custo de aquisição,
- $T$  = horizonte de tempo para estimar o CLV.

Uma decisão fundamental é o horizonte de tempo a ser usado para estimar o CLV. Normalmente, o período de três a cinco anos é razoável. Com essa informação e estimativas de outras variáveis, podemos calcular o CLV usando uma análise de planilha.

Gupta e Lehmann ilustram sua abordagem pelo cálculo do CLV de 100 clientes ao longo de um período de 10 anos (veja a Tabela 5.3). Nesse exemplo, a empresa adquire 100 clientes a um custo de aquisição por cliente de US\$ 40. Portanto, no ano 0, ele gasta US\$ 4.000.

Alguns desses clientes deixam de comprar da empresa a cada ano. O valor presente dos lucros desse cohort (grupo específico) de clientes em 10 anos é de US\$ 13.286,52. O CLV líquido (após a dedução dos custos de aquisição) é de US\$ 9.286,52, ou US\$ 92,87 por cliente.

Usar um horizonte de tempo infinito evita ter que selecionar um horizonte de tempo arbitrário para o cálculo do CLV. No caso de um horizonte de tempo infinito, se as margens (preço menos custo) e as taxas de retenção permanecerem constantes ao longo do tempo, o CLV futuro de um cliente existente será simplificado para o seguinte:

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m \frac{r}{(1+i-r)}$$

Em outras palavras, o CLV simplesmente se torna a margem ( $m$ ) vezes um *múltiplo de margem* [ $r/(1+i-r)$ ].

A Tabela 5.4 mostra o múltiplo de margem para várias combinações de  $r$  e  $i$  e um modo simples de estimar o CLV de um cliente. Quando a taxa de retenção é de 80 por cento e a taxa de desconto é de 12 por cento, o múltiplo de margem é de cerca de 2,5. Portanto, o CLV futuro de um cliente existente nesse cenário é simplesmente sua margem anual multiplicada por 2,5.

**Fonte:** GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Models of customer value. Berend Wierenga, ed., *Handbook of marketing decision models*. Berlin: Springer Science and Business Media, 2007; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing* 17, n. 1, p. 9-24, inverno 2006; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. *Managing customers as investments*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005; FADER, Peter; HARDIE, Bruce; LEE, Ka. RFM and CLV: using iso-value curves for customer base analysis. *Journal of Marketing Research* 42, n. 4, p. 415-30, nov. 2005; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R.; STUART, Jennifer Ames. Valuing customers. *Journal of Marketing Research* 41, n. 1, p. 7-18, fev. 2004; REINARTZ, Werner J.; KUMAR, V. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing* 64, p. 17-35, out. 2000.

**TABELA 5.3** Exemplo hipotético para ilustrar cálculos de CLV

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Número de clientes	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
Receita por cliente		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
Custo variável por cliente		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
Margem por cliente		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
Custo de aquisição por cliente	40										
Custo ou lucro total	-4.000	2.700	3.040	3.240	2.940	2.496	1.904	1.380	732	366	124
Valor presente	-4.000	2.454,55	2.512,40	2.434,26	2.008,06	1.549,82	1.074,76	708,16	341,48	155,22	47,81

**TABELA 5.4** Múltiplo de margem

	Taxa de desconto			
Taxa de retenção	10%	12%	14%	16%
60%	1,20	1,5	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

## Cultivo de relacionamentos com o cliente

As empresas têm usado informações sobre os clientes para executar o marketing de precisão concebido para construir sólidos relacionamentos a longo prazo.<sup>49</sup> A informação é fácil de diferenciar, customizar, personalizar e enviar via redes a uma velocidade incrível.

Mas a informação tem duas vertentes. Por exemplo, agora os clientes têm um meio rápido e fácil de fazer comparações antes de comprar, por meio de sites como Bizrate.com, Shopping.com e PriceGrabber.com. A Internet também facilita a comunicação entre os consumidores. Sites como Epinions.com e Yelp.com permitem que eles compartilhem informações sobre suas experiências com diversos bens e serviços. A autonomia do consumidor se tornou um modo de vida para muitas empresas que tiveram de se ajustar a uma mudança de poder nos relacionamentos com clientes.

### Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)

A **gestão do relacionamento com o cliente** (CRM, do inglês *customer relationship management*) trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.<sup>50</sup> Por *ponto de contato com o cliente* entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto — isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual. Assim, os pontos de contato de um hotel incluem reservas, check-in e check-out, programas de fidelidade, serviço de quarto, serviços de escritório, sala de ginástica, lavanderia, restaurantes e bares. A rede hoteleira Four Seasons, por exemplo, lança mão de toques pessoais, tais como fazer com que seus funcionários sempre se dirijam aos hóspedes pelo nome, contratar funcionários altamente qualificados que entendem as necessidades de viajantes empresariais e oferecer ao menos uma instalação cinco estrelas, como um restaurante renomado ou um spa.<sup>51</sup>

Graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes.<sup>52</sup>

**MARKETING PERSONALIZADO** O uso generalizado da Internet permite aos profissionais de marketing substituir as práticas de massificação do mercado, que construiu marcas influentes nas décadas de 1950, 1960 e 1970, por novas abordagens que remontam a práticas de marketing de um século atrás, quando os comerciantes literalmente conheciam seus clientes pelo nome. Personalizar o marketing corresponde a certificar-se de que a marca e seu marketing são os mais relevantes possíveis ao maior número possível de clientes — um desafio e tanto, visto que não há dois clientes idênticos.

---

**Jones Soda** Peter van Stolk fundou a Jones Soda partindo da premissa de que os consumidores da Geração Y aceitariam melhor uma nova marca de refrigerante se pensassem que ela tinha sido uma criação deles. Inicialmente, a Jones Soda era vendida apenas em lojas de pranchas de surf, snowboard e skate. No site da bebida, os fãs eram incentivados a enviar fotos pessoais para que, possivelmente, fossem usadas nos rótulos das garrafas. Embora somente um pequeno número delas fosse escolhido entre dezenas de milhares enviadas, essa abordagem ajudava a criar relevância e vínculo emocional. Os consumidores também podiam comprar garrafas com rótulos personalizados. Famosa por sabores incomuns, como Turkey and Gravy (peru com molho), Pineapple Upside Down (abacaxi de cabeça para baixo), Berry White (um trocadilho com o nome do cantor Barry White), Purple Carrot (cenoura roxa) e Lemon Drop Dead (limão abatido), a empresa também incluía frases inspiradoras de clientes dentro das tampas para criar mais relevância e diferenciação. A abordagem funcionou por vários anos — a receita da empresa crescia de 15 a 30 por cento anualmente — até que uma incursão malfadada em refrigerantes em lata e venda via varejistas de grande volume como Target e Walmart resultou em prejuízos financeiros devastadores e em um voto solene de retomar as raízes de toque pessoal da empresa.<sup>53</sup>

---

Um ingrediente cada vez mais essencial para aperfeiçoar o marketing de relacionamento na atualidade é a tecnologia certa. A GE Plastics não poderia orientar eficientemente seus e-mails para clientes diversos, não fossem os avanços em software de banco de dados. A Dell não poderia personalizar os pedidos de computador para seus clientes corporativos globais, não fossem os

avanços em tecnologia Web. As empresas usam e-mail, sites, call centers, bancos de dados e software para gerenciá-los a fim de promover um contato permanente entre empresa e cliente.

As empresas de e-commerce que buscam atrair e reter clientes estão descobrindo que a personalização vai além de criar informação personalizada.<sup>54</sup> Por exemplo, o site da Lands' End Live oferece aos visitantes a oportunidade de conversar com um representante de atendimento ao cliente. A Nordstrom adota uma abordagem semelhante para garantir que os compradores on-line fiquem tão satisfeitos com o serviço ao cliente da empresa quanto os que compram nas lojas físicas. A Domino's colocou o cliente como responsável por cada etapa do processo de pedido de entrega de pizza.

---

**Domino's** A Domino's introduziu um novo recurso "faça sua própria pizza" em seu site, que permite aos clientes visualizar uma versão fotográfica simulada de sua pizza enquanto selecionam um tamanho, escolhem um molho e adicionam coberturas. O site também mostra exatamente quanto a pizza custaria durante todo o processo de criação. Os pedidos podem, então, ser monitorados desde o momento em que a pizza entra no forno até a saída da loja. A Domino's também lançou um novo sistema de ponto de venda que racionalizou a logística de pedidos pela Internet e por telefone. Esse sistema se mostrou mais acertado, aumentou a repetição de compra, impulsionou receitas e melhorou processos.<sup>55</sup>

---

As empresas também reconhecem a importância do componente pessoal no CRM e o que acontece no momento em que os clientes fazem contato real com elas. Seus funcionários podem criar fortes laços com os clientes ao individualizar e personalizar relacionamentos. Em essência, as empresas zelosas transformam consumidores em clientes. Eis aqui a distinção:

Os consumidores podem ser anônimos para a instituição, mas os clientes não. Os consumidores são atendidos como parte da massa ou como parte de segmentos maiores, enquanto os clientes são atendidos em bases individuais. Os consumidores são atendidos por qualquer um que esteja disponível; os clientes têm um profissional especialmente designado para atendê-los.<sup>56</sup>

Para se adaptarem ao maior desejo de personalização dos clientes, os profissionais de marketing têm adotado conceitos como marketing de permissão e marketing one-to-one.

O *marketing de permissão*, uma prática de marketing que pressupõe uma permissão expressa dos consumidores-alvo, parte do princípio de que os profissionais de marketing não podem mais usar o "marketing de interrupção" via campanhas de mídia de massa. De acordo com Seth Godin, um pioneiro na técnica, as empresas podem desenvolver relacionamentos mais sólidos com os consumidores, respeitando seus desejos e enviando-lhes mensagens somente quando eles expressam disposição em se envolver mais com a marca.<sup>57</sup> Godin acredita que o marketing de permissão funciona porque é "esperado, pessoal e relevante".

O marketing de permissão, assim como outros métodos de personalização, pressupõe que os consumidores sabem o que querem. Em muitos casos, porém, eles têm preferências indefinidas, ambíguas ou conflitantes. O "marketing participativo" pode ser um conceito mais apropriado do que marketing de permissão, porque os profissionais de marketing e os consumidores precisam trabalhar em conjunto para descobrir como a empresa pode satisfazer melhor seus clientes.

Don Peppers e Martha Rogers descrevem um modelo de quatro etapas para o *marketing one-to-one*, que pode ser adaptado ao CRM da seguinte forma:<sup>58</sup>

1. **Identifique seus clientes atuais e potenciais.** Não vá atrás de todo mundo. Construa, mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
2. **Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa.** Dedique-se mais aos clientes mais valiosos. Aplique o método do custeio baseado em atividades e calcule o valor vitalício do cliente. Faça uma estimativa do valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente.

3. *Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos.* Desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
4. *Customize produtos e mensagens para cada cliente.* Use os pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com os clientes.

O marketing one-to-one não é para qualquer empresa: ele funciona melhor para aquelas que costumam coletar uma grande quantidade de informações individuais dos clientes e comercializam uma grande quantidade de produtos que se prestam à venda cruzada, requerem substituição ou atualização periódicas e oferecem alto valor. Para outras, o investimento necessário à coleta de informações e ao hardware e software para processá-las pode exceder a compensação. Com automóveis que podem custar mais de US\$ 100 mil, a Aston Martin se envolve em marketing one-to-one com um seleto grupo de clientes. Concessionárias sofisticadas oferecem espaços exclusivos para abrigar clubes de proprietários e passeios de fim de semana para test-drives de novos modelos.<sup>59</sup>

**EMPOWERMENT DE CLIENTE** Muitas vezes tido como um defensor das melhores práticas de marketing, o ex-presidente da P&G, A. G. Lafley, causou polêmica com seu discurso na Association of National Advertisers (Associação Nacional dos Anunciantes), em outubro de 2006. “O poder está com o consumidor”, proclamou Lafley, e “fabricantes e varejistas estão se esforçando para não ficar para trás. Os consumidores estão começando a ser verdadeiramente donos de nossas marcas e a participar de sua criação. Precisamos aprender a abrir mão do controle”. Para justificar seu argumento, Lafley destacou como um adolescente havia criado uma animação para as batatinhas Pringles que foi postada no YouTube; como a Pantene, fabricante de produtos para cabelos, criou uma campanha que incentivava as mulheres a cortar os cabelos e doar a parte cortada para fazer perucas para pacientes com câncer; e como as vendas do batom Cover Girl Outlast aumentaram 25 por cento após a empresa colocar uma propaganda nos espelhos de banheiros femininos com a pergunta: “Seu batom já saiu?” e veicular propagandas segmentadas de cinco segundos na TV com o mesmo tema.<sup>60</sup>

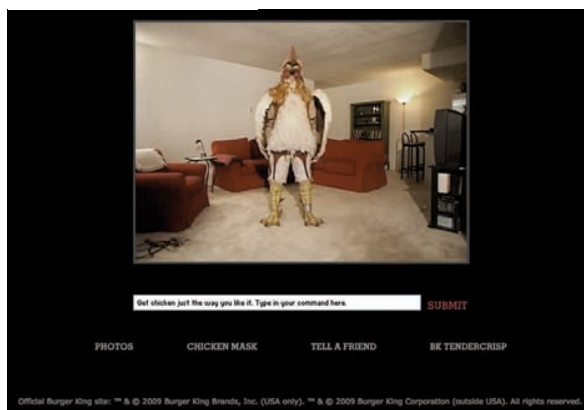
Outros profissionais de marketing passaram a defender uma abordagem de marketing local de “baixo para cima”, em vez da abordagem mais tradicional “de cima para baixo” na qual as empresas acham que estão dando as cartas. Recentemente, a Burger King lançou campanhas sarcásticas para chamar a atenção (*Whopper Freakout* [campanha que filmou reações hilárias de pessoas que caíram na “pegadinha” de que o sanduíche Whopper deixaria de existir], *Subservient Chicken* [campanha de marketing viral em que uma pessoa fantasiada de galinha fazia movimentos determinados pelo internauta] e *Wake Up With the King* [comercial de TV em que um consumidor “acorda com o rei”]) em novas mídias amigáveis aos consumidores, tais como YouTube, MySpace, videogames e iPods. Permitir ao cliente assumir o comando faz sentido para uma marca cujo slogan é “Have It Your Way” (“A gente faz do seu jeito”) e cujo principal rival, o McDonald’s, já detém o mais estável mercado familiar.

Os profissionais de marketing têm ajudado os consumidores a se tornarem pregadores das marcas proporcionando-lhes recursos e oportunidades para demonstrar sua paixão. A Doritos promoveu um concurso para que os consumidores escolhessem seu próximo sabor. A

Converse solicitou a cineastas amadores que criassem filmes de 30 segundos inspirados na icônica marca de tênis. Os melhores entre os 1.800 inscritos foram exibidos no site Converse Gallery, e o melhor dos melhores virou comercial de TV. As vendas de tênis pelo site dobrou no mês seguinte ao lançamento da galeria.<sup>61</sup>

As empresas B2B também entraram em ação. A Paetec fornece serviços de telecomunicações para hotéis, universidades e outras empresas. Cresceu para se tornar uma empresa de US\$ 500 milhões em seis anos, e sua expansão se deve inteiramente à recomendação por parte do cliente. A principal estratégia de marketing da Paetec foi convidar clientes atuais e potenciais para jantar por conta da empresa a fim de se conhecerem. Nada de entediadas apresentações

A campanha de marketing “Subservient Chicken” da Burger King reforçou a promessa central da marca de colocar o cliente no comando.





em PowerPoint, apenas clientes conversando sobre seus desafios em telecomunicações e contando espontaneamente suas experiências como clientes da Paetec. Consumidores em potencial são atraídos para a empresa por outros clientes.<sup>62</sup>

Embora se fale tanto sobre os novos poderes do consumidor — assumir o comando, definir a direção da marca e desempenhar um papel muito maior no marketing —, ainda é verdade que apenas *alguns consumidores* querem se envolver com *algumas marcas* que usam e, mesmo assim, apenas por *algum tempo*. Os consumidores têm vida, emprego, família, hobbies, metas e compromissos, e muitas coisas são mais importantes para eles do que as marcas que compram e consomem. Compreender a melhor forma de divulgar uma marca diante de tamanha diversidade é de fundamental importância.

**CRÍTICAS E RECOMENDAÇÕES DE CLIENTES** Embora a maior influência na hora da escolha ainda seja a “recomendação por parente/amigo”, a “recomendação de consumidores” tem se tornado um fator de decisão cada vez mais importante. Tendo em vista o crescimento da desconfiança em relação a algumas empresas e sua propaganda, as avaliações de clientes pela Internet têm desempenhado um papel importante para varejistas on-line como Amazon.com e Shop.com.

A varejista on-line de ração para animais de estimação, PETCO, começou a usar avaliações de produtos de consumo em e-mails e propaganda em banners, e constatou um aumento considerável na taxa de *cliques* como resultado disso.<sup>63</sup> Varejistas com presença física como Staples e Cabela’s também reconhecem o poder das opiniões dos consumidores e começaram a exibi-las em suas lojas.<sup>64</sup>

No entanto, apesar da aceitação dessas avaliações pelos consumidores, sua qualidade e integridade são sempre questionadas. Em um exemplo famoso, o cofundador e CEO da Whole Foods Market supostamente fez mais de 1.100 postagens em um período de sete anos no boletim on-line do Yahoo! Finance usando um pseudônimo para elogiar sua empresa e criticar os concorrentes.

Alguns sites oferecem resumos das avaliações para fornecer uma variedade delas sobre um produto. A Metacritic agrega opiniões sobre música, jogos, TV e cinema dos principais críticos — geralmente de mais de 100 publicações — e as classifica pela média de uma pontuação de 1 a 100. Os sites de avaliação são importantes no setor de videogames por causa da influência que exercem e do alto preço de venda do produto — normalmente entre US\$ 50 e US\$ 60. Algumas empresas atrelam os bônus pagos para seus desenvolvedores às pontuações dos jogos nos sites mais populares. Se um grande lançamento não atinge determinada marca, o preço das ações do publicador pode até cair.<sup>65</sup>

Os blogueiros que avaliam produtos ganharam importância porque podem ter milhares de seguidores; os blogs costumam estar entre os principais links retornados nas buscas on-line de certas marcas ou categorias. O departamento de relações públicas de uma empresa pode acompanhar blogs populares por meio de serviços on-line, tais como Google Alerts, BlogPulse e Technorati. As empresas também cortejam a preferência dos principais blogueiros oferecendo-lhes amostras grátis, informações prévias e tratamento especial. A maioria deles divulga quando recebe amostras grátis de empresas.

Para marcas menores com orçamentos limitados de mídia, a propaganda boca a boca on-line é fundamental. Visando gerar *buzz* para o pré-lançamento de cereais quentes, a fabricante de alimentos orgânicos Amy’s Kitchen enviou amostras a vários dos aproximadamente 50 blogueiros adeptos de comida vegan, livre de glúten ou vegetariana seguidos pela empresa. Quando opiniões favoráveis surgiam nesses blogs, a empresa era assediada por e-mails perguntando onde o cereal podia ser comprado.<sup>66</sup>

Críticas negativas também podem vir a ser surpreendentemente úteis. Um estudo da Forrester de janeiro de 2007 com 10 mil consumidores de produtos eletrônicos e para casa e jardim da Amazon.com descobriu que 50 por cento deles viam utilidade nas opiniões negativas. A maioria dos entrevistados comprava produtos sem levar em conta os comentários negativos porque achavam que eles refletiam gostos e opiniões pessoais que diferiam das suas. Visto que os consumidores podem entender melhor as vantagens e desvantagens de produtos com avaliações negativas, menos devoluções podem resultar disso, poupando dinheiro de varejistas e fabricantes.<sup>67</sup>

É comum que varejistas on-line divulguem suas próprias recomendações: “Se você gostou daquela bolsa preta, vai adorar esta blusa vermelha”. Uma fonte estimou que os sistemas de

recomendação contribuem com 10 a 30 por cento das vendas de um varejista que vende pela Internet. Ferramentas de software especializado ajudam esses varejistas a facilitar “descobertas” ou compras não planejadas por parte do cliente. Quando a Blockbuster adotou um sistema desse tipo, as taxas de cancelamento caíram e o número de filmes na lista de pedidos dos assinantes quase dobrou.<sup>68</sup>



A Amy's Kitchen enviou amostras de produto a blogueiros cuidadosamente selecionados para espalhar com rapidez a comunicação boca a boca sobre seus novos produtos.

Por outro lado, as empresas on-line precisam se certificar de que suas tentativas de criar relações com os clientes não se voltam contra si mesmas, como quando os bombardeiam com recomendações geradas por um programa de computador que sempre erram o alvo. Experimente comprar um monte de presentes para bebê na Amazon.com para ver que suas recomendações personalizadas de repente não parecerão mais tão pessoais! Os varejistas de comércio eletrônico precisam se conscientizar das limitações da personalização on-line e, ao mesmo tempo, esforçar-se mais para encontrar tecnologias e processos que realmente funcionem.

## Atração e retenção de clientes

As empresas que visam à expansão de seus lucros e vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. Para geração de *leads* (contatos de clientes potenciais), uma empresa pode desenvolver peças de propaganda e divulgá-las por meios de comunicação que alcançarão novos consumidores; enviar malas diretas e e-mails para clientes potenciais; fazer sua equipe de vendas participar de feiras setoriais onde encontrarão novas possibilidades de venda; comprar cadastros de consu-

midores de empresas especializadas; e assim por diante.

Cada método de aquisição gera clientes com variados CLVs. Um estudo mostrou que os clientes adquiridos por meio da oferta de um desconto de 35 por cento tinham cerca de metade do valor a longo prazo de novos clientes adquiridos sem qualquer desconto.<sup>69</sup> Campanhas dirigidas a clientes fiéis, que reforçam os benefícios que lhes são concedidos, muitas vezes atraem novos clientes. Dois terços do considerável crescimento estimulado pela estratégia de fidelidade da líder em comunicação móvel no Reino Unido, a O2, foram atribuídos ao recrutamento de novos clientes, e o restante à redução de seu índice de deserção.<sup>70</sup>

**REDUÇÃO DA DESERÇÃO DE CLIENTES** Não basta, porém, atrair novos clientes; a empresa também deve retê-los e ampliar o volume de negócios.<sup>71</sup> É excessivo o número de empresas que apresentam um alto **churn de clientes** ou deserção de clientes. Nesse caso, atrair clientes é como adicionar água a um balde furado.

As operadoras de telefonia celular e operadoras de TV a cabo nos Estados Unidos são atacadas por uma praga chamada *spinners* — clientes que trocam de operadora pelo menos três vezes ao ano em busca do melhor negócio. Muitas perdem 25 por cento de seus assinantes a cada ano, a um custo estimado que varia de US\$ 2 bilhões a US\$ 4 bilhões. Alguns dos fatores de insatisfação citados por clientes que desertam são necessidades e expectativas não atendidas, má qualidade e alta complexidade do produto/serviço e erros de faturamento.<sup>72</sup>

Para reduzir a taxa de deserção de clientes, a empresa deve:

1. **Definir e medir sua taxa de retenção.** Para uma revista, a taxa de renovação de assinatura é um indicador eficaz de retenção. Para uma faculdade, pode ser a taxa de retenção do primeiro para o segundo ano ou o índice de formandos por turma.
2. **Distinguir as causas de desgaste na relação com clientes e identificar aquelas que podem ser mais bem administradas.** Não há muito o que fazer no caso de clientes que mudam de endereço ou saem do negócio, mas é possível fazer por aqueles que desertam por baixo nível de serviço, produtos de má qualidade ou preços altos.<sup>73</sup>
3. **Compare o valor vitalício do cliente com os custos de redução da taxa de deserção.** Contudo que o custo de desencorajar a deserção seja menor do que o lucro perdido, invista na manutenção do cliente.

**DINÂMICA DE RETENÇÃO** A Figura 5.4 mostra as principais etapas do processo de atrair e reter clientes com base em um funil, bem como exemplos de afirmações para mensurar o progresso deles por esse funil. O funil de marketing identifica a porcentagem do mercado-alvo potencial em cada fase do processo de decisão, partindo do meramente consciente para o altamente fiel. Os consumidores devem passar por cada estágio antes de se tornarem fiéis. Alguns profissionais de marketing estendem o funil de modo a incluir clientes fiéis que sejam defensores da marca ou até mesmo parceiros da empresa.

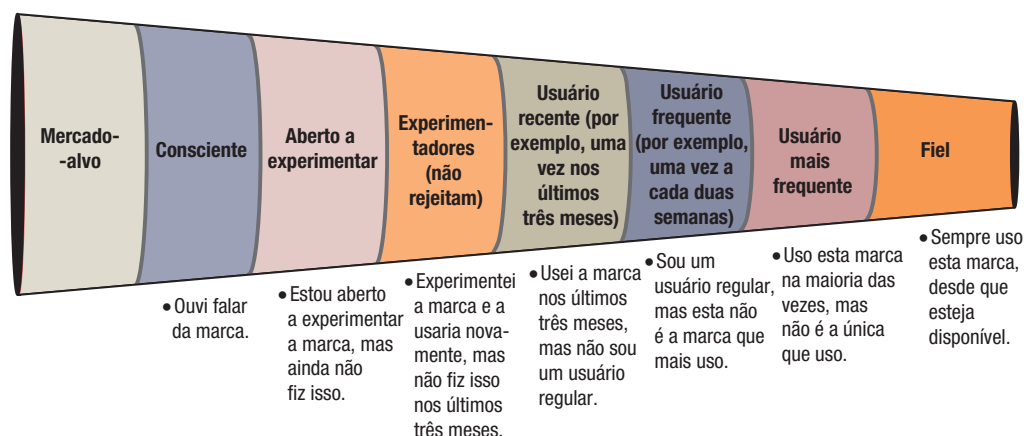
Ao calcular as *taxas de conversão* — a porcentagem de clientes em um estágio que se deslocam para o próximo —, o funil permite aos profissionais de marketing identificar qualquer fase de gargalo ou barreira à construção da fidelidade do cliente. Se a porcentagem de usuários recentes é significativamente inferior à dos experimentadores, por exemplo, pode haver algo errado com os produtos que impeça a repetição da compra.

O funil também enfatiza a importância de não atrair somente novos clientes, mas também reter e cultivar os já existentes. Clientes satisfeitos formam o *capital de relacionamento com clientes* da empresa. Se a empresa fosse vendida, a adquirente pagaria não somente pelas instalações e equipamentos industriais e pela marca, mas também pela *base de clientes* entregue e pela quantidade e pelo valor dos clientes que farão negócios com a nova empresa. Considere os dados a seguir sobre a retenção de clientes:<sup>74</sup>

- Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais.
- As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.
- Conforme o setor, uma redução de 5 por cento no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento.
- A taxa de lucro tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido por causa do aumento de compras, indicações, preços premium e redução nos custos operacionais de serviços ao cliente.

**GESTÃO DA BASE DE CLIENTES** A análise de rentabilidade de clientes e o funil de marketing ajudam os profissionais de marketing a decidir como administrar grupos de clientes que variam no tocante a rentabilidade, fidelidade e outros fatores.<sup>75</sup> Um impulsionador crucial do valor para o acionista é o valor agregado da base de clientes. As empresas de sucesso aumentam o valor de sua base de clientes ao se superar em estratégias como:

- *Reduzir o índice de deserção de clientes.* Selecionar e treinar funcionários para que sejam bem informados e cordiais aumenta a probabilidade de proporcionar respostas satisfatórias às perguntas dos compradores. A Whole Foods, maior varejista de alimentos naturais e orgânicos do mundo, atrai clientes com seu compromisso de comercializar os melhores alimentos e com seu conceito de trabalho em equipe.
- *Aumentar a longevidade do relacionamento com os clientes.* Quanto maior o envolvimento de um cliente com a empresa, maior a probabilidade de que ele se mantenha fiel a ela. Quase 65 por cento das novas aquisições de um automóvel Honda são feitas para substituir outro mais velho. Os motoristas citaram a reputação da Honda de criar veículos seguros com alto valor de revenda.



**Figura 5.4**  
O funil de marketing

- **Aumentar o potencial de crescimento de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente (share of wallet), venda cruzada (cross-selling) e venda incremental (up-selling).**<sup>76</sup> As vendas para os clientes existentes podem ser aumentadas com novas ofertas e oportunidades. A Harley-Davidson vende mais do que motocicletas e acessórios como luvas, jaquetas de couro, capacetes e óculos de sol. Seus revendedores comercializam mais de três mil itens de vestuário — algumas lojas têm até provadores. Artigos licenciados vendidos por outros pontos de venda vão desde os mais previsíveis (copos de aperitivo, bolas brancas de sinuca e isqueiros Zippo) até os mais surpreendentes (colônias, bonecas e celulares).
- **Aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los.** Para não ter de dispensar um cliente não lucrativo, é possível fazer com que ele compre mais vezes ou quantidades maiores, abra mão de certos recursos ou serviços ou pague um preço ou tarifa maior.<sup>77</sup> A fim de assegurar níveis mínimos de retorno por cliente, os bancos, as companhias telefônicas e as agências de viagens passaram a cobrar por serviços antes gratuitos. As empresas também podem desencorajar aqueles com perspectivas questionáveis de rentabilidade. A Progressive Insurance faz triagem de clientes e desvia os potencialmente não lucrativos para os concorrentes.<sup>78</sup> Entretanto, clientes que pagam pouco ou nada e são subsidiados pelos que pagam mais — como em mídia impressa e on-line, serviços de emprego e namoro e shopping centers — podem ainda criar efeitos úteis de rede direta e indireta, uma importante função.<sup>79</sup>
- **Concentrar esforços em clientes de alto valor.** Os clientes mais valiosos podem receber tratamento especial. Gestos atenciosos como cartões de felicitação, pequenos presentes ou convites para eventos esportivos ou artísticos podem enviar-lhes um forte sinal positivo.

## Construção de fidelidade

Criar uma conexão forte e estreita com os clientes é o sonho de qualquer profissional de marketing e, muitas vezes, a chave do sucesso a longo prazo do marketing. As empresas que pretendem formar tais ligações devem atender a algumas considerações específicas (veja a Figura 5.5). Um grupo de pesquisadores considera que as atividades de relacionamento com o cliente agregam benefícios financeiros, benefícios sociais ou vínculos estruturais.<sup>80</sup> As seções a seguir explicam três tipos de atividade de marketing que as empresas usam para melhorar a lealdade e a retenção.

**INTERAÇÃO COM CLIENTES** Ouvir os clientes é crucial para a gestão do relacionamento com eles. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém seus profissionais de marketing permanentemente conectados com o feedback que os clientes dão ao pessoal da linha de frente.

- A Deere & Company, que fabrica os tratores John Deere e possui um excelente histórico de fidelidade de clientes — quase 98 por cento de retenção em alguns segmentos de produto —, tem utilizado funcionários aposentados para entrevistar os clientes perdidos e os que continuam sendo clientes.<sup>81</sup>
- A Chicken of the Sea tem 80 mil membros em seu Mermaid Club, um grupo de clientes centrais que recebe ofertas especiais, dicas e artigos sobre saúde, atualização de novos produtos e um boletim informativo. Em contrapartida, os membros do clube fornecem um valioso feedback sobre o que a empresa está fazendo e o que está pensando em fazer. Esse feedback ajudou a projetar o site da marca, desenvolver mensagens para propaganda na TV e criar a arte e o texto das embalagens.<sup>82</sup>
- A Build-A-Bear Workshop, fabricante de ursinhos de pelúcia, usa o “Cub advisory board” (“Conselho consultivo do filhote de urso”) como um grupo de feedback e uma fonte de informações que auxiliam tomadas de decisão. Esse conselho é composto por vinte crianças de 8 a 12 anos que avaliam ideias de novos produtos e demonstram aprovação ou não com “patas para cima ou para baixo”. Muitos produtos vendidos nas lojas se originaram de ideias de clientes.<sup>83</sup>

Mas ouvir é apenas uma parte da história. Também é importante ser um defensor do cliente e, na medida do possível, tomar seu partido e entender seu ponto de vista.<sup>84</sup> A lendária qualidade de serviço da USAA Insurance levou ao maior índice de satisfação entre os clientes do

- Criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo.
- Engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes.
- Integrar a “voz do cliente” para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões organizacionais.
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada cliente.
- Facilitar o acesso dos clientes ao departamento apropriado da empresa para que expressem suas necessidades, percepções e reclamações.
- Avaliar o potencial dos programas de frequência de compras e programas de filiação (*club marketing programs*).
- Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem.

Figura 5.5

Como desenvolver vínculos fortes com os clientes

setor. Seus segurados costumam contar histórias sobre como a empresa está sempre atenta às necessidades deles, chegando até a aconselhá-los a não contratar mais serviços do que realmente necessitam. Com esse nível de confiança, a USAA conta com alta fidelidade de clientes e oportunidades consideráveis de venda cruzada.<sup>85</sup>

**DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE** Os programas de frequência (PFs) são planejados para recompensar clientes que compram com frequência e em grande quantidade.<sup>86</sup> Podem contribuir para construir fidelidade a longo prazo com clientes de alto CLV, criando oportunidades de venda cruzada nesse processo. Lançados por companhias aéreas, hotéis e administradoras de cartão de crédito, atualmente existem PFs em muitos outros setores. A maioria das redes de supermercado oferecem cartões que concedem descontos em determinados itens.<sup>87</sup>

Normalmente, a primeira empresa a introduzir um PF em um setor é a maior beneficiada, especialmente se os concorrentes demorem a reagir. Após a adesão da concorrência, o PF pode se tornar um ônus financeiro a todas as empresas que o oferecem, mas algumas delas são mais eficientes e criativas em administrá-los. Alguns PFs geram recompensas de tal modo que prendem os clientes e acarretam significativos custos de troca. Os PFs também podem produzir um impulso psicológico e uma sensação de ser especial e fazer parte de uma elite, algo valorizado pelos clientes.<sup>88</sup>

Os programas de filiação podem ser abertos a todos os que compram produtos ou se restringir a um grupo de afinidade ou, ainda, àqueles dispostos a pagar uma pequena taxa. Embora os grupos abertos sirvam bem para formar um banco de dados ou fisgar clientes dos concorrentes, os grupos de participação restrita são mais eficazes em desenvolver fidelização a longo prazo. Taxas e condições para adesão evitam a participação daqueles com um interesse apenas passageiro pelos produtos de uma empresa. Esses grupos de filiação atraem e retêm os clientes responsáveis pela maior parcela dos negócios. A Apple mantém um de grande sucesso.



Feedback dos membros de seu Mermaid Club tem ajudado a Chicken of the Sea a melhorar seu marketing e apelo ao cliente.

**Apple** A Apple estimula os donos de computadores de sua marca a formar grupos locais de usuários. Em 2009, havia mais de 700 grupos, cujos números de membros variavam de menos de 30 até mais de 1000. Esses grupos proporcionam aos donos de computadores Apple oportunidades de aprender mais sobre as máquinas, compartilhar ideias e obter descontos em produtos. Eles patrocinam atividades e eventos especiais, além de prestar serviço comunitário. Qualquer cliente pode encontrar o grupo de usuários mais próximo pelo site da Apple.<sup>89</sup>

**CRIAÇÃO DE VÍNCULOS ESTRUTURAIS** A empresa pode oferecer equipamentos especiais ou links de computadores que auxiliem os clientes a gerenciar seus pedidos, folhas de

pagamento e estoques. Os clientes se sentem menos inclinados a trocar um fornecedor por outro quando isso implica altos custos de capital, altos custos de busca ou a perda de descontos vinculados à fidelidade. Um bom exemplo é a McKesson Corporation, importante atacadista de produtos farmacêuticos, que investiu milhões de dólares em EDI (Electronic Data Interchange) para auxiliar farmácias independentes a gerenciar estoques, processos de entrada de pedidos e espaço físico nas prateleiras. Outro exemplo é a Milliken & Company, que oferece programas de software proprietário, pesquisas de marketing, treinamento em vendas e indicações de vendas a clientes fiéis.

## Recuperação de clientes

Por mais que as empresas se esforcem, será inevitável perder alguns clientes que se tornam inativos ou “abandonam” a empresa. O desafio é reativá-los por meio de estratégias de recuperação.<sup>90</sup> Costuma ser mais fácil atrair de volta um ex-cliente (porque a empresa conhece seu nome e histórico) do que encontrar novos clientes. Entrevistas de saída e levantamentos com clientes perdidos podem revelar fontes de insatisfação e ajudar a reconquistar somente aqueles com forte potencial de lucro.<sup>91</sup>

## Banco de dados de clientes e database marketing

Os profissionais de marketing precisam conhecer seus clientes.<sup>92</sup> E para isso a empresa tem de coletar e armazenar informações em um banco de dados e usá-lo em suas ações de marketing. Um **banco de dados de clientes** é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível e prático para fins de geração e qualificação de *leads* (listas de contatos de clientes potenciais), venda de produtos ou manutenção do relacionamento com os clientes. **Database marketing** é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros cadastros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações, além de desenvolver relacionamentos com o cliente.

### Banco de dados de clientes

Muitas empresas confundem lista de mala direta de clientes com banco de dados de clientes. Uma **lista de mala direta de clientes** é simplesmente uma relação de nomes, endereços e números de telefone. Um banco de dados de clientes contém muito mais informações, acumuladas por meio de transações, registros, questionários por telefone, cookies e todos os tipos de contato com o cliente.

Um banco de dados ideal de clientes contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações úteis. A empresa de vendas por catálogo Fingerhut possui cerca de 1.400 informações sobre aproximadamente 30 milhões de residências em seu gigantesco banco de dados de clientes.

Por outro lado, um **banco de dados empresarial** ideal contém o histórico de compra de clientes corporativos; volumes, preços e lucros anteriores; nomes dos membros da equipe do comprador (com idades, datas de aniversário, hobbies e pratos favoritos); status dos contratos atuais; uma estimativa da participação do fornecedor no negócio do cliente; fornecedores concorrentes; uma avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência nas vendas e nos serviços ao cliente; e práticas, padrões e políticas de compra relevantes.

A divisão na América Latina do laboratório farmacêutico suíço Novartis, por exemplo, possui dados sobre 100 mil fazendeiros argentinos, sabe quais defensivos agrícolas eles costumam comprar, agrupa-os por valor e trata cada grupo de forma diferente.

### Data warehouses e data mining

As empresas inteligentes capturam informações sobre o cliente cada vez que ele entra em contato com qualquer departamento, seja para comprar, solicitar um serviço, participar de uma enquete on-line ou receber um cartão de desconto.<sup>93</sup> Bancos e administradoras de cartão

de crédito, empresas de telefonia e de vendas por catálogo e muitas outras dispõem de uma grande quantidade de informações sobre seus clientes: não somente endereços e números de telefone, mas também suas transações e dados muito preciosos sobre idade, tamanho da família, renda e outras informações demográficas.

Esses dados são coletados pela central de contato da empresa e organizados em forma de **data warehouse**, do qual os profissionais de marketing podem capturar dados para consulta, análise e inferência sobre as necessidades e as respostas individuais dos clientes. A equipe de telemarketing pode responder a perguntas dos clientes com base em uma visão geral do relacionamento entre eles e a empresa, e atividades de marketing personalizadas podem ser direcionadas a cada um deles.

**dunnhumby** A dunnhumby, empresa britânica de pesquisa, aumentou a rentabilidade de varejistas que estavam em dificuldades nos negócios ao explorar os dados de seu programa de fidelidade e transações de cartão de crédito. A empresa ajudou a gigante do ramo supermercadista britânico, Tesco, a personalizar cupons e descontos especiais para os portadores de seu cartão de fidelidade. Ela também desistiu de abandonar um tipo de pão cujas vendas eram baixas, depois que uma análise da dunnhumby revelou que se tratava de um “produto de destino” para um grupo fiel que o compraria em outro lugar se não o encontrasse mais ali. Outros clientes nos Estados Unidos incluíam Kroger, Macy’s e Home Depot. Para uma grande empresa europeia de venda por catálogo, a dunnhumby descobriu que não só os consumidores com diferentes tipos de corpo preferiam diferentes estilos de roupa, mas também que eles compravam em diferentes épocas do ano: os consumidores mais magros tendiam a comprar logo no início de uma nova estação, enquanto pessoas maiores tendiam a assumir menos riscos e esperavam um pouco mais para ver o que se tornaria popular.<sup>94</sup>

Por meio do **data mining**, analistas de marketing podem extrair informações úteis de uma ampla massa de dados sobre indivíduos, tendências e segmentos. Fazer *data mining* significa usar técnicas estatísticas e matemáticas sofisticadas, como análise de agrupamento (*cluster*), detecção automática de interação, modelagem preditiva e redes neurais.<sup>95</sup> A Figura 5.6 apresenta alguns exemplos.

De modo geral, as empresas usam seus bancos de dados em cinco situações:

1. **Para identificar clientes potenciais.** Muitas empresas geram indicações de vendas anunciando seus produtos ou ofertas. Os anúncios geralmente contêm um recurso de resposta, como um formulário ou um número telefônico gratuito, e um banco de dados é construído a partir dessas respostas. A empresa seleciona do banco de dados os melhores clientes potenciais e em seguida entra em contato com eles por correio ou telefone na expectativa de convertê-los em clientes.

**Figura 5.6**

Exemplos de database marketing

**Qwest** Duas vezes por ano, a Qwest seleciona em sua lista de clientes aqueles com potencial para se tornarem mais lucrativos. O banco de dados da empresa contém cerca de 200 observações sobre o padrão das ligações de cada um. Examinando perfis demográficos, juntamente com o mix de ligações locais e de longa distância ou o fato de o consumidor usar ou não correio de voz, a Qwest pode estimar o gasto potencial dele. Em seguida, determina quanto do provável orçamento do cliente para telecomunicações já está sendo canalizado para ela. Munida desse conhecimento, a Qwest define um limite de quanto investir em marketing para esse cliente.

**Royal Caribbean** A Royal Caribbean usa seu banco de dados para oferecer pacotes de cruzeiros de última hora e, assim, lotar seus transatlânticos. Seu foco são aposentados e solteiros, consumidores com mais condições de assumir compromissos eventuais rapidamente. Um número menor de cabines vazias significa lucros maximizados para a linha de cruzeiros.

**Fingerhut** O uso habilidoso do *database marketing* e da construção de relacionamentos tornou a empresa de vendas por catálogo Fingerhut uma das maiores promotoras de marketing direto nos Estados Unidos. Seu banco de dados não só está repleto de detalhes demográficos, como idade, estado civil e número de filhos, como também identifica hobbies, interesses e aniversário dos clientes. A Fingerhut oferece ofertas personalizadas com base no que cada um está propenso a comprar. Graças a promoções especiais e regulares, como concursos anuais, brindes e prazos maiores de pagamento, ela se mantém em contato permanente com o cliente. Atualmente, a empresa aplica o *database marketing* a seus sites.

**Mars** A Mars é líder de mercado no setor de doces e também no de ração para animais de estimação. Na Alemanha, a empresa coletou o nome de praticamente todas as famílias que tinham gatos; para tanto, entrou em contato com veterinários e ofereceu um livreto gratuito sobre como cuidar de gatos. Para requisitar o livreto, o cliente preenchia um questionário, o que permitiu à Mars saber nome, idade e data de aniversário do animal. Agora, a empresa envia anualmente um cartão de aniversário para cada gato, juntamente com uma amostra de uma nova ração ou cupons de desconto para as marcas da empresa.

**American Express** Não é de admirar que em algum lugar secreto de Phoenix, no Arizona, agentes de segurança tomem conta dos 500 bilhões de bytes de dados sobre como os clientes da American Express (Amex) usam os 35 milhões de cartões green, gold e platinum da empresa. A Amex usa esse banco de dados para incluir ofertas especificamente direcionadas nas faturas mensais que envia aos clientes.

2. **Para decidir que clientes devem receber uma oferta em particular.** As empresas interessadas em realizar vendas, vendas incrementais e vendas cruzadas de seus bens e serviços estabelecem critérios que descrevem o cliente-alvo ideal para determinada oferta. Em seguida, pesquisam em seus bancos de dados os clientes que mais se aproximam desse perfil ideal. Observando as taxas de resposta, a empresa pode atingir seu alvo com uma precisão cada vez maior. Após uma venda, é possível estabelecer uma sequência automática de atividades: uma semana mais tarde, enviar uma nota de agradecimento; cinco semanas depois, enviar uma nova oferta; na décima semana (se o cliente não respondeu), telefonar-lhe e oferecer um desconto especial.
3. **Para intensificar a fidelidade do cliente.** As empresas podem despertar o interesse e o entusiasmo do cliente lembrando de suas preferências e lhe enviando brindes apropriados, cupons de desconto e textos de seu interesse.
4. **Para reativar as compras dos clientes.** As empresas podem implementar programas de postagem automática (marketing automático) que enviam cartões de felicitação, ofertas de Natal ou promoções de fim de estação. O banco de dados ajuda a arquitetar ofertas atraentes e oportunas.
5. **Para evitar erros sérios que envolvam o cliente.** Um grande banco relatou alguns dos erros que cometeu por não usar seu banco de dados de clientes adequadamente. Em um dos casos, foi cobrada uma multa de um cliente por atraso no pagamento da prestação de sua casa sem que se levasse em consideração que esse cliente chefiava uma empresa que era uma dos maiores correntistas do banco. O cliente encerrou a conta. Em um segundo caso, dois gerentes ligaram para o mesmo cliente oferecendo um empréstimo hipotecário com preços diferentes. Nenhum dos dois sabia que o outro havia telefonado. Em um terceiro caso, uma agência do banco em outro país ofereceu a um cliente preferencial nada mais que um atendimento padrão.

## Desvantagens do database marketing e do CRM

O *database marketing* costuma ser mais usado por empresas que atuam no mercado empresarial e prestadores de serviços que, de modo corriqueiro e simples, coletam uma grande quantidade de dados de clientes, como hotéis, bancos, companhias aéreas, administradoras de cartão de crédito, seguradoras e empresas de telefonia. Outros tipos de empresas em melhor posição para investir em CRM são aquelas que oferecem muitas vendas cruzadas e incrementais (como GE e Amazon.com) ou cujos clientes possuem necessidades muito diferenciadas e são de alto valor para a empresa. Varejistas e fabricantes de bens de consumo usam o *database marketing* em menor escala, embora alguns (como Kraft, Quaker Oats, Ralston Purina e Nabisco) tenham construído bases de dados para determinadas marcas. Entre as empresas citadas como eficazes em CRM estão Enterprise Rent-A-Car, Pioneer Hi-Bred Seeds, Fidelity Investments, Lexus, Intuit e Capital One.<sup>96</sup>

Após abordar as vantagens do *database marketing*, devemos mencionar suas desvantagens também. Cinco problemas principais podem impedir uma empresa de usar o CRM eficientemente.

1. **Algumas situações simplesmente não são propícias à gestão de banco de dados.** Não vale a pena construir um banco de dados quando: (1) o produto é de aquisição única (um piano de cauda, por exemplo); (2) os clientes demonstram pouca fidelidade à marca (isto é, quando o índice de rotatividade de clientes é alto); (3) quando a unidade de venda é muito pequena (uma bala); (4) quando o custo da coleta de informações é muito alto; e (5) não há nenhum contato direto entre o vendedor e o comprador final.
2. **Formar e manter um banco de dados de clientes requer um investimento adequado e de grande porte em hardware, software de database, programas analíticos, links de comunicação e equipe especializada.** É difícil coletar os dados certos, sobretudo capturar todas as ocasiões de interação da empresa com cada cliente. A Deloitte Consulting revelou que 70 por cento das empresas encontraram pouca ou nenhuma melhora com a implementação de CRM porque esse sistema foi mal concebido, tornou-se muito oneroso, os usuários não faziam muito uso dele nem relatavam muitos benefícios, e os colaboradores o ignoravam. Às vezes, as empresas se concentram equivocadamente nos processos de contato com o cliente sem fazer alterações correspondentes em estruturas e sistemas internos.<sup>97</sup>



3. *Pode ser difícil fazer com que todos na empresa sejam orientados ao cliente e usem as informações disponíveis.* Para os funcionários, é muito mais fácil adotar um marketing tradicional do que o CRM. Um *database marketing* eficiente requer gerenciamento e treinamento de funcionários, assim como de revendedores e fornecedores.
4. *Nem todos os clientes querem um relacionamento com a empresa.* Alguns clientes podem ficar ressentidos ao descobrirem que tantos dados pessoais seus foram coletados. As empresas on-line deveriam explicar sua política de privacidade aos consumidores e dar-lhes o direito de optar por não ter suas informações pessoais armazenadas em um banco de dados. Os países europeus não veem o *database marketing* com bons olhos e protegem a privacidade dos consumidores. A União Europeia aprovou uma lei limitando o crescimento desse tipo de marketing em seus 27 países-membros. A seção Novas Ideias em Marketing “A controvérsia da seleção de mercado-alvo por critério comportamental” examina algumas questões sobre privacidade e segurança.
5. *As premissas que sustentam o CRM nem sempre se comprovam na prática.*<sup>98</sup> Clientes que adquirem grandes volumes de produtos muitas vezes sabem de seu valor para uma empresa e podem se valer disso para obter serviços e/ou descontos especiais, de modo que atendê-los pode não custar menos para a empresa. Clientes fiéis esperam e exigem mais da empresa e se ressentem quando se tenta cobrar deles preços integrais. Podem também ficar enciumados com uma atenção dispendida a outros clientes. Quando o eBay começou a ir atrás de grandes clientes corporativos como IBM, Disney e Sears, algumas empresas de menor porte que ajudaram a construir a marca se sentiram abandonadas.<sup>99</sup> Além disso, nem sempre os clientes fiéis são os melhores embaixadores da marca. Um estudo constatou que clientes com alta fidelidade comportamental e que compravam muito de uma empresa se mostravam menos ativos no marketing boca a boca do que clientes com alta fidelidade atitudinal e que expressavam forte compromisso com a empresa.

Assim, os benefícios do *database marketing* não estão isentos de altos custos, não só no que diz respeito à coleta de dados do cliente como também à manutenção e à extração desses dados. Entretanto, quando funciona, um *data warehouse* rende mais do que custa, mas os dados devem estar em boas condições, e os relacionamentos descobertos devem ser válidos e aceitáveis aos consumidores.



## A controvérsia da seleção de mercado-alvo por critério comportamental

O surgimento da seleção de mercado-alvo por critério comportamental vem permitindo às empresas rastrear o comportamento on-line de clientes-alvo e encontrar o melhor ajuste entre propagandas e consumidores potenciais. O rastreamento do comportamento de um indivíduo no uso da Internet se baseia nos cookies — alocação aleatória de números, códigos e dados que são armazenados no disco rígido do computador do usuário e revelam quais sites foram visitados, a quantidade de tempo gasto em cada um, quais produtos ou páginas foram visualizados, quais termos de busca foram inseridos, e assim por diante.

A seleção de mercado-alvo por critério comportamental é realizada, em grande parte, por redes de propaganda on-line de propriedade de empresas de Internet de grande porte como Google ou AOL, bem como por alguns provedores de serviço de Internet (ISPs, do inglês *Internet service providers*). Essas redes de propaganda on-line — como a AdBrite, que tem mais de 70 mil sites em seu mercado virtual — usa os cookies para rastrear os movimentos dos consumidores por todos os seus sites afiliados. Um novo cliente que se registra na Microsoft para obter uma conta de e-mail gratuito no Hotmail, por exemplo, é solicitado a fornecer seu nome, idade, sexo e CEP. A Microsoft pode, então, combinar esses dados com informações como o comportamento on-line observado e as características da área em que o cliente mora, para ajudar os anunciantes a entender melhor se devem entrar em contato com esse cliente e, se a resposta for sim, quando e como fazê-lo. Embora a Microsoft deva ter o cuidado de preservar a privacidade do consumidor — a empresa afirma que não compra o histórico de renda de um indivíduo —, ela pode fornecer a seus clientes anunciantes informações de seleção de mercado-alvo por critério comportamental.

Por exemplo, a Microsoft pode ajudar um franqueado da Dinningln a atingir mães que trabalham e tenham idade entre 30 anos e 40 anos, em uma determinada vizinhança, com anúncios destinados a impactá-las antes das 10 horas quando é mais provável que estejam planejando o jantar. Ou se uma pessoa clica em três sites relacionados ao seguro de automóveis e, em seguida, visita um site não relacionado de esporte ou entretenimento, propagandas de seguro de automóvel podem aparecer

nesse site, além de outros sites específicos. Essa prática garante que as propagandas sejam facilmente vistas por um cliente em potencial que provavelmente exista no mercado. A Microsoft alega que a seleção de mercado-alvo por critério comportamental pode aumentar em até 76 por cento a probabilidade de um visitante clicar em um anúncio.

Os defensores desse modelo de seleção afirmam que os consumidores veem propagandas mais relevantes dessa forma. Visto que os anúncios são mais eficazes como resultado disso, uma receita maior de propaganda estará disponível para sustentar um conteúdo on-line gratuito. Prevê-se que os gastos com seleção de mercado-alvo por critério comportamental cheguem a US\$ 4,4 bilhões ou 8,6 por cento dos gastos totais com propaganda on-line até 2012.

Mas os consumidores têm sérias apreensões quanto a serem rastreados de forma on-line pelos anunciantes. Em um levantamento norte-americano de 2009, cerca de dois terços dos entrevistados se opunham à prática, incluindo 55 por cento dos entrevistados entre 18 e 24 anos. Dois terços dos entrevistados também acreditavam que devia haver leis que garantissem às pessoas o direito de saber tudo o que um site sabe sobre elas.

Os reguladores do governo cogitam se uma autorregulamentação do setor será suficiente ou se uma legislação específica será necessária.

Os defensores da seleção de mercado-alvo por critério comportamental sustentam que muitos consumidores não têm total conhecimento das diversas práticas de monitoramento e ficariam menos preocupados se soubessem exatamente como funcionam. Suas alegações de anonimato e privacidade, no entanto, foram afetadas por episódios como o vazamento de dados de comportamento on-line de 650 mil usuários da AOL em 2006 e também as tentativas excessivamente agressivas de instituir procedimentos de captura de dados no Facebook e em diversos ISPs.

**Fonte:** SULLIVAN, Elisabeth. Behave. *Marketing News*, p. 12-15, 15 set. 2008; CLIFFORD, Stephanie. Two-thirds of americans object to online tracking. *The New York Times*, 30 set. 2009; MINTZ, Jessica. Microsoft adds behavioral targeting. *Associated Press*, 28 dez. 2006; EBENKAMP, Becky. Behavior issues. *Brandweek*, p. 21-25, 20 out. 2008; MORRISSEY, Brian. Connect the thoughts. *Adweek Media*, p. 10-11, 29 jun. 2009; BIRKETT, Laurie. The cookie that won't crumble. *Forbes*, p. 32, 18 jan. 2010; HAYASHI, Alden M. How not to market on the web. *MIT Sloan Management Review*, p. 14-15, inverno 2010.

## Resumo

1. Os clientes maximizam valor. Eles criam uma expectativa de valor e agem com base nela. Os consumidores comprarão da empresa que, segundo sua percepção, oferecer o maior valor, definido como a diferença entre o benefício total para o cliente e o custo total para o cliente.
2. A satisfação do comprador depende do desempenho percebido do produto em relação a suas expectativas. Reconhecendo que a alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade do cliente, as empresas devem assegurar que atendem às expectativas do cliente ou as superam.
3. Perder clientes lucrativos pode afetar drasticamente os lucros de uma empresa. Estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito. O segredo para a retenção de clientes é o marketing de relacionamento.
4. Qualidade é a totalidade dos atributos e características de produtos que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades decla-

radas ou implícitas. Os profissionais de marketing desempenham um papel crucial para que as empresas atinjam altos níveis de qualidade total e mantenham sua solvência e lucratividade.

5. Gerentes de marketing devem calcular o valor vitalício dos clientes de sua base para compreender suas implicações em relação ao lucro. Também devem determinar meios de aumentar o valor da base de clientes.
6. As empresas também têm conquistado excelência na gestão do relacionamento com o cliente (CRM), cujo foco é desenvolver programas para atrair e reter os clientes certos, além de atender às necessidades individuais dos clientes valiosos.
7. A gestão do relacionamento com o cliente normalmente requer a construção de bancos de dados de clientes e a extração de dados por *data mining*, para detectar tendências, segmentos e necessidades individuais. Há uma série de riscos consideráveis; por isso, os profissionais de marketing devem seguir esses procedimentos com cautela.

## Aplicações

### Debate de marketing

#### Privacidade on-line versus off-line

À medida que cada vez mais empresas praticam marketing de relacionamento e formam bancos de dados de clientes, as questões de privacidade ganham importância. Consumidores e grupos interessados têm examinado — e algumas vezes criticado — as políticas de privacidade das empresas. Há também a preocupação com o roubo de informações on-line sobre cartões de crédito e outras informações financeiras potencialmente confidenciais. Por outro lado, há os que afirmam que o temor exagerado sobre a privacidade on-line é infundado e que os problemas de segurança são muito semelhantes aos do universo off-line. Eles argumentam que a possibilidade de

roubo de informações existe praticamente em qualquer lugar e que cabe ao consumidor proteger seus interesses.

**Assuma uma posição:** A privacidade é um problema maior no ambiente on-line do que no off-line ou o problema de privacidade é o mesmo dentro e fora das redes virtuais?

### Discussão de marketing

#### Uso do CLV

Pense no conceito de valor vitalício do cliente (CLV). Escolha uma empresa e mostre como você desenvolveria uma fórmula quantitativa que capturasse esse conceito. Que mudança esse negócio experimentaria, caso adotasse plenamente o conceito de valor do cliente para a empresa e maximizasse o CLV?

## Excelência de Marketing

### Nordstrom

A Nordstrom é uma sofisticada rede de lojas de departamento dos Estados Unidos, com vendas que atingiram US\$ 8 bilhões em 2009. John W. Nordstrom fundou a empresa como uma loja de sapatos e expandiu o negócio ao longo dos anos até que ela se tornasse uma rede de lojas especializadas em moda que vendesse roupas, acessórios, bijuterias, cosméticos e perfumes de alta qualidade e das melhores marcas.

Desde o início, Nordstrom acreditava e colocava ênfase na importância de oferecer o mais alto nível possível de serviço ao cliente associado a mercadorias de primeira linha e alta qualidade. Como um varejista de calçados, a empresa oferecia uma vasta gama de itens para atender à maioria das necessidades e faixas de preço. Ao se expandir para o ramo da moda e itens de vestuário, manteve esses objetivos.

Atualmente, a Nordstrom é uma referência em nível de serviço ao cliente e de fidelidade. Na verdade, a empresa é tão notória por essa característica que lendas urbanas de atos incomuns de serviço ao cliente ainda circulam nos dias de hoje. Uma das mais conhecidas relata como, em 1975, um cliente entrou em uma loja Nordstrom após a empresa ter adquirido outra chamada Northern Commercial Company. O cliente queria devolver um jogo de pneus originalmente comprado na Northern. Embora a Nordstrom nunca tivesse comercializado pneus, ela aceitou a devolução de bom grado e, imediatamente, reembolsou o cliente por sua compra.

Enquanto a política de devoluções “sem perguntas” da Nordstrom permanece intacta, há muitos outros exemplos de seu excepcional serviço ao cliente. Seus vendedores enviam cartas de agradecimento aos clientes que compram na loja e entregam pessoalmente pedidos especiais na casa dos clientes. A Nordstrom instalou uma ferramenta chamada Personal Book (livro pessoal) em suas caixas registradoras que permite aos vendedores acesso a preferências específicas dos clientes, a fim de personalizar suas experiências de compras. A rede também oferece aos clientes múltiplos canais de compras, permitindo-lhes adquirir algo pela Internet e retirá-lo em uma loja no prazo de uma hora.

O programa de fidelização de clientes da Nordstrom, o Fashion Rewards Program, recompensa os clientes em quatro níveis baseados em seus gastos anuais. Aqueles que gastam US\$ 10 mil ao ano recebem trocas de cortesia, frete

grátis, um atendimento de emergência 24 horas por telefone para dúvidas de moda e acesso a um serviço pessoal de concierge. Os clientes de nível mais alto (gastos anuais de US\$ 20 mil) também recebem sessões particulares de compras, com vestiários previamente abastecidos com peças no tamanho certo, champanhe e piano ao vivo; ingressos para desfiles de moda Nordstrom; e acesso a pacotes exclusivos de viagem e moda, incluindo eventos VIP.

Essa abordagem estratégica e, muitas vezes, dispendiosa com foco no cliente rendeu grandes benefícios para a empresa. Não só a Nordstrom despontou ao longo dos últimos cem anos como uma marca de luxo conhecida pela qualidade, confiança e serviço, mas seus clientes permanecem fiéis, mesmo em tempos difíceis. Durante a crise econômica de 2008 e 2009, muitos clientes optaram por comprar na Nordstrom em detrimento de seus concorrentes por causa de seu relacionamento já existente e sua política descomplicada de devoluções.

Atualmente, a Nordstrom opera 112 lojas de linha completa, 69 lojas de saldos Nordstrom Rack, duas Boutiques Jeffrey e uma loja de liquidação, e tem planos para abrir 50 novas lojas nos próximos dez anos. Quando abre uma nova loja, a Nordstrom se conecta com a comunidade local patrocinando uma noite de gala inaugural, com entretenimento ao vivo, desfile de moda e uma excelente experiência de compra para angariar fundos para instituições de caridade locais.

Enquanto progride, a empresa permanece flexível e em busca de novas ferramentas e meios que contribuam para aprofundar e desenvolver o relacionamento entre seus clientes e vendedores.

#### Questões

1. De que outra forma a Nordstrom poderia continuar a fornecer um serviço excepcional ao cliente e aumentar a fidelidade à marca?
2. Quais são os maiores riscos da Nordstrom, e quem são seus maiores concorrentes?

**Fonte:** *Annual Reports*. Disponível em: <Nordstrom.com>; *Company History*. Disponível em: <Nordstrom.com>; TODÉ, Chantal. Nordstrom loyalty program experience. *DMNews*, 4 maio 2007; ALLISON, Melissa; MARTINEZ, Amy. Nordstrom's solid december showing suggests some shoppers eager to spend. *Seattle Times*, 7 jan. 2010.

## Excelência de Marketing

### Tesco

Se você perguntasse a um cliente da rede de supermercados Tesco no Reino Unido como era a experiência de compra lá no início da década de 1980, provavelmente não obteria uma resposta positiva. Embora tenha começado a atualizar suas lojas e seleção de produtos em 1983, a Tesco continuou a sofrer com a reputação de varejista de massa que “empilha alto e vende barato”, ficando atrás da Sainsbury, um concorrente mais sofisticado que liderava o

mercado. Para ganhar participação de mercado em relação à Sainsbury, a Tesco precisava reverter a percepção que o público tinha de suas lojas. Ela decidiu melhorar a experiência de compra e ressaltar as mudanças em uma campanha de imagem para “nos destacar em nosso setor em particular”, como resumia o briefing enviado à agência em 1989.

Entre 1990 e 1992, a Tesco lançou 114 iniciativas distintas para melhorar a qualidade de suas lojas, incluindo a insta-

lação de fraldários, o estoque de itens especiais como frangos caipiras da França e introduzindo uma linha de produtos de alto valor. Foi criada uma campanha intitulada "Every Little Helps" ("Todo pouco ajuda") para divulgar essas melhorias em 20 propagandas, cada qual focada em um aspecto diferente de sua abordagem: "doing right by the customer" (fazer o que é certo pelo cliente). Como resultado, entre 1990 e 1995, a Tesco atraiu 1,3 milhão de novos clientes, o que contribuiu para aumentar suas receitas e participação de mercado até ela ultrapassar a Sainsbury na liderança de mercado em 1995.

Em seguida, a Tesco lançou uma iniciativa que a transformou em exemplo de empresa de nível mundial na construção de relacionamentos duradouros com os clientes: o programa de fidelidade Tesco Clubcard. Esse programa não só proporcionava descontos e ofertas especiais personalizadas para cada consumidor, mas também servia como uma poderosa ferramenta de coleta de dados, permitindo à rede entender os padrões de compras e as preferências de seus clientes melhor do que qualquer concorrente. Usando os dados do Clubcard, a Tesco criou um "perfil de DNA" exclusivo para cada cliente, baseado em seus hábitos de compra. Para desenvolver esse perfil, cada produto comprado por um cliente foi classificado em um conjunto de até 40 dimensões, incluindo preço, tamanho, marca, respeito ao meio ambiente, conveniência e benefícios à saúde. Com base em seus perfis de DNA, os clientes da Tesco receberam uma de 4 milhões de diferentes variações da lista trimestral do Clubcard, que continha ofertas especiais e outras promoções segmentadas. A empresa também instalou quiosques em suas lojas, onde os clientes Clubcard podiam receber cupons personalizados.

Os dados do Clubcard ajudaram a Tesco a administrar seu negócio com mais eficiência. Rastrear as compras com o Clubcard ajudou a descobrir a elasticidade de preço de cada produto e a estabelecer cronogramas promocionais, que pouparam à Tesco mais de US\$ 500 milhões. A empresa usou os dados dos clientes para determinar a gama de produtos e a natureza das mercadorias para cada loja, e até mesmo a localização de novos pontos. Após 15 meses do lançamento, mais de 8 milhões de Clubcards haviam sido emitidos, dos quais 5 milhões eram usados regularmente. As estratégias da Tesco com foco no cliente intensificadas pelo Clubcard ajudaram a impulsioná-la para um sucesso ainda maior que no início da década de 1990. A participação de mercado da empresa no Reino Unido subiu para 15 por cento em 1999 e, nesse ano, outras empresas britânicas votaram na Tesco como a empresa mais admirada da Grã-Bretanha, pelo segundo ano consecutivo.

Nos anos seguintes, a Tesco continuou a aplicar sua fórmula vencedora de usar os dados dos clientes para dominar o cenário varejista britânico. Ela passou da categoria de supermercado para a de grande varejista ("Big Box") de mercadorias em geral, ou produtos não alimentares. Esse crescimento estratégico não só proporcionou maior comodidade aos consumidores que preferiam concentrar suas compras em um único local como também melhorou a lucratividade geral do negócio. Em 2003, a margem média de lucro era de 9 por cento para produtos não alimentares contra 5 por cento para alimentos, e quase 20 por cento do faturamento da Tesco provinha de itens não alimentícios. Naquele ano, a empresa vendeu mais CDs do que a Virgin Megastores, e sua linha de vestuário, Cherokee, foi a marca de maior crescimento no Reino Unido.

A Tesco continuou a conduzir uma extensa pesquisa com clientes por telefone, por escrito e por painéis de consumidores, visando ampliar sua liderança no mercado supermerca-

disto. Em 2005, a empresa tinha uma participação de 35 por cento dos gastos com supermercado no Reino Unido, quase o dobro de seu concorrente mais próximo, e uma participação de 14 por cento do total das vendas no varejo. A Tesco buscou expansão internacional em meados dos anos 2000 e, atualmente, opera 4.300 lojas em 14 países, com um forte foco em mercados de alto crescimento na Ásia. A empresa tem utilizado as mesmas estratégias centradas no cliente que funcionaram no Reino Unido para se expandir nesses novos mercados.

A Tesco continua a diversificar sua oferta de produtos a fim de atingir mais consumidores. No final de 1990, lançou seu próprio serviço de ISP, o Tesco Broadband, para fornecer acesso à Internet a residências e empresas. Durante a década de 2000, fez parceria com empresas de telecomunicações para criar o Tesco Mobile e o Tesco Home Phone, um serviço agora utilizado por mais de 2 milhões de habitantes do Reino Unido. Recentemente, a empresa juntou forças com o Royal Bank of Scotland para criar uma divisão bancária, o Tesco Bank. Além disso, oferece apólices de seguro, planos odontológicos, downloads de música e serviços financeiros. Um analista do Citigroup comentou que a rede realizara "um truque que, até onde eu sei, nenhum outro varejista conseguiu. Quer dizer, ela atraiu todos os segmentos do mercado". A Tesco realizou essa façanha criando três faixas de preço a fim de atingir todos os públicos: "Finest" (o mais sofisticado), "Mid-range" (intermediário) e "Value" (valor). Além disso, categorizou suas lojas em seis formatos, dependendo de sua localização e público-alvo. Da maior para a menor, essas lojas incluem Tesco Extra, Tesco Superstores, Tesco Metro, Tesco Express, One Stop e Tesco Homeplus.

Ao longo de sua sólida expansão, tanto globalmente quanto por meio de suas ofertas de produtos, a Tesco permaneceu fiel à importância de seu programa de fidelidade Clubcard. Os consumidores agora podem ganhar pontos em seu Clubcard cada vez que comparem em uma loja Tesco, usarem um dos serviços da empresa (Tesco Mobile, Tesco Home Phone, Tesco Broadband, Tesco Credit Card ou Tesco Financial) ou usarem um dos serviços de parceiros da Tesco. Durante a recente recessão mundial, a Tesco ajudou a incentivar gastos por meio de promoções especiais de fidelização, tais como recompensas de pontuação dupla. Nessas promoções, os consumidores recebem dois pontos por libra gasta. A cada 100 pontos, recebem um voucher de £ 1 válido para qualquer produto Tesco.

Em 2009, os lucros da empresa alcançaram £ 3 bilhões, que resultaram em £ 59 bilhões em receitas. Atualmente, é o maior varejista britânico tanto pelo critério de vendas quanto por participação de mercado (30 por cento). Com base no lucro, é o segundo maior varejista do mundo, ficando atrás somente do Walmart.

### Questões

1. Qual é o próximo passo da Tesco? Onde e como ela pode crescer? Quem ela selecionará como alvo?
2. Como a Tesco pode levar seus programas de fidelização de clientes para o próximo nível?

**Fonte:** FLETCHER, Richard. Leahy shrugs off talk of a "brain drain". *Sunday Times*, Londres, 29 jan. 2006; RIGBY, Elizabeth. Prosperous Tesco takes retailing to a new level. *Financial Times*, p. 23, 21 set. 2005; COHN, Laura. A grocery war that's not about food. *BusinessWeek*, p. 30, 20 out. 2003; The prime minister launches the 10th Tesco computers for schools scheme. *M2 Presswire*, 26 jan. 2001; SHARPE, Ashley; BAMFORD, Joanna. "Tesco Stores Ltd", paper apresentado no Advertising Effectiveness Awards, 2000; PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. *Brand Spirit*. Nova York: John Wiley & Sons, 1999; LIPTRON, Hannah. Tesco: supermarket superpower. *BBC*, 3 jun. 2005.

## Panorama brasileiro

### Atributos valorizados por universitários no processo de decisão de compra de cerveja

Por Janaina de Moura Engracia Giraldi e Alessandro Cassiano Carvalho Neves Tagnin

Sabe-se que os clientes sempre buscam agregar o máximo de valor às suas compras, respeitando certos limites, como custos, conhecimento, mobilidade e renda. Sabe-se, também, que a probabilidade de satisfação e de repetição da compra é proporcional à capacidade de um produto ou serviço atender a essa expectativa de valor. Partindo desses princípios, podemos dizer que, para uma empresa alcançar a satisfação dos seus clientes, ela tem de conseguir entendê-los e ser capaz de identificar qual é o desejo desses clientes e quais atributos do produto são valorizados por eles.

Trazendo o assunto para o universo cervejeiro, estudos realizados no Brasil revelam o comportamento do consumidor de cerveja sob diferentes aspectos, em diferentes localidades do país. Neves e Costa (2005), no artigo sobre as razões de preferência de marcas de cerveja por estudantes universitários de Fortaleza, concluem que o sabor é o principal fator responsável pela escolha de determinada marca, seguido pela tradição da marca e pelo fato de a cerveja estar mais gelada. Vale destacar também que, para os universitários de Fortaleza, o preço e a quantidade de propaganda veiculada geram pouco impacto sobre suas decisões de escolha de marca.

Outro aspecto que pode ser um agente influenciador da decisão de marca é o fato de o consumidor conhecer a embalagem do produto. Segundo Ribeiro et al. (2008), no artigo sobre a influência da embalagem na aceitação de diferentes marcas comerciais de cerveja tipo pilsen, o fato de os consumidores estarem familiarizados com as características da embalagem de determinadas marcas de cerveja acabou afetando sua aceitação do produto, uma vez que houve alteração da resposta quando o rótulo foi apresentado nos testes. Vale ressaltar que essa mudança na aceitação ocorre tanto positiva quanto negativamente, dependendo da avaliação do consumidor a respeito de determinada marca. Essa ideia é confirmada por Della Lucia et al. (2010), no artigo que trata das expectativas geradas pela marca sobre a aceitabilidade da cerveja. Segundo o artigo, por meio de testes cegos de embalagem e de informações de marca, fica comprovado que o consumidor é influenciado pelas características extrínsecas da cerveja, tais como a marca, a embalagem e outras informações que podem, em alguns casos, se sobrepor às características sensoriais do produto.

Scoz (2009), por meio de um estudo semiótico sobre marcas brasileiras de cerveja, concluiu que o posicionamento da marca Skol está envolvido com a questão de socialização. “O consumidor, sempre apresentado como o ‘fanfarrão’, busca recorrentemente enturmar-se, pertencer ao grupo e socializar” (Scoz, 2009, p. 8). Tal conclusão é particularmente interessante para este caso, pois gera a hipótese de que um fator determinante para a preferência e escolha do

consumidor pela marca de cerveja Skol seja a perspectiva de sua própria socialização. Por outro lado, Costa e Cavalcante (2007) observaram forte associação entre a cerveja e aspectos como diversão, prazer e liberdade, inferindo que o consumo desse produto possui um caráter hedônico.

Para conhecer e compreender melhor quais são os atributos mais valorizados por um grupo de universitários na avaliação de alternativas na compra de cerveja, uma pesquisa qualitativa foi realizada pelos autores deste caso. Para tal, foi empregado um focus group formado por seis universitários do sexo masculino de um curso de administração de empresas de uma universidade pública. O intuito da pesquisa era entender que tipo de informação é buscada pelos participantes do focus group que seja relevante para sua decisão de compra de cerveja.

Para Hawkins et al. (2007), são três os tipos básicos de informações buscadas: critérios de avaliação, soluções potenciais e as características das soluções potenciais. Entendem-se os critérios de avaliação como sendo os atributos ou as características intrínsecas ou extrínsecamente relacionados à cerveja. Foram citados no focus group 20 critérios de avaliação, apresentados no Quadro 5.1. Nota-se que, para esse grupo, há uma quantidade bem maior de atributos externos ao produto do que aqueles diretamente relacionados a ele, o que apoia o estudo de Della Lucia et al. (2010), que afirma que o consumidor é influenciado pelas características extrínsecas da cerveja.

**QUADRO 5.1** Critérios de avaliação relacionados à cerveja

Intrínsecos	Extrínsecos
Teor alcoólico	Fama
Composição	Preço
Procedência	Benefício agregado
Novidade	Mídia
Sabor	Posicionamento no PDV
Temperatura	Promoção
Qualidade	Disponibilidade
	Embalagem
	Marca
	Conveniência
	Recomendação
	Harmonização
	Reputação

Os participantes do focus group elegeram três ocasiões principais de consumo: (I) na festa, onde o indivíduo teria que comprar cerveja para uma reunião com amigos; (II) em casa, ocasião em que ele compraria cerveja para consumo próprio; e (III) no bar, local que reúne aspectos das duas ocasiões anteriores. Verifica-se, assim, que o tipo de produto e o tipo de consumidor, com suas crenças e atitudes, determinam diferentes atributos valorizados.

Na mesma pesquisa, o grupo também foi questionado a respeito de quais critérios de avaliação eram mais valorizados para escolher uma determinada marca de cerveja, considerando as três diferentes ocasiões de consumo citadas. O Quadro 5.2 sintetiza as respostas na ordem em que foram colocadas pelos participantes da pesquisa. Note que existe uma grande distinção entre os critérios de cada participante para cada ocasião de consumo citada.

**QUADRO 5.2** Critérios de avaliação mais valorizados em cada ocasião

	NA FESTA	EM CASA	NO BAR
<b>S1</b>	Preço	Sabor	Sabor
	–	Novidade	Preço
	–	Embalagem	–
<b>S2</b>	Preço	Marca	Preço
	Temperatura	Preço	Marca
	Embalagem	Sabor	Reputação
<b>S3</b>	Preço	Diferencial	Recomendação
	Temperatura	Posicionamento no PDV	Sabor
	Marca	–	Preço
<b>S4</b>	<b>Não compra para festas</b>	Sabor	<b>Não citou</b>
		Recomendação	
		–	
<b>S5</b>	Preço	Procedência	Promoção
	Sabor	Teor alcoólico	–
	Embalagem	–	–
<b>S6</b>	Preço	Curiosidade	Consenso
	Qualidade	Recomendação	Preço
	Conveniência	Preço	Harmonização

Conclui-se, portanto, que os critérios de avaliação utilizados pelos universitários entrevistados variam de acordo com a ocasião de consumo. Se a compra for para uma festa ou qualquer outra reunião entre amigos, o preço ganha muita importância, mas nunca de maneira isolada, pois a compra não é motivada pela marca que está mais barata, e, sim, pelo produto menos caro dentro de algumas opções de marca

aceitas pelo grupo. Nessa ocasião, o fator social tem grande relevância e a temperatura pode ou não ser fundamental, dependendo do quão imediato for o consumo.

Na ocasião de compra para si mesmo ou com familiares, normalmente em casa, o preço deixa de ser tão importante e a compra se torna muito mais complexa. Entram em cena diferentes critérios como o sabor, a recomendação por parte de outros consumidores, o teor alcoólico, a procedência, a composição, entre outros. A temperatura se torna irrelevante e as ações de *trade marketing* no PDV são decisivas para chamar a atenção deste consumidor. Já no bar, que mescla características das duas ocasiões citadas anteriormente, os critérios de avaliação utilizados pelo consumidor também podem variar de acordo com os atributos do próprio local, mas, normalmente, eles estão relacionados à marca e ao preço que o consumidor está acostumado a pagar. Se o bar for mais simples, a escolha poderá ser uma cerveja barata e que esteja dentro do rol de marcas que o grupo aprova. Já em um local mais refinado, uma cerveja *premium* torna-se a preferida, ainda que tenha um preço mais alto do que aquele que o próprio grupo está acostumado a pagar. Independentemente da ocasião de consumo, notou-se a importância do fator social, seja na forma de recomendação de um amigo ou da pressão exercida pelos grupos.

### Questões

1. Analise quais elementos influenciam o valor percebido pelos universitários na compra de cerveja, formando os benefícios totais e os custos totais relacionados a essa compra.
2. Que análises devem ser feitas por uma empresa do setor cervejeiro que queira realizar uma avaliação de valor para seus clientes, revelando seus pontos fortes e fracos em relação aos dos vários concorrentes?
3. Discuta a viabilidade de calcular uma estimativa do valor vitalício dos consumidores universitários de cerveja. Que aspectos éticos devem ser considerados nessa análise?

**Fonte:** COSTA, F. J.; CAVALCANTE, A. de A. Comportamento do consumidor de cerveja: proposta de uma tipologia baseada na imagem e nas intenções em relação à marca. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 71-85, Blumenau, 2007; DELLA LUCIA, S. et al. *Expectativas geradas pela marca sobre a aceitabilidade de cerveja: estudo da interação entre características não sensoriais e o comportamento do consumidor*. B. Ceppa, v. 28, n. 1, p. 11-24. Curitiba, 2010; HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. J. *Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007; NEVES, J. A. D.; COSTA, Á. Razões de preferência de marcas de cerveja por estudantes universitários de Fortaleza. *Rev. Humanidades*, v. 20, p. 7-20. Fortaleza, 2005; RIBEIRO, M. et al. Influência da embalagem na aceitação de diferentes marcas comerciais de cerveja tipo Pilsen. *Ciênc. Tecnol. Aliment.*, p. 395-399. Campinas, 2008; SCOZ, M. *Estatuto semiótico de marcas brasileiras de cerveja: o bebedor fanfarrão da Skol*. Anais do II Seminário Leitura de Imagem para a Educação. Florianópolis, 2009.

**Janaina de Moura Engracia Giraldi** é professora doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. **Alessandro Cassiano Carvalho Neves Tagnin** é bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

## Notas

1. COLUMBUS, L. Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay. *CRM Buyer*, 29 jul. 2005; GARCIA, O. Harrah's Broadens Customer Loyalty Program; Monitors Customer Behavior. *Associated Press*, 27 set. 2008; BUTCHER, D. Harrah's Casino Chain Runs Mobile Coupon Pilot. *Mobile Marketer*, 19 nov. 2008; BUSH, M. Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard. *Advertising Age*, p. 8, 5 out. 2009.
2. SCHIEFFER, R. *Ten Key Consumer Insights*. Mason, OH: Thomson, 2005.
3. PEPPERS, D.; ROGERS, M. Customers Don't Grow on Trees. *Fast Company*, p. 25-26, jul. 2005.
4. Para discussão de algumas das questões envolvidas, ver URBAN, G. *Don't Just Relate-Advocate*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Wharton School Publishing, 2005.
5. Ver URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. "Listening In" to Find and Explore New Combinations of Customer Needs. *Journal of Marketing* 68, p. 72-87, abr. 2004.
6. CUSTOMER reviews drive 196% increase in paid search revenue for Office Depot. *Bazaarvoice*, 2008. Disponível em: <[www.bazaarvoice.com/cs\\_rr\\_adresults\\_officedepot.html](http://www.bazaarvoice.com/cs_rr_adresults_officedepot.html)>.
7. URBAN, G. L. The Emerging Era of Customer Advocacy. *Sloan Management Review* 45, p. 77-82, 2004.
8. BURKE, S. Dell's vs. HP's Value. *CRN*, p. 46, 15 maio 2006; KIRKPATRICK, D. Dell in the Penalty Box. *Fortune*, p. 70, 18 set. 2006.
9. BUSH, M. Consumers Rate Brands that Give Best Bang for Buck. *Advertising Age*, p. 8, 3 nov. 2008.
10. LEVIN, I. P.; JOHNSON, R. D. Estimating Price-Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments. *Journal of Consumer Research* 11, p. 593-600, jun. 1984. O valor percebido do cliente pode ser medido em termos de diferença ou razão. Se o valor total do cliente é US\$ 20 mil e o custo total do cliente é US\$ 16 mil, então o valor percebido do cliente é US\$ 4 mil (medido como diferença) ou 1,25 (medido como razão). Índices que são usados para comparar as ofertas são muitas vezes chamados de *razões valor/preço*.
11. TAYLOR, A. Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude. *Fortune*, p. 48-53, 20 ago. 2007; KELLY, T. Squash the Caterpillar. *Forbes*, p. 136-41, 21 abr. 2008; BORDEN, J. Eat My Dust. *Marketing News*, p. 20-22, 1<sup>a</sup> fev. 2008.
12. Para mais informações sobre a percepção de valor pelo cliente, ver SWADDLING, D. C.; MILLER, C. *Customer Power*. Dublin, OH: Wellington Press, 2001.
13. HAMEL, G. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, p. 69-82, jul./ago. 1996.
14. 2010 BRAND Keys Customer Loyalty Engagement Index. *Brand Keys, Inc.*
15. LANNING, M. J. *Delivering Profitable Value*. Oxford, UK: Capstone, 1998.
16. MITTAL, V.; ANDERSON, E. W.; SAYRAK, A.; TADILAMALLA, P. Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science* 24, p. 544-55, 2005.
17. TSIROS, M.; MITTAL, V.; ROSS JR., W. T. The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination. *Journal of Consumer Research* 31, p. 476-83, set. 2004; para uma análise sucinta, ver OLIVER, R. L. Customer Satisfaction Research. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 569-87.
18. Para análise e discussão, ver KOPALLE, P. K.; LEHMANN, D. R. Setting Quality Expectations when Entering a Market: What Should the Promise Be? *Marketing Science* 25, p. 8-24, jan./fev. 2006; FOURNIER, S.; GLENMICK, D. Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing* 63, p. 5-23, out. 1999.
19. AAKER, J.; FOURNIER, S.; BRASEL, S. A. When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research* 31, p. 1-16, jun. 2004; AGRAWAL, P. The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research* 31, p. 87-101, jun. 2004.
20. Para uma discussão mais aprofundada, ver JOHNSON, M. D.; GUSTAFSSON, A. *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
21. Para uma análise interessante dos efeitos de diferentes tipos de expectativas, ver BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R. The Quality Double Whammy. *Marketing Science* 18, p. 463-84, abr. 1999.
22. MORGAN, N. A.; ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage. *Journal of Marketing* 69, p. 131-51, jul. 2005.
23. Para fatores moderadores, ver SEIDERS, K.; VOSS, G. B.; GREWAL, D.; GODFREY, A. L. Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing* 69, p. 26-43, out. 2005.
24. Ver também, por exemplo, HOMBURG, C.; KOSCHATE, N.; HOYER, W. D. Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing* 69, p. 84-96, abr. 2005.
25. FORNELL, C.; MITHAS, S.; MORGESON III, F. V.; KRISHNAN, M. S. Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing* 70, p. 3-14, jan. 2006. Ver também, GRUCA, T. S.; REGO, L. L. Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 69, p. 115-30, jul. 2005; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; MAZVANCHERYL, S. K. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 68, p. 172-85, out. 2004.
26. JONES, T. O.; SASSER JR., W. E. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, p. 88-99, nov./dez. 1995.
27. As empresas também devem observar que gerentes e vendedores podem manipular índices de satisfação dos clientes. Eles podem ser especialmente simpáticos com os clientes pouco antes da pesquisa. Também podem tentar excluir clientes insatisfeitos. Outro risco é que, se os clientes souberem que a empresa não medirá esforços para agradá-los, alguns poderão expressar insatisfação para receber mais concessões.
28. ROONEY, J. Winning Hearts and Minds. *Advertising Age*, p. S10-13, 10 jul. 2006.
29. Para uma comparação empírica de diferentes métodos para medir a satisfação do cliente, ver MORGAN, N. A.; REGO, L. L. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25, p. 426-39, set./out. 2006.
30. REICHELLED, F. K. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, p. 46-54, dez. 2003.
31. WARD, J. C.; OSTROM, A. L. Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites. *Journal of Consumer Research* 33, p. 220-30, set. 2006; HART, K. Angry Customers Use Web to Shame Firms. *Washington Post*, 5 jul. 2006.
32. ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management* 11, p. S869-82, set. 2000; FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing* 60, p. 7-18, out. 1996.
33. TECHNICAL Assistance Research Programs (Tarp). *U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America*, 1986.
34. TAX, S. S.; BROWN, S. W. Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review* 40, p. 75-88, 1998; BOLTON, R.; BRONKHORST, T. M. The Relationship between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior. *Advances in Consumer Research*. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1995. v. 22, p. 94-100; RUST, R. T.; SUBRAMANIAN, B.; WELLS, M. Making Complaints a Management Tool. *Marketing Management* 1, p. 40-45, mar. 1992; ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. *Service America!* Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985. p. 6-7.
35. HOMBURG, C.; FÜRST, A. How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing* 69, p. 95-114, jul. 2005.
36. KOTLER, P. *Kotler on Marketing*. New York: Free Press, 1999. p. 21-22.
37. BASIC Concepts. ASQ. Disponível em: <[www.asq.org/glossary/q.html](http://www.asq.org/glossary/q.html)>. Acesso em: 16 jan. 2010.

38. BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. Quality Is King. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press, 1987. p. 103-34. (PIMS stands for Profit Impact of Market Strategy.)
39. HINDO, B. Satisfaction Not Guaranteed. *BusinessWeek*, p. 32-36, 19 jun. 2006.
40. MCGREGOR, J. Putting Home Depot's House in Order. *BusinessWeek*, 14 maio 2009; HOME DEPOT CEO, Sorry We Let You Down. *MSN Money*. Disponível em: <www.moneycentral.msn.com>. Acesso em: 13 mar. 2007.
41. AKSOY, L.; KEININGHAM, T. L.; VAVRA, T. G. Nearly Everything You Know about Loyalty Is Wrong. *Marketing News*, p. 20-21, 1º out. 2005; KEININGHAM, T. L.; VAVRA, T. G.; AKSOY, L.; WALLARD, H. *Loyalty Myths*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.
42. REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* 67, p. 77-99, jan. 2003; REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing* 64, p. 17-35, out. 2000.
43. NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASIMHAN, C. Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing* 65, p. 1-16, jul. 2001.
44. PETRO, T. M. Profitability: The Fifth "P" of Marketing. *Bank Marketing*, p. 48-52, set. 1990; WHO Are Your Best Customers? *Bank Marketing*, p. 48-52, out. 1990.
45. EASIER Than ABC. *Economist*, p. 56, 25 out. 2003; KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. *Time-Driven Activity Based Costing*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007; ACTIVITY-BASED Accounting *Economist*, 29 jun. 2009.
46. KUMAR, V. Customer Lifetime Value. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 602-27; GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research* 61, p. 7-18, fev. 2004; VENKATESAN, R.; KUMAR, V. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing* 68, p. 106-25, out. 2004.
47. KUMAR, V. Profitable Relationships. *Marketing Research* 18, p. 41-46, 2006.
48. Para algumas análises recentes e discussão, ver HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M.; SCHODER, D. Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers when Calculating Customer Lifetime Value. *Journal of Marketing* 70, p. 5-20, jul. 2006; HO, T.-H.; PARK, Y.-H.; ZHOU, Y.-P. Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value. *Marketing Science* 25, p. 260-77, maio/jun. 2006; FADER, P. S.; HARDIE, B. G. S.; LEE, K. L. RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. *Journal of Marketing Research* 62, p. 415-30, nov. 2005; KUMAR, V.; VENKATESAN, R.; BOHLING, T.; BECKMANN, D. The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM. *Marketing Science* 27, p. 585-99, 2008.
49. COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; DANAHER, P. J.; JOHNSTON, W. J. How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices. *Journal of Marketing* 66, p. 33-46, jul. 2002. Para um conjunto completo de artigos de uma variedade de perspectivas sobre relacionamentos da marca, ver MACINNIS, D. J.; PARK, C. W.; PREISTER, J. R. (Eds.). *Handbook of Brand Relationships*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2009.
50. Para uma visão atualizada de perspectivas acadêmicas, consulte os artigos contidos na seção especial sobre Customer Relationship Management, *Journal of Marketing* 69, out. 2005. Para um estudo dos processos envolvidos, ver REINARTZ, W.; KRAFT, M.; HOYER, W. D. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* 61, p. 293-305, ago. 2004.
51. AUFREITER, N. A.; ELZINGA, D.; GORDON, J. W. Better Branding. *The McKinsey Quarterly* 4, p. 29-39, 2003.
52. LANNING, M. J. *Delivering Profitable Value*. New York: Basic Books, 1998.
53. HEIN, K. Satisfying a Publicity Jones with Hemp, Love Potions. *Brandweek*, p. 14, 13 mar. 2006; CORPORATE Design Foundation, Keep Up with the Jones, Dude! *BusinessWeek*, 26 out. 2005; UNDERWOOD, R. Jones Soda Secret. *Fast Company*, p. 74, mar. 2005; OVERFELT, M. Cult Brand Jones Soda Fights for Survival, *CNNMoney.com*, 10 out. 2008.
54. STELLIN, S. For Many Online Companies, Customer Service Is Hardly a Priority. *New York Times*, 19 fev. 2001; JOHNSON, M. Getting Ready for the Onslaught. *Boston Globe*, 4 nov. 1999.
55. JARGON, J. Domino's IT Staff Delivers Slick Site, Ordering System. *Wall Street Journal*, 24 nov. 2009; HOROVITZ, B. Where's Your Domino's Pizza? Track It Online. *USA Today*, 30 jan. 2008; DOMINO'S Pizza. Disponível em: <www.dominosbiz.com>. Acesso em: 16 jan. 2010.
56. DONNELLY JR., J. H.; BERRY, L. L.; THOMPSON, T. W. *Marketing Financial Services — A Strategic Vision*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985. p. 113.
57. GODIN, S. *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon & Schuster, 1999. Ver também FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, p. 42-51, jan./fev. 1998.
58. PEPPERS, D.; ROGERS, M. *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. New York: Doubleday, 2001; PEPPERS, D.; ROGERS, M. *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. London: Piatkus Books, 1996; PEPPERS, D.; ROGERS, M. *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. New York: Doubleday, 1999; PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program*. New York: Bantam, 1999; PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. New York: Currency, 1997.
59. RECHTIN, M. Aston Martin Woos Customers One by One. *Automotive News*, 28 mar. 2005.
60. ELLIOTT, S. Letting Consumers Control Marketing: Priceless. *New York Times*, 9 out. 2006; WASSERMAN, T.; EDWARDS, J. Marketers' New World Order, *Brandweek*, p. 4-6, 9 out. 2006; GREEN, H.; HOF, R. D. Your Attention Please. *BusinessWeek*, p. 48-53, 24 jul. 2006; STERNBERG, B. The Marketing Maze, *Wall Street Journal*, 10 jul. 2006.
61. WALKER, R. Amateur Hour, Web Style. *Fast Company*, p. 87, out. 2007.
62. MCCONNELL, B.; HUBA, J. Learning to Leverage the Lunatic Fringe. *Point*, p. 14-15, jul./ago. 2006; KRAUSS, M. Work to Convert Customers into Evangelists. *Marketing News*, p. 6, 15 dez. 2006; MCCONNELL, B.; HUBA, J. *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force*. New York: Kaplan Business, 2003.
63. BLOOM, J. The New Realities of a Low Trust Marketing World. *Advertising Age*, 13 fev. 2006.
64. MANGALINDAN, M. New Marketing Style: Clicks and Mortar. *Wall Street Journal*, p. B5, 21 dez. 2007.
65. WINGFIELD, N. High Scores Matter to Game Makers, Too. *Wall Street Journal*, p. B1, 20 set. 2007.
66. CHOI, C. Bloggers Serve Up Opinions. *Associated Press*, 23 mar. 2008.
67. SULLIVAN, E. Consider Your Source. *Marketing News*, p. 16-19, 15 fev. 2008; MANGALINDAN, M. Web Stores Tap Product Reviews. *Wall Street Journal*, 11 set. 2007.
68. SCHONFELD, E. Rethinking the Recommendation Engine. *Business 2.0*, p. 40-43, jul. 2007.
69. LEWIS, M. Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value. *Journal of Marketing Research* 63, p. 195-203, maio 2006.
70. PRINGLE, H.; FIELD, P. Why Customer Loyalty Isn't as Valuable as You Think. *Advertising Age*, p. 22, 23 mar. 2009.
71. REINARTZ, W.; THOMAS, J. S.; KUMAR, V. Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing* 69, p. 63-79, jan. 2005.
72. SERVICE Invention to Increase Retention. *CMO Council*. Disponível em: <www.cmocouncil.org>. Acesso em: 3 ago. 2009.
73. REICHHELD, F. F. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, p. 56-69, mar./abr. 1996.
74. REICHHELD, F. F. *Loyalty Rules*. Boston: Harvard Business School Press, 2001; REICHHELD, F. F. *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.



75. JOHNSON, M. D.; SELNES, F. Diversifying Your Customer Portfolio. *MIT Sloan Management Review* 46, p. 11-14, 2005.
76. OSTENON, T. *Customer Share Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002; GRANT, A. W. H.; SCHLESINGER, L. A. Realize Your Customer's Full Profit Potential. *Harvard Business Review*, p. 59-72, set./out. 1995.
77. MCGOVERN, G.; MOON, Y. Companies and the Customers Who Hate Them. *Harvard Business Review*, p. 78-84, jun. 2007.
78. SULLIVAN, E. A. Just Say No. *Marketing News*, p. 17, 15 abr. 2008.
79. GUPTA, S.; MELA, C. F. What Is a Free Customer Worth. *Harvard Business Review*, p. 102-09, nov. 2008.
80. BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Computing through Quality*. New York: Free Press, 1991. p. 136-42. Para melhor análise do ponto de vista business-to-business, ver PALMATIER, R. W.; GOPALAKRISHNA, S.; HOUSTON, M. B. Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits. *Marketing Science* 25, p. 477-93, set./out. 2006.
81. REICHHELD, F. F. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, p. 56-69, 3 mar. 2009.
82. WHITE, M.; SILES, T. Email message, 14 jul. 2008.
83. MCCONNELL, B.; HUBA, J. Learning to Leverage the Lunatic Fringe. *Point*, p. 14-15, jul./ago. 2006; KRAUSS, M. Work to Convert Customers into Evangelists. *Marketing News*, p. 6, 15 dez. 2006; MCCONNELL, B.; HUBA, J. *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force*. New York: Kaplan Business, 2003.
84. DHOLAKIA, U. M. How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies. *Journal of Marketing Research* 43, p. 109-20, fev. 2006.
85. ENRIGHT, A. Serve Them Right. *Marketing News*, 1º maio 2006, p. 21-22.
86. Para uma revisão, veja DOWLING, G. R.; UNCLES, M. Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review* 38, 1997, p. 71-82, 1997.
87. LEE, T. Retailers Look for a Hook. *St. Louis Post-Dispatch*, 4 dez. 2004.
88. NUNES, J. C.; DRÈZE, X. Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status. *Journal of Consumer Research* 35, p. 890-905, abr. 2009; NUNES, J. C.; DRÈZE, X. Your Loyalty Program Is Betraying You. *Harvard Business Review*, p. 124-31, abr. 2006.
89. LASHINSKY, A. The Decade of Steve Jobs. *Fortune*, p. 93-100, 23 nov. 2009; APPLE. Disponível em: <www.apple.com>. Acesso em: 16 jan. 2010; BURROWS, P. Apple vs. Google. *BusinessWeek*, p. 28-34, 25 jan. 2010.
90. THOMAS, J. S.; BLATTBERG, R. C.; FOX, E. J. Recapturing Lost Customers. *Journal of Marketing Research* 61, p. 31-45, fev. 2004.
91. REINARTZ, W.; KUMAR, V. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* 67, p. 77-99, jan. 2003; REINARTZ, W.; KUMAR, V. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, p. 86-97, jul. 2002.
92. KUMAR, V.; VENKATESAN, R.; REINARTZ, W. Knowing What to Sell, When, and to Whom. *Harvard Business Review*, p. 131-37, mar. 2006.
93. ZABIN, J. The Importance of Being Analytical. *Brandweek*, p. 21, 24 jul. 2006. BAKER, S. Math Will Rock Your World. *BusinessWeek*, p. 54-62, 23 jan. 2006. KESSLER, M.; ACOHIDO, B. Data Miners Dig a Little Deeper. *USA Today*, 11 jul. 2006.
94. HEIM, B. Getting Inside the Customer's Mind. *BusinessWeek*, p. 88, 22 set. 2008; DUFF, M. Dunhumbly Complicates Outlook for Tesco, Kroger, Wal-Mart. Disponível em: <www.bnet.com>. Acesso em: 13 jan. 2009; MAHONEY, S. Macy's Readies New Marketing Strategy, Hires Dunhumbly. *Marketing Daily*, 14 ago. 2008.
95. STEPHENS, C. R.; SUKUMAR, R. An Introduction to Data Mining. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 455-86; TAN, P.-N.; STEINBACH, M.; KUMAR, V. *Introduction to Data Mining*. Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley, 2005; BERRY, M. J. A.; LINOFF, G. S. *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*. 2. ed. Hoboken, NJ: Wiley Computer, 2004; LATTIN, J.; CARROLL, D.; GREEN, P. *Analyzing Multivariate Data*. Florence, KY: Thomson Brooks/Cole, 2003.
96. DAY, G. S. Creating a Superior Customer-Relating Capability. *Sloan Management Review* 44, p. 77-82, 2003.
97. Ibid.; DAY, G. S. Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MSI Report No. 03-101*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003; WHY some Companies Succeed at CRM (and Many Fail). *Knowledge at Wharton*. Disponível em: <http://knowledge.wharton.upenn.edu>. Acesso em: 15 jan. 2003.
98. REINARTZ, W.; KUMAR, V. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, p. 86-94, jul. 2002; FOURNIER, S. M.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, p. 42-51, jan./fev. 1998.
99. SWARTZ, J. Ebay Faithful Expect Loyalty in Return. *USA Today*, 1º jul. 2002.