MARKETING DE RELACIONAMENTO: GESTÃO DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Adriane Martins Tischeler[1]
Cristiane Botezini Albarello [2]
Giliane Trost Brandt[3]
Júlio Cesar Ferronatto[4]
Liciane Carneiro Magalhães Goettems[5]
Misiara de Alcântara[6]

RESUMO: O presente artigo visa discutir os aspectos relacionados à evolução do conceito de marketing, migrando de uma abordagem focada na transação de bens e serviços para um enfoque voltado para o mercado. O principal objetivo desse artigo consiste em estimular a reflexão por parte das empresas, questionando práticas ultrapassadas e incentivando a adoção de métodos de interação com o mercado, a fim de extrair da relação com o cliente aspectos relevantes que possam contribuir para posicionar produtos e serviços, atendendo demandas específicas. A partir de um paralelo entre o uso do tradicional CRM (Customer Relationship Management) e a abordagem da GEC (Gestão da Experiência do Cliente) é possível perceber a real contribuição do relacionamento saudável com o cliente, aproveitando sua experiência para o posicionamento do produto. Analisou-se posteriormente um caso real de uma empresa do setor metal mecânico que tomou a iniciativa de escutar o cliente e aproveitar sua experiência para reposicionar o produto, o que lhe proporcionou soluções eficazes. Por fim, destacam-se os desafios que ainda precisam ser superados pelas empresas para estabelecer uma relação de parceria com seus clientes, passando pela qualificação de seus quadros e pela mudança da cultura, deixando de ver o marketing como uma área específica, para se tornar uma atitude de toda organização.

Palavras-chave: Marketing. Relacionamento. Experiência. Cliente.

---

[1] – Graduada em Medicina, Especialista em Cardiologia e Medicina Interna, MBA Acadêmico em Gestão Empresarial (MEC), MBA Executivo (EDUCON-USP), Mestranda em Administração (UFRGS).

2 Graduada em Administração de Empresas (URI), Especialista em Desenvolvimento Sustentável (URI), Especialista em Docência de Ensino Superior (URI), Pós-graduanda MBA em Gestão de Projetos em Arquitetura e Engenharia (IPOG) e Mestranda em Administração (UFRGS).

3 Graduada em Administração de empresas (UNIJUI), especialista em Gestão de Pessoas (FGV), Mestranda em Administração (UFRGS).

3 Graduada em Administração de empresas (UNIJUI), especialista em Gestão de Pessoas (FGV), Mestranda em Administração (UFRGS).

4 Administrador de Empresas (UCS), Pós-graduado MBA em Finanças, Controladoria e Auditoria (FGV/RJ), cursando MBA Executivo Internacional – Habilitação ao mestrado profissional em Administração de Empresas (UFRGS)

5 Graduada em Engenharia de Produção Mecânica (UFC), Mestre em Engenharia de Produção - Linha de Pesquisa: Sistemas de Transporte e Logística (PUC-Rio), cursando MBA Executivo Internacional (UFRGS).

6 Graduada em Administração de empresas (UNIJUI), especialista em Gestão de Pessoas (FGV), cursando MBA Executivo Internacional (UFRGS).

INTRODUÇÃO

Em meio às incertezas e desafios que as empresas enfrentam atualmente, um antigo problema ainda persiste, e apesar de inúmeros esforços e dos mais variados discursos voltados a colocar o cliente como foco principal e a razão de ser de seus negócios, poucas têm conseguido atuar de forma realmente voltada ao mercado, tendo o cliente como real motivo de sua existência. Muitas empresas declaram abertamente sua preocupação com o cliente e procuram demonstrar que têm seu foco voltado para o mercado, contudo, ainda não conseguiram atingir o nível ideal no que se refere a proporcionar aos clientes algo mais do que satisfação de necessidades ou atendimento de demandas.

O que toda empresa deveria buscar e que deveria nortear sua atuação no mercado é a busca constante por criar situações e "momentos da verdade" em que o cliente possa vivenciar uma experiência que realmente proporcione sensações diferenciadas ao entrar em contato com a empresa e seus produtos ou serviços. As estratégias tradicionais de marketing devem ser substituídas por novas formas de relacionamento com o cliente. O foco em produtos e processos que visam identificar características e benefícios deve se voltar para emoções, sensações e sentimentos. As empresas não devem vender produtos, mas sim, proporcionar momentos de experiências inesquecíveis, agregando valores realmente significativos.

O marketing deixou de ser uma ferramenta de especialistas centrada na área comercial para tornar-se uma atitude gerencial incorporado aos processos de toda a organização. Numa abordagem sistêmica, conquistar e reter clientes tornou-se tão importante quanto obter o compromisso de colaboradores, fornecedores, distribuidores, investidores e de todos os públicos de interesse, num ampliado conceito de rede.

Essa nova visão de marketing olha para toda a rede de relacionamento e para o relacionamento entre redes. Perpassa também, pelo cenário interno, integrando a gestão das pessoas, na consolidação de valores, motivação, benefícios, para que a linguagem da organização possa ser expressa pelos colaboradores e percebida pelos clientes, como também, pela noção de Marketing Societal, de modo a atender o bem estar dos clientes e da sociedade. Neste novo cenário, o marketing tem deixado o foco exclusivo no produto, tecnologia e vendas, e passa a ter o cliente como o principal ativo, a partir de uma mudança de postura de

relacionamento que considera as experiências de serviços dos clientes como diferencial estratégico competitivo.

Outro aspecto a ser considerado nessa abordagem trata da visão de satisfação do cliente e do uso amplamente difundido na noção de diferenciação. Muitas empresas estabelecem estratégias de mercado de modo a basear suas ações na chamada diferenciação, argumentando que os produtos e serviços ofertados se apresentam como diferenciados e exclusivos, garantindo a solução ideal para os clientes. O que nem todas as empresas conseguem fazer é, antes de qualquer coisa, questionar se a diferenciação oferecida naquele produto ou serviço é realmente relevante e significativa para o cliente, para seu negócio ou para sua vida.

1 EVOLUÇÃO DA ABORDAGEM DO MARKETING: FOCO EM SERVIÇOS E EXPERIÊNCIA

O marketing pode ser considerado uma disciplina nova em relação às demais áreas do conhecimento em administração, tendo surgido depois da Revolução Industrial. Lopes & Dias (2011) argumentam que as escolas de pensamento moldaram o marketing com base no modelo econômico de troca de bens, com foco em recursos tangíveis, valor agregado e transações. Reflexo de uma gestão voltada a "indústrias de *commodities* básicas (algodão, trigo, leite entre outras) materiais manufaturados (ferro, aço, tecido, etc.) e necessidades do consumidor (comida, roupas, etc.). Assim, sua linguagem foi modelo no mix de marketing para manufatura orientado fortemente para produto (SHOSTACK , 1977).

A abordagem de Marketing em sua concepção foi sustentada pela fragilidade da aplicabilidade teoria/prática, diversidade de áreas do conhecimento como economia, psicologia, filosofia, sociologia, entre outras, e pela dificuldade de mensuração, consolidando-se como prática sustentável gerencial a partir da década de 40, após a visão do marketing moderno, abordada inicialmente por Peter Drucker (SHMITT, 2004).

Ainda segundo Schmitt (2004), na década de 1990 as empresas passaram a reconhecer a necessidade de serem "orientadas para o cliente" e voltadas para o mercado, deixando de manter foco apenas no produto, tecnologia ou vendas, e considerando a satisfação dos clientes como premissa fundamental para agregar valor aos negócios. Discussões recentes consideram a necessidade de uma nova lógica dominante para o marketing, devido à necessidade de um posicionamento cada vez mais estratégico, bem como a dificuldade em gerenciar a satisfação

do cliente, dada a notória dicotomia existente entre recursos tangíveis e intangíveis que permeiam a relação cliente/empresa (SCHEMBRI, 2006).

Conforme Vargo & Lusch (2004), as novas perspectivas estão convergindo para formar uma nova lógica dominante em marketing, uma vez que o fornecimento de serviços antes que produto é fundamental para a economia. Acreditam que a nova lógica centrada em serviços, é uma compreensão mais ampla do marketing do que a tradicional visão dominante voltada a produtos. É um entendimento mais amplo de marketing que a visão de mercadorias tradicionais, pois abrange recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamento. Assim, para Lopes & Dias (2011), o marketing está mudando de foco de coisa transacionada para processo de transação. E o dinamismo de serviços, como processo de gestão, torna-se tão importante quanto às experiências de serviços para o cliente.

De acordo com Shostack (1977), a nova lógica dominante considera que os serviços de marketing são diferentes daquelas transações que consideram apenas a transferência do produto de um vendedor para um comprador. Os serviços não são prestados, são experienciados. Haja vista que, para Buss (2001) e Slongo (1994), o serviço, tanto quando encarado como uma oferta central, quanto quando encarado como um valor agregado a outro bem, pode assumir várias formas tais como: uma atividade, (perfeitamente delimitada e suscetível de ser gerenciada, como objetivo de conduzir à concretização de promessas e de ações previamente declaradas ao cliente); um nível de desempenho (prazo de entrega, uniformidade, regularidade, precisão no atendimento, tempo de resposta às solicitações); uma filosofia gerencial (flexibilidade e segurança demonstrada pelo fornecedor, política de devoluções e ou substituições, cortesia e atenção de vendedores, energia e conduta gerencial na solução de problemas). Independente de como o serviço possa vir a ser apresentado, ele encerra sempre forte potencial para a oferta de experiência ao cliente como vantagem competitiva (SCHEMBRI, 2006).

De acordo com Kotler (2012), os especialistas do chamado Marketing Holístico, consideram que se deve construir entre os principais interessados, relacionamentos de longo prazo, que tragam resultados satisfatórios e prósperos, a partir da integração das atividades de exploração, criação e entrega de valor ao cliente, gerenciando-se uma cadeia que proporcione altos níveis de qualidade, agilidade e atendimento. A visão do marketing holístico trata de três questões básicas:

- Exploração de Valor – oportunidades de criação de valor pela empresa;

- Criação de Valor – criação de modo eficiente de novas ofertas de valor promissoras;
- Entrega de Valor – maneiras de utilizar as capacidades e a infraestrutura para entregar as novas ofertas de valor de modo mais eficiente.

1.1 CRM *Versus* GEC

O CRM (*Customer Relationship Management*) consiste na gestão do relacionamento com o cliente, sendo uma das abordagens mais atuais orientadas ao cliente. O CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos. (SWIFT, 2001). Pode ser interpretado e gerenciado de formas distintas pelas empresas. Para algumas, a forma de ter esse relacionamento pode ser por mala postal direta ou banco de dados que fazem processamento analítico (OLAP). Para outras, através de centros de interação com clientes, conhecidos como *call centers* e, por fim, através da implantação de *softwares* de aplicativos de CRM.

No entanto, conforme Schmitt (2004), as empresas investem milhões na implantação de *softwares* de CRM e com o passar do tempo continuam insatisfeitas com o resultado. Isto se dá porque apenas a ferramenta de CRM não é suficiente para proporcionar foco no cliente e diferenciação, além de ter foco em transações e não na construção de relacionamentos propriamente ditos. A tecnologia que executa estas transações possui técnicas avançadas de transformação e apresentação gráfica de dados, e com isso permite mais agilidade na tomada de decisão administrativa. Essa ferramenta, uma vez implantada, deve ser integrada a todos os procedimentos empresariais e a todos que trabalham na companhia e para a companhia, até mesmo os fornecedores. (SWIFT, 2001).

Por gerar um banco de informações bastante denso, o CRM formata o perfil do cliente muito mais por dados quantificáveis do que por dados emocionais. Nos campos das transações são registrados dados que são fáceis de mensurar e gravar, mas não o que realmente é necessário para completar o perfil do cliente. Por exemplo, os dados registrados são do tipo, quando, o que e onde o cliente comprou, quando o vendedor tomou uma ação durante o processo; que produto foi devolvido e substituído, período de registro do cliente em um hotel, quanto foi a despesa dele no restaurante, etc. (SCHMITT, 2004).

A falta do *feedback* do cliente é um dos motivos dessas deficiências do CRM. Ao passo que a construção de um relacionamento exige integração ao longo de diversos pontos de contato, tais como, iniciativas focadas em marcas, publicidade, promoções ou eventos especiais e ações customizada. Em resumo, o CRM não administra as relações com clientes e, diante disso, surge uma nova metodologia conhecida como a GEC (Gerenciamento da Experiência do Cliente), que consiste em um processo de gerenciar estrategicamente toda a experiência de um cliente com determinado produto ou serviço. Além disso, se volta para a construção de relações saudáveis com os clientes em cada ponto de contato, construindo também uma relação de experiência dos colaboradores com a empresa. (SCHMITT, 2004).

Diferente do CRM, a GEC não se trata de um conceito de marketing, mas conceito de gestão cuja satisfação é orientada por processo e não por resultado. A GEC vai além do CRM ao ultrapassar a condição de registro de transações e volta-se para a construção de boas relações com os clientes. A GEC tem uma visão geral da maneira pela qual a empresa e produtos podem ser importantes na vida do cliente, relacionando-se com o cliente em cada ponto de contato e incentivando a integração de diferentes componentes da sua experiência.

Tem-se a preferência por marcas e preocupação com as vendas, que geram valor para o cliente pelo fornecimento de informações, serviços e interações, customizações que se transformam em experiências, consolidam fidelidade do cliente e agregam valor à empresa. A GEC aborda a empresa pelo lado da experiência integrada, ao se preocupar com aspectos internos e externos, então é uma ferramenta capaz de demonstrar como proporcionar valor experimental aos clientes e, em troca, extrair valor financeiro para a empresa (SCHIMIT, 2004).

É importante ressaltar, contudo, que a GEC não se trata de um plano isolado dentro da organização, devendo sim ser parte integrante do planejamento estratégico em todo níveis, desde o planejamento corporativo, passando pelo planejamento da divisão até o planejamento da unidade de negócios e do planejamento do produto, de forma a agregar valor ao cliente.

1.1.1 Metodologia da GEC

A estrutura da GEC, segundo Schimitt (2004) consta de cinco etapas básicas:

1) Analisando o mundo experiencial do cliente: analisa-se o contexto do negócio, inclusive as exigências e soluções capazes de causar impacto sobre a experiência dos clientes.

2) Construindo a plataforma experiencial: parte da estratégia para a implementação da ferramenta e coordenação de ações subsequentes de marketing, comunicação e futuras inovações, sempre focados em sentir a experiência do cliente como fonte e objetivo principal da empresa.

3) Projetando a experiência da marca: aspectos experienciais e estéticos do produto, marca e sinalizações, embalagens e espaços de varejo, definição das mensagens e imagens experienciais em publicidade e outros recursos promocionais, além de espaço virtual.

4) Estruturando a interface do cliente: criar intercâmbios apropriados e interativos com os clientes nos pontos de contato, considerando aspectos experienciais do cliente.

5) Comprometendo-se com a inovação contínua: entender o que se traduz como melhorias na vida pessoal e no ambiente de trabalho do cliente, de forma continuada.

Essa metodologia parte de uma segmentação e definição de alvos (perspectiva da companhia e do produto x perspectiva do cliente), perpassa pelo posicionamento (como posicionar à empresa, marca, produtos, orientados pela e para a gestão da experiência do cliente), fortalecimento da marca (questões de experiência de marca e experiência do cliente com a marca), além dos serviços (qual é a interface mais apropriada para proporcionar a experiência de serviço no ponto exato) e culmina na inovação (inovar de forma assertiva naquilo que é importante para o cliente, para a marca e sua melhoria de bem estar e resultados conjuntos) como forma de perpetuação da empresa.

Schmitt (2004) sugere técnicas para a pesquisa da experiência do cliente, em cenários naturais do ambiente do cliente, estímulos realistas para provocar respostas relevantes, incentivo para os clientes pensarem em uma realidade diferente, percebendo possibilidades de inovação. Salienta a relevância de se observar a melhor forma de tratar as experiências dos clientes, bem como sobre como identificar os clientes alvos ideais para participar desse processo, levando em conta que nem todos os clientes estão efetivamente preparados para fazer parte dessa construção contínua.

Convém destacar que apesar da GEC se comprovar relevante para as estratégias gerenciais, existem desafios na sua implementação. A nova visão dominante de Marketing de Serviços orientada ao cliente foi fundamentada considerando a mesma base tradicional econômica da visão dominante de marketing de produtos e permanece nos dias atuais, especialmente na indústria de manufatura a orientação a produtos e sua funcionalidade e poucas empresas conseguem de fato observar aspectos intangíveis para agregar valor ao cliente. (SCHEMBRI, 2006).

De acordo com Schmitt (2004), os desafios são inúmeros: as organizações precisam administrar diferentes segmentos e escopo de clientes com diferentes experiências; aspectos relacionados a clientes de varejo *versus* atacado; a relação entre clientes internos *versus* clientes externos e questões que permeiam a gestão de recursos humanos e o entendimento da complexidade do comportamento dos empregados que pode diferenciar um encontro de serviço; aspectos culturais e políticos envolvidos, entre outros.

Cabe ressaltar também que embora exista uma metodologia sugerida para a implantação da GEC, as boas práticas de gestão do cliente, dependem de organização para organização, conforme o setor de atividades, a estrutura e a cultura organizacional, mas o mais importante é que as ações estejam alinhadas a um planejamento de marketing holístico e às estratégias de negócio.

2 UM CASO BEM SUCEDIDO DE APROVEITAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Uma empresa do setor metal mecânico ligada ao agronegócio e localizada no estado do Rio Grande do Sul, logrou êxito ao aproveitar a experiência dos clientes. Baseada em uma nova estratégia de reposicionamento da empresa, onde focou não mais na forma de produção e produto e sim no compromisso com o negócio do cliente e a tecnologia implementada nos produtos e soluções que a empresa oferece. A nova abordagem desenvolveu-se através de uma pesquisa com clientes selecionados pela equipe organizacional (que compreendeu clientes experientes no uso do produto, clientes novos e clientes que deixaram de usar o produto), buscando nas experiências destes, subsídios para implantar um protótipo experimental, base para o desenvolvimento de seus produtos e serviços. Foram realizadas entrevistas de forma estruturada e observação *in loco* no ambiente de uso do produto pelo cliente (mundo experimental do cliente), abordando questões sobre agronegócio, expectativas em relação a tecnologias para desenvolvimento de produtos, limitações e necessidades de readequação do produto entre outros, de relevância para o cliente.

Após um minucioso levantamento de dados, as informações foram estruturadas buscando-se sua aplicabilidade na estrutura interna da organização. Assim, uma base experimental foi desenvolvida para a análise e estudos práticos das experiências, culminando no desenvolvimento de um protótipo (plataforma experimental) para posterior avaliação e que será usado e avaliado para a transformação de produtos novos e melhorados pela empresa. A

pesquisa motivou e impulsionou uma nova proposta no sistema e na forma de processo dos produtos, com maior produtividade, foco em aspectos ainda não explorados como, por exemplo, maior segurança na operação, enfoque e preocupação em aspectos ambientais e na eficiência energética.

Como resultado, o produto ao ser lançado já recebe o reconhecimento nacional de enfoque em inovação, na avaliação de especialistas e estudiosos no assunto. Além disso, outro resultado importante foi a mudança e reorganização interna, sendo que, em paralelo à interação com o cliente e desenvolvimento de um protótipo, a empresa trabalhou a reeducação organizacional interna voltada a aspectos culturais, políticos e valores, reposicionamento sua marca tanto internamente, como voltada ao mercado, tendo o cliente e suas experiências como preocupação, projetando dessa forma, a experiência da marca. Isso comprova a evolução da empresa ao ouvir a experiência do cliente e colocar na prática esta proposta.

Com esta experiência, pode-se evidenciar a importância do envolvimento do cliente no desenvolvimento continuado da empresa. Isso contribuiu para o aprendizado dos envolvidos neste processo, desde os colaboradores da empresa, até o cliente ao qual foi oferecida a oportunidade de interagir dentro desta estrutura. O resultado foi a satisfação do cliente com a interação neste processo, estruturando assim a interface com o cliente.

Cabe à empresa se comprometer com os clientes em relação à manutenção da proposta de inovação e ao compromisso com os clientes na evolução continuada e alinhada a suas ações perante os clientes e ao mercado da empresa, bem como amadurecer a metodologia de desenvolvimento do GEC. Dessa forma, o modelo deve seguir um ciclo contínuo de interação, experiências e melhorias num processo de inovação contínua.

Percebe-se nesse caso, que o conceito da GEC está evidenciado nas várias ações decorrentes do planejamento estabelecido pela empresa a fim de reposicionar seu produto, buscando entender as realidades vivenciadas pelo cliente e em seu negócio e, como consequência, oferecer uma solução tecnológica que atendesse suas demandas específicas e proporcionasse satisfação de forma consistente. A partir dessa nova postura, utilizando uma metodologia que aproveita a experiência do cliente como fator determinante para orientar suas ações, a empresa obteve o resultado esperado. O ponto principal deste resultado foi o reconhecimento do mercado por essa iniciativa. Por outro lado, fica o desafio desta iniciativa se transformar em um processo continuado e sistêmico dentro da empresa, evidenciado pelo êxito inicialmente já conquistado.

CONCLUSÃO

Há mais de dez anos o discurso de marketing do futuro era a Gestão do Relacionamento do Cliente. Hoje, embora já comece a ser uma realidade, ainda continua sendo uma novidade como processo para muitas empresas. Por isso que Marketing de Serviços é uma oportunidade para as empresas se diferenciarem e ao mesmo tempo um desafio. Da lógica de marketing para o século XXI, centrada em relações de prestação de serviços, discutem-se modelos de relações transacionais em que os clientes serão os agentes ativos no desenvolvimento de soluções sob medida, de forma a atender suas necessidades específicas, lembrando que na essência o consumidor realmente busca e quer o serviço e não um produto. O consumidor compra benefícios e aqui os serviços agregados fazem a diferença.

Apesar da evolução das teorias, o marketing ainda é fortemente orientado pela engenharia, logística e vendas, e continua focado na abordagem racionalista de produto, ao invés de focar no cliente. Leva em consideração mais a funcionalidade do que as experiências de serviços ao cliente. Nesse sentido, os clientes são vistos como racionais na relação benefício/funcionalidade com pouco desenvolvimento no campo das qualidades que despertam emoções, sensações e sentimentos que as experiências de serviços podem proporcionar. Além disso, mercados e concorrências são definidos com base na similaridade de características e benefícios, dificultando visões mais abrangentes de diferenciação. Sendo que a vaca sagrada do marketing consiste na "diferenciação" e esta está fortemente focada no produto.

A nova lógica dominante contribui para uma evolução no pensamento de marketing e visa à construção de relacionamentos, à melhoria das entregas de serviços orientados para as necessidades específicas do cliente, que deixa de ser visto como um mero expectador ou coprodutor, para ser um participante ativo na coconstrução da melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos. Essa nova abordagem apresenta-se significativa, uma vez que se torna possível para as empresas, apropriarem-se de métodos de gestão e estudos com base nas experiências dos clientes, obtendo-se aí um fator fundamental para criar vantagem competitiva. Algumas empresas, como a que é relatada no caso apresentado neste artigo, já começam implantar práticas de marketing sob a luz da nova abordagem da Gestão da Experiência do Cliente. No entanto, isso requer mudanças fundamentais na postura da organização como um todo, visto que abrangem todos os processos que aperfeiçoam as entregas em todos os contatos com o cliente.

Requer especialmente uma nova postura voltada para a gestão de pessoas, conceber políticas de incentivo, treinamento e desenvolvimento voltados aos clientes internos para tornar satisfatórias as entregas que envolvem esses processos. Da mesma forma, aos colaboradores, ampliam-se o conceito de atribuições e o entendimento da importância do comportamento e atitudes nas mais variadas situações, bem como a importância da qualidade da interação natural com o cliente, de dar respostas adequadas e compensar as falhas, de forma que o cliente perceba valor agregado ao produto. Ao cliente, por sua vez, cria-se a oportunidade de torná-lo participante ativo para contribuir na redução das chances de insatisfação e obter experiências em serviços.

Dessa forma, a nova lógica do marketing, focada no cliente, considera a visão de Marketing Holístico e ressalta a importância do mesmo para as organizações, para os clientes e para a sociedade como um todo, enquanto abre espaço para pesquisadores e gestores buscarem compreender se as empresas estão preparadas para proporcionar experiências inesquecíveis aos seus clientes, e como podem a partir desse propósito diferenciar-se no mercado e alcançar vantagem competitiva.

ABSTRACT: The present study aims to discuss aspects related to the evolution of the marketing concept, moving from an approach focused on goods and services transactions, to a focus on the market and especially on the client. The main purpose of this paper is to stimulate the reflection on the part of companies, challenging outdated practices and encouraging the adoption of new methods to interact with the market, in order to identify relevant aspects that may contribute to position products and services according to the demand. The similarity between the use of the traditional CRM (Customer Relationship Management) and the GEE approach (Customer Experience Management) is possible to note the real contribution of the healthy relationship with the client, using his experience to position the product. Then, a real case was studied at a metal mechanic company, which took the initiative to listen to the customers and used their experience to reposition the product and provide effective solutions to the business. Finally, it highlighted the difficulties that the companies still need to overcome to establish a partnership with its customers, including the staff qualification and the culture changes, upgrading the marketing view from a specific department to become an attitude of the whole organization.

Keywords: Marketing. Service. Experience. Customer.

REFERÊNCIAS

ARNHEIM, R. **Arte e percepção visual**. São Paulo: Pioneira,1980.

CUNHA, Gládis F. da. **Interação e meio**: a filtragem do mundo. 1999. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

KOFFKA, Kurt. **Princípios da Gestalt**. São Paulo: Cultrix: 1975.

KOTLER, Philip; KELLER. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LOPES, S; DIAS, F.G. **Fronteiras e Controvérsias do Conhecimento em Marketing:** existe uma nova lógica dominante? Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ema/2006/dwn/ema2006-mkta-402.pdf>. Acesso em: 01 maio 2012.

MOREIRA, Marco A.(coord**.) Aprendizagem**: perspectivas teóricas. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 1985.

POLIDORO, Ivan Carlos. **A convergência Essencial**: Marketing e Planejamento integrados nas definições estratégicas das organizações. Caxias do Sul: Educs, 2003.

PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Bussiness Review**, Jan./Feb. 2000. Disponível em: <http://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence/ar/1>. Acesso em: 01 maio 2012.

SCHEMBRI, S. Rationalizing Service Logic, or Understanding Services as Experience? **Marketing Theory**, Griffith University, Australia, v. 6, n. 3, p. 381-389, 2006.

SCHIMITT, Bernd. H. **Gestão da Experiência do Cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. São Paulo: Bookmann, 2004.