

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
IDENTIFICAÇÃO E RECONQUISTA DOS CLIENTES
PERDIDOS ENTRE OS ESTABELECIMENTOS
GASTRONÔMICOS ASSOCIADOS À ABRASEL-PE**

***RELATIONSHIP MARKETING: IDENTIFYING AND RECONQUERING
LOST CUSTOMERS IN GASTRONOMICAL ESTABLISHMENTS
ASSOCIATED TO ABRASEL-PE***

Reginaldo José CARLINI JUNIOR¹

RESUMO

Este artigo busca compreender a importância do processo de identificação e reconquista dos clientes perdidos entre os estabelecimentos gastronômicos associados à ABRASEL-PE (Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento). Foram aplicados 49 questionários como forma de coleta de dados cujos resultados se encontram agrupados através de tabelas com posterior análise individual. Os resultados demonstraram a preocupação recente dos proprietários desses estabelecimentos de criar e manter sólidos relacionamentos com os seus clientes atuais. Entre as estratégias de retenção desenvolvidas, destacam-se a identificação dos clientes que deixaram de frequentar o estabelecimento e as ações realizadas para reconquista dos mesmos. Os associados à ABRASEL-PE estão cientes de que, ao identificarem um cliente perdido, poderão descobrir o que motivou o seu abandono e como os outros podem estar se sentindo. As informações desses clientes podem ser usadas para evitar que outros sejam atingidos e também deixem de frequentar o estabelecimento.

Palavras-chave: *identificação, clientes, perdidos, reconquista e retenção.*

ABSTRACT

The present article aims at understanding the importance of the identification process and the reconquest of lost customers in gastronomical establishments

⁽¹⁾ O autor é graduado em Administração de Empresas, pós-graduado em Administração com Ênfase em Marketing pela UFRPE e, atualmente, mestrando em Administração e Desenvolvimento Rural pela UFRPE.
e-mail: naldocarlini@yahoo.com.br e jrcarlini@aol.com

associated to the ABRASEL-PE (Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento). Data has been collected through 49 questionnaires whose results have been grouped in tables and individually analyzed. Results demonstrated the recent concern by the owners of such establishments about creating and maintaining solid relationships with their current customers. Among the retention strategies developed, the identification of customers who stop frequenting such establishments has been pointed out, as well as the actions taken to have them back. ABRASEL-PE members are aware that by identifying reasons of the loss of a customer, they will be able to discover what motivated such abandonment and how the other customers can possibly feel. Information provided by these customers can be used to prevent other customers from being negatively affected and, likewise, cease to frequent the establishment.

Keywords: *identification, customers, lost, reconquest and retention.*

INTRODUÇÃO

Há anos atrás, quando a concorrência era menor, as empresas se preocupavam apenas em escoar os seus produtos e serviços. Essas empresas tinham total poder sobre o mercado, determinavam suas regras e o cliente era visto apenas como uma fonte de lucros. Hoje, devido à grande concorrência existente e à abertura desse mercado, o cliente ficou sem proteção. Com essa nova visão global, uma estratégia que provavelmente irá garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas é maximizar a retenção de seus clientes, mantendo-os fiéis através do marketing de relacionamento e de suas atividades de retenção.

“Mas como uma organização objetiva a conquista de novos clientes, os clientes atuais freqüentemente são negligenciados” (VAVRA, 1993, p.27). Constata-se que as estratégias de marketing desenvolvidas pelas empresas não dão importância para os clientes atuais; esses são esquecidos e vistos pela empresa apenas como uma fonte de lucros. Atualmente as empresas usam como regra a conquista de novos clientes e brigam no mercado por essa conquista, esquecendo o seu ativo mais valioso: os seus clientes atuais, que recebem pouco valor. Aos poucos, algumas dessas empresas estão descobrindo a importância de tratar cada cliente individualmente, oferecendo-lhes produtos e serviços personalizados e objetivando sempre

a sua satisfação. “Se os relacionamentos são os bens essenciais de uma empresa, então, todos os seus esforços deveriam funcionar no sentido de construí-los” (GORDON, 1998, p.16). É de vital importância que todos estejam envolvidos no processo de relacionamento e juntos devam contribuir para a sua continuidade a longo prazo com o cliente. Todos os integrantes do canal de distribuição, fornecedores, funcionários e a alta administração precisam formar uma cadeia de relacionamento que aumente cada vez mais o valor e o relacionamento para o cliente final.

“As organizações deveriam trocar a orientação baseada em transações comerciais para uma fundamentada no relacionamento e deveriam admitir, em muitos casos, que elas simplesmente não conhecem inteiramente o quanto lucram com cada cliente. Uma questão primordial para o profissional de marketing é decidir com que clientes ele deseja manter um relacionamento, com quais isso não é desejável e que tipo de relacionamento deve incentivar. Frequentemente os clientes que as empresas mais valorizam são aqueles com os quais elas não deveriam mais fechar negócios. O profissional de marketing terá dois papéis nisso: Identificar os clientes com os quais a empresa deve manter e aprofundar os relacionamentos e defender as mudanças necessárias dentro da empresa para que isso aconteça” (GORDON, 1998, p.26).

“Há várias décadas, havia empresas direcionadas às vendas, concentrando suas

energias na modificação da mentalidade do cliente, de modo a adaptá-la ao produto – praticando a escola de marketing do “qualquer cor, desde que seja preto”. Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição para modificar seu produto de modo a atender às exigências do cliente – “praticando a escola do diga que cor prefere” (MCKENNA, 1992, p.2-3).

As duas citações, Gordon e McKenna, abordam a reorientação de mercado: retenção, em vez de conquista, de novos clientes. O marketing convencional, baseado nos segmentos, começa a perder espaço. As empresas estão descobrindo a importância de manter os seus clientes fiéis e lucrativos, utilizando o marketing de relacionamento e suas estratégias de retenção, com o objetivo de criar um relacionamento a longo prazo e oferecendo-lhes altos níveis de satisfação e valor o, que resultará numa forte lealdade.

A citação de Gordon merece uma atenção especial, principalmente no que diz respeito ao fato de as organizações trocarem uma orientação de mercado baseada em transações comerciais, por uma fundamentada no relacionamento. Nessa orientação, baseada em transações comerciais as empresas se preocupam apenas em conquistar novos clientes. O sucesso dessas empresas é mensurado através da venda de seus produtos, e na sua participação de mercado. Essas empresas não se preocupam com a continuidade do relacionamento com os clientes e, após a troca de valor, ou seja, quando os clientes adquirem os seus produtos e pagam pelos mesmos, elas os esquecem. Na orientação de mercado baseada em transações comerciais, a empresa busca, a qualquer custo, a maximização de sua participação de mercado, procurando atender de maneira semelhante às necessidades de um grande número de clientes. Essas empresas focam o produto, relegam os seus clientes a um segundo plano e os vêem apenas como uma fonte de lucros. Na orientação

de mercado fundamentada no relacionamento, as empresas, após a troca de valor, preocupam-se com a manutenção do relacionamento com os clientes. O sucesso dessas empresas é mensurado pela retenção e pelo desenvolvimento de seus melhores clientes. Essas empresas procuram personalizar o atendimento aos seus clientes, criando pacotes de produtos que satisfaçam às necessidades individuais de cada um. O que definirá o grau de profundidade e duração desse relacionamento é a capacidade das empresas de criar e manter diálogos com os seus clientes e aprender com eles em cada interação. Nesse mercado, altamente competitivo, as empresas que obterão sucesso são aquelas que não dão ênfase à orientação de mercado baseado em transações comerciais, mas sim na maneira como se cria um relacionamento forte e duradouro com os seus clientes.

A IMPORTÂNCIA DE UM BANCO DE DADOS PARA AS EMPRESAS

“O Database Marketing envolve a criação de um banco de dados informatizado, que contenha informações sobre consumidores e que possa ser acessado facilmente. Os dois usos principais para o Database Marketing são:

- Marketing para clientes: em que se mantém um relacionamento estreito com os clientes, oferecendo a eles serviços especiais e reconhecimento, resultando em fidelidade crescente, redução de “attrition” e aumento de vendas.
- Marketing para não clientes (“prospects”): em que se utiliza o conhecimento desenvolvido no banco de dados de clientes para compreender as motivações do consumidor, levando à identificação de “prospects” parecidos com os clientes mais lucrativos da carteira, resultando na expansão da base de consumidores com custos decrescentes” (HUGHES, 1998, p.4). O uso do banco de dados servirá para criar perfis e modelos baseados nas características dos seus clientes. As suas informações serão usadas

tanto na criação de valor para os clientes atuais como na aquisição de novos, já que por meio do banco de dados as empresas poderão saber quem pode vir a ser um cliente fiel e lucrativo.

“O marketing de relacionamento e seus componentes essenciais, incluindo a customização em massa, são simplesmente impossíveis sem os efeitos capacitadores da tecnologia para armazenar, recuperar, processar, comunicar e analisar os dados, incluindo aqueles sobre o cliente” (GORDON, 1998, p.94). As vantagens para as empresas que possuem banco de dados e realizam alguma estratégia de retenção utilizando suas informações são muitas, sendo as principais: identificação de seus clientes considerados fiéis e lucrativos, podendo apresentar a eles produtos e/ou serviços adequados no tempo correto e preparar para eles programas de marketing sob medida, apoiando melhor as operações de serviços aos clientes; interagir de maneira personalizada, podendo desenvolver as atividades de retenção visualizando os clientes individualmente; antecipar-se às necessidades dos seus clientes estratégicos e identificar outros compradores de alta probabilidade baseando-se em seu perfil de semelhança com os clientes atuais e estratégicos.

“As informações incluídas no banco de dados de clientes devem ser necessariamente sob medida para as necessidades específicas do cliente, embora existam alguns componentes quase universais. Tradicionalmente, os três componentes mais importantes de um banco de dados de clientes têm sido os seguintes:

- “R” ecenticidade : Quando o cliente fez a última compra?
- “F” reqüência: Qual a freqüência de compra do cliente?
- Valor “M” onetário: Quanto dinheiro o cliente gastou em período específico de tempo?” (VAVRA, 1993, p.63).

Espera-se que as empresas possuam um banco de dados com informações sobre os seus clientes e utilizem essas informações, com a

finalidade de criar e manter relacionamentos a longo prazo com os seus clientes identificados como fiéis e lucrativos.

A PREOCUPAÇÃO COM O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

“Para as empresas focalizadas no cliente, a satisfação do cliente é ao mesmo tempo um objetivo e um fator dominante no seu sucesso” (KOTLER; ARMSTRONG, 1995, p.394). É importante que as empresas desenvolvam as suas atividades de retenção objetivando a satisfação dos seus clientes, e que essas atividades sejam realizadas para que as expectativas dos mesmos em relação ao que elas oferecem sejam superadas.

O cliente procura relacionar, por meio de comparação, o valor que recebe ao adquirir um produto ou serviço com o valor que ele espera, e é isso que irá definir a sua satisfação. Quando as expectativas dos clientes em relação à sua satisfação são superadas, a consequência de todo esse esforço é a fidelização desse cliente.

“Para aprender o máximo possível com ex-clientes e clientes perdidos em potencial, envolva todo o pessoal de contato com os clientes (tais como vendedores, entregadores e pessoal de atendimento) no processo. Eles podem lhe dizer o que ouvem das pessoas que pararam de fazer negócios com você ou estão prestes a abandoná-lo” (CANNIE, 1995, p.52). Constata-se que todos os membros da empresa precisam trabalhar em conjunto para atingir a satisfação de seus clientes, mas para que obtenham êxito é importante delegar autoridade aos seus empregados para que os mesmos possam resolver os problemas dos clientes. O pessoal de linha de frente da empresa é de uma importância fundamental na busca pela satisfação dos clientes. Se uma organização está realmente comprometida com a excelência da qualidade e com a satisfação de seus clientes, o treinamento torna-se muito importante. Todo o treinamento do pessoal de linha de frente deve

ser orientado para a busca da satisfação do cliente.

“Foi determinado que mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com um concorrente. Mas eles manifestam sua insatisfação junto a outros clientes potenciais. Dessa forma, perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece; um cliente magoado pode transmitir suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação!” (VAVRA, 1993, p.30). Em relação ao que o autor afirma, constata-se que a partir do momento em que um cliente ficar insatisfeito, e caso o problema gerador dessa insatisfação não possa ser resolvido, ele procurará um concorrente e não mais freqüentará a empresa, além de comunicar o fato a outras pessoas, fazendo com que aquela perca muitos clientes insatisfeitos e todos os outros que ele influenciar.

“O principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com os clientes é aumentar sua satisfação por meio de interações com a empresa, tanto em qualidade quanto em número” (VAVRA, 1993, p.107). Independente da implantação ou não das atividades de retenção, as empresas devem se preocupar com o nível de satisfação de seus clientes, caso contrário estes serão perdidos para os concorrentes.

“O componente mais importante do processo de pós-marketing é a mensuração da satisfação dos clientes. Essa atividade oferece dois benefícios: a empresa coleta informações valiosas que permitem fornecimento de produtos ou serviços de valor verdadeiro e ela pode demonstrar cuidado e consideração com os clientes ao solicitar-lhes informações para futuras decisões de produção e de administração” (VAVRA, 1993, p.306). É importante que as empresas utilizem as informações contidas nos bancos de dados para mensurar o nível de satisfação de seus clientes. Essas empresas devem conhecer principalmente os motivos pelos quais os clientes a freqüentam, pois sem esse conhecimento torna-se difícil fazer as perguntas

apropriadas para determinar o seu nível de satisfação. Ao mensurar o nível de satisfação de seus clientes, as empresas estarão conhecendo a sua opinião em relação aos produtos e serviços oferecidos. Com essas informações em mãos, as empresas podem direcionar as suas atividades, para melhor atender seus clientes e também identificar possíveis problemas que possam ser resolvidos antes que tomem grandes proporções e eles deixem de freqüentá-las. É de vital importância que elas repassem aos seus funcionários, principalmente ao pessoal de linha de frente, a filosofia pela qual eles devem comprometer-se a ouvir e resolver as reclamações. Caso os funcionários não entendam o que está por trás de um sistema de atendimento, todo o processo falhará.

A IMPORTÂNCIA DA IDENTIFICAÇÃO E DA RECONQUISTA DOS CLIENTES QUE DEIXARAM DE FREQUENTAR A EMPRESA

“Enquanto a principal mensagem de pós-marketing é estabelecer e manter relacionamentos com os clientes atuais, algumas das empresas mais conhecidas hoje estão voltando atrás para recuperar os clientes perdidos” (VAVRA, 1993, p.235). Constata-se que, quando as empresas implantarem o marketing de relacionamento com suas atividades de retenção, as atividades desenvolvidas, além de serem voltadas para os clientes atuais, devem ser direcionadas para os clientes que por algum motivo deixaram de freqüentar a empresa. Espera-se que as empresas sigam à risca os conceitos e direcionem as atividades de retenção, tanto para os seus clientes atuais, identificados no banco de dados como fiéis e lucrativos, como também para os clientes perdidos. As empresas, ao identificarem os clientes que deixaram de freqüentá-las, não devem ignorá-los, devem procurá-los e perguntar-lhes porque deixaram de fazer negócios com elas e tentar, a todo custo, fazer com que eles mudem de idéia.

“Quando algo perturbar um cliente o suficiente para ele parar de fazer negócios com

uma empresa, é importante que ela identifique a causa do problema e o porquê. Embora muitos possam considerar a conversa com os clientes que partem uma providência tardia, as informações que podem ser obtidas têm valor significativo” (VAVRA, 1993, p.242). Quando o autor afirma que muitos podem considerar a conversa com os clientes que partem, ou seja, os clientes que deixaram de freqüentar a empresa uma providência tardia, ele deixa claro que essas empresas não dão importância ao valor das informações provenientes desses clientes. Vale ressaltar que é extremamente importante para as empresas que, ao identificarem os clientes que partiram, entrem em contato com os mesmos, na intenção de saber o que gerou a sua insatisfação e os afastou da empresa. O contato que as empresas terão com esses clientes nunca pode ser considerado uma providência tardia, já que as informações obtidas ajudarão na identificação de problemas que são prejudiciais o suficiente para que esses clientes se afastem da empresa.

“Os programas para reconquistar clientes podem tomar muitas formas, desde um altamente organizado, agressivo até a simples manutenção do nome do cliente em um mailing list para mostrar-lhe que ele não foi esquecido pela empresa” (VAVRA, 1993, p.250). É de vital importância que as empresas, ao identificarem os seus clientes fiéis e lucrativos que deixaram de freqüentá-las, utilizem alguma técnica para reconquistá-los. Os dois formatos de programas de reconquista de clientes perdidos abordados pelo autor merecem atenção especial. Em um programa de reconquista organizado e agressivo, as empresas devem identificar os clientes que deixaram de realizar transações com elas, entender o motivo pelo qual pararam de comprar e, então, contatá-los para assegurar que o problema ou dificuldade que enfrentaram será resolvido. Após o contato, essas empresas devem realizar alguma estratégia de reconquista objetivando o retorno desses clientes. Por outro lado, algumas empresas optam por apenas manter os nomes dos clientes perdidos em um

mailing list. É imprescindível que os nomes desses clientes permaneçam no banco de dados, mesmo eles estando inativos. Após a confirmação de que os clientes realmente abandonaram a empresa, os seus nomes, em vez de serem excluídos do banco de dados, devem ser transferidos para um arquivo que armazene informações de clientes perdidos, para as empresas posteriormente desenvolverem ações estratégicas no sentido de tê-los novamente em sua carteira de clientes.

Um programa de recuperação de clientes perdidos deve ser dividido em três etapas: na primeira etapa, as empresas terão que identificar porque os clientes pararam de freqüentá-las. Neste caso, as empresas devem recorrer ao banco de dados para verificar desde quando esses clientes se afastaram e procurar identificar o motivo, contatando-os para tentar solucionar o problema. A segunda etapa diz respeito à situação atual do cliente. As empresas devem pesquisá-lo pois, como o mercado anda muito rápido e novas demandas podem ocorrer, então a situação do cliente pode ter mudado, principalmente seu hábito de consumo e seu orçamento. Diante disso, as empresas devem ficar atentas a essas mudanças e proporcionar oportunidades para reconquistar o interesse dos clientes. A terceira e última etapa diz respeito ao contato com o cliente. É de vital importância as empresas identificarem qual será a melhor maneira para entrar em contato com os clientes, como ele prefere ser abordado e por que meio de comunicação eles preferem interagir com a empresa.

Após elaborar o programa de reconquista, as empresas devem realizar estratégias com o objetivo de reconquistar esses clientes, oferecendo o valor que eles desejam e não estavam recebendo e fortalecer a parceria de forma que ambos voltem a fazer negócios a longo prazo. As empresas, ao contatar os clientes que deixaram de freqüentá-las, podem aprender com eles obtendo suas opiniões que poderão oferecer informações mais valiosas do que os seus clientes atuais que estejam razoavelmente satisfeitos.

“Benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com o de outra. Por meio do benchmarking uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócio ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem feita. A idéia central da técnica do benchmarking é buscar as melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas. As melhores práticas podem ser encontradas nos concorrentes, ou numa organização que esteja num ramo completamente diferente de atuação” (MAXIMIANO, 2000, p.221). As empresas devem estar cientes de que a principal maneira para evitar que os seus clientes deixem de frequentá-las, é apresentando um desempenho melhor do que os seus concorrentes. Com a realização do benchmarking, as empresas podem conhecer os seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e assim voltar a sua atenção aos serviços que mantêm os clientes, e abandonar aqueles que os afastam além de realizar as suas estratégias com as informações obtidas.

As razões mais comuns que levam os clientes a abandonar uma empresa são:

- Insatisfação com o produto e/ou serviço: Essa insatisfação ocorre quando esse produto e/ou serviço não atende às expectativas de seus clientes. Ela pode ser motivada por um atraso na entrega, pela embalagem ser inadequada, pelos produtos e/ou serviços apresentados serem de uma qualidade inferior ou por um aumento nos preços.
- Dificuldade de lidar com reclamações: Neste caso, se o cliente não tiver a sua reclamação solucionada, existem chances reais de que ele procure outra empresa. Esta é uma situação em que um único incidente pode levar o cliente a abandonar a empresa.
- Insatisfação com o tratamento: É geralmente acarretada pela desatenção

e, algumas vezes, grosseria por parte dos funcionários. Qualquer desentendimento com os funcionários aumenta a possibilidade de se perder um cliente.

- Aceitação de uma oferta concorrente: Esse é um dos principais motivos que levam um cliente a abandonar uma empresa. Qualquer cliente, independente de sua fidelidade, pode passar a fazer negócios com um concorrente caso este lhe ofereça vantagens como: produtos e/ou serviços com uma qualidade superior, com um preço competitivo e um pós-venda eficiente.

METODOLOGIA

Amostragem

O objeto deste estudo foram os estabelecimentos gastronômicos, restaurantes, bares e lanchonetes associados à ABRASEL-PE (Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento). Desta população, foi selecionada uma amostra de 49 estabelecimentos. “A amostragem envolve o estudo de apenas uma parte dos elementos. A finalidade da amostragem é fazer generalizações sobre todo o grupo sem precisar examinar cada um de seus elementos” (STEVENSON, 1981, p.158). Utilizando-se a amostragem, cada estabelecimento teve a mesma chance de ser escolhido, o que garante à amostra o caráter de representatividade. Todas as conclusões relativas à população vão estar baseadas nos resultados objetivos, ou seja, nas amostras dessa população.

O método escolhido para se extrair a amostra foi a amostragem aleatória simples sem reposição, em que os associados à ABRASEL-PE foram selecionados apenas uma vez. Os estabelecimentos tiveram a mesma oportunidade de serem incluídos na amostra. A ABRASEL-PE conta com 98 estabelecimentos,

que foram listados e numerados consecutivamente de 01 a 98. Realizou-se um cálculo para saber o tamanho da amostra necessário para que ela seja representativa (abaixo). Logo em seguida, foi realizada uma tabela de números aleatórios de dois algarismos e foram escolhidos os 49 estabelecimentos que correspondem ao tamanho da amostra. A leitura da tabela foi feita verticalmente (de cima para baixo). O objetivo dessa tabela foi escolher quais associados seriam entrevistados, ou seja, os 49 estabelecimentos, tamanho da amostra, entre os 98 que são associados à ABRASEL-PE.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Após o cálculo do tamanho da amostra, foram contatados todos os 49 associados à ABRASEL-PE e, em seguida, foram enviados todos os questionários via e-mail

e fax, para que os mesmos pudessem respondê-los. Vale ressaltar que cada estabelecimento selecionado respondeu seu questionário individualmente, inclusive o proprietário de dois ou mais restaurantes.

Cálculo do tamanho da amostra

Para realização do cálculo do tamanho da amostra, considerou-se:

População finita, pois a ABRASEL-PE conta com um número limitado de associados, ou seja, 98.

Margem de erro de 5%.

Uma probabilidade de os estabelecimentos serem entrevistados de 50%.

$$n = \frac{N Z^2 \sigma^2}{Z^2 \sigma^2 + N \epsilon^2} = \frac{98 \times (1,96)^2 \times (0,5 \times 0,5)^2}{(1,96)^2 \times (0,5 \times 0,5)^2 + 98 \times (0,05)^2}$$

$$n = \frac{23,5298}{0,2401 + 0,245} = \frac{23,5298}{0,4851} = 48,51 \quad n = 49$$

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tabela 1. Estabelecimentos que possuem um banco de dados com informações sobre os seus clientes.

	Nº de respostas	%
Sim	31	63,27
Não	18	36,73
Total	49	100

- 63,27% dos estabelecimentos afirmaram que possuem um banco de dados com informações sobre os seus clientes. É de vital importância que eles

utilizem essas informações para identificarem os seus clientes fiéis e lucrativos e firmarem um relacionamento a longo prazo com eles, criando o valor que esses clientes buscam e necessitam. Os registros dos clientes perdidos geralmente são transferidos para outros arquivos que armazenam apenas as informações sobre esses clientes.

- 36,73% dos estabelecimentos afirmaram que não possuem um banco de dados com informações sobre os seus clientes. Esses estabelecimentos ficarão impossibilitados de realizar o marketing de relacionamento, não podendo identificar os seus melhores clientes nem realizar estratégias com o objetivo de sua retenção.

Tabela 2. Preocupação dos estabelecimentos com o nível de satisfação dos clientes.

	Nº de respostas	%
Sim	44	89,8
Não	5	10,2
Total	49	100

- 89,8% dos estabelecimentos afirmaram que se preocupam com a satisfação de seus clientes. Esses clientes, estando satisfeitos, trarão benefícios para os estabelecimentos, falando de modo favorável sobre a sua imagem e sobre os seus produtos e/ou serviços para outras pessoas e também permanecerão fiéis por um longo período.
- 10,2% dos estabelecimentos afirmaram que não se preocupam com a satisfação de seus clientes. Esses estabelecimentos se esquecem de que têm concorrentes que atuam nesse mesmo segmento e que eles realizam suas atividades focalizando a satisfação de seus clientes e fazendo de tudo para que suas expectativas sejam preenchidas e superadas.

Tabela 3. Método utilizado para mensurar satisfação dos clientes.

	Nº de respostas	%
Questionários	26	59,09
Contato direto com o cliente no estabelecimento	16	36,36
Em branco	2	4,55
Total	44	100

- 59,09% dos estabelecimentos afirmaram que utilizam questionários para mensurar o nível de satisfação de seus clientes. Em anexo a cada questionário, segue uma carta explicando o motivo

da pesquisa e pedindo a colaboração de todos os clientes. Os estabelecimentos devem se preocupar com a elaboração das perguntas. É importante que os estabelecimentos mesquem perguntas abertas e fechadas: as perguntas abertas podem ser mais difíceis de analisar, porém suas respostas são mais úteis do que as perguntas fechadas, pelo fato de as mesmas permitirem que os respondentes declarem suas opiniões com suas próprias palavras.

- 36,36% dos estabelecimentos afirmaram que utilizam como método para mensurar a satisfação dos seus clientes o contato direto com os mesmos no estabelecimento. Com o contato pessoal, primeiramente, só se saberá se o cliente está satisfeito ou insatisfeito, ou se tem alguma reclamação a fazer. Esse método é um pouco falho, diferente do questionário, no qual serão apresentadas perguntas bem elaboradas e temas específicos.
- 4,55% dos estabelecimentos deixaram em branco, pelo simples fato de não utilizarem nenhum método para mensurar a satisfação de seus clientes. Mesmo esse percentual sendo de apenas 4,55%, torna-se relevante, pois é inadmissível algum desses estabelecimentos não se preocuparem nem mensurarem a satisfação de seus clientes.

Tabela 4. Identidade dos clientes fiéis e lucrativos que deixaram de frequentar o estabelecimento.

	Nº de respostas	%
Sim	23	46,94
Não	21	42,86
Em branco	5	10,2
Total	49	100

- 46,94% dos estabelecimentos afirmaram que conseguem identificar, entre os seus clientes fiéis e lucrativos, quais deixaram de freqüentá-los. Isto é possível devido a um acompanhamento que é realizado permanentemente no banco de dados dos clientes. Esses estabelecimentos, que conseguem identificar os clientes que deixaram de freqüentá-los, procuram saber o motivo e tentar resolver imediatamente os problemas que estão fazendo com que esses clientes os deixem, antes que outros sejam atingidos.
- 42,86% dos estabelecimentos afirmaram que não conseguem identificar entre os seus clientes quais deixaram de freqüentá-los. Isso ocorre pelo fato de os estabelecimentos não possuírem um banco de dados com informações sobre os seus clientes e, os que possuem, não dão importância para essa atividade de retenção.
- 10,20% dos estabelecimentos deixaram a resposta em branco. Esse percentual torna-se relevante, porque esses estabelecimentos deixaram a resposta em branco pelo fato de não terem como identificar a perda de seus clientes. Considerando-se que 42,86% afirmaram que também não conseguem, esse percentual se torna preocupante. Esses estabelecimentos, a partir do momento em que perdem um cliente e não procuram saber o motivo que provocou a sua insatisfação, estão perdendo uma grande oportunidade não só de reaver esse cliente, como também de afastar o problema para que outros não sejam atingidos pelo mesmo motivo.

Tabela 5. Estabelecimentos que conseguem identificar e procuram saber o motivo pelo qual o cliente deixou de freqüentá-los.

	Nº de respostas	%
Procuram saber o motivo	18	78,26
Em branco	5	21,74
Total	23	100

- 78,26% dos estabelecimentos que conseguem identificar entre os seus melhores clientes quais deixaram de freqüentá-los, procuram saber o motivo. A principal vantagem que esses estabelecimentos terão é a possibilidade de solucionar o problema antes que outros clientes fiquem insatisfeitos a ponto de deixar de freqüentá-los.
- 21,74% dos estabelecimentos deixaram a resposta em branco, provavelmente pelo fato de não se importarem com a perda de clientes para a concorrência. Não adiantará se os estabelecimentos apenas identificarem esses clientes sem tentarem procurar saber o motivo gerador de sua insatisfação. É de extrema importância que esses estabelecimentos entrem imediatamente em contato com os seus clientes que deixaram de freqüentá-los, para tentar amenizar e resolver a situação e fazer com que esses clientes voltem a freqüentá-los.

Tabela 6. Utilização de técnica de reconquista para os clientes fiéis e lucrativos que deixam de freqüentar o estabelecimento.

	Nº de respostas	%
Sim	19	38,78
Não	30	61,22
Total	49	100

- 46,94% dos estabelecimentos afirmaram que conseguem identificar os seus clientes que deixaram de freqüentá-los (veja tabela 4); desse percentual, 78,26% além de conseguirem identificar, procuram entrar em contato com esses clientes para saber o motivo pelo qual eles deixaram de freqüentá-los (veja tabela 5). 38,78% desses estabelecimentos, além de identificarem seus clientes perdidos e procurarem entrar em contato com eles, afirmaram que utilizam alguma técnica para reconquistá-los, tentando a todo custo fazer com que esses clientes voltem a freqüentá-los.
- 61,22% dos estabelecimentos afirmaram que não utilizam nenhuma técnica de reconquista de seus clientes fiéis e/ou lucrativos que deixaram de freqüentá-los. De nada adiantará, caso esses estabelecimentos identifiquem seus clientes perdidos, entrem em contato com eles e não tentem trazê-los de volta. É de vital importância que esses estabelecimentos realizem estratégias e técnicas de reconquista para terem de volta os seus melhores clientes.

Tabela 7. Tipo de técnica de reconquista.

	Nº de respostas	%
Convite para retorno	17	89,47
Variação nos cardápios	2	10,53
Total	19	100

- 89,47% dos estabelecimentos afirmaram que utilizam como técnica de reconquista o convite para retorno, convidando os clientes que por algum motivo deixaram de freqüentar esses estabelecimentos para retornarem,

garantindo que o problema que resultou em sua insatisfação já foi solucionado e não mais acontecerá. Vale ressaltar que esse convite para retorno, geralmente, é feito a partir de um contato telefônico ou de um envio de uma mala direta. Normalmente os estabelecimentos ao entrarem em contato com esses clientes oferecem incentivos para que os mesmos retornem.

- 10,53% dos estabelecimentos afirmaram que utilizam a variação de cardápios como técnica de reconquista. Neste caso, a técnica só será utilizada caso seja comprovado que clientes deixaram de freqüentar o estabelecimento devido à insatisfação com a culinária do mesmo.

CONCLUSÃO

Por meio da análise dos resultados, ficou evidenciada uma mudança de orientação do mercado por parte dos estabelecimentos associados à ABRASEL-PE, na qual existe uma preocupação em manter relacionamentos a longo prazo com os seus clientes atuais, em especial aqueles identificados como sendo fiéis e lucrativos. Os proprietários desses estabelecimentos estão enxergando que nas condições de mercado atuais, para serem vencedores, devem estar centrados em todos os seus clientes, porém dando ênfase aos mais freqüentes e lucrativos e oferecendo a estes últimos valor superior.

Devido à grande quantidade de estabelecimentos gastronômicos encontrados na Região metropolitana do Recife, a concorrência existente é bastante acirrada e os associados à ABRASEL-PE estão certos de que uma estratégia que pode ser utilizada para driblarem a concorrência e obterem sucesso é procurar manter a fidelidade de seus clientes por meio do marketing de relacionamento e suas estratégias de retenção.

É importante destacar que 63,27% dos estabelecimentos possuem um banco de dados com informações sobre os seus clientes. Caso essas informações estejam voltadas para retenção dos melhores clientes, os estabelecimentos poderão acompanhar a frequência dos mesmos, o que consomem e quanto gastam e realizarem estratégias no sentido de manter um relacionamento a longo prazo com eles.

Vale ressaltar que, 46,94% dos estabelecimentos conseguem identificar os clientes que os abandonaram. 78,26%, além de identificar esses clientes, procuram saber o que motivou esse abandono. Uma grande vantagem que esses estabelecimentos que identificam os clientes perdidos terão é de poderem realizar estratégias no sentido de reconquistá-los, e também afastar o problema, para que outros clientes não sejam atingidos.

É de vital importância destacar que apenas 38,78% dos estabelecimentos realmente tentam reconquistar os clientes que os abandonaram. Não basta apenas os estabelecimentos identificarem e procurarem saber os motivos que ocasionaram insatisfação aos seus clientes, é importante a utilização de técnicas para reconquistá-los.

Um ponto que merece destaque, negativo, é que 10,2% dos estabelecimentos não se preocupam com a satisfação de seus clientes. O resultado dessa despreocupação é a perda de seus clientes para os concorrentes que buscam exaustivamente a qualidade de seus produtos e serviços, para maior satisfação de seus clientes,

além de realizarem estratégias no sentido de fidelizá-los. Outra consequência é o encerramento, às vezes prematuro, de suas atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CANNIE, Joan Koob. **Como recuperar clientes perdidos: eles valem ouro!** São Paulo: Nobel, 1995. 140 p.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998. 344 p.
- HUGHES, Arthur M. **Database Marketing Estratégico.** São Paulo: Makron Books, 1998. 351 p.
- KOTLER, Philip.; **ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: LTC editora, 1995. 527 p.
- MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 5ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.
- Mc KENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p.
- STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração.** São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. 495 p.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: after marketing.** São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.