

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO
EMPRESARIAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA FIXA**

Sandra Carvalho dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo
Maio de 2004

T658.8
S234m

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Santos, Sandra Carvalho dos

MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO EMPRESARIAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA FIXA

Dissertação de Mestrado apresentada pela aluna Sandra Carvalho dos Santos à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

DEDALUS - Acervo - FEA



20600026643

USP - FEA - SBD

DATA DA DEFESA 29,06,04

São Paulo
Maio 2004

86381

UI LU

T658.8 S237m
T66381
20600026643



Powered by RidProSite - www.logprocess.com.br

AGRADECIMENTOS

Por acreditar no meu projeto e nunca perder a confiança, me apoiando sempre, principalmente nos momentos mais difíceis, ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo.

Pelos ensinamentos valiosos, ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP.

Aos profissionais da Telemar, particularmente à minha amiga e ex-aluna da FAI, Adria Mara, pela simpatia com que me receberam, disponibilidade de tempo e informações necessárias à realização desse estudo.

A todos os funcionários da FEA / USP, pela atenção, carinho e eficiência em todos os momentos.

Aos meus colegas de curso pelas trocas construtivas de conhecimento e experiência.

À diretoria, coordenação, colegas e equipe da FAI, Faculdade de Administração e Informática de Santa Rita do Sapucaí, pelo apoio fundamental durante a realização desse trabalho, particularmente nos seus momentos finais.

À minha família, à minha querida Lourdes e aos meus filhos amados, Marcos e Amanda, base da minha vida, que compreenderam e aceitaram os meus momentos de ansiedade e isolamento.

Nenhuma conquista é fruto apenas de um homem!

RESUMO

O objetivo da presente dissertação é contribuir para o entendimento do conceito de marketing de relacionamento no mercado empresarial. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma vasta revisão bibliográfica sobre o assunto e conduzido um estudo de caso único em uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória.

Para o estudo de caso, foi selecionado o setor de telecomunicações, pela sua posição estratégica atual e pela alta competitividade existente neste setor brasileiro após a sua privatização, representado pela líder do mercado brasileiro de telefonia fixa e uma das maiores empresas do país - a Telemar.

Partindo-se dos conceitos teóricos pesquisados na bibliografia de referência, foram definidos os pressupostos conceituais do marketing de relacionamento que melhor se aplicam a uma empresa de serviços que atua no B2B. Em seguida, utilizando-se do método de estudo de caso, esses conceitos foram investigados na prática junto à empresa de telefonia objeto desse estudo. Dessa forma, avaliando-se comparativamente os aspectos teóricos e práticos do marketing de relacionamento, pode-se identificar o nível atual de entendimento e aplicação desse conceito pela empresa estudada.

Os resultados da pesquisa indicaram que a empresa entende parcialmente o conceito de marketing de relacionamento, atendendo a vários dos pressupostos conceituais definidos. Dentre aos conceitos ainda não aplicados pela empresa estudada, destaca-se a adoção de medidas para avaliação do desempenho das estratégias de relacionamento implantadas e a utilização da lealdade e lucratividade do cliente como principal medida de desempenho da organização.

Como contribuição final, esse trabalho apresenta uma profunda e atual pesquisa bibliográfica envolvendo conceitos de marketing estratégico, marketing empresarial e marketing de serviços; identifica os pressupostos conceituais relacionados às estratégias de marketing de relacionamento em uma empresa de serviços que atua no mercado B2B; e comprova a carência de medidas de desempenho para avaliar as ações de marketing de relacionamento das empresas.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to contribute to the understanding of relationship marketing concept in the business market. To reach this objective, a vast bibliographic research was made and a case study was realized.

The chosen sector was the telecommunication since it has a present strategic position and competitiveness. For this particular case study, it was selected Telemar which is the Brazilian telecommunication market leader.

First, from the theory, the relationship marketing concepts that could be applied to B2B service industry were defined. Then, these concepts were investigated at Telemar using the case study research method. Finally, the theoretical and practical issues were analyzed and compared in order to identify how Telemar understand and apply the relationship marketing.

It can be said from the research results that Telemar understand and apply most of the conceptual issues investigated. However, it does not have any tool either to evaluate the relationship strategy efficiency nor to use customer's loyalty and profitability to measure the organization performance.

The final contribution of this study is a wide and up-to-date bibliographic research on strategic marketing, business marketing and service marketing. Moreover, it is observed not only the identification of the conceptual issues of relationship marketing in B2B service organizations, but also the confirmation that it is necessary to implement some performance evaluation system to monitoring and measuring of the relationship marketing strategies.

SUMÁRIO

Capítulo	Página
APRESENTAÇÃO	1
CAPÍTULO 1	O PROBLEMA DE ESTUDO
1.1. Introdução	5
1.2. Formulação da Situação-Problema	7
1.3. Objetivos	7
1.4. Justificativa	8
1.5. Delimitação do Estudo	10
1.6. Questões para Investigação	10
1.7. Definições Operacionais	11
CAPÍTULO 2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
2.1. Marketing Estratégico	14
2.1.1. Orientação para Mercado	19
2.1.2. Estratégia e Vantagem Competitiva ...	32
2.1.3. Valor	42
2.1.4. Marketing de Relacionamento	51
2.1.5. Satisfação e Fidelidade	79
2.2. Marketing Empresarial	110
2.3. Marketing de Serviços	116
CAPÍTULO 3	METODOLOGIA DA PESQUISA
3.1. Descrição e Justificativa do Método	125
3.2. Estratégia de Pesquisa	130
3.3. Modelo do Estudo	134
3.4. Pressupostos Conceituais	136
3.5. Unidades de Análise	138
3.6. Coleta e Tratamento dos Dados	139
CAPÍTULO 4	O ESTUDO DE CASO
4.1. O Setor Brasileiro de Telefonia Fixa	143
4.2. A Empresa Estudada	148
4.3. Descrição e Análise dos Dados	151
4.4. Conclusão do Estudo de Caso	164
CAPÍTULO 5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES
5.1. Conclusões	169
5.2. Limitações	170
5.3. Recomendações	171
BIBLIOGRAFIA	172
ANEXOS	180

ÍNDICE DE QUADROS

Descrição	Página
QUADRO 1 Evolução dos sistemas de administração	18
QUADRO 2 Disciplinas de valor	39
QUADRO 3 Fórmula do valor percebido	43
QUADRO 4 Componentes da fórmula do valor percebido	43
QUADRO 5 Matriz de geração de valor	49
QUADRO 6 Percepção dos valores de produtos	52
QUADRO 7 A grande virada do marketing	54
QUADRO 8 Benefícios do pós-marketing	57
QUADRO 9 Os 30Rs do marketing de relacionamento	65
QUADRO 10 Algumas implicações do “marketing strategy continuum”	78
QUADRO 11 Características dos relacionamentos entre comprador e vendedor	115
QUADRO 12 Métodos qualitativo x quantitativo	126
QUADRO 13 Classificação dos tipos de pesquisa	128
QUADRO 14 Definição das etapas do modelo de estudo planejado.....	135
QUADRO 15 Definição das etapas do modelo de estudo realizado.....	136

QUADRO 16	
Dados referenciais básicos	145
QUADRO 17	
Concessionárias e empresas espelho locais	146
QUADRO 18	
Resultados 2003 das operadoras de telefonia fixa	147
QUADRO 19	
Concessionárias de serviços de longa distância nacional e internacional	147
QUADRO 20	
Número de terminais de telefonia fixa no Brasil	147
QUADRO 21	
Número de acessos fixos em 2003	148
QUADRO 22	
Número de acessos fixos em 2003 de operadoras espelho	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Descrição	Página
FIGURA 1 Orientação para mercado	23
FIGURA 2 Os componentes da orientação para mercado	24
FIGURA 3 Os elementos de uma orientação para mercado	25
FIGURA 4 Modelo da cultura organizacional orientada para mercado.....	28
FIGURA 5 Como a orientação para mercado melhora o desempenho	29
FIGURA 6 Orientação-mercado e desempenho econômico	31
FIGURA 7 Cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	34
FIGURA 8 Os elementos da vantagem competitiva	36
FIGURA 9 Três estratégias genéricas	37
FIGURA 10 Valor relativo para o cliente	41
FIGURA 11 Determinantes do valor entregue ao cliente	44
FIGURA 12 Modelo de redes de criação de valor	47
FIGURA 13 A cadeia de valores genérica	48
FIGURA 14 O marketing de relacionamento	60
FIGURA 15 Marketing de relacionamento total (TRM).....	64

FIGURA 16	
Estrutura do valor do cliente	70
FIGURA 17	
A aptidão para relacionamento com o mercado	72
FIGURA 18	
Relações de troca no marketing de relacionamento	73
FIGURA 19	
Formação de expectativas	80
FIGURA 20	
Modelo geral dos relacionamentos com clientes	82
FIGURA 21	
Matriz de satisfação / insatisfação	86
FIGURA 22	
O cliente fiel	87
FIGURA 23	
Relação entre satisfação e fidelidade do cliente	88
FIGURA 24	
O ciclo virtuoso da lealdade	89
FIGURA 25	
Ciclo de crescimento baseado na lealdade	92
FIGURA 26	
Escada da lealdade	93
FIGURA 27	
Impacto do índice de retenção na lucratividade dos clientes	96
FIGURA 28	
Impacto da taxa de retenção no tempo de vida dos clientes	97
FIGURA 29	
Por que os clientes leais são mais rentáveis	99
FIGURA 30	
Rentabilidade do cliente	104
FIGURA 31	
A pirâmide de clientes	105
FIGURA 32	
A pirâmide de clientes ampliada	106

FIGURA 33	
Carteira de segmentação de clientes	107
FIGURA 34	
O <i>continuum</i> das situações de compra organizacional	113
FIGURA 35	
O espectro de relacionamento	113
FIGURA 36	
Composto de marketing expandido para serviços	118
FIGURA 37	
Fatores que influenciam as expectativas de serviço	120
FIGURA 38	
Sete lacunas na qualidade que resultam em insatisfação do cliente	121
FIGURA 39	
O triângulo de Albrecht	123
FIGURA 40	
Tipos básicos de projetos para os estudos de caso	133
FIGURA 41	
Modelo de estudo planejado.....	134
FIGURA 42	
Modelo de estudo realizado	135
FIGURA 43	
Mapa da telefonia fixa brasileira	146
FIGURA 44	
Região de cobertura da Telemar	149
FIGURA 45	
Estrutura corporativa da Telemar	150
FIGURA 46	
Estrutura organizacional da Telemar	163

APRESENTAÇÃO

Clientes exigentes e informados. Produtos equiparados em tecnologia e qualidade. Ofertas abundantes. Ciclos de vida menores para produtos e empresas. Globalização de mercados. Tecnologia digital. Era da informação. Estas são as características que prevalecem no ambiente de marketing atual e que o tornam mais competitivo, mais volátil e menos previsível. Sob essas condições, o clássico conceito dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) já não basta para uma empresa se estabelecer de forma sustentável no mercado.

Embora os princípios básicos do marketing se mantenham – a identificação das necessidades do cliente e a satisfação delas com lucros para o fornecedor -, no turbulento mercado atual é preciso mais que produtos atraentes, preços competitivos e anúncios criativos, conforme afirma Philip Kotler (2000):

“O antigo pensamento de marketing está agora, felizmente, cedendo lugar a novas maneiras de pensar. Empresas com marketing inteligente estão melhorando seu conhecimento do cliente, assim como as tecnologias de conexão com o mesmo e a compreensão de seus fatores econômicos [...] Estão mais capazes de identificar os clientes mais lucrativos e estabelecer diferentes níveis de atendimento [...] Em suma, encontraram maneiras de fornecer um valor superior a seus clientes [...] inventando novas maneiras de criar, comunicar e transmitir valor a seus mercados- alvo”(p.25 e 26).

Parafraseando Bretzke (2000), o desafio atual do marketing é decodificar a realidade do mercado, tomando as decisões com base no conhecimento do ponto de vista do cliente. Dessa forma, o diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, principalmente, pela expectativa de como ele deseja ser atendido.

O marketing, portanto, deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios. Nesse contexto, a participação de mercado que durante muito tempo foi a principal meta das empresas, cede lugar para a participação no cliente, uma medida de sucesso agora mais relevante que a primeira: as empresas precisam saber qual a sua participação nos gastos do cliente e qual a qualidade dessa participação. Em outras palavras, o cenário atual exige um foco maior na manutenção e gestão de clientes além da mera aquisição dos mesmos, visto que, segundo Reichheld e Sasser (1990), conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os clientes existentes. Os mesmos autores também demonstram que, uma redução de 5% no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros dos clientes de 25 a 85% dependendo do setor e, ainda, a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

Kotler (2000) confirma essa nova perspectiva para o marketing quando o define como *“a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”*, o que leva diretamente ao conceito de empresa orientada para mercado apresentado por Day (2001), como sendo aquela que possui uma *“capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”*.

Enfim, para competirem no mercado atual, as empresas precisam ser orientadas para o mercado, dominando a arte de satisfazer e reter seus clientes e, principalmente, sabendo avaliar a lucratividade de cada um deles, de forma a desenvolver uma estratégia de fidelização sustentada pelo aumento da rentabilidade da base de clientes.

Nesse contexto, surge o Marketing de Relacionamento que, segundo Gordon (2000) é o *“processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”* e, que McKenna

(1996) defende, como sendo a única forma de manter a fidelidade do cliente através do conhecimento – da tecnologia, dos clientes, do ambiente competitivo e da própria organização – e da experiência - que enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade.

Ou seja, o Marketing de Relacionamento parece ser a resposta para os desafios atuais da maior parte das empresas e, como afirmam Peppers e Rogers (2001), é dotado de princípios que podem ser considerados universais, apresentando os mesmos benefícios em qualquer situação: havendo um fornecedor, um cliente e um concorrente, um programa de relacionamento irá permitir que a empresa tenha clientes mais rentáveis em longo prazo.

Apesar dessa universalização, e da tendência já natural das empresas que atuam no mercado empresarial (B2B) se valerem dos princípios da construção de relacionamentos, a pesquisa “Relacionamento com Clientes no Brasil 2003” (Peppers & Rogers, 2003) realizada com o objetivo de apresentar o panorama atual e as tendências do mercado brasileiro, indicou, entre outros resultados, que organizações com foco no mercado consumidor (B2C) estão à frente na adoção de programas formais de relacionamento com clientes. Aliando este fato, aos números do mercado B2B – U\$10 bilhões em 2001 na América Latina com previsão para mais de U\$60 bilhões em 2005, sendo o Brasil líder regional com 55% desse valor (Peppers & Rogers, 2001) –, à importância e atualidade do tema e, principalmente, à insuficiência de trabalhos de pesquisa nesta área, decidiu-se por um estudo que levasse a um aprofundamento do tema Marketing de Relacionamento no mercado B2B.

Para o desenvolvimento desse estudo foi escolhido o setor de Telecomunicações, devido à posição que ele passou a ocupar no cenário empresarial brasileiro após a privatização dos serviços de telefonia ocorrida em 1998: representa hoje o maior mercado brasileiro em receita e lucro e já está entre os maiores do mundo. Apesar de todo esse crescimento, o Brasil

ainda é um país com baixa densidade telefônica - 20 telefones por 100 habitantes, prevendo-se chegar a 33 telefones por 100 habitantes em 2005 (Anatel, 2000), o que demonstra ainda o grande potencial de crescimento futuro desse mercado.

Outrossim, as perspectivas de atendimento para o segmento empresarial projetadas para 2005 em 21,2 milhões de acessos (Anatel, 2000), juntamente com o novo modelo das telecomunicações brasileiras que, tendo na competição um dos seus pilares de sustentação, liberou a partir de janeiro de 2002 a exploração livre das prestadoras de serviço fora da sua área de concessão, indicam um aumento crescente na competitividade desse mercado. Conseqüentemente, este ambiente mais competitivo obriga as empresas que dele participam a adotarem estratégias inovadoras de marketing na busca de uma posição sustentável.

Motivado por todos esses fatores, este estudo apresenta uma ampla revisão bibliográfica, visando identificar as dimensões conceituais do marketing de relacionamento e os pressupostos conceituais que melhor se aplicam à implantação de uma estratégia de marketing de relacionamento numa empresa de serviços que atua no B2B. Em seguida, esses conceitos são investigados na prática, estudando-se uma empresa de telefonia fixa de âmbito nacional. Finalmente, é feita uma avaliação comparativa entre os aspectos teóricos e práticos, buscando-se identificar as semelhanças e diferenças existentes entre eles.

Espera-se com esse estudo contribuir para que as empresas que atuam no mercado empresarial de bens de serviço, particularmente no setor de telecomunicações, entendam melhor os conceitos de marketing de relacionamento e, principalmente, possam aplicá-los na gestão de relacionamento com seus clientes.

CAPÍTULO 1

O PROBLEMA

1.1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas têm investido muito dinheiro em pesquisas sobre seus clientes e mercados. As empresas querem saber porque os clientes escolhem um produto ou serviço no lugar de outro, quando a resposta para essa questão é muito simples: porque acreditam que obterão melhor valor na alternativa escolhida. Ou seja, conforme afirma Kotler (2000), *“as empresas de sucesso são aquelas que fornecem valor superior ao cliente, conforme julgamento do próprio cliente”*.

Por outro lado, apesar de precisar buscar, continuamente, a criação de valor que leve a um alto nível de satisfação dos seus clientes, a empresa orientada para mercado não pode e não deve se desviar da sua meta principal – ser lucrativa. Conseqüentemente, a obtenção da relação ideal entre valor e custos tem-se tomado cada vez mais desafiante, à medida que os mercados se tornam mais competitivos. De acordo com Shapiro e Sviokla (1995), uma venda lucrativa decorre, em grande parte, da compreensão do comportamento do comprador, da segmentação do mercado e da seleção dos clientes com potencial mais promissor. Ainda segundo os autores, a escolha de clientes potenciais e de contas que devem receber um tratamento especial influencia, diretamente, entre outros aspectos de uma negociação entre empresas, a probabilidade de que uma venda esteja sendo fechada e/ou um relacionamento esteja sendo desenvolvido e, ainda, o custo de servir o cliente.

Enfim, além de terem que se preocupar em identificar uma oferta de valor que leve à satisfação e à conseqüente fidelização dos seus clientes, o novo desafio das empresas é saber como criar o valor mais alto para seus clientes sem sacrificar a sua lucratividade. Ou seja, a satisfação e a preservação de clientes não deve ser um fim em si mesmas e sim um meio para se alcançar a meta final de geração de lucros.

Nesse contexto, o marketing de relacionamento se apresenta como a estratégia mais recomendada para atender às exigências do mercado competitivo, como um *processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria [...] permitindo criar e compartilhar valores com os clientes que a empresa escolher para atender* (Gordon, 2000).

Considerando que, de acordo com a pesquisa realizada no Brasil (Peppers & Rogers, 2003), as empresas ainda vinculam o conceito de marketing de relacionamento às táticas de relacionamento com clientes no lugar de estratégias de aumento de rentabilidade e valor de base de clientes, que ainda se observa uma concepção equivocada de que programas formais de relacionamento são especialmente indicados para lidar com o consumidor final (B2C) e, que a grande dificuldade encontrada pelas empresas que o utilizam está na medição do resultado efetivo do relacionamento com seus clientes, pode-se concluir que ainda existem lacunas para questões como:

- ◆ O que é gestão do relacionamento com clientes?
- ◆ Como desenvolver uma estratégia de relacionamento e executá-la no mercado empresarial (B2B)?
- ◆ Como fazer uma avaliação adequada da base de clientes da empresa?

- ◆ Como medir os resultados e avaliar os benefícios de um programa de relacionamento com clientes no B2B?

1.2. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Tendo em vista a necessidade de se responder às questões apresentadas anteriormente e a carência de trabalhos específicos sobre o tema, chegou-se à formulação do seguinte problema de pesquisa:

Como o marketing de relacionamento é utilizado pelas empresas de serviço que atuam no mercado empresarial (B2B) brasileiro?

Para responder a essa pergunta, foi conduzido um estudo de caso em uma empresa de serviço de telefonia fixa de âmbito nacional – Telemar – visto o setor de telecomunicações ser altamente competitivo e de importância estratégica para o mercado empresarial, existirem poucos estudos no Brasil a respeito da utilização do marketing de relacionamento nesse setor da economia e, a empresa escolhida, ser a líder no mercado brasileiro de telefonia fixa e uma das maiores empresas do país.

1.3. OBJETIVOS

O presente estudo tem por objetivos:

1.3.1 Objetivo Principal

Identificar como o marketing de relacionamento é utilizado pelas empresas de serviço que atuam no mercado empresarial (B2B) brasileiro.

1.3.2 Objetivos Secundários

- ◆ Contribuir para o entendimento do conceito de marketing de relacionamento.
- ◆ Identificar os pressupostos conceituais que melhor se aplicam à implantação de uma estratégia de marketing de relacionamento numa empresa de serviços que atua no B2B.
- ◆ Analisar, junto à empresa estudada, como ela entende esse conceito.
- ◆ Identificar como a empresa estudada aplica na prática os conceitos de marketing de relacionamento.
- ◆ Identificar se a empresa avalia e como ela avalia o resultado das suas estratégias de marketing de relacionamento.

1.4. JUSTIFICATIVA

O declínio do marketing de massas e o aperfeiçoamento contínuo dos mercados, a customização dos serviços e produtos, a intensificação da competição mundial e o uso de novas ferramentas tecnológicas na condução dos negócios, estão levando a uma reavaliação do marketing. A maneira como uma empresa gerencia seu marketing pode tornar-se a mais

poderosa forma de diferenciação. Como afirma Levitt (1990), *“a diferenciação é possível em todas as coisas e, uma de suas mais poderosas formas ocultas é como gerenciar o processo de marketing, escapando à armadilha do genérico”*.

É tarefa do marketing encontrar maneiras de atrair e reter clientes mediante uma oferta de valor mais competitivo, ou seja, um valor único que diferencie a empresa dos seus concorrentes. No entanto, segundo Kotler (2000), *“como são os olhos do cliente e não o marketing quem define a dimensão do valor”*, é necessário que as empresas trabalhem muito próximas aos seus clientes para poderem corresponder ao que elas realmente valorizam.

Por outro lado, conforme afirmam Shapiro e Sviokla (1995), em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo, uma venda eficiente precisa aumentar o valor não só para o cliente (em relação ao preço), mas também para o vendedor (em relação aos custos). Para isso, ressaltam os mesmos autores, além da necessidade de se agregar valor em cada fase do processo de conquista e manutenção de clientes, torna-se imprescindível que a empresa possua um gerenciamento interno rigoroso que assegure que os custos de investimento nesse processo não ultrapassem o benefício da realização da venda e, ainda, propiciem um aumento de lucratividade.

Os fatos acima justificam a realização do estudo aqui desenvolvido, como uma contribuição para um maior aprofundamento dos conceitos de marketing de relacionamento e o direcionamento de estratégias eficazes que ajudem as empresas a alcançarem seus objetivos enquanto empresas orientadas para o mercado *“conquistando e mantendo clientes e desenvolvendo relacionamentos lucrativos com eles”* (Kotler, 2000) e possuindo uma

“capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes” (Day, 2001).

A adoção do mercado empresarial (B2B) como área de pesquisa é justificada pelo crescimento desse mercado no país, pela menor disseminação de programas formais de relacionamento nesse mercado (Peppers & Rogers, 2003) e, pela carência de trabalhos na área de marketing empresarial.

Por sua vez, a escolha do setor de telecomunicações é justificada pelas mudanças ocorridas no Brasil a partir de 1998, quando a privatização e a abertura desse mercado geraram um expressivo crescimento e desenvolvimento do setor, tornando-o também mais competitivo.

1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo em questão abordará o marketing de relacionamento focando, especificamente, a atividade de serviços, o mercado empresarial (B2B) e o setor de telecomunicações, particularmente o de telefonia fixa.

1.6. QUESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO

Decorrentes da situação-problema e dos objetivos desse estudo, buscou-se responder às seguintes questões no curso desse trabalho, a saber:

- (a) Quais as dimensões do conceito de marketing de relacionamento apontadas na literatura?
- (b) Quais os pressupostos conceituais que melhor se aplicam à implantação de uma estratégia de marketing de relacionamento numa empresa de serviços que atua no B2B?
- (c) Como a empresa de serviços que atua no B2B entende o conceito de marketing de relacionamento?
- (d) Como a empresa de serviços que atua no B2B aplica na prática os conceitos de marketing de relacionamento?
- (e) Quais dos pressupostos conceituais do marketing de relacionamento são identificados nas práticas da empresa?
- (f) Como os clientes da empresa percebem as ações de marketing de relacionamento implementadas por ela?
- (g) A empresa utiliza formas sistematizadas para avaliar os resultados das estratégias de marketing de relacionamento implementadas?

As questões (a) e (b) serão respondidas pela revisão da literatura; a pesquisa de campo buscará responder as questões (c), (d), (f) e (g); a questão (e) será respondida relacionando-se a revisão da literatura com os dados levantados no campo.

1.7. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Alguns termos-chave adotados ao longo dos capítulos estão aqui definidos.

<i>Ambiente de Marketing:</i>	atores e forças ambientais que afetam a capacidade das empresas de marketing de desenvolver e manter transações bem sucedidas com seus consumidores-alvo (Kotler, 1995).
<i>B2B:</i>	marketing business to business ou marketing voltado para o mercado empresarial / organizacional (Peppers & Rogers, 2001).
<i>B2C:</i>	marketing business to consumer ou marketing voltado para o mercado de consumo (Peppers & Rogers, 2001).
<i>Cliente Lucrativo ou Rentável:</i>	pessoa, residência ou empresa que, ao longo do tempo, gera um fluxo de receita que excede, por margem aceitável, o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele (Kotler, 2000).
<i>Fidelidade:</i>	resposta comportamental não aleatória expressa através do tempo, por uma unidade de decisão a uma ou mais marcas face a um conjunto de múltiplas marcas e que resulta de um processo psicológico de evolução (Jakoby & Kyner apud Lambin, 2000)
<i>Mercado:</i>	conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto ou serviço (Kotler, 1995)
<i>Mercado de Consumo:</i>	todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para seu consumo pessoal (Kotler, 1995)
<i>Mercado Empresarial ou Organizacional:</i>	todas as organizações que compram bens e serviços para produzir outros bens e serviços ou com o propósito de revendê-los ou alugá-los para obterem lucros (Kotler, 1995)
<i>Participação de Mercado:</i>	medida de desempenho da empresa em relação ao setor em que atua e a seus concorrentes (Kotler, 1995).
<i>Participação no Cliente:</i>	medida dos gastos do cliente com uma determinada empresa em relação aos gastos totais com todos os fornecedores (Peppers & Rogers, 2001).
<i>Relacionamento:</i>	interação direta entre a empresa e o cliente, onde o cliente diz algo sobre como deseja ser atendido

e a empresa muda o seu comportamento com relação a esse cliente individual com base nessa interação (Peppers & Rogers, 2001); processo interativo, adaptativo e permanente entre uma empresa e seu cliente (Peppers & Rogers, 2001).

Satisfação:

sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do comprador (Kotler, 2000).

Telefonia Fixa:

serviço de telecomunicações que, por meio da transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia (Anatel, 2000)

Unidade Principal de Análise:

indivíduo, entidade, ou evento definido como o foco principal em um estudo de caso utilizado como método de pesquisa (Yin, 2001).

Unidade Incorporada de Análise:

indivíduo, entidade ou evento considerado como uma subunidade complementar à unidade principal em um estudo de caso utilizado como método de pesquisa (Yin, 2001).

Valor:

conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço (Kotler, 2000).

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de fornecer um embasamento conceitual e um direcionamento para o projeto de pesquisa, foi realizada uma ampla revisão da literatura, considerando-se os aspectos do marketing estratégico relacionados com a competitividade e a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável – estratégia competitiva, valor, orientação para mercado, relacionamento, satisfação e fidelidade -, e as características específicas do marketing empresarial (B2B) e do marketing de serviço.

2.1. MARKETING ESTRATÉGICO

Entendendo-se o marketing como uma disciplina de gestão que é, simultaneamente, um sistema de pensamento e um sistema de ação e que é definido por Kotler (2003), dentre outros autores¹², como *“um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”* (p.3), o marketing estratégico, representando a dimensão pensamento dessa disciplina, tem como principal função (Lambin, 2000, p.10) orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade à mesma. Para isso, ainda segundo Lambin (2000):

“o marketing estratégico é o responsável pela análise sistemática e permanente das necessidades do mercado visando o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho, destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam

¹ *“processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, pela criação e troca voluntária e concorrencial de produtos e serviços geradores de utilidades para os compradores”* (Lambin, 2000, p.6).

² *“processo de planejamento e execução da concepção, da determinação de preços, da promoção e da distribuição de idéias, bens e serviços e que têm como objetivo criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações”* (AMA – American Marketing Association).

característica distinta que o diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando à empresa uma vantagem competitiva sustentável". (p.6)

Gardner & Howard (1985) definem o marketing estratégico como o responsável em prover uma estrutura organizada e coesa para entender e melhorar a visão gerencial e a prática total do marketing, com o objetivo de guiar a organização na implementação de ações que forneçam uma posição competitiva específica e de longo prazo.

Analisando o marketing estratégico sob o ponto de vista econômico, Lambin (2000) o considera um fator de democracia econômica, visto que ele :

“permite a prática de um sistema que dá a palavra aos compradores, orienta os investimentos e a produção em função das necessidades pressentidas, respeita a diversidade das necessidades através da segmentação dos mercados e, ainda, estimula a inovação e as atividades empreendedoras”. (p.15)

Do ponto de vista histórico, a função prioritária do marketing tem evoluído juntamente com a complexidade dos ambientes econômico, tecnológico e competitivo. Na prática, de acordo com Lambin (2000), identificam-se três fases distintas: o marketing passivo, o marketing operacional e o marketing estratégico. O marketing passivo, característico de ambientes econômicos em que as capacidades produtivas são insuficientes para as necessidades do mercado (demanda muito maior do que a oferta), foi praticado no decurso da revolução industrial e no pós-guerra e já não convém nos dias de hoje à maioria das empresas dos países industrializados. O marketing operacional, privilegiando a atividade de venda, foi uma resposta das empresas de bens de consumo ao ambiente econômico existente ao longo dos anos 50, 60 e 70, quando a procura em franca expansão e as capacidades de produção disponíveis exigiam uma melhor organização material da troca.

Se, conforme Lambin (2000), a tentação de reduzir o marketing ao marketing operacional é particularmente grande nos mercados em fase de crescimento rápido, “a necessidade de integrar a dimensão análise do marketing impõe-se à empresa quando o crescimento desacelera, o mercado estagna-se em grupos de compradores com expectativas diferentes, a concorrência intensifica-se e o ritmo da inovação cresce”. (p.21)

Dessa forma, pode-se afirmar, que a recente evolução da função do marketing estratégico nas empresas é resultado direto das mudanças ocorridas nos ambientes econômico, tecnológico, político e sociocultural que, de acordo com Hooley & Saunders (1996), trouxeram as seguintes implicações para o marketing:

Fato 1: taxas de crescimento muito menores e concorrência muito maior.

Implicação: implementação eficaz do conceito de marketing por meio de estratégias competitivas claramente definidas.

Fato 2: oportunidades para empresas inovadoras e ameaças para as que fogem da inovação.

Implicação: muitas e novas oportunidades para o gerenciamento de marketing.

Fato 3: complexidade, turbulência e descontinuidade do ambiente de marketing.

Implicação: horizontes de planejamento reduzidos.

Fato 4: estratégias mais bem sucedidas sofrem uma erosão ao longo do tempo.

Implicação: sucesso de hoje não garante sucesso no futuro ou em outros mercados.

Por sua vez, o processo de desenvolver e implementar estratégias tem sido descrito ao longo dos anos por meio de diversos termos – planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e administração estratégica de mercado - que, apesar de apresentarem significados similares, apresentam distinções bem definidas, conforme definido por Aaker (2001) e apresentado no *Quadro 1*. Aaker (2001) observa também que *“esses sistemas em evolução aprimoram – em vez de substituir – os sistemas anteriores, ou seja, a administração estratégica de mercado inclui efetivamente todos os quatro sistemas administrativos”*.(p.23)

De acordo com Aaker (2001), a inclusão do termo *mercado* na frase “administração estratégica” enfatiza que o desenvolvimento de uma estratégia precisa ser guiado pelo mercado e seu ambiente mais do que uma orientação interna da empresa, o que corrobora com a opinião de Hooley & Saunders (1996) quando, analisando o papel do marketing na liderança do gerenciamento estratégico de uma empresa, defendem que, *“para fazer frente ao ambiente de marketing em constante mutação é preciso que o gerenciamento estratégico seja cada vez mais orientado para o mercado”*. (p.31).

Quadro 1
Evolução dos Sistemas de Administração
Fonte: Aaker, 2001, p.21

	<i>Planejamento orçamentário</i>	<i>Planejamento de longo prazo</i>	<i>Planejamento estratégico</i>	<i>Administração estratégica de mercado</i>
Ênfase da administração	Controle de disparidades e administração da complexidade	Antecipação do crescimento e administração da complexidade	Mudança nas investidas estratégicas e capacitação	Compatibilizar o planejamento com as surpresas estratégicas e ameaças / oportunidades de rápida evolução
Pressupostos	O passado se repete	Tendências passadas vão continuar	Novas tendências e discontinuidades são previsíveis	Ciclos de planejamento são inadequados para lidar com mudanças rápidas
Processo	←	Periódico	→	Contínuo
Período de tempo associado ao sistema	A partir de 1900	A partir de 1950	A partir de 1960	A partir de meados dos anos 80

2.1.1 Orientação para Mercado

A administração estratégica de mercado deve ser permeada por uma filosofia de gestão que conduz os esforços de marketing da empresa para a obtenção das trocas desejadas com o seu mercado. De acordo com Kotler (2003) existem cinco diferentes filosofias de gestão que podem ser adotadas por uma empresa, quais sejam:

◆ *Orientação para produção*

⇒ Foco na melhora da produção e na eficiência da distribuição.

⇒ Produtos acessíveis e produzidos em larga escala (commodities).

◆ *Orientação para produto*

⇒ Foco na inovação, desempenho e qualidade dos produtos.

◆ *Orientação para vendas*

⇒ Foco na venda em larga escala e na promoção dos produtos.

⇒ Criação de transações de vendas no lugar da construção de relacionamentos.

⇒ Perspectiva “de dentro para fora”.

◆ *Orientação para marketing*

⇒ Foco na determinação das necessidades e desejos dos mercados-alvo e da entrega de uma oferta de valor superior a dos concorrentes.

⇒ Perspectiva de fora para dentro.

⇒ Criação de relacionamentos de longo prazo com clientes.

◆ *Orientação para marketing societal*

⇒ Acrescenta ao foco da orientação para marketing a questão da responsabilidade com o bem-estar do consumidor e da sociedade como um todo.

A orientação que vem guiando as empresas nos últimos anos – orientação para marketing - tem sofrido alguns questionamentos, como esses três formulados por Lambin (2000):

- ◆ *“O objetivo do marketing é satisfazer as necessidades dos compradores a curto ou a longo prazo? O marketing deve preocupar –se com o bem estar dos compradores?”*
- ◆ *“O marketing não tem tendência a satisfazer as necessidades dos indivíduos em detrimento das necessidades coletivas? O custo societário da satisfação das necessidades individuais não é um custo negligenciado no âmbito do marketing tradicional?”*
- ◆ *“Uma adoção demasiadamente entusiasta do marketing não incitará a empresa a exagerar o destaque em relação aos produtos requeridos pelo mercado em detrimento de produtos, desconhecidos do mercado, mas empurrados pela tecnologia?” (p.30)*

De acordo com Lambin (2000), esses questionamentos tiveram por consequência uma nova evolução da concepção da função do marketing nas empresas, deflagrada pelo debate acadêmico lançado por Shapiro (1988) no final dos anos 80, que lançou para as empresas a idéia da adoção de uma orientação-mercado como filosofia de gestão em substituição à anterior orientação para marketing.

Dando início às discussões sobre o tema, Shapiro (1988) define os três princípios que tornam uma empresa orientada para mercado (“market driven” ou “market oriented”), a saber:

- I. *“A importância da compra efetuada por cada cliente deve ser divulgada e influenciada em cada função da organização.”(p.8)*
- II. *“Decisões estratégicas e táticas devem ser tomadas de forma integrada entre funções e divisões da empresa”. (p.10)*
- III. *“As decisões tomadas pelas divisões e funções devem ser bem coordenadas e executadas com senso de compromisso e responsabilidade”. (p.11)*

Com esses três princípios, Shapiro (1988) enfatiza os pontos por ele considerados como a base para uma gestão orientada para mercado: a compreensão dos mercados e dos seus correspondentes decisores de compra; a busca de informações sobre o mercado por todas as áreas da organização; a colaboração entre os diversos setores da empresa para a identificação dos clientes-alvo e dos segmentos mais importantes; o processo integrado de tomada de decisão; a participação dos implementadores na elaboração dos planejamentos.

Estudos realizados nos Estados Unidos e Europa ao longo dos anos 90 (Lambin, 2000) evidenciaram uma grande insatisfação das empresas em relação ao marketing tradicional e às estruturas funcionais dele derivadas, identificando a necessidade de se reinventar a função marketing pela integração de uma nova dimensão – *cultura* - às dimensões *ação* e *análise* já existentes. Ou seja, a idéia básica proposta nos anos 90 para se responder melhor aos desafios do novo ambiente econômico e competitivo é a de que o marketing, e em particular o marketing estratégico, se tornou demasiado importante para se confinar apenas à função marketing, devendo fazer parte de uma filosofia gerencial de orientação para mercado difundida em toda a organização e parte integrante da sua cultura.

Dando continuidade às discussões iniciadas por Shapiro (1988), Kohli & Jaworski (1990) definem orientação para mercado como *"a geração, por toda a organização, da inteligência de mercado pertinente às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação dessa inteligência através dos departamentos e a capacidade da organização em responder a elas"* (p.6), conforme resumido a seguir:

◆ *Geração de inteligência*

Ponto de partida da orientação para mercado visando identificar as necessidades e preferências dos clientes e os fatores externos que influenciam essas preferências.

Responsabilidade de toda a organização.

◆ *Disseminação de inteligência*

Envolve a participação de todos os setores da empresa por meio de comunicação horizontal e vertical, podendo fluir tanto *do* como *para* o departamento de marketing.

◆ *Capacidade de resposta*

Coloca em ação a inteligência gerada e disseminada selecionando os mercados-alvo, desenvolvendo e ofertando produtos e serviços para as necessidades desse mercado e produzindo, distribuindo e promovendo produtos que obtenham respostas favoráveis dos clientes.

Ampliando a definição anterior de Kohli & Jaworski (1990), Narver & Slater (1990) consideram que a orientação para mercado “*consiste em três componentes comportamentais – orientação para cliente, orientação para concorrente e coordenação interfuncional – e dois critérios de decisão – foco no longo prazo e lucratividade*” (p.21), conforme representado na *Figura 1* a seguir, onde:

1. Orientação para cliente e orientação para concorrente compreendem todas as atividades envolvidas na aquisição de informações referentes aos compradores e competidores do mercado-alvo e a disseminação dessas informações através dos negócios e setores da empresa.

- II. Coordenação interfuncional corresponde aos esforços coordenados de toda a empresa que, baseados nas informações disponíveis, objetivam criar e oferecer valor superior para os clientes.

Ou, de forma resumida, *“orientação para mercado compreende as atividades de aquisição e disseminação das informações sobre o mercado e a criação coordenada de valor para o cliente”* (Narver & Slater, 1990, p.21).

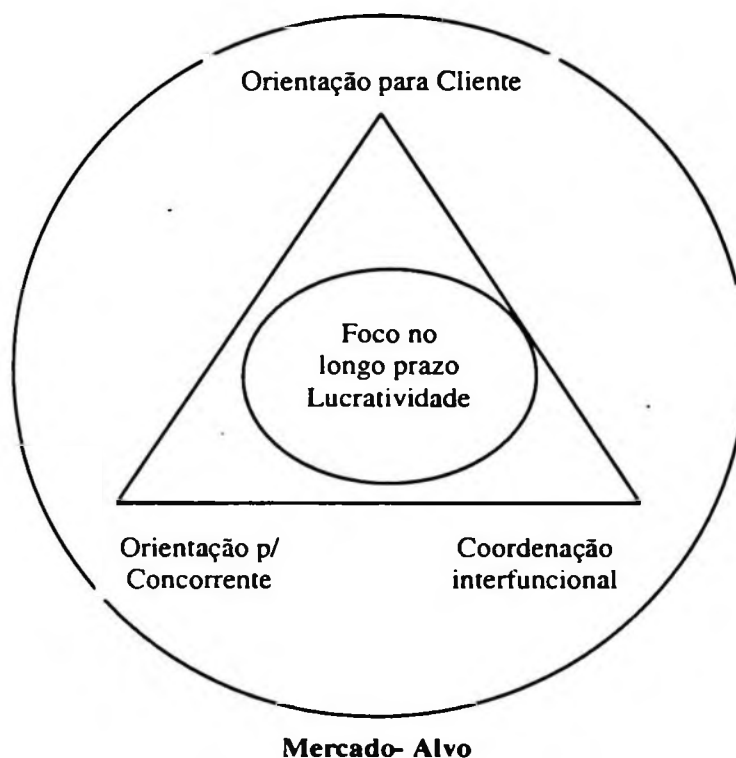


Figura 1. Orientação para mercado
Fonte: Narver & Slater, 1990, p.23

Em uma abordagem ainda mais ampla, Lambin (2000) afirma que em uma empresa orientada para mercado, todas as funções são envolvidas na análise do mercado e dos fatores

que o influenciam, levando em consideração para essa análise cinco fatores-chave, os chamados “5 C’s”: o cliente final, o cliente distribuidor, a concorrência, o clima sócio-econômico e a coordenação interfuncional, conforme representado na *Figura 2* a seguir.

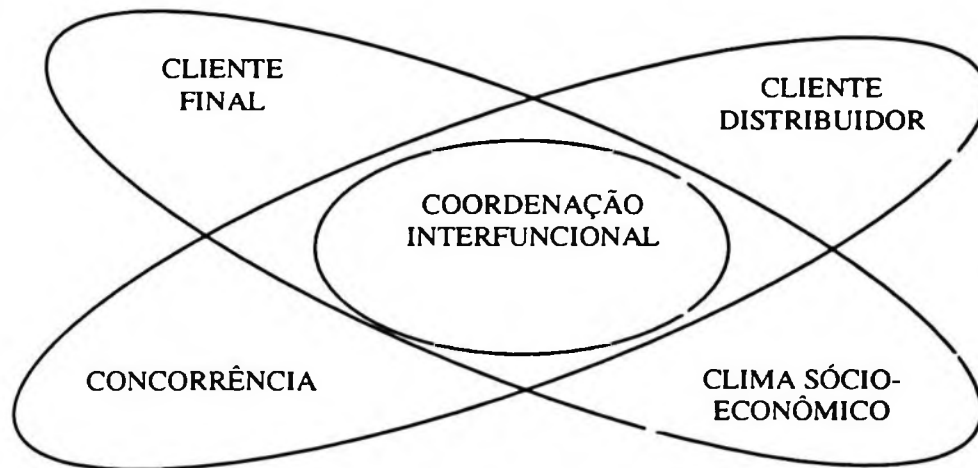


Figura 2. Os componentes da orientação para mercado

Fonte: Lambin, 2000, p.57

A hipótese formulada por Lambin (2000) é de que *“as empresas que têm uma orientação para mercado desenvolvem atividades e envolvem recursos humanos e materiais para analisar sistematicamente as expectativas, as atitudes e os comportamentos dos diferentes intervenientes que participam no mercado”* (p.57). Lambin (2000) ainda afirma que o conceito orientação para mercado é muito mais amplo do que o conceito do marketing tradicional pois, saindo das fronteiras da função marketing, envolve a cultura e o clima organizacional que levarão aos comportamentos necessários para o sucesso dessa filosofia de gestão.

Day (2001) define uma empresa orientada para mercado como sendo aquela que *“possui uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes*

importantes” (p.19), acrescentando também que a orientação para mercado reflete em uma *“disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos”* (p.19).

Assim como Lambin (2000), Day (2001) também desenvolveu um modelo que representa os elementos-chave necessários para a empresa se tornar orientada para mercado e alcançar uma elevada capacidade para compreender, atrair e reter clientes importantes e vencer nos mercados onde atua, conforme representado na *Figura 3* a seguir.

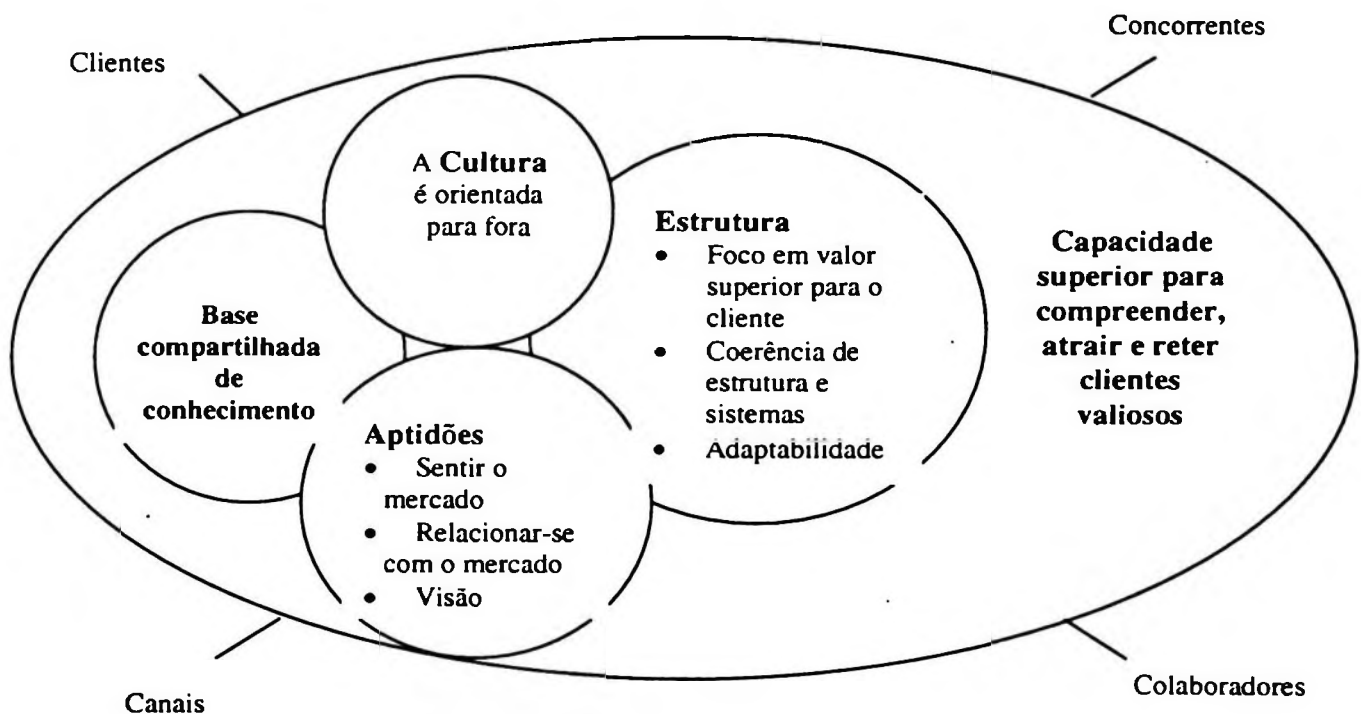


Figura 3. Os elementos de uma orientação para mercado

Fonte: Day, 2001, p.20

O modelo “empresa orientada para mercado” de Day (2001) é assim explicado:

- ◆ *Cultura orientada para fora*

Crenças, valores e comportamentos dominantes da empresa voltados para a oferta de valor superior ao cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem competitiva.

- ◆ *Aptidões específicas*

As empresas orientadas para o mercado são melhor conduzidas em relação a seus mercados, mais aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes e capazes de criar estratégias vitoriosas que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de reagir a eles.

- ◆ *Estrutura*

Necessária para possibilitar a toda organização a antecipação contínua das mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas.

- ◆ *Base compartilhada de conhecimento*

Para dar apoio aos outros três elementos é necessária a coleta e a disseminação, por toda a organização, do conhecimento existente do mercado.

Homburg & Pflesser (2000) identificam que, no conceito “orientação para mercado” explorado por diferentes autores, pode-se distinguir claramente duas perspectivas: comportamental e cultural. Enquanto a primeira está diretamente relacionada com a criação de um valor superior para os clientes, a segunda é responsável pela existência em maior ou menor grau desse comportamento. Os mesmos autores afirmam ainda, que apesar da sua importância, a perspectiva cultural tem tido um impacto maior nos aspectos conceituais da orientação para mercado do que nos seus processos de avaliação.

Enfatizando a perspectiva cultural da orientação para mercado, Narver & Slater (1998) afirmam que:

“Se a orientação para mercado fosse simplesmente um conjunto de atividades completamente dissociadas do sistema de crenças em que se baseia uma organização, independente da cultura organizacional, uma orientação para mercado poderia ser facilmente implementada em qualquer tempo. Mas não é isso que se observa”. (p.235)

Homburg & Pflesser (2000) conceituam uma cultura organizacional orientada para mercado com base em quatro componentes – (1) valores básicos que sustentam a orientação para mercado, (2) normas organizacionais de orientação para mercado, (3) artefatos perceptíveis da orientação para mercado e (4) comportamentos orientados para mercado, conforme representados na *Figura 4* a seguir.

Com relação às vantagens dessa filosofia de gestão, um estudo conduzido por Day (2001) indicou que *“as empresas orientadas para mercado eram 31% mais lucrativas que as voltadas para si mesma”* (p.26) . O mesmo autor também identifica vários outros benefícios da orientação para mercado, quais sejam:

- ◆ *Eficiência superior em custos e investimentos*: maior aptidão para identificar e manter seus clientes lucrativos e conhecer o retorno dos seus investimentos em marketing.
- ◆ *Satisfação dos funcionários*: reflete na satisfação dos clientes, na produtividade e na menor rotatividade.
- ◆ *Preço mais alto*: um projeto de valor superior reflete, normalmente, em um preço melhor.
- ◆ *Aumento de receita*: capacidade superior para prever mudanças do mercado e direcionamento mais eficaz nos esforços de inovação.
- ◆ *Neutralização da concorrência*: clientes satisfeitos e fiéis.



Figura 4. Modelo da cultura organizacional orientada para mercado

Fonte: Homburg & Pflesser, 2000, p.451

Como conclusão, Day (2001) defende que o aumento nos lucros é, na verdade, resultado de um conjunto de vantagens inerentes às empresas orientadas para mercado, conforme resumido na *Figura 5* a seguir.

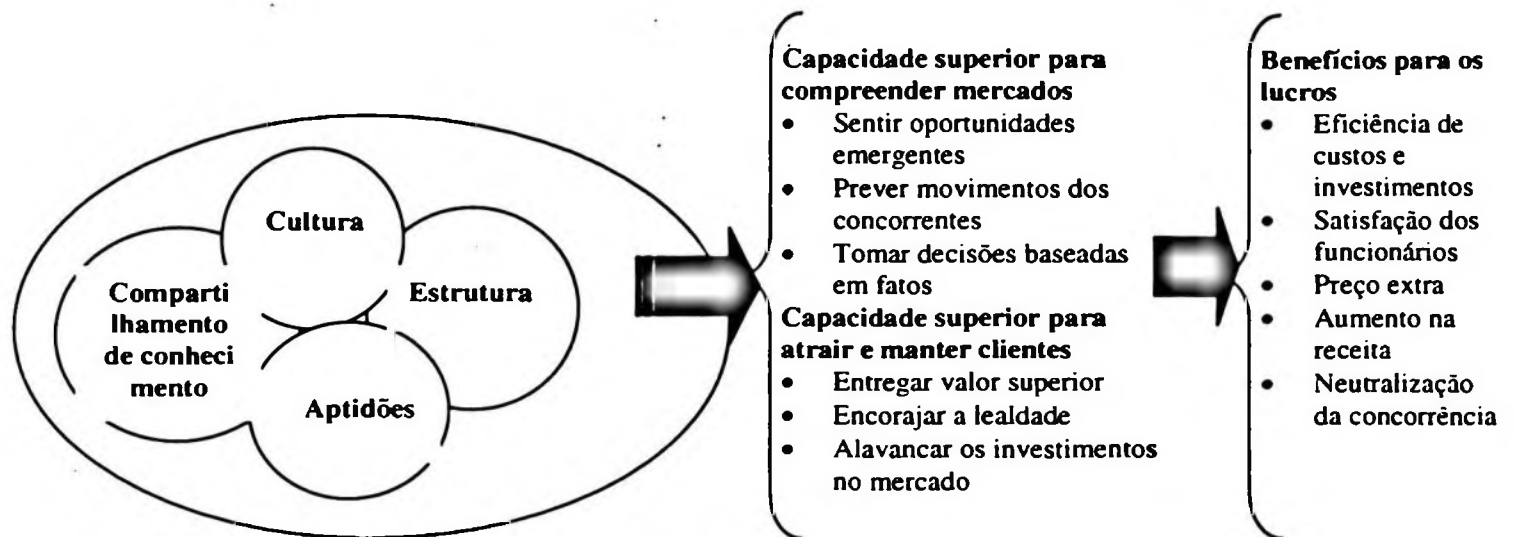


Figura 5. Como a orientação para o mercado melhora o desempenho

Fonte: Day, 2001, p.27

Narver & Slater (1990) também afirmam, com base em pesquisas realizadas, que a orientação para mercado é um importante determinante da lucratividade, independente do tipo de negócio, do setor de atividades e do ambiente onde está inserido. A relação entre orientação para mercado e lucratividade é confirmada pelos autores em uma nova pesquisa (Slater & Narver, 1994), quando foi também analisada a influência dos fatores ambientais na efetividade dessa relação. Os resultados desse estudo demonstram que:

“empresas que aplicam recursos significativos para entender seus clientes e concorrentes e coordenar as atividades de todas as funções da empresa para um esforço integrado de criação de valor, alcançam maior lucratividade, maiores vendas e sucesso com novos produtos” (Slater & Narver, 1994, p.53).

Com relação à influência dos fatores ambientais, Slater & Narver (1994) também concluíram que, por ter um foco externo e um compromisso com a inovação, *“um negócio orientado para mercado está preparado para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva em qualquer condição ambiental”* (p.53).

Jaworski & Kohli (1993), analisando se os fatores ambientais influenciam na relação orientação para mercado – lucratividade, concluíram que:

“a orientação para mercado é um importante determinante da performance econômica, independente da turbulência do mercado, da intensidade da concorrência ou da turbulência tecnológica do ambiente onde a empresa atua” (p.64).

Confirmando a relação direta entre orientação para mercado e desempenho econômico. Lambin (2000) a descreve por meio do modelo da *Figura 6* e Apresenta as seguintes considerações teóricas e empíricas para justificá-lo:

- I. *“Uma empresa orientada para mercado tem geralmente um grande número de clientes satisfeitos e desde logo, uma elevada taxa de fidelidade (Lash³, 1990 e Goderis et al.⁴, 1997 apud Lambin, 2000) e custos de venda e de prospecção menores” (Dwyer et al⁵, 1987 apud Lambin, 2000).*
- II. *“Uma empresa orientada para o mercado responde às mudanças das necessidades e do ambiente desenvolvendo produtos novos ou melhorados que renovam a composição da sua gama de produtos, contribuindo assim para a manutenção de um bom equilíbrio entre os objetivos de crescimento e de rentabilidade” (Cooper⁶, 1993 apud Lambin, 2000).*
- III. *“Uma empresa orientada para mercado está bem posicionada para identificar e escolher uma vantagem competitiva defensável que lhe permita defender e/ou aumentar a sua participação de mercado” (Porter⁷, 1985 apud Lambin, 2000).*
- IV. *“Uma empresa orientada para mercado desenvolve produtos que facultam ao comprador um valor superior à média do mercado, o que reduz a sensibilidade ao preço dos compradores e aumenta o nível o preço máximo aceitável pelo mercado e a rentabilidade” (Nagle & Holden⁸, 1994 apud Lambin, 2000).*

Resumindo, uma empresa orientada para mercado utiliza seus recursos humanos e financeiros para reunir informações sobre as expectativas e comportamentos dos seus principais intervenientes no mercado, envolvendo todas as funções da empresa para desenvolver e colocar em prática planos de ação orientados para atender a essas necessidades.

³ Lash, M.L. *The complete guide to customer service*. NY: John Wiley & Sons, 1990.

⁴ Goderis, J.P. et al. *Drempelmarketing*. Antwerpen: Standard Uitgeverij, 1997.

⁵ Dwyer, F.R. et al. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing: 51, p.11-27, 1987.

⁶ Cooper, R.G. *Winning at new products*. Reading (MA): Addison Wesley Publishing, 1993.

⁷ Porter, M.E. *Competitive advantage*. NY: The Free Press, 1985.

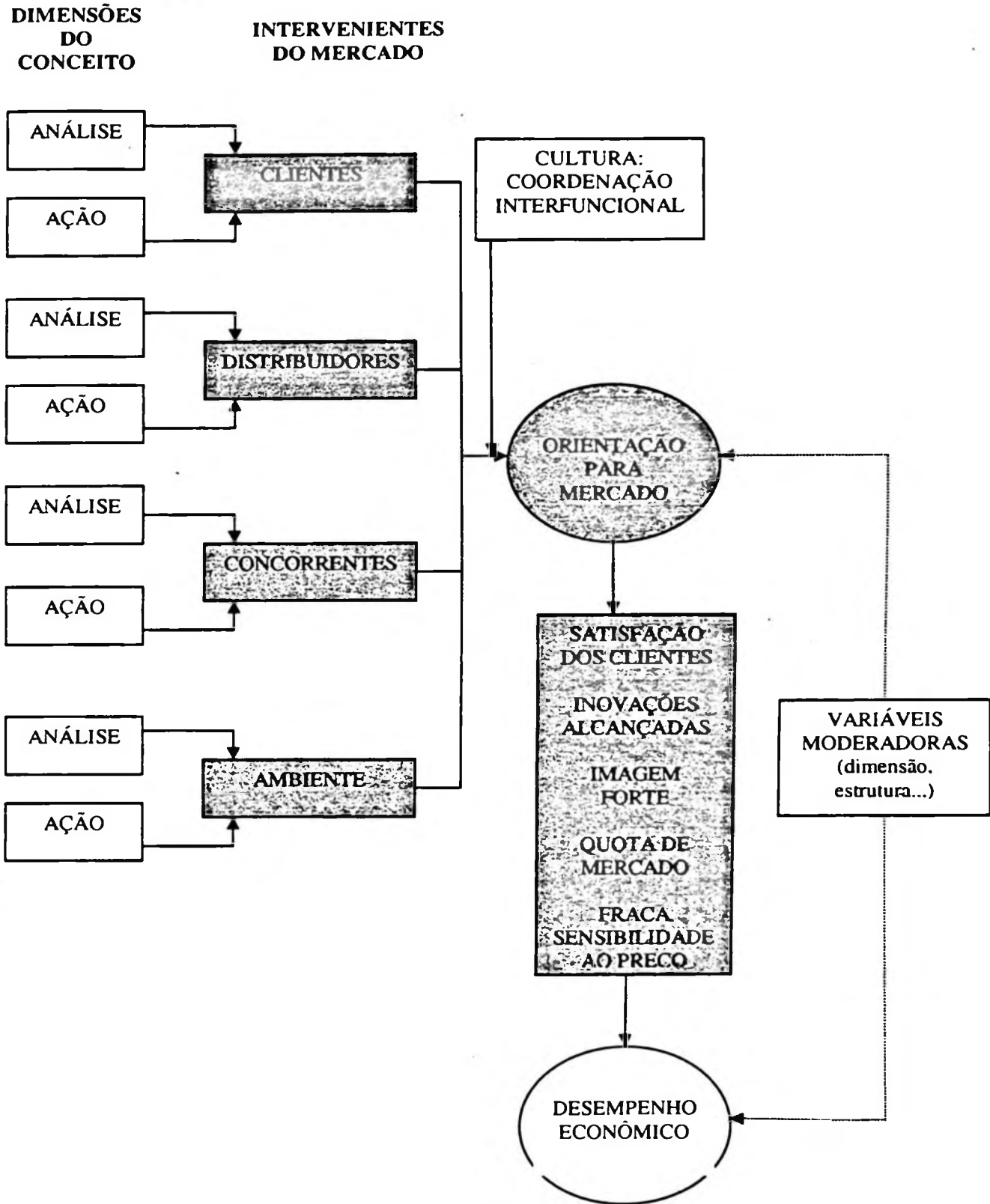


Figura 6. Orientação-mercado e desempenho econômico
 Fonte: Lambin, 2000, p.64

⁸ Nagle, T.T & Holden, G. *The strategy and tactics of pricing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.

2.1.2 Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva

O conceito de estratégia, dentro do contexto da administração empresarial tem sido definido de formas variadas por diferentes autores clássicos e modernos, dos quais alguns são citados a seguir:

- (1) *“Regra voltada para a tomada de decisões, sob condições de incerteza ou desconhecimento parcial das variáveis ambientais” (Ansoff, 1965).*
- (2) *“Modelo coerente, unificado e integrado de decisões; determina e revela os propósitos da organização em termos de objetivos a longo prazo, programas de ação e prioridades para alocação de recursos; seleciona os negócios da organização; se esforça para obter uma vantagem sustentável o longo prazo em cada um dos seus negócios, respondendo adequadamente às ameaças e oportunidades do ambiente e às forças e fraquezas da organização; envolve todos os níveis hierárquicos da empresa; define a natureza das contribuições econômica e não econômica que serão oferecidas aos seus acionistas” (Hax & Majluf, 1984, p.6).*
- (3) *“O caminho escolhido por uma organização para se diferenciar positivamente dos seus concorrentes, usando suas forças relativas para satisfazer melhor as necessidades dos clientes” (Cook et al., 1989, p.53).*
- (4) *“A forma como uma organização atinge seus objetivos” (Cravens, 1994, p.34).*
- (5) *“É a construção do futuro. É o que se precisa fazer certo agora para interceptar o futuro. É o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o*

curto prazo e o longo prazo. É um plano amplo para abordagem de oportunidades” (Hamel & Prahalad, 1995, p.127).

- (6) *“Compatibilização das atividades de uma organização com o ambiente em que ela opera e com as capacidades de seus próprios recursos” (Johnson & Scholes, apud Hooley & Saunders, 1996, p.34).*
- (7) *“Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades exercendo opções excludentes na competição e criando compatibilidade entre as atividades da empresa” (Porter, 1999, p.63, 68, 73).*

Com relação à questão da competitividade, Porter (1989) afirma que a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas e, em qualquer setor ou atividade empresarial, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Os elementos que compõem o modelo das “Cinco Forças Competitivas de Porter” encontram-se representados na *Figura 7* a seguir.

Segundo Porter (1989), o modelo das cinco forças *“permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores competitivos críticos no seu setor, bem como que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam a rentabilidade desse setor e a sua própria”* (p.6). Em outras palavras, as empresas precisam desenvolver uma estratégia competitiva com o objetivo de identificar uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor de mercado onde elas atuam, ou seja, que lhe dê uma vantagem competitiva.

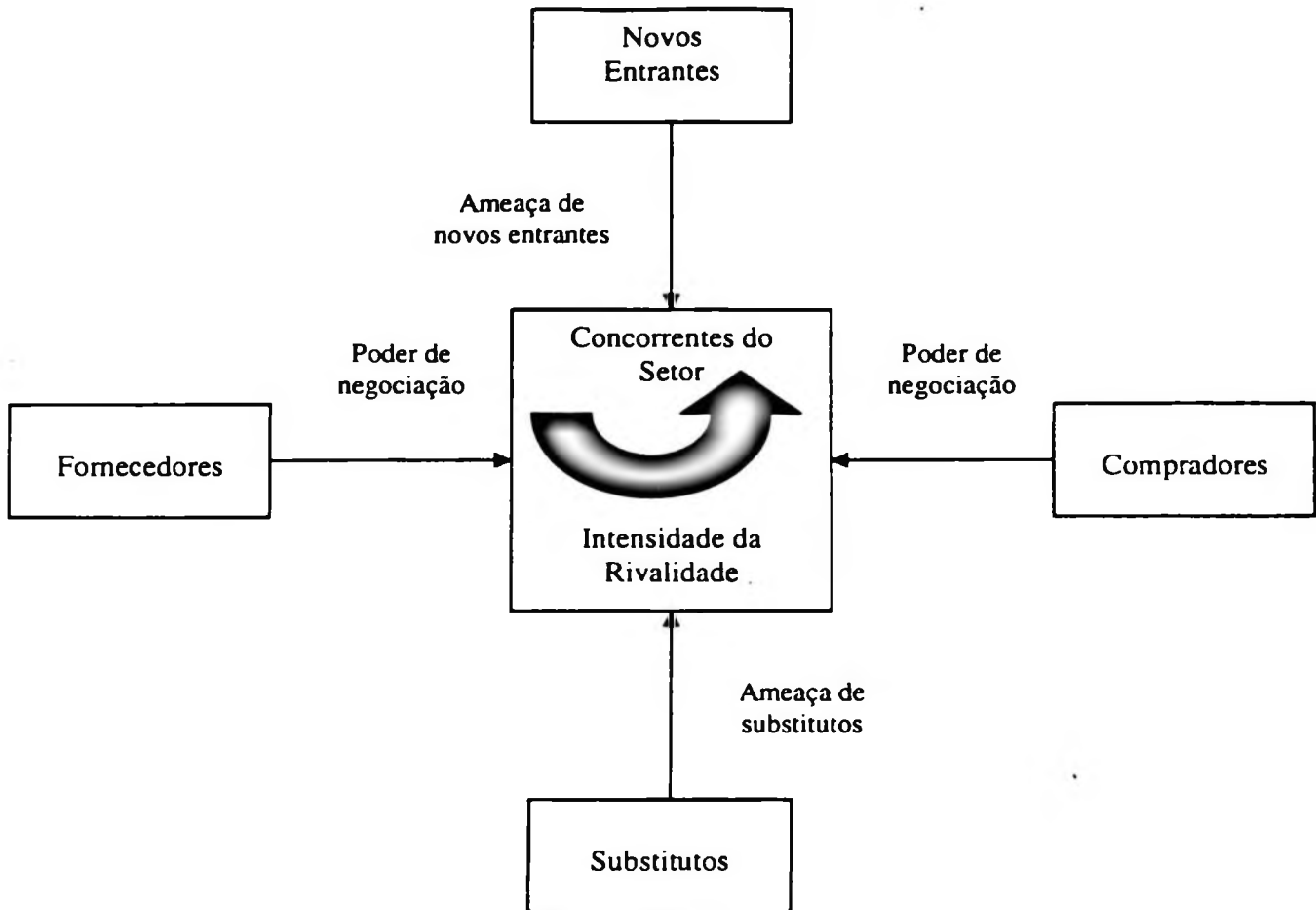


Figura 7. Cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria

Fonte: Porter, 1989, p.4

Considerando-se que nenhuma estratégia é a melhor para todas as empresas, cada empresa deve determinar qual estratégia é mais coerente com a sua posição no mercado, seus objetivos, oportunidades e recursos. Mesmo dentro de uma mesma empresa, diferentes estratégias podem ser necessárias para diferentes negócios ou produtos. De acordo com Porter (1989), a estratégia competitiva mais adequada será função da atratividade da indústria e da posição competitiva relativa da empresa nessa indústria, sendo que tanto a atratividade como a posição competitiva podem ser modeladas pela empresa através da sua própria estratégia.

Kotler (2003) afirma que as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas dos concorrentes. Narver & Slater (1990) defendem a idéia de que, para uma organização adquirir desempenho de mercado consistentemente acima do normal, deve criar uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, criar valor superior para seus clientes de forma sustentável. Já Lambin (2000) define vantagem competitiva como “*o conjunto das características ou atributos detidos por um produto ou marca que lhe confere uma certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos*” (p.336).

De acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.

Day (1988), analisando os diferentes significados existentes *para vantagem competitiva*, concluiu que nenhum deles, isoladamente, reflete a melhor e mais completa definição para o termo. A partir dessa conclusão e da integração dos conceitos antes isolados, Day (1988) apresenta uma visão mais ampla para *vantagem competitiva*, traduzida por ele no modelo apresentado na *Figura 8* a seguir.

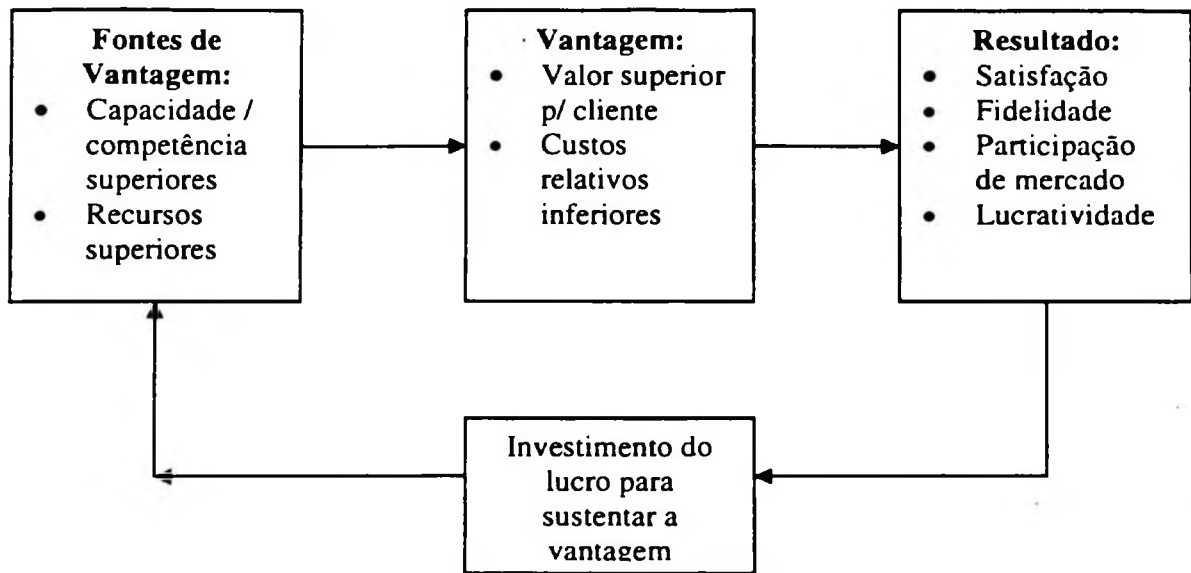


Figura 8. Os elementos da vantagem competitiva

Fonte: Day, 1988, p.58

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. De acordo com Porter (1989), embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação a seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou fraco que uma empresa possui é uma função de seu impacto sobre o custo ou a diferenciação que se originam da estrutura industrial. Estes dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam às três estratégias genéricas definidas por Porter (1989) e representadas na *Figura 9* a seguir: liderança de custo, diferenciação e enfoque, que se subdivide em enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

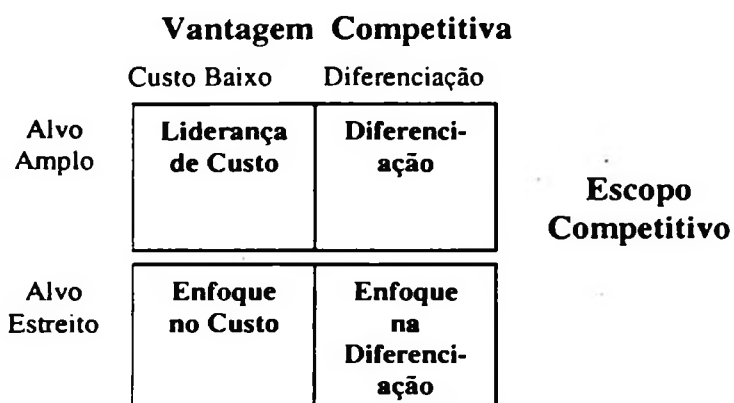


Figura 9. Três estratégias genéricas

Fonte: Porter, 1989, p.10

Segundo Porter (1989), enquanto as estratégias de liderança de custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um amplo leque de segmentos industriais, o enfoque visa a uma vantagem de custo ou uma diferenciação num segmento estreito. Na liderança de custo, a empresa parte para tornar-se o produtor de mais baixo custo em sua indústria. Tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas. As fontes de vantagens de custo variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, etc. Já na diferenciação, a empresa procura ser verdadeiramente única em sua indústria ao longo de dimensões amplamente valorizadas pelos compradores: seleciona um ou mais atributos que muitos compradores considerem importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Um diferenciador deve procurar sempre formas de diferenciação que levem a um “preço-prêmio” superior ao custo da diferenciação.

Porter (1989) ainda ressalta que uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes, isto é, que resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.

Lambin (2000) agrupa os diferentes fatores que podem conferir uma superioridade competitiva em duas grandes categorias, segundo a origem da vantagem competitiva que pretendem alcançar: vantagem competitiva externa e vantagem competitiva interna. Como vantagem competitiva externa, Lambin (2000) considera a adoção de um “*preço de venda superior*” resultante de um maior valor percebido pelo cliente. Em outras palavras, uma estratégia baseada em vantagem competitiva externa é na verdade uma estratégia de diferenciação, relacionada com a capacidade da empresa em identificar e satisfazer melhor as expectativas dos clientes em relação aos seus concorrentes. Por outro lado, uma vantagem competitiva é interna (Lambin, 2000) quando se apóia numa superioridade da empresa em relação à administração dos seus custos de produção, venda e distribuição do produto, resultando em um “*nível de custo inferior*” ao do principal concorrente.

A relação direta entre valor e vantagem competitiva é utilizada por Treacy & Wieserma (1993) na apresentação de uma nova classificação para as estratégias competitivas de mercado por eles denominadas como “disciplinas de valor”. De acordo com essa classificação, as empresas podem adotar uma dentre três estratégias para entregar valor superior aos seus clientes, quais sejam: excelência operacional, intimidade com clientes e liderança de produto, conforme resumido no *Quadro 2* a seguir.

Quadro 2. Disciplinas de valor

Fonte: Treacy & Wieserma., 1993

Estratégia	Valor para o Cliente	Características
Excelência Operacional	Preço, conveniência e qualidade; não sacrificam preço e conveniência por uma inovação ou serviço especial	Menor custo e sistema de entrega de valor enxuto e eficiente
Intimidade com Cliente	Produto ou serviço sob medida para as suas necessidades; características do produto ou a forma como ele é entregue é mais importante do que o preço ou a conveniência de compra.	Segmentação precisa do mercado; customização de produtos e serviços; relacionamentos próximos e conhecimento profundo dos clientes.
Liderança de produto	Produtos novos, incomuns, inovadores. Buscam o estado-da-arte em tecnologia.	Fluxo contínuo de produtos e serviços de ponta; produtos com ciclos de vida mais curtos; busca contínua da inovação tecnológica.

Apesar de algumas empresas perseguirem com sucesso mais de uma disciplina de valor (por exemplo, a Federal Express), poucas conseguem identificar que as empresas líderes concentram-se e destacam-se em uma única disciplina de valor, obrigando-se, ao mesmo tempo, a atingir os padrões do setor nas outras duas.

De acordo com Kotler (2003), classificar as estratégias competitivas como disciplinas de valor oferece as seguintes vantagens:

“define a estratégia de mercado em termos da busca resoluta da entrega de valor superior para os clientes; reconhece que a administração deve alinhar todos os aspectos da empresa à disciplina de valor escolhida – de sua cultura e estrutura organizacional a seus sistemas e processos operacionais e administrativos” (p. 489).

Também relacionando valor com vantagem competitiva, Kim & Mauborgne (1999) desenvolveram uma terceira opção de estratégia competitiva genérica, complementando as já

mencionadas estratégias de “diferenciação” e “liderança de custos” de Porter (1989). De acordo com esses autores, a estratégia de “inovação de valor” é a única capaz de vencer a concorrência na nova economia. Segundo eles, a ênfase no valor põe o comprador e não os concorrentes no centro do pensamento estratégico, sendo que *“a inovação de valor torna a concorrência irrelevante ao oferecer ao cliente uma valor novo e superior em mercados existentes e ao possibilitar um salto quântico em valor ao cliente para criar novos mercados”* (p.45).

Ainda de acordo com Kim & Mauborgne (1999), a inovação de valor coloca igual ênfase no valor e na inovação e é diferente de criação de valor e diferente de inovação tecnológica. E concluem:

“enquanto valor sem inovação tende a se concentrar em melhorar o benefício líquido ou criação de valor para o comprador de forma incremental, a inovação sem valor pode ser demasiadamente estratégica ou agressiva – ao apostar na previsão a longo prazo da empresa – ou demasiadamente futurista ou impulsionada pela tecnologia – ao avançar muito mais do que os compradores estão prontos a aceitar” (p.47).

Afirmando que as abordagens estratégicas mais comuns representam uma visão de dentro para fora, sendo baseadas no produto e/ou na empresa e não focalizando as necessidades do cliente, Rust et al. (2001) apresentam um modelo de estratégia baseada no *“valor do cliente”*⁹. Provendo uma estrutura coerente e baseada no cliente para a estratégia competitiva, esse modelo permite que a empresa analise sua posição competitiva e identifique os esforços mais eficazes para melhorar diretamente os fatores do *“valor do cliente”* – *“valor do valor, valor da marca e valor de retenção”* – fornecendo uma abordagem financeiramente responsável ao aumento do valor da empresa.

⁹ Conceito detalhado no capítulo referente à Marketing de Relacionamento

Resumindo, o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa, de acordo com Porter (1999), escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores que supere o desempenho dos seus concorrentes ao proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Ou seja, encontrar o mix único de valores que posicione a empresa na faixa superior esquerda da “matriz de valor” de Christopher (1999) apresentada na *Figura 10* abaixo.

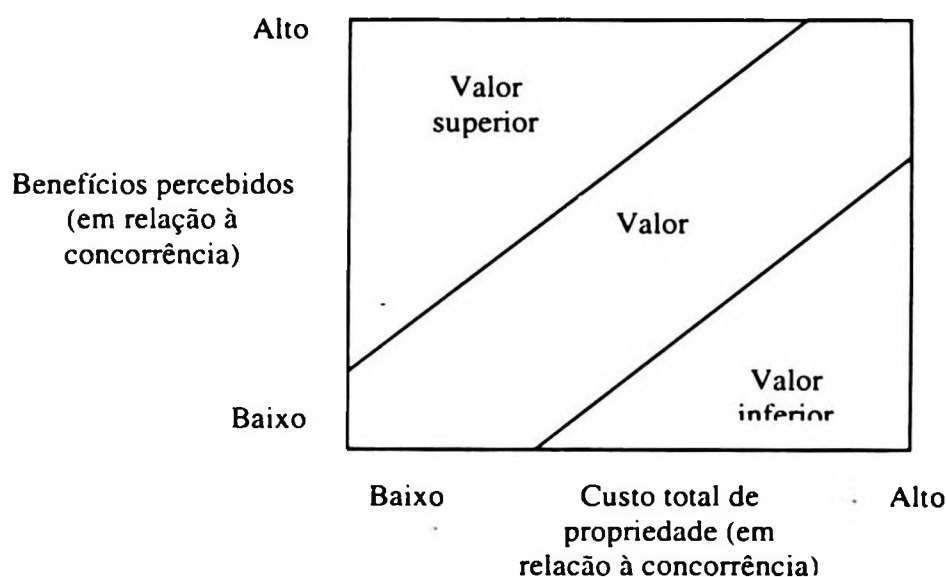


Figura 10. Valor relativo para o cliente

Fonte: Christopher, 1999, p.84

2.1.3 Valor

Conforme constatado no capítulo anterior, não se pode falar de vantagem competitiva hoje sem relacioná-la com valor. Portanto, é fundamental o entendimento desse conceito em uma abordagem de marketing.

O principal contexto em que o conceito de valor está inserido na área de marketing é na percepção de valor do cliente quando confrontado com escolhas dentro de uma classe de produtos, ou seja, no relacionamento entre qualidade recebida e preço pago. Este conceito foi inserido recentemente na estratégia de marketing das empresas juntamente com o conceito orientação para mercado (“market-oriented” ou “market-driven”), onde o valor do cliente é o foco central inserido no ambiente de marketing como um todo.

Para Ferrell et al. (2000), o valor pode ser um meio eficaz para integrar as atividades de marketing devido a três fatores: incluir o conceito de qualidade, levar em consideração todos os elementos do composto de marketing e poder ser usado no processo de desenvolvimento estratégico. Na opinião de Ferrel et al. (2000), valor é um termo difícil de definir porque tem significados diferentes para diferentes pessoas, sendo que o entendimento mais comum de valor está relacionado aos benefícios do consumidor em relação aos custos. A partir desse entendimento, Ferrel et al. (2000) apresenta uma fórmula simples para definir “valor percebido”, relacionando os diferentes componentes do composto de marketing que podem estar associados a ela, conforme os *Quadros 3 e 4* a seguir:

Quadro 3. Fórmula do valor percebido

Fonte: Ferrel et al., 2000, p.113

$$\text{Valor Percebido} = \frac{\text{Benefícios recebidos pelo cliente}}{\text{Custos para o cliente}}$$

Quadro 4. Componentes da fórmula do valor percebido

Fonte: Ferrel et al., 2000, p.113

Benefícios Recebidos pelo Cliente	
<i>Origem</i>	<i>Exemplos</i>
Qualidade do produto	Características, estilo, marca, garantia, durabilidade, facilidade de uso, imagem, prestígio
Qualidade dos serviços	Confiabilidade, amabilidade, atendimento, empatia
Qualidade pela experiência	Ambiente, promoção, propaganda, publicidade
Custos para o Cliente	
<i>Origem</i>	<i>Exemplos</i>
Encargos monetários	Preço de varejo, impostos de vendas, despesas de entrega
Custos não monetários	Tempo, esforço, risco, custos de oportunidade

Para Porter (1989), “o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhe oferece” (p.34), enquanto Kotler (2000) afirma que:

“valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente onde, o valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes recebem ou esperam receber de um determinado produto ou serviço e, custo total para o cliente corresponde ao conjunto de custos incorridos ou esperados pelos clientes para avaliar, obter, utilizar e descartar um determinado produto ou serviço” (p.56).

Partindo desse conceito, Kotler (2000) considera os determinantes do valor entregue ao cliente no modelo da *Figura 11* a seguir.

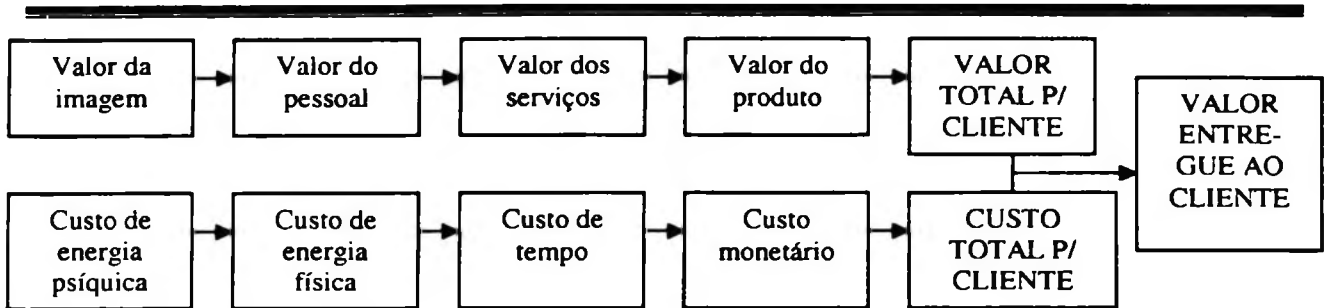


Figura 11. Determinantes do valor entregue ao cliente

Fonte: Kotler, 2000, p.57

Christopher (1999) define que *“o valor para o cliente é criado quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade”* (p.72), onde o custo de propriedade inclui, além do preço de compra, todos os outros custos envolvidos na transação (custo operacional, de estoque, manutenção, processamento, etc.). O autor afirma que *“a tarefa do marketing é encontrar meio de aumentar o valor do produto para o cliente, melhorando os benefícios percebidos e/ou reduzindo os custos totais de propriedade”* (p.73).

Christopher (1999) também observa que toda a questão de valor para o cliente está inevitavelmente vinculada ao preço e que, portanto, é fundamental que a empresa conheça o valor que os clientes atribuem à sua oferta, o *“valor em uso”*, por ele definido como a *“relação entre os benefícios percebidos (aquilo que o cliente recebe) e os sacrifícios percebidos (aquilo que o cliente dá)”* (p.82).

De acordo com Christopher (1999), *“uma proposta de valor é simplesmente uma declaração de como, onde e quando o valor será criado para clientes ou segmentos de mercado específicos, devendo refletir-se na estratégia de comunicação e na base dos valores internos da empresa”* (p.85).

Slater (1996) defende que a base principal da vantagem competitiva é a oferta de um produto ou serviço que represente valor superior para o cliente, onde *“valor é a diferença entre os benefícios agregados ao produto e os custos incorridos para encontrar, adquirir e usar esse produto. Quando os benefícios superam os custos, o cliente pelo menos considera a possibilidade da compra”* (p.80).

De acordo ainda com Slater (1996), a criação lucrativa de valor superior para o cliente é a maior prioridade das empresas orientadas para mercado. Para isso, elas focam o entendimento das necessidades atuais e latentes dos clientes e monitoram e antecipam as ações realizadas pelos concorrentes para oferecer valor.

Flint & Woodruff (2001) conceituam valor como a percepção do cliente para o balanço líquido resultante entre todos os benefícios e todos os custos (sacrifícios) oferecidos por um produto, serviço ou fornecedor e seu correspondente uso. Observando que é muito comum as empresas confundirem os conceitos *“valor desejado pelo cliente”* e *“valores pessoais do cliente”*, Flint & Woodruff (2001) lembram que, enquanto este último é estável, representando as crenças que direcionam a existência e o comportamento das pessoas, o valor desejado é mais volátil, variando conforme a situação ou ocasião de compra.

Anderson et al. (1993) definem valor como: *“o ganho percebido, em unidades monetárias, de um conjunto de benefícios - econômico, técnico, de serviço e social - recebido pelo cliente, em troca do valor pago pelo produto oferecido, levando-se em consideração todos os fornecedores disponíveis”* (p.5).

Considerando o *“valor percebido”* como a parcela do *“valor do cliente”*¹⁰ (*“customer equity”*) referente à capacidade da empresa de influenciar as percepções recebidas, Rust et al. (2001) o definem como *“a avaliação objetiva, pelo consumidor, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que ele recebe”* (p.75).

De acordo com Kothandaram & Wilson (2001), a criação de valor depende da capacidade da empresa em oferecer uma alta performance para os benefícios considerados importantes pelo cliente. Com relação a essas capacidades, Hamel & Prahalad (1995) as definem como *“competências essenciais”*, consideradas raras na maioria das organizações. De acordo com esses autores, para ser considerada essencial, uma competência precisa atender a três critérios: *“valor percebido pelo cliente - dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente”* (p.235); *“diferenciação entre concorrentes - ser competitivamente única”* (p.237), ou seja, ser executada em um nível superior que poucas outras empresas possam alcançar e, finalmente, *“capacidade de expansão - constituir a base para entrada em novos mercados”* (p.239).

Defendendo que as competências essenciais definidas por Hamel & Prahalad (1995) são a chave para uma oferta de valor superior, Kothandaram & Wilson (2001) desenvolveram o modelo por eles denominado de *“redes de criação de valor”* apresentado na *Figura 12 a*

¹⁰ Conceito apresentado no capítulo Marketing de Relacionamento.

seguir. O modelo representa a inter-relação e a dependência existentes entre as capacidades essenciais, a criação de valor e os relacionamentos, formando uma rede em que as trocas contínuas de papéis contribuem para o fortalecimento do valor criado e oferecido ao cliente.

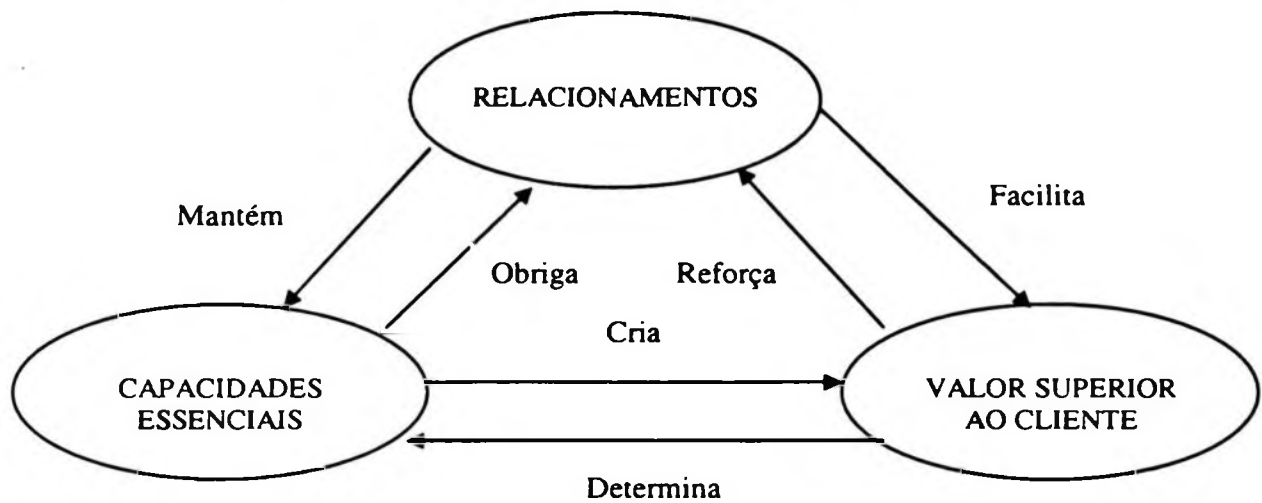


Figura 12. Um modelo de redes de criação de valor

Fonte: Kothandaram & Wilson, 2001, p.384

Para Porter (1989), uma empresa é rentável quando o valor que ela oferece ultrapassa os custos envolvidos na criação desse valor e, como ele afirma, “o valor e não o custo deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral, as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação” (p.34). Partindo desse princípio, Porter (1989) apresenta o conceito de cadeia de valores, que corresponde às inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, produção, promoção, entrega e suporte do seu produto. De acordo com Porter (1989), a cadeia de valores distingue em uma empresa as suas atividades de relevância estratégica, permitindo que se possa compreender o comportamento dos custos e os potenciais de diferenciação. E afirma: “as

diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva” (p.34).

A Figura 13 a seguir representa a cadeia de valores de Porter (1989) com as respectivas atividades de valor.

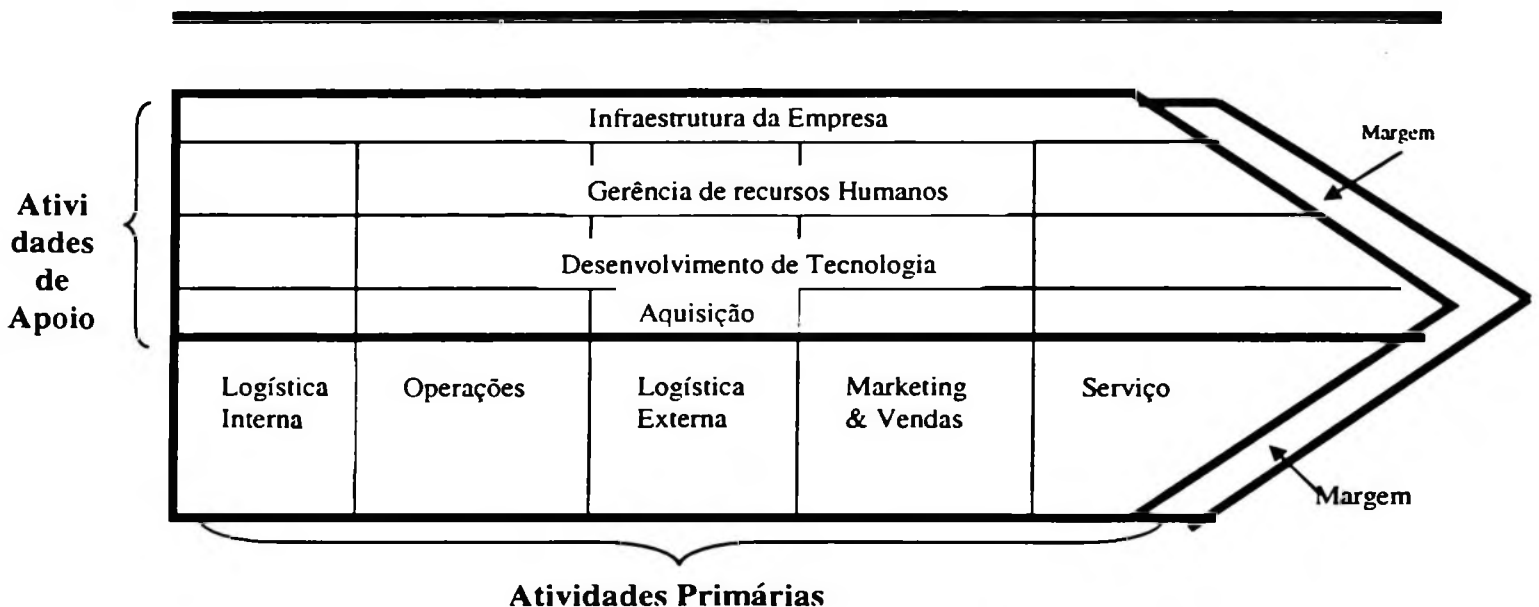


Figura 13. A cadeia de valores genérica

Fonte: Porter, 1989, p.35

Conforme representado no modelo acima, Porter (1989) classifica as atividades de valor em dois grupos gerais: atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas envolvidas diretamente na criação física do produto, promoção, venda, entrega e assistência pós-venda, enquanto que as atividades consideradas de apoio sustentam as primárias e a si mesmas. Resumindo, Porter (1989) considera a cadeia de valores como a ferramenta mais importante para se identificar fontes potenciais de valor e afirma que “as atividades de valor são os blocos de construção distintos da vantagem competitiva” (p.36).

Piercy (1998) apresenta uma abordagem estratégica de valor diferenciando as posições da empresa e do cliente (vide Quadro 5), onde:

- ◆ *Criação de valor* é o processo pelo qual a empresa busca desenvolver e comunicar benefícios que atendam as necessidades e desejos de seus clientes, gerando expectativas prévias preferencialmente acima de seus competidores;
- ◆ *Entrega de valor* é o sistema pelo qual a empresa transfere benefícios visando atender e, se possível, superar as expectativas prévias e/ou percebidas de seus clientes diretos e indiretos.

Quadro 5. Matriz de geração de valor

Fonte: Piercy, N.E., 1998, p.225

	Definição do Valor	Criação do Valor	Entrega do Valor
Tático	Informação	Operação	Logística
Comportamental	Interpretação, entendimento	Motivação	Atitudes comportamentais
Organizacional	Aprendizagem	Responsividade	Orientação estratégica
VALOR PARA O CLIENTE			

Considerando-se que a criação de valor envolve muitos ativos intangíveis como habilidades e conhecimento dos funcionários, tecnologia da informação e clima organizacional, dentre outros, uma questão importante que surge dentro desse contexto de criação e inovação de valor é a questão da avaliação de desempenho.

Partindo da constatação de que as ferramentas de mensuração de desempenho disponíveis não se adequam às necessidades da economia do conhecimento, Norton (2001)

considera o “Balanced Scorecard”¹¹ como uma ferramenta que possibilita a gestão da criação de valor na economia do conhecimento, visto ser baseada em duas premissas: “(1) a criação de valor coerente com a missão é o objetivo mais amplo de uma organização; (2) a estratégia define um método organizacional singular de criação de valor” (p. 93).

Finalizando, algumas conclusões importantes podem ser tiradas sobre a questão “valor” aqui apresentada, quais sejam:

- ◆ A conquista de clientes consiste na criação e na oferta de valor mais vantajosa a ele: entregar um alto valor para o cliente é a chave para se gerar a fidelidade. (Kotler, 2000).
- ◆ As propostas de valor e os sistemas de entrega de valor correspondentes é que vão diferenciar a empresa, seus produtos e serviços em relação aos seus concorrentes (Porter, 1989).
- ◆ A proposta de valor de uma empresa deve corresponder a uma declaração sobre a experiência total resultante que os clientes podem esperar da oferta recebida (Lanning¹², 1998 apud Kotler, 2000).
- ◆ O cumprimento pela empresa do valor proposto depende da capacidade que ela tem para gerenciar o sistema de entrega de valor, que inclui todas as atividades de valor e as experiências de comunicação e canais de venda com o cliente.(Kotler, 2000)
- ◆ As empresas dispõem de diferentes estratégias para fazer uma entrega de valor que lhe permita alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Porter, 1989).

¹¹ O “Balanced Scorecard” é uma ferramenta de avaliação de desempenho voltada à gestão estratégica de empresas desenvolvida por David Norton e Robert Kaplan na década de 90.

¹² Lanning, Michael J. *Delivering profitable value*. Oxford, UK: Capstone, 1998.

2.1.4 Marketing de Relacionamento

Apesar de estar inserida no contexto mais contemporâneo do marketing, a questão “relacionamento” já era uma preocupação de estudiosos da administração como Theodore Levitt e Peter Drucker desde os anos 70 e 80. Drucker (1973, apud Kotler 2000) já afirmava que *“a meta da empresa é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só”* (p.30), ao mesmo tempo em que também considerava o movimento consumerista como a *“vergonha do marketing”* por não cumprir com a sua função de ouvir e atender clientes (Drucker apud Vavra, 1993). Enquanto isso, desde 1983¹³, Theodore Levitt (Levitt, 1990) vem defendendo a administração eficaz do relacionamento com o cliente como forma de perpetuar o valor do bem ou serviço oferecido e afirmando que *“o objetivo do marketing é obter e manter clientes”* (p.138). Já o termo “marketing de relacionamento”, foi introduzido pela primeira vez por Leonard Berry (1983 apud Grönroos 1994), no contexto do marketing de serviços, como sendo uma estratégia para atrair, manter e aprimorar os relacionamentos com os clientes.

Na sua visão pioneira, Levitt (1990) aborda o relacionamento entre vendedor e comprador não como um “flerte passageiro” mas como um “casamento” necessário entre um cliente e uma organização, onde *“o sucesso se traduz em um relacionamento inevitável e a interface se transforma em interdependência”* (p.123). Levitt (1990), prevendo que o futuro seria de relacionamentos cada vez mais intensificados, apresenta uma comparação temporal das diferentes visões do processo de troca, conforme o *Quadro 6* a seguir. De acordo com o autor, a “venda” passa a ser um sistema em relação ao tempo e não apenas um sistema em si e, o “valor”, o resultado das vantagens desse sistema ao longo do tempo.

¹³ Ano da publicação original da 1ª edição do livro Marketing Imagination aqui referenciado na 2ª edição brasileira de 1990

Quadro 6. Percepções dos valores de produtos

Fonte: Levitt, 1990, p.124

Categoria	Passado	Presente	Futuro
Item	Produto	Produto aumentado	Contratos de sistemas
Venda	Unidade	Sistema	Sistema/tempo
Valor	Vantagem da característica	Vantagens da tecnologia	Vantagens de sistema
Tempo de avanço	Curto	Longo	Longuíssimo
Serviço	Modesto	Importante	Vital
Lugar de entrega	Local	Nacional	Global
Fase de entrega	Uma vez	Freqüentemente	Contínua
Estratégia	Vendas	Marketing	Relacionamento

Afirmando que o relacionamento com os clientes é o ativo mais valioso de uma empresa, Levitt (1983)¹⁴ apresenta os quatro requisitos que devem ser atendidos para uma administração eficaz do relacionamento fornecedor-cliente, quais sejam:

- ◆ *Conhecimento:* problemas e oportunidades
- ◆ *Avaliação:* posicionamento atual e objetivos futuros
- ◆ *Prestação de contas:* relatórios sobre os relacionamentos
- ◆ *Ações:* baseadas no conhecimento e visando os relacionamentos-alvo

Levitt (1990) também ressalta que o sistema de relacionamento é de dependências e vantagens recíprocas, indo além do objetivo de se manter um cliente apenas pela sua contribuição nas receitas e nos lucros da empresa e exigindo um processo de administração cumulativa que envolve toda a organização.

Corroborando com os antigos pensamentos de Theodore Levitt e Peter Drucker, Rapp & Collins (1991) consideraram a década de 80 como uma década de transição para um

¹⁴ Artigo "Após a venda ter sido realizada", publicado originalmente em 1983 e parte integrante do livro *Mantendo Clientes* (Sviokla & Shapiro, Makron Bools, 1994).

território de marketing inteiramente novo, por eles chamado de “MaxiMarketing”¹⁵, onde “o poder da propaganda de consciência de produto e de construção de imagem ainda seria importante, mas o relacionamento desejado com os consumidores individuais seria colocado à frente do pensamento estratégico” (p.XVI). Realmente, a partir dos anos 90, no rastro deixado pela “Administração do Relacionamento”¹⁶ de Levitt (1990) e pelo “MaxiMarketing” de Rapp & Collins (1991), surgiu um maior interesse e conseqüente aprofundamento para essa nova maneira de se pensar o marketing, onde se destacam, conforme a ordem das suas publicações originais, Regis McKenna (McKenna,1996), Terry Vavra (Vavra, 1993), Ian Gordon (Gordon, 2000) e Evert Gummesson (Gummesson, 1999).

Considerando o “Maximarketing” como aquele necessário para maximizar os resultados do marketing individualizado dos anos 90, Rapp & Collins (1991) o definem como uma “*abordagem estratégica e unificada na qual as pessoas que são real ou potencialmente os melhores clientes são identificadas, contatadas, persuadidas, motivadas, ativadas, convertidas e fidelizadas de uma forma que maximiza as vendas e os prospects*”¹⁷ (p.XXI). Esses mesmos autores identificaram as dez tendências que representam o que eles chamam de “Grande Virada do Marketing” (Rapp & Collins, 1999), apresentadas no *Quadro 7* a seguir.

De acordo com Rapp & Collins (1999), a tendência de marketing número seis - desenvolvimento de relacionamentos – representa a busca de relacionamentos duradouros e mutuamente vantajosos entre o fornecedor e seus clientes, onde as ações de marketing das empresas devem ser guiadas pela seguinte pergunta: “*O que devemos fazer para as pessoas que queremos como nossos clientes?*” (p.171).

¹⁵ Conceito desenvolvido por Stan Rapp e Tom Collins e publicado pela primeira vez em 1986.

¹⁶ Publicado originalmente em 1983, na 1ª edição do livro Marketing Imagination aqui referenciado na 2ª edição brasileira de 1990.

¹⁷ Clientes potenciais

Quadro 7. A Grande Virada do Marketing

Fonte: Rapp & Collins, 1999, p. 64

	Afastar-se de	Adotar
1	Clientes atuais e potenciais desconhecidos	Clientes atuais e potenciais conhecidos
2	Marketing baseado na criatividade	Marketing baseado na reação do cliente
3	Abordagem superficial ao mercado amplo	Preenchimento de cada nicho
4	Impressões causadas pelo anúncio	Novos clientes conquistados
5	Monólogo da propaganda	Diálogo com o cliente
6	Bombardeamento do mercado	Desenvolvimento de relacionamentos
7	Consumidores passivos	Participantes envolvidos
8	Marketing de massa	Marketing de massa direto
9	Proposição exclusiva de vendas	Proposição de valor extra
10	Distribuição em um único canal	Distribuição multicanal

Afirmando que as relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa, McKenna (1996) defende a adoção de um novo marketing que integre o cliente à empresa, criando e mantendo uma relação entre eles, como a solução para uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, como esta que as empresas estão vivendo atualmente.

McKenna (1996) afirma que esse novo marketing é voltado para a criação de mercados e se baseia no conhecimento e na experiência existentes na organização. O autor considera que esses dois fatores – conhecimento e experiência – definirão cada vez mais os recursos de uma empresa bem sucedida, suplantando a antiga abordagem de desenvolvimento de novos produtos (idéia, pesquisa, desenvolvimento e teste) julgada por ele como lenta e arriscada para as exigências do mercado atual.

De acordo com McKenna (1996), o marketing baseado no conhecimento exige que a empresa conheça profundamente a si própria, a concorrência, os clientes e a tecnologia - atual

e futura - e visa as seguintes ações essenciais: *“integrar o cliente no processo de desenvolvimento, gerar uma mentalidade voltada para nichos de mercado e desenvolver uma infra-estrutura de fornecedores, revendedores, sócios e usuários”* (p.4). Já o marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade, permitindo o relacionamento com os clientes, o monitoramento dos concorrentes e a transformação das informações em novos produtos e serviços.

Observando que as definições e os conceitos centrais clássicos de marketing enfatizam o marketing de conquista, onde conquistar o maior número possível de clientes visa atender apenas aos objetivos de curto prazo relacionados com faturamento e lucro, Vavra (1993) argumenta, que o grande equívoco desse foco na conquista é a conseqüente negligência das empresas com seus clientes atuais e o julgamento pretencioso de que a fidelidade e a contribuição para o lucro dos mesmos são eternos. Reforçando esse argumento, os autores apresentam o resultado de diferentes estudos que demonstram a vantagem de se investir na manutenção de clientes e o potencial destrutivo de um cliente insatisfeito:

- ◆ *65% dos negócios das empresas vem mantendo clientes insatisfeitos (AMA – American Management Association, New York, NY).*
- ◆ *Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual (Forum Consulting, Boston, MA).*
- ◆ *Uma empresa que perde por dia um cliente que gasta \$50 por semana, sofrerá uma redução de vendas de \$1.000.000 no ano seguinte (Customer Service Institute, Silver Spring, MD).*
- ◆ *91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas (Technical Assistance Research Programs, Washington, D.C.). (p.30)*

Enfatizando que o marketing deve mudar a mentalidade de *“completar uma venda para a de iniciar um relacionamento e de fechar um negócio para construir lealdade”* (p.32), Vavra (1993), adaptando as idéias de Dick Berry (1990, apud Vavra, 1993), apresenta uma

nova proposição para o composto de marketing, de acordo com a perspectiva por ele chamada de “pós-marketing”:

- ◆ *“Produto: qualidade, confiabilidade e características.*
- ◆ *Preço: preço cobrado, condições de preço e ofertas de preço.*
- ◆ *Distribuição: acessibilidade aos bens ou às instalações do fornecedor e acessibilidade do cliente.*
- ◆ *Promoção: propaganda pré-venda, publicidade e promoção de vendas.*
- ◆ *Comunicações com o cliente: programas de comunicação pós-venda, serviço 0800 e serviços de atendimento ao cliente (SAC).*
- ◆ *Satisfação do cliente: monitoramento das expectativas e da satisfação do cliente.*
- ◆ *Serviço: serviço pré-venda, serviço pós-venda e atividades de conveniência do consumidor.” (p.33)*

Assim, Vavra (1993) define o “pós-marketing” como sendo *“o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com todos eles”* (p.40) e que inclui os elementos e as atividades apresentadas a seguir:

Elementos

- ◆ *“Atividades e esforços para manter os clientes satisfeitos após a compra.*
- ◆ *Fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade dos clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra.*
- ◆ *Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa em vez de procurarem um concorrente.*
- ◆ *Mensurar continuamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico”.* (p.33)

Atividades

- ◆ *“Identificação da base de clientes.*
- ◆ *Reconhecimento dos clientes como indivíduos.*
- ◆ *Conhecimentos das suas necessidades e expectativas.*
- ◆ *Mensuração da satisfação/insatisfação.*
- ◆ *Fornecimento de canais de mensuração amplos.*
- ◆ *Demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles”.* (p.35)

Vavra (1993) considera que a nova perspectiva do marketing de relacionamento torna imprescindível a existência de bancos de dados de clientes detalhados e interativos, os quais

permitem uma maior capacidade das empresas em acessibilidade, mensuração, flexibilidade e contabilização e, ajudam a implantar o pós-marketing, tornando os esforços de marketing mais eficientes e eficazes, promovendo o diálogo e a interação com os clientes e facilitando o desenvolvimento de novos produtos. Ainda segundo Vavra (1993), o vínculo dos clientes com a empresa sustenta a estratégia do “pós-marketing” de duas maneiras especiais - reconhecimento e relevância -, onde o reconhecimento significa conhecer ativamente o valor de um cliente, suas necessidades e desejos específicos, enquanto a relevância é o resultado da aplicação desse reconhecimento, conforme representado no *Quadro 8* a seguir.

Quadro 8. Benefícios do pós-marketing

Fonte: Vavra, 1993, p. 57

Pós-marketing através do Reconhecimento	Pós-marketing através da Relevância
Diálogo, comunicação regular	Produtos/serviços sob medida
Conhecimento das necessidades/gostos	Informações específicas
Envolvimento de clientes no negócio	Acompanhamento do serviço

Reconhecendo a importância do marketing de relacionamento, Kotler (1995) passa a incluir essa questão a partir da sétima edição do seu livro *Administração de Marketing*, publicada originalmente em 1991, afirmando que :

“o marketing de transação é parte de um conceito maior: do marketing de relacionamento. Profissionais de marketing experientes tentam construir relacionamento a longo prazo, confiança e relacionamentos do tipo ganha-ganha com clientes, distribuidores, revendedores e fornecedores” (p.8).

Evoluindo no conceito ao longo das edições subsequentes, Kotler (2003) acrescenta à sua afirmação anterior que:

“na verdade, o objetivo das empresas atualmente é obter vantagem construindo uma exclusiva rede de marketing (marketing network), envolvendo a empresa e todos os

participantes que a apóiam: clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda e outros com os quais desenvolve um relacionamento de negócios mutuamente lucrativo” (p.7).

Considerando o marketing de relacionamento como a estratégia mais apropriada para os desafios atuais enfrentados pelos profissionais da área como, encurtamento do horizonte temporal dos negócios, mudanças nas abordagens de segmentação do mercado, necessidade de planejamento das preferências individuais para produtos e serviços, comunicação e atendimento aos clientes, dentre outros, Gordon (2000) o define como “*o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria*” (p.31).

Entendendo o marketing de relacionamento como sendo derivado dos princípios do marketing tradicional, Gordon (2000) identifica as seis dimensões que os diferenciam e que, quando tomadas em conjunto são capazes de transformar não apenas o marketing, mas a empresa como um todo. São elas:

- I. *“Busca criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor*
- II. *Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam.*
- III. *Exige que uma empresa, em consequência da sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.*
- IV. *É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor, funcionando em tempo real.*
- V. *Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados em cada ocasião de compra.*
- VI. *Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição e acionistas”.* (p.32)

Ainda segundo Gordon (2000), ao adotar o marketing de relacionamento, a empresa irá se concentrar em seis atividades principais: usar a tecnologia para se comunicar e atender aos clientes individuais; definir objetivos e parcerias; selecionar e rejeitar clientes; desenvolver uma cadeia de relacionamentos; repensar os 4 Ps do marketing (produto, preço, promoção e praça/distribuição); criar uma gerência de relacionamento.

Para o caso particular do relacionamento entre duas empresas (marketing empresarial ou B2B), Gordon (2000) define os oito componentes do marketing de relacionamento – cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoal, tecnologia, conhecimento e percepção, processos – que devem ser alinhados entre as duas partes, conforme representado na *Figura 14* e definidos a seguir.

- ◆ Cultura e valores: *“devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros”* (p.47).
- ◆ Liderança: *“deve ver a partilha como uma virtude e entender o significado real de um relacionamento antes de comprometer a empresa em um marketing de relacionamento”* (p.48).
- ◆ Estratégia: *“precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais”* (p.49).
- ◆ Estrutura: *“deve ir além das estruturas organizacionais tradicionais e considerar a organização por relacionamento e capacidade”* (p.49).
- ◆ Pessoal: *“treinar, desenvolver e transformar o pessoal em precursor de um processo que busca criar aliança com o cliente e sua preferência na hora das compras”* (p.51).

- ◆ Tecnologia: “*deve dispor de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes e fornecer a eles as opções de comunicação que eles querem para ajudá-los a repetir a experiência de compra*” (p.53).
- ◆ Conhecimento e percepção: “*investir constante e intensamente em conhecimento e percepção do cliente*” (p.54).
- ◆ “Processos: concentrar os processos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos como desejam se envolver com a empresa” (p.55).

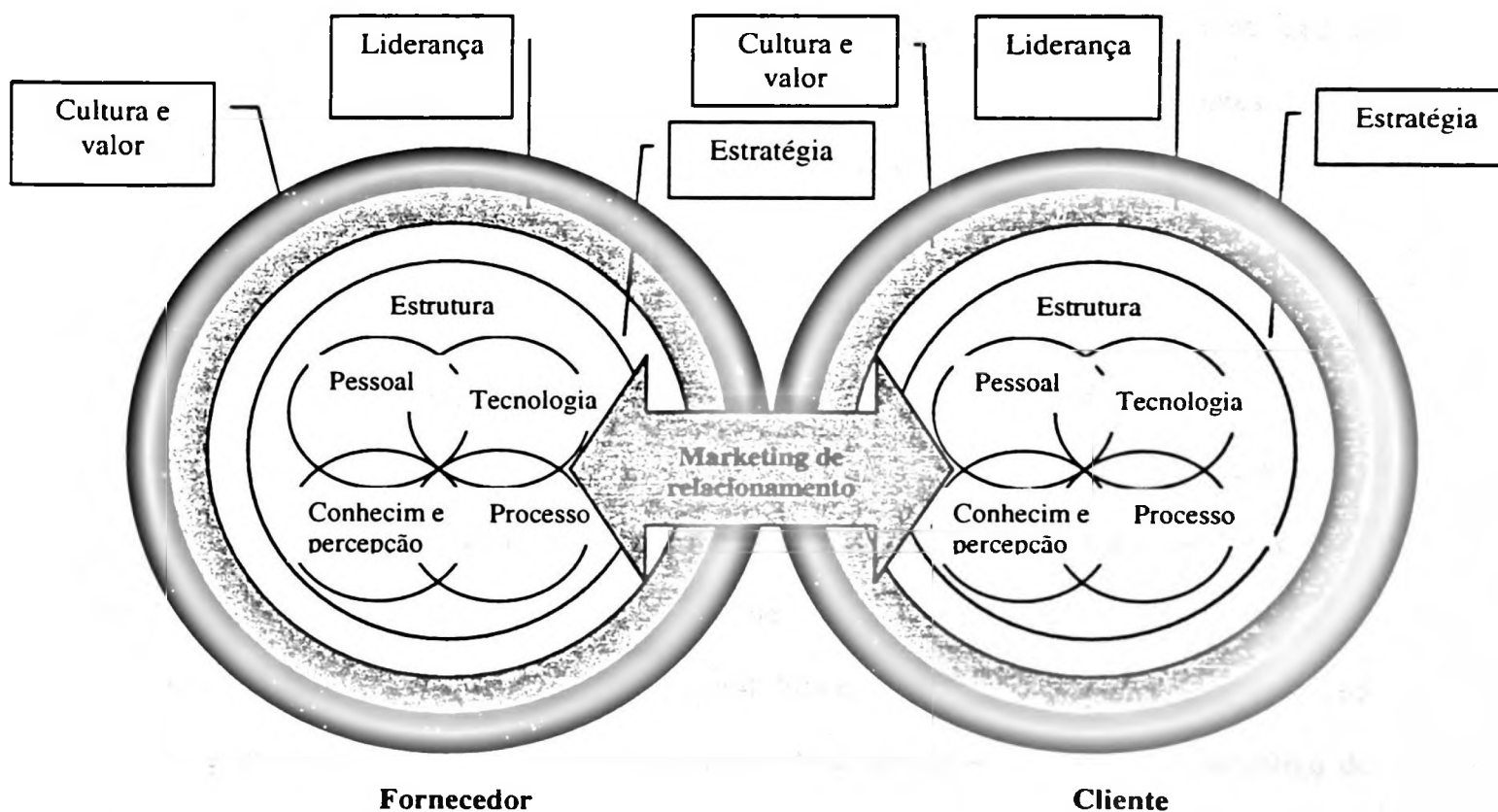


Figura 14. O marketing de relacionamento

Fonte: Gordon, 2000, p.46

De acordo com Gordon (2000), os quatro componentes internos – pessoal, processo, tecnologia e conhecimento/percepção – correspondem às capacidades principais que todo tipo de empresa precisa desenvolver para garantir que o marketing de relacionamento alcance seu objetivo.

Gordon (2000) também introduz o conceito de “*digitalização do mix de marketing*” (p.71), significando que a tecnologia está mudando o composto de marketing, combinando em tempo real produto, serviço, preço, promoção e distribuição em variedades infinitas e permitindo o envolvimento e a interação dos clientes com a empresa em todos os aspectos de seus processos de criação de valor. Afirmando que “*a tecnologia pode oferecer aos consumidores exatamente o que eles querem, quando e como o desejarem, por um preço que representa o valor que eles desejam receber*” (p.72), o autor observa, porém, que as vantagens do mix de marketing digitalizado só podem ser alcançadas se a empresa usar a tecnologia para permitir que o relacionamento com o cliente ocorra em toda a sua cadeia de valor.

Com relação às funções do novo profissional de marketing de relacionamento, Gordon (2000) reconhece que eles têm um papel muito mais abrangente do que antes, passando da anterior administração de demandas e de lucratividade do produto para a colaboração com clientes e administração da lucratividade do cliente. Nesse novo papel, de acordo com o autor, o profissional de marketing opera em tempo real, lida com praticamente todos os aspectos da empresa e precisa administrar um novo conjunto de variáveis – os 11 Cs do marketing de relacionamento – em substituição aos antigos 4 Ps. São eles:

- I. *Cliente*: quais serão atendidos, suas expectativas, vínculo e objetivos.
- II. *Categorias*: produtos e serviços a serem oferecidos.

- III. *Capacidades*: identificação e desenvolvimento daquelas necessárias para atender o cliente.
- IV. *Custo, lucratividade e valor*: obtenção da lucratividade por meio da criação de valor.
- V. *Controle de contato com os processos monetários*: assegurar que os processos sejam desempenhados no interesse mútuo do cliente e da empresa.
- VI. *Colaboração e integração*: entre alguns aspectos dos negócios do cliente e da empresa.
- VII. *Customização*: criação de valor único para o cliente.
- VIII. *Comunicação, interação e posicionamento*: comunicação interativa e em tempo real e posicionamento competitivo sustentável.
- IX. *Cálculos sobre o cliente*: rastreamento do desempenho da empresa na mente do cliente.
- X. *Cuidados com o cliente*: informação em tempo real, retorno, restituição e quaisquer outros serviços relevantes.
- XI. *Cadeia de relacionamentos*: ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, principalmente fornecedores e canais intermediários de distribuição.

Repensando o marketing tradicional e ampliando a visão do marketing de relacionamento, Gummesson (1999) apresenta o conceito de Marketing de Relacionamento Total (*TRM – total relationship marketing*), definindo-o como o marketing de relacionamentos, redes e interações, onde a colaboração em todos os níveis é a chave de uma estratégia de marketing bem sucedida.

Afirmando que o marketing de relacionamento é a base para um gerenciamento eficiente e para a obtenção de lucros, Gummesson (1999) identifica seus três valores fundamentais, quais sejam: colaboração de longo prazo e relação ganha –ganha; reconhecimento de que todas as partes são ativas; valores de relacionamento e serviço no lugar de valores burocráticos-legais.

Visando tangibilizar a filosofia do marketing de relacionamento, permitindo que este faça parte do planejamento de marketing das empresas e, ainda, considerando que a relação fornecedor/cliente é apenas “*a ponta de um iceberg onde outros relacionamentos representam o iceberg inteiro*” (p.32), Gummesson (1999) define trinta diferentes tipos de relacionamentos – os chamados 30R´s -, classificados em dois grupos distintos. O primeiro grupo representa os chamados “*relacionamentos de mercado*” e contempla as relações existentes entre a empresa e os demais participantes do seu mercado – clientes, fornecedores, concorrentes - caracterizadas por uma orientação externa e por constituir a base do marketing. Os relacionamentos de mercado são ainda subdivididos em *clássicos* e *especiais*, onde os clássicos são aqueles já considerados nas aplicações tradicionais do marketing - fornecedor/cliente, fornecedor/ cliente/concorrente e canais de distribuição, enquanto os especiais representam aspectos especiais desses relacionamentos clássicos. O segundo grupo, os “*relacionamentos de não-mercado*” se referem aos relacionamentos internos e outros tipos de relacionamentos externos que influenciam, indiretamente, a eficiência dos relacionamentos de mercado. Também são subdivididos em dois grupos, denominados como *mega* e *nano* relacionamentos. Os “*mega relacionamentos*” como o nome já traduz, estão acima dos relacionamentos de mercado, constituindo o macro ambiente que fornece a base para os relacionamentos de mercado e envolve a economia e a sociedade em geral. Já os “*nano relacionamentos*” são as relações internas de uma organização que influenciam diretamente os

relacionamentos clássicos de mercado que acontecem a sua volta. O *Quadro 9* apresenta um resumo dos trinta tipos de relacionamentos de Gummesson (1999).

Com o objetivo de transmitir a idéia de conectividade e dependência existentes nas redes de relacionamentos em que as empresas estão inseridas, Gummesson (1999) utilizou o modelo da boneca russa¹⁸ - constituída por várias bonecas encaixadas, uma dentro da outra, mutuamente dependentes em uma série que nunca tem fim - para representar o seu conceito de “Marketing de Relacionamento Total” (TRM), conforme adaptado na *Figura 15* a seguir.

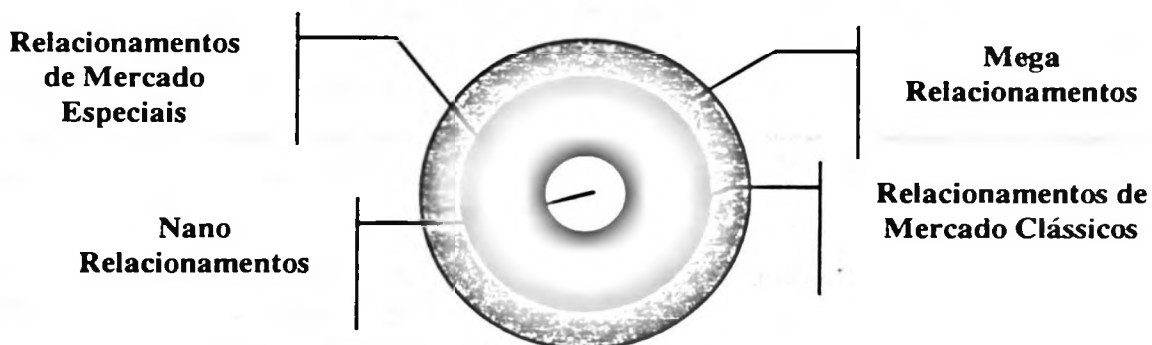


Figura 15. Marketing de relacionamento total (TRM)

Fonte: Adaptado de Gummesson, 1999, p.24

¹⁸ Gummesson se inspirou no livro “From tin soldiers to russian dolls” de Sandra Vandermerwe (1993).

Quadro 9. Os 30Rs do marketing de relacionamento

Fonte: Gummesson, 1999, p. 20-22

Relacionamentos de Mercado	
<i>Relacionamentos Clássicos</i>	
R1	Fornecedor x cliente
R2	Cliente x fornecedor x concorrente
R3	Rede de canais de distribuição
<i>Relacionamentos Especiais</i>	
R4	Via profissionais de marketing e via outras funções da empresa
R5	Cliente x provedor de serviços
R6	Equipes do cliente x equipes do fornecedor (business marketing)
R7	Fornecedor x cliente do cliente
R8	Pessoal ou à distância
R9	Fornecedor x cliente insatisfeito
R10	Fornecedor monopolista x cliente
R11	Com cliente membro (programas de fidelidade)
R12	Relacionamento eletrônico
R13	Com símbolos e objetos (marca, imagem)
R14	Não comercial (governo / cidadão, ONGs)
R15	Verde (responsabilidade social)
R16	Baseado na lei
R17	Rede criminal (crime organizado)
Relacionamentos de Não-Mercado	
<i>Mega Relacionamentos</i>	
R18	Redes pessoais e sociais
R19	Mega marketing (marketing de influência)
R20	Alianças entre empresas
R21	Relacionamento de conhecimentos
R22	Mega alianças (Mercosul, União Européia. Alca)
R23	Relacionamento na mídia de massa
<i>Nano Relacionamentos</i>	
R24	Quebra dos mecanismos do marketing tradicional
R25	Relacionamento com cliente interno
R26	Relacionamento entre produção e marketing (qualidade)
R27	Relacionamento com e entre os funcionários da área de marketing
R28	Relacionamento entre produção e vendas
R29	Relacionamento com os provedores externos de serviços de marketing
R30	Relacionamento com os proprietários e investidores

Focando apenas os três tipos de relacionamentos classificados como clássicos por Gummesson (1999), os principais aspectos neles destacados são:

R1 Clássico binômio fornecedor / cliente

- Relação entre uma parte que vende e outra que compra, podendo ser constituída por indivíduos ou organizações e que, em situações de venda mais complexas, representam relações de negociação.
- O conceito de marketing interativo, em contraste com o marketing de massa tradicional, enfatiza o significado da interação entre essas duas partes.
- Prioridade para retenção em relação à conquista e para a busca da lucratividade de clientes.
- Relacionamento individual ou de massa: marketing de massa customizado.
- Utilização ativa de banco de dados para manutenção de relacionamentos de longo prazo, através da tecnologia da informação.

R2 Clássico trinômio cliente / fornecedor/ concorrente

- Relacionamentos entre clientes e muitos possíveis fornecedores.
- Proposição de um “equilíbrio de marketing” composto de três forças – competição, colaboração e regulamentações / instituições -, onde o foco na colaboração é a mais importante contribuição do marketing de relacionamento, com impacto tanto para o gerenciamento de marketing quanto para a economia.
- Colaboração, hipercompetição, privatização e regulamentação criam novos relacionamentos entre os clientes, seus fornecedores atuais, concorrentes e outras partes da sociedade.
- Considera que a empresa e seu mercado fazem parte de uma rede e que a concorrência, na verdade, acontece entre redes e não mais entre empresas individuais.
- A estabilidade ao longo prazo das redes de relacionamento transforma-se numa forte barreira de entrada de novos concorrentes no mercado.

R3 Clássica rede dos canais de distribuição

- Considera não apenas a distribuição física de bens, mas também, a distribuição de serviços, pessoas e informações.

- Todos os atores na cadeia de distribuição, exceto o último – consumidor -, são ao mesmo tempo vendedores e compradores.
- A colaboração nas redes de distribuição é pré-requisito para o sucesso: os canais de marketing não funcionam se não forem sustentados pela cooperação, onde cada parte sabe o que esperar da outra.
- O foco do marketing de relacionamento é sobre a oferta total de valor, onde a distribuição é uma forma de aumentar este valor e onde o produto é apenas um dos seus componentes.
- O marketing de relacionamento vê a distribuição como uma complexa rede de relacionamentos interativos e não como um canal seqüencial.

De forma mais objetiva, o conceito de marketing de relacionamento total (TRM) de Gummesson (1999) é assim por ele resumido:

“baseado em relacionamentos, redes e interações e reconhece que o marketing está inserido no gerenciamento total das redes formadas entre as organizações de venda, mercado e sociedade. Ele está direcionado pelas relações ganha-ganha de longo prazo com clientes individuais e para a criação conjunta de valor pelas partes envolvidas no relacionamento. Ele transcende as fronteiras existentes entre as funções especialistas e as disciplinas e é tangibilizado por meio dos 30 tipos de relacionamentos (30Rs)” (p.24).

Para Christopher (1999), o marketing de relacionamento leva as empresas a se preocuparem não apenas com a posição que ocupam no mercado em relação às outras empresas, mas com a “qualidade” dessa participação, ou seja, com a minimização do abandono dos clientes e com a construção de parcerias duradouras e lucrativas. O autor reitera que a força de seu relacionamento com os clientes é o bem mais valioso de uma organização, mas para isso ela precisa compreender exatamente o que eles valorizam e cuidar dos processos pelos quais esse valor pode ser fornecido.

Analisando o marketing de relacionamento dentro da visão do CRM – “customer relationship management” ou gestão do relacionamento com clientes – como “o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos”(p.8), Brown (2001) identifica as seguintes vantagens que ele apresenta em relação ao marketing tradicional, quais sejam:

- *“Facilita a abordagem de clientes específicos se concentrando nas suas necessidades;*
- *Permite que a competição seja por serviços e não por preços.*
- *Evita gastos exagerados com clientes de baixo valor ou gastos reduzidos com clientes de alto valor.*
- *Diminui o tempo que se leva para desenvolver e comercializar um produto (ciclo de marketing).*
- *Melhora o uso do canal do cliente, aproveitando o máximo de cada contato com ele” (p.8-9).*

Observando que as empresas líderes no mercado estão aumentando seus lucros com os clientes que dão mais retorno, Brown (2001) criou o conceito de *“empreendimento inteligente para o mercado”* traduzido como sendo conectado, responsivo e fluido e que, *“a partir de uma visão centrada no cliente, cria uma estratégia e monta processos e sistemas para sustentar e implementar essa estratégia por toda a organização”* (p.21). O empreendimento inteligente para o mercado antecipa os passos do cliente e redefine sua resposta de forma eficiente, criando um relacionamento do tipo ganha-ganha com maior lucratividade para a empresa e maior satisfação para o cliente.

De acordo com Brown (2001), são seis as características que definem um empreendimento inteligente para o mercado, a saber:

- I. *“Uso estratégico das informações sobre os clientes e prospects: interação dos dados dos clientes é coletada, incrementada e disponibilizada por toda a organização.*
- II. *Enfoque transacional: todo contato de transação e serviço é visto como um investimento no relacionamento com o cliente.*
- III. *Uso operacional das informações: o processo de reunir informações sobre o cliente durante cada contato e operacionalizar o uso dessas informações é repetido por toda a organização.*
- IV. *Administração estratégica de canais: o cliente pode usar o canal de comunicação que preferir para contatar a organização.*

- V. *Utilização estratégica da tecnologia: a tecnologia oferece suporte ao novo modelo de negócio e possibilita o desenvolvimento de uma infra-estrutura estratégica com informações eficientes.*
- VI. *Abordagem de todo o empreendimento: infra-estrutura única que sustenta processos comuns através da organização e dos pontos de contato com o cliente” (p.23).*

Partindo do princípio de que o valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, surge o conceito “*valor do cliente*” (ou “customer equity”) introduzido por Robert Blattberg e John Deighton (1996, apud Rust et al., 2001) e definido por Rust et al. (2001) como sendo “*o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo na empresa*” (p.16). De acordo com os autores, a base de clientes representa o componente mais importante do valor da empresa e deve ser a sua principal preocupação. A análise do *valor do cliente* e dos fatores que o influenciam dá à empresa um guia para uma estratégia eficiente, pois permite identificar as iniciativas que terão o maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo.

Visando fornecer às empresas um caminho mais fácil para a análise *do valor do cliente*, Rust et al. (2001) consideram que ele é composto por três fatores principais que o influenciam diretamente e que podem ser gerenciados pela empresa – *valor do valor, valor da marca e valor de retenção* -, conforme representado na *Figura 16* onde:

- Valor do valor:* percepções objetivas em relação à oferta da empresa (como qualidade, preço, e conveniência) .
- Valor da marca:* percepções subjetivas , emocionais e irracionais que os clientes têm da marca, empresa ou oferta.
- Valor de retenção:* visão que o cliente tem da força da sua relação com a empresa, como resultado do relacionamento desenvolvidos.



Figura 16. Estrutura do valor do cliente

Fonte: Rust et al., 2001, p.64

A “estrutura do valor do cliente” ajuda a compreender como cada um dos três elementos contribui para uma conexão definitiva entre empresa e cliente. De acordo com Rust et al. (2001), *os três “valores” atuam independentes e em conjunto para determinar de maneira dinâmica o valor de um cliente por toda a vida ou, quando somados para todos os clientes, o “valor do cliente” da empresa (p.64).*

Defendendo a abordagem do “valor do cliente” como uma estratégia diferente e eficaz que coloca os clientes no centro dos negócios da empresa, Rust et al. identificam as quatro principais vantagens que justificam a sua adoção: (1) permite trabalhar as estratégias e as táticas naquilo que realmente é importante para o cliente; (2) prospera com a segmentação eficiente dos clientes; (3) é uma estrutura dinâmica e flexível; (4) permite direcionar os recursos para onde terão o máximo de impacto. Finalmente, os autores definem as quatro etapas-chave da “estrutura do valor do cliente” que devem ser consideradas para a implantação da mesma, quais sejam:

- Etapa 1:* identificar qual a conexão fundamental para o cliente: *valor do valor*, *valor da marca* ou *valor de retenção*.
- Etapa 2:* Identificar o que é mais importante para o cliente em cada uma dessas áreas de valor, ou seja, quais são os influenciadores-chave do *valor do valor*, do *valor da marca* e do *valor de retenção*.
- Etapa 3:* Comparar a posição da empresa em relação aos principais concorrentes na percepção dos clientes.
- Etapa 4:* Investir nas áreas que representam um retorno maior para o *valor do cliente*.

Considerando o relacionamento como um dos elementos-chave de uma estratégia orientada para mercado e, a capacidade de uma empresa em criar e manter relacionamentos com clientes lucrativos como a base de uma vantagem competitiva sustentável, Day (2000) define os três elementos capacitores do sucesso de uma estratégia de relacionamento. São eles:

- Possuir uma orientação para relacionamento percebida nas crenças, valores e normas da organização.
- Investir continuamente no conhecimento dos seus clientes e difundir esse conhecimento por toda a organização.
- Os processos-chave devem ser integrados internamente e alinhados externamente com os processos correspondentes dos clientes (aplicável às relações entre empresas).

Conforme representado na *Figura 17*, embora os três elementos capacitores do relacionamento se interajam e se reforcem mutuamente, pode-se lidar com cada um deles

separadamente para fins de se avaliar a capacidade atual da organização e orientar um programa de mudanças. De acordo com o modelo de Day (2001), quanto mais longe uma organização chegar ao longo de cada vetor da *Figura 17*, mais perto ela estará das aptidões necessárias para um relacionamento duradouro com seus clientes lucrativos

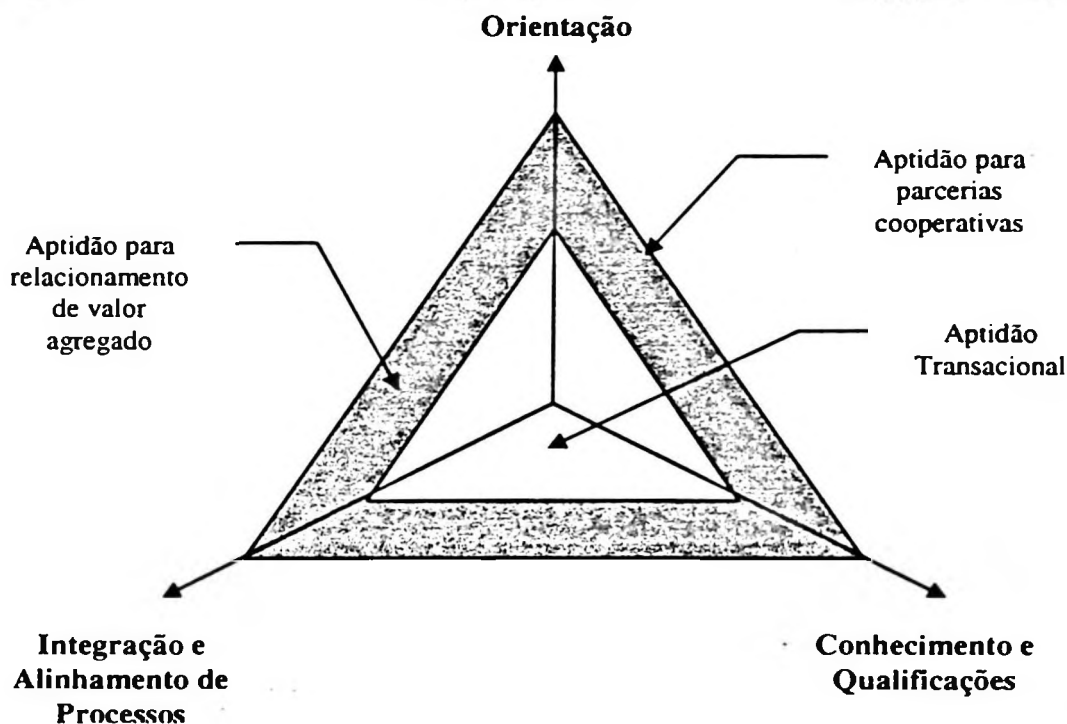


Figura 17. A aptidão para relacionamento com o mercado
Fonte: Day, 2001, p.130

Visando distinguir um relacionamento real e significativo de uma série de transações sem conexão, Day (2001) identifica ainda as quatro características que diferenciam e fornecem a base para um verdadeiro relacionamento: benefícios mútuos, compromissos mútuos, confiança e elos de ligação. As variações de mix e intensidade ao longo de cada uma dessas quatro dimensões, formam redes complexas de relacionamentos que precisam ser gerenciadas pelas empresas.

Com uma abordagem semelhante, embora anterior à de Gummesson (1999), Morgan & Hunt (1994) entendem o marketing de relacionamento como parte do desenvolvimento de um “paradigma de rede” que estabelece um novo tipo de competição – entre redes de empresas – e que, por isso, apresenta uma natureza paradoxal: *para ser um competidor efetivo (na economia global) precisa ser um cooperador confiável (em alguma rede)* (p.20). A semelhança com Gummesson (1999) aparece na identificação dos 10 (dez) tipos diferentes de relacionamento que uma empresa pode desenvolver, conforme apresentado na *Figura 18* a seguir.

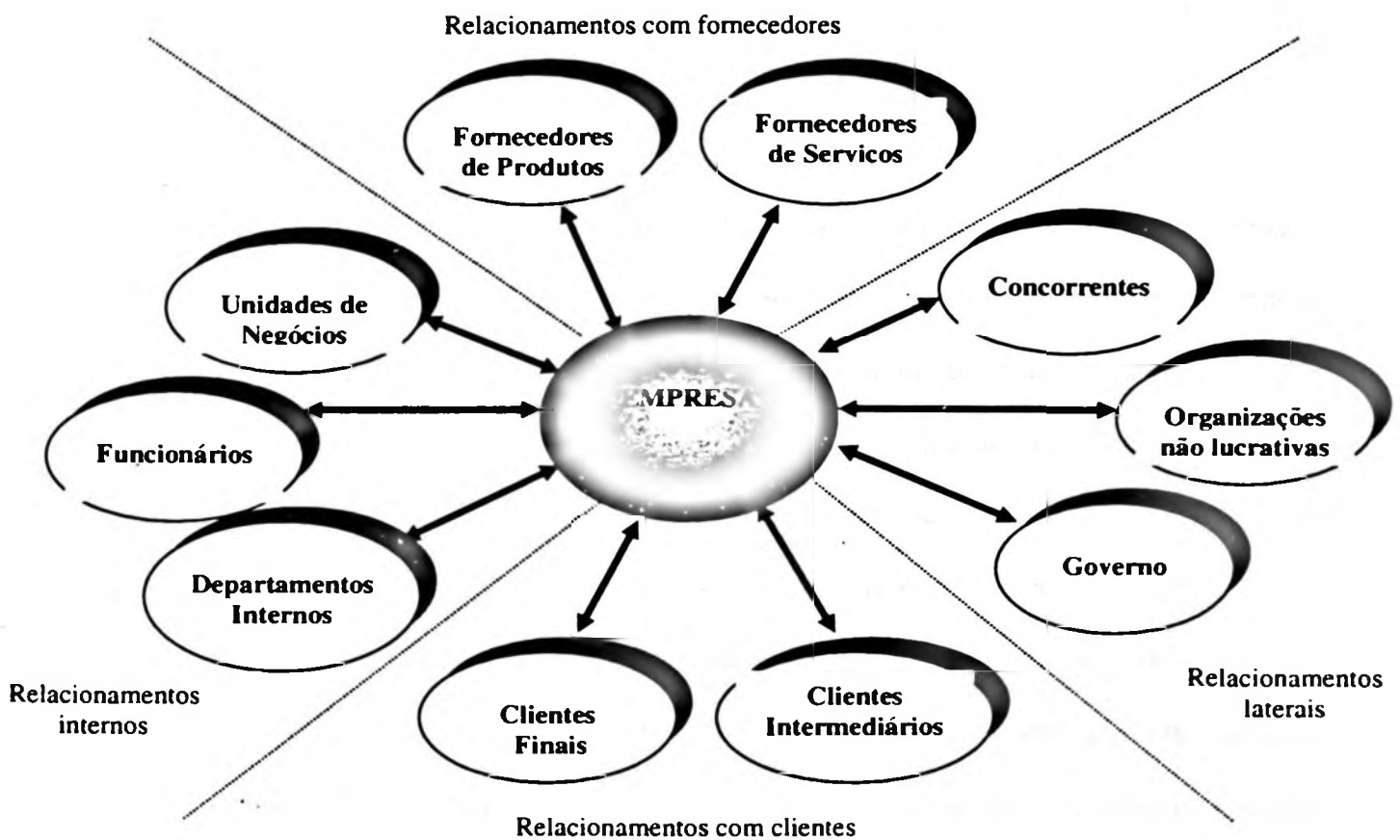


Figura 18. Relações de troca no marketing de relacionamento

Fonte: Morgan & Hunt, 1994, p.21

Definindo o marketing de relacionamento como *“todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter relações de troca bem sucedidas”* (p.22), Morgan & Hunt (1994) afirmam que o comprometimento e a confiança mútua representam a chave do sucesso dessa estratégia. Os autores observam que a existência simultânea desses dois fatores levam à eficiência, à produtividade e à efetividade necessárias para o sucesso do marketing de relacionamento, devido ao fato de encorajarem as empresas para:

- Promover o investimento no relacionamento devido à cooperação entre as partes.
- Resistir às alternativas de curto prazo em favor dos benefícios de longo prazo dos relacionamentos existentes.
- Evitar ações de alto risco por confiar que a outra parte não agirá de forma oportunista.

A questão da troca efetiva de benefícios baseada na confiança e no comprometimento entre as partes é questionada por Fournier et al. (1998) ao analisar a percepção e a resposta dos consumidores às práticas de marketing de relacionamento das empresas. Baseados em pesquisas realizadas os autores demonstram que, na verdade, a maioria das empresas não está conseguindo colocar em prática, de forma correta, os conceitos do marketing de relacionamento. E, tudo indica, que está faltando exatamente realizar ações de duas vias, isto é, que tragam benefícios para as duas partes através de relacionamentos verdadeiros, e não apenas realizar contatos ou transações repetitivas ineficazes. Considerando que o ponto chave é a recuperação da confiança do cliente nas práticas de relacionamento das empresas, Fournier et al. (1998) apresentam algumas questões que indicam a prática incorreta do marketing de relacionamento, de acordo com o ponto de vista dos consumidores, quais sejam:

- Contatos de relacionamento excessivos e desfocados tomando-os triviais e inúteis ao invés de únicos e valiosos.
- Balanço desequilibrado de lealdade, amizade e respeito, favorável apenas às empresas fornecedoras.
- Estratégias promocionais diferenciadas, atraentes e mais vantajosas para atrair novos clientes em prejuízo dos clientes já existentes.
- Mal atendimento, serviços sem qualidade, entre outros, causando problemas e levando os clientes a verem as empresas mais como inimigas do que como parceiras e aliadas.

Traduzindo o marketing de relacionamento como “marketing um a um” (*one-to-one marketing*), Peppers & Rogers (1999) defendem a tese de que “*melhor que vender um produto de cada vez para o máximo de clientes é vender o maior número de produtos e serviços a cada cliente pela vida toda*”. Para isso, o marketing de relacionamento deve estabelecer uma relação de aprendizagem com cada cliente onde cada interação contribui para tornar a empresa mais capacitada para fornecer o valor pretendido por eles.

De acordo com Peppers & Rogers (1999), são necessárias quatro etapas-chave para se implantar com sucesso um programa de marketing de relacionamento. São elas: identificar os clientes, diferenciar os clientes, interagir com os clientes e customizar o comportamento da empresa de acordo com o cliente. Observam ainda que o marketing de relacionamento exige uma atitude orientada para o cliente que deve permear toda a organização, da produção à área financeira.

Analisando a adoção do marketing de relacionamento em um ambiente econômico desfavorável, Peppers & Rogers (2001) apresentam as três razões principais que demonstram a vantagem dessa estratégia em qualquer cenário econômico:

- I. Permite melhorar os resultados operacionais da empresa de um modo mais direto, com mais eficiência e menos desperdício.
- II. Os investimentos em modificações de processos necessários à implantação do marketing de relacionamento podem ser realizados de forma incremental, em pequenas partes.
- III. A proximidade e o conhecimento dos clientes torna a empresa mais preparada para detectar e reagir às mudanças nos planos dos mesmos e, conseqüentemente, enfrentar melhor situações de desaquecimento econômico ou até mesmo de recessão.

Com uma visão mais ampla do marketing de relacionamento, Grönroos (1994) sugere a sua adoção como a base para uma nova teoria de marketing, uma verdadeira mudança de paradigma, em substituição ao modelo dos 4P's. Questionando a validade do conceito do mix de marketing como uma teoria geral aplicável a qualquer prática, principalmente no contexto dos mercados empresarial e de serviços, Grönroos (1994) argumenta que este modelo surgiu de uma simplificação de McCarthy da proposta original de Neil Borden (Borden, 1964 apud Grönroos 1994) que *“enxerga o profissional de marketing como um misturador de ingredientes”* (p.5). Grönroos (1994) ainda observa que, apesar das diferentes propostas de diferentes autores para os componentes do mix de marketing ao longo dos últimos tempos, ele é, na verdade, *“uma lista de categorias de variáveis de marketing [...] que nunca inclui todos os elementos relevantes nem contempla todas as situações, tornando-se obsoleta”* (p.5) e que *“constitui uma orientação de marketing voltada para produção e não orientação para*

mercado ou cliente” (p.6). Uma outra crítica de Grönroos (1994) diz respeito ao fato do modelo dos 4P's tratar cada variável de forma isolada, não contemplando uma dimensão integrada como exige a orientação para mercado do marketing de relacionamento.

Enxergando que o maior problema do “mix de marketing” e seus 4P's é a posição que tem ocupado como principal e às vezes, único paradigma aceitável do marketing, e que o marketing de relacionamento não é apenas mais uma variável a ser incluída no gerenciamento do “mix” e sim, uma nova opção estratégica, Grönroos (1994) propõe o modelo “marketing strategy continuum”¹⁹ (vide *Quadro 10*) onde as estratégias de marketing são baseadas no tipo de relação existente – transação ou relacionamento – e incluem, mas não se limitam, aos 4P's.

De acordo com a definição de Grönroos (1994), “*o marketing de relacionamento visa estabelecer, manter e aprimorar relacionamentos lucrativos com clientes e outros parceiros, de forma a alcançar os objetivos das partes envolvidas, por meio de troca mútua e cumprimento de promessas*” (p.9). Comparando o marketing com essa definição, Grönroos (1994) afirma que ele também é um processo que inclui vários participantes ou atores, com objetivos a serem alcançados por meio de troca mútua e cumprimento de promessas, o que torna a confiança um aspecto importante do marketing. Grönroos (1994) ainda observa que, implícita nessa definição, está a visão de fornecedores ou provedores de serviços interagindo em uma rede com, entre outros, clientes, fornecedores, intermediários e demais participantes dos ambientes de mercado e “não mercado”, com seus diferentes comportamentos, podendo-se identificar interações e processos de relacionamento existentes nesse sistema. Finalmente, o

¹⁹ Termo original em inglês, sem palavras em português que pudessem substituí-lo adequadamente.

autor conclui que “o marketing de relacionamento possui os ingredientes necessários para o desenvolvimento de uma teoria geral do marketing” (p.14).

Quadro 10. Algumas implicações do “marketing strategy continuum”

Fonte: Grönroos, 1994, p. 11

Estratégia	Marketing de transação	Marketing de relacionamento
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função principal do marketing	Mix de marketing	Marketing interativo (suportado pelas atividades do mix de marketing)
Elasticidade de preço	Clientes tendem a ser mais sensíveis a preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis a preço
Dimensão da qualidade dominante	Qualidade de saída (dimensão técnica da qualidade)	Qualidade das interações (dimensão funcional da qualidade)
Medida de satisfação do cliente	Monitoramento da participação do mercado (via indireta)	Gerenciamento da base de clientes (via direta)
Sistema de informação do cliente	Pesquisas de satisfação “ <i>ad hoc</i> ”	Sistema de “ <i>feedback</i> ” em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Interfaces com limitada ou nenhuma importância estratégica	Interfaces de substancial importância estratégica
Papel do marketing interno	Marketing interno com limitada ou nenhuma importância estratégica	Marketing interno de substancial importância estratégica para o sucesso
Produto		

2.1.5 Satisfação e Fidelidade

Após o entendimento, até aqui, da importância estratégica de se investir na retenção de clientes por meio da criação de relacionamentos lucrativos, algumas questões fundamentais precisam ser agora analisadas, quais sejam:

- ◆ Quais são os determinantes da satisfação e da fidelidade do cliente?
- ◆ Quais são as relações existentes entre satisfação, fidelidade e lucratividade?

É consenso geral entre os autores que o conceito de satisfação está diretamente relacionado com valor e geração de expectativas. Segundo Kotler (2003), as decisões de compra são tomadas com base nas expectativas criadas pelos clientes sobre o valor de uma determinada oferta que, se conseguir atender adequadamente a essas expectativas, deixará o cliente satisfeito. Caso contrário, ele ficará insatisfeito e dificilmente voltará a comprar da mesma empresa. Ou seja, *“satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto (ou serviço) em relação às expectativas do comprador”* (Kotler, 2000, p.58).

De acordo com Kotler (2003), o cliente pode experimentar três níveis de satisfação – *satisfeito, insatisfeito e muito satisfeito* - dependendo da relação obtida entre o desempenho final do produto e as suas expectativas iniciais:

- ◆ desempenho = expectativa \longrightarrow cliente satisfeito
- ◆ desempenho < expectativa \longrightarrow cliente insatisfeito
- ◆ desempenho > expectativa \longrightarrow cliente muito satisfeito

É fundamental, portanto, que se conheça como as expectativas dos clientes são formadas. Kotler (2003) afirma que elas se baseiam nas experiências anteriores de compra, nas opiniões de terceiros e nas informações e promessas do fornecedor e concorrentes. Indo um pouco mais além, Vavra (1993) identifica um conjunto de fatores responsáveis pela formação das mesmas – produto, cultura, propaganda, vendas, boca-a-boca, atividades pós-marketing -, conforme representado na *Figura 19* a seguir.

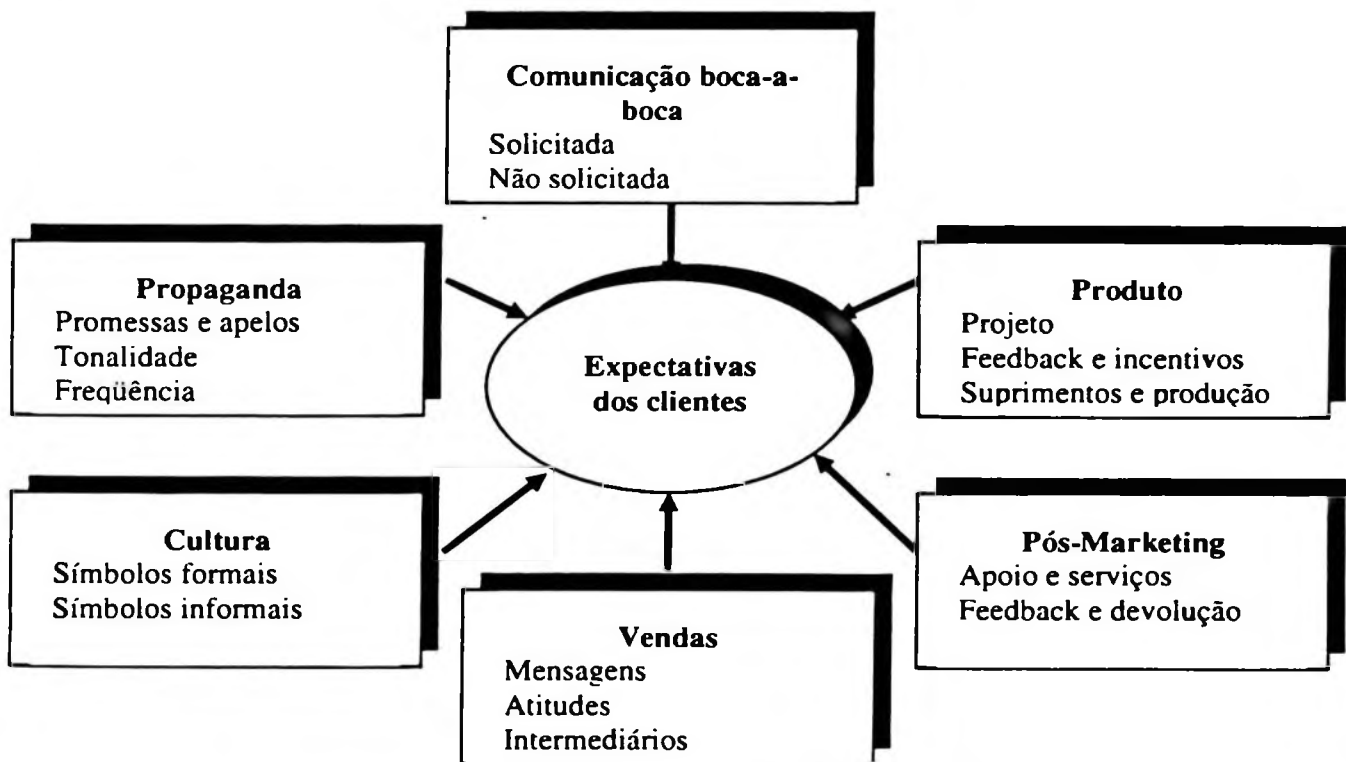


Figura 19. Formação das expectativas

Fonte: Vavra, 1993, p.165

Vavra (1993) observa que as expectativas podem variar de acordo com o tipo de cliente e da situação/ocasião de compra, podendo exibir graus relativos de importância e, ainda, mudar ao longo do tempo. Com base em duas teorias de psicologia social – teoria da consistência e teoria da assimilação e contraste – Vavra (1993) também identifica como

equivocada a visão, normalmente difundida, de que quanto maior a expectativa, menor é a probabilidade de se obter a satisfação:

- ◆ Teoria da consistência: *“o consumidor tentará evitar inconsistências, moldando sua percepção da realidade para atender às suas expectativas”* (p.166). Ou seja, ele irá se esforçar para perceber sua experiência como satisfatória, ao invés de enfrentar um resultado inconsistente.
- ◆ Assimilação e contraste: *“os consumidores exageram (contrastando) ou minimizam (assimilando) diferenças de experiência com a expectativa”*. Em outras palavras, *“quanto mais estiver envolvido, mais estará pronto para receber o nível de satisfação que espera e, por outro lado, uma pequena redução de satisfação será exagerada, produzindo substancial insatisfação”*. (p.166).

Reforçando a relação direta entre expectativas e satisfação e afirmando que a o conhecimento profundo dos clientes por meio da construção de relacionamentos é a *“pedra fundamental da satisfação”*, Sudharshan (1995) utiliza um modelo baseado em relacionamentos para explicar o conceito de satisfação, conforme a *Figura 20* a seguir. As idéias-chave ressaltadas nesse modelo são:

- I. *“A satisfação ou insatisfação do cliente é baseada no “gap”²⁰ existente entre suas expectativas e suas experiências.*
- II. *As expectativas do cliente têm dois componentes principais: uma expectativa em relação ao produto / serviço propriamente dito (EE – exchange entities ou entidades de troca) e uma expectativa em relação a forma como ele será tratado (RM – relationship mode ou forma de relacionamento).*
- III. *As expectativas são formadas para satisfazer os valores desejados pelos clientes (CV – customer value ou valor do cliente).*
- IV. *Os valores dependem do estágio (S) do relacionamento referente ao produto, serviço ou organização de marketing (inicial, intermediária ou final).*

²⁰ Termo em inglês que significa defasagem, normalmente adotado na sua forma original.

- V. *A satisfação do cliente pode mudar tanto o estágio de relacionamento quanto as expectativas.*
- VI. *A gestão do relacionamento antecipa as expectativas do cliente (explicitamente ou implicitamente).*
- VII. *Baseado na antecipação das expectativas e nas necessidades identificadas, a empresa decide e disponibiliza uma oferta adotando uma forma particular de relacionamento (de transação simples até parceria ou aliança estratégica)*
- VIII. *A decisão tomada e a ação correspondente levam à experiência do cliente.*
- IX. *A experiência comparada com as expectativas resulta na satisfação ou insatisfação do cliente (idem I).*
- X. *A reação do cliente pode indicar a necessidade de alguma mudança no processo.*
- XI. *Mudanças realizadas no processo (se houver), juntamente com novas antecipações de expectativas, levam a mudanças nas decisões gerenciais. E o ciclo continua sucessivamente” (Sudharshan, 1995. p.145-146).*

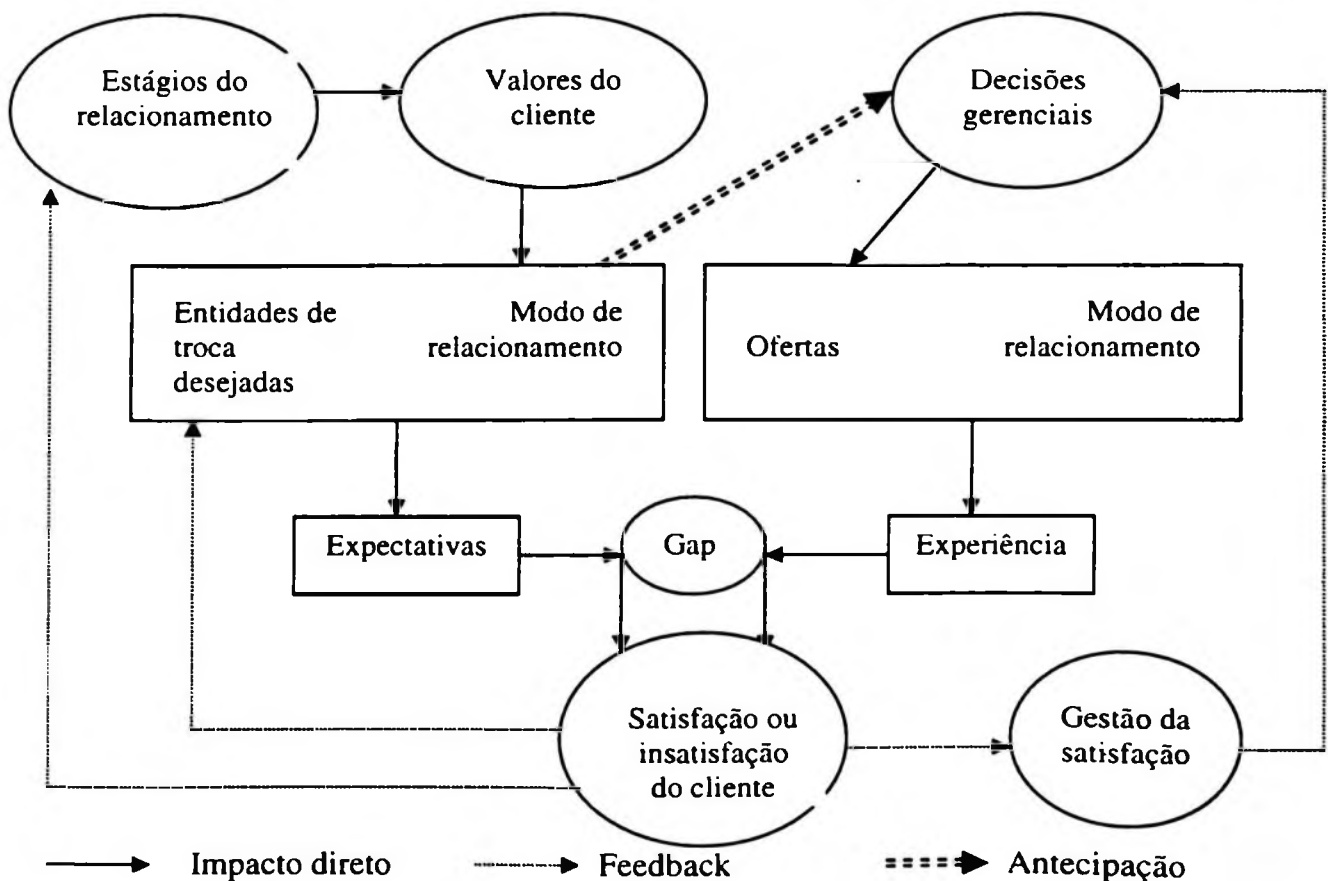


Figura 20. Modelo geral dos relacionamentos com clientes
 Fonte: Sudharshan, 1996, p.145

Em um aprofundamento sobre o conceito *satisfação do cliente*, Giese & Cote (2000), analisando as definições disponíveis na literatura e comparando-as com a visão dos próprios clientes, identificam três elementos comuns: resposta, foco e tempo. Baseando-se nos resultados desse estudo, os autores propõem a seguinte definição para satisfação do cliente: “*é uma resposta afetiva de intensidade variada, determinada em um momento específico e de duração limitada, direcionada para os aspectos focados na aquisição ou consumo do produto/serviço*” (p.3-4).

Os estudos de Giese & Cote (2000) indicam também que a satisfação e a insatisfação devem ser consideradas sob dimensões diferentes, visto que os clientes podem ficar satisfeitos com alguns aspectos do produto/serviço mas insatisfeitos com outros.

Ampliando o conceito de satisfação, alguns autores definem a “satisfação total ou acumulada”, diferenciando-a da satisfação pontual ou isolada, conforme as citações a seguir:

- ◆ “*Satisfação total (ou acumulada) é uma avaliação geral baseada na experiência total de compra e consumo com um produto ou serviço ao longo do tempo.*” (Anderson et al., 1994²¹ apud Garbarino & Johnson, 1999, p.71)
- ◆ “*A satisfação acumulada se distingue da satisfação do cliente resultante de uma transação específica, a qual corresponde a uma avaliação imediata pós-compra ou uma reação afetiva à mais recente experiência transacional com a empresa.*” (Oliver, 1993²² apud Garbarino & Johnson, 1999, p.71)
- ◆ “*A satisfação geral é um conceito cumulativo, resultado da soma da satisfação obtida com os produtos e serviços da empresa e com os demais fatores organizacionais, como por exemplo as facilidades físicas.*” (Czepiel et al., 1974²³ apud Garbarino & Johnson, 1999, p.71)

²¹ Anderson, James C. et al. *Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden*. Journal of Marketing: 58, p.53-66, July 1994

²² Oliver, Richard L. *Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response*. Journal of Consumer Research: 20, p.418-430, December 1993.

Apesar de estar no âmago do trabalho do marketing, só há pouco tempo as empresas têm se esforçado por medir sistematicamente o grau de satisfação dos seus clientes. Pelo fato de normalmente existir uma diferença substancial entre aquilo que a empresa julga que o comprador deseja e aquilo que o comprador realmente quer, faz-se necessário interrogar diretamente o comprador e medir formalmente o seu grau de satisfação/insatisfação.

De acordo com Lambin (2000), estudos desenvolvidos junto aos consumidores de diferentes categorias de produtos indicaram que:

- ◆ *“Somente 3% das transações de uma empresa dão origem a reclamações que lhe são dirigidas diretamente.*
- ◆ *Em média, 15% das transações são objeto de reclamações emitidas por via indireta: junto à equipe de vendas, vizinhos ou amigos.*
- ◆ *Além disso, 30% das transações geram problemas aos compradores, mas sem chegar a qualquer forma de comunicação com a empresa.” (p.217)*

Considerando que os 30% de insatisfeitos que não participam a sua insatisfação são exatamente os que podem causar o maior dano a uma empresa, é preciso adotar uma atitude pró-ativa, medindo regularmente o grau de satisfação/insatisfação dos clientes e identificando as suas causas. Esse tipo de análise é essencial visto que, na maioria dos casos, um cliente que vê a sua reclamação atendida confiará mais na empresa, conforme comprovam os estudos realizados por Lash (1990, apud Lambin 2000)) e pela TARP²⁴ (1986, apud Lambin 2000) apresentados a seguir:

- ◆ *“Para os clientes satisfeitos, a taxa de recompra é de 92%.*
- ◆ *Para os clientes insatisfeitos que não comunicam a sua insatisfação, a taxa de recompra cai para 78%, uma perda de 14%.*
- ◆ *Para os clientes insatisfeitos que reclamam e recebem uma má resposta da empresa, a taxa de recompra cai para 46%.*

²³ Czepiel, John A et al.. *Perspectives on cinsumer satisfaction* in AMA Educators' Proceedings. Chicago: American Marketing Association, p.119-123, 1974.

²⁴ Technical Assistance Research Programs Institute

- ◆ *Finalmente, para os clientes insatisfeitos que reclamam e recebem uma boa resposta da empresa, a taxa de recompra é de 91%” (p.217).*

A partir desses dados, Lambin (2000) conclui que é fundamental que a empresa identifique ativamente o grau de satisfação ou de insatisfação dos seus clientes e que, uma reclamação em si, não é um instrumento negativo, representando *“uma fonte importante de informações que permite conhecer as expectativas dos compradores e a qualidade percebida dos produtos e serviços da empresa” (p.218).*

Complementando as conclusões de Lambin (2000), Vavra (1996) identifica sete razões que, isoladas ou conjuntamente, justificam a adoção de programas para mensurações externas da satisfação dos clientes, quais sejam:

- ◆ *“Satisfação do cliente é freqüentemente igualada com qualidade.*
- ◆ *O compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios.*
- ◆ *Mensurações internas de satisfação de clientes podem ser inadequadas ou impróprias.*
- ◆ *Ouvindo os clientes, as empresas podem se beneficiar e passar a ser voz ativa no mercado.*
- ◆ *Muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito.*
- ◆ *Um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços.*
- ◆ *Os concorrentes podem já ter adotado programas bem sucedidos de satisfação de clientes” (p.170-171).*

Como método para medida da satisfação/insatisfação, Lambin (2000) propõe um modelo multi-atributos, onde são avaliadas, por um lado, a importância de cada atributo e, por outro, o grau da presença percebida do atributo (satisfação) para o produto avaliado. Os

dados são obtidos através de entrevista direta com os clientes e plotados num gráfico, onde o eixo horizontal representa os valores médios de satisfação e o vertical representa o desvio padrão dos valores observados, conforme representado na *Figura 21*. O ponto de interseção é o resultado médio das avaliações gerais das empresas do setor ou o resultado do principal concorrente.

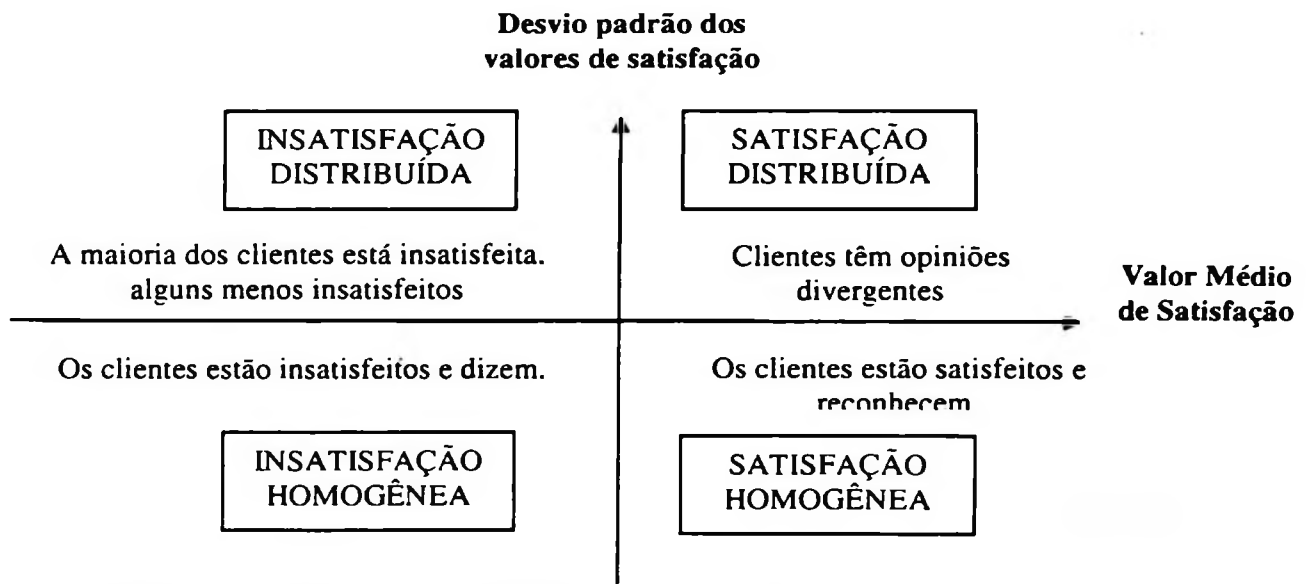


Figura 21. Matriz de satisfação / insatisfação
 Fonte: Lambin, 2000, p.221

Dentre todos os benefícios que podem ser produzidos pela satisfação dos clientes, a fidelidade é uma questão de fundamental importância para o ambiente competitivo atual. Existem diferentes interpretações para o conceito de fidelidade à marca, produto ou empresa. A mais comum e mais difundida se refere apenas aos comportamentos repetitivos de compra, o que não satisfaz uma visão mais ampla e aprofundada desse conceito.

Oliver²⁵ (1997 apud Brown 2000) define, ainda de forma limitada, que fidelidade é *“um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca”* (p.53).

Rocha & Veloso (1999), por sua vez, definem fidelização como o processo de *“transformação de um comprador eventual em um comprador freqüente, por meio da criação de um relacionamento de longo prazo, estabelecido sobre bases sólidas o suficiente para resistir à pressão do tempo e do mercado”* (p.48). Para caracterizar melhor o *cliente fiel*, os autores sugerem o modelo apresentado na *Figura 22* a seguir e o explicam afirmando que:

“cliente fiel é aquele que está envolvido, que não muda seus hábitos de compra por pequenos detalhes e mantém consumo freqüente de produtos de determinada marca, ou aquele que é leal à empresa em função de sua marca ou de seus produtos, estabelecendo um relacionamento que se amplia, ao invés de extinguir-se ao longo do tempo” (p.48).

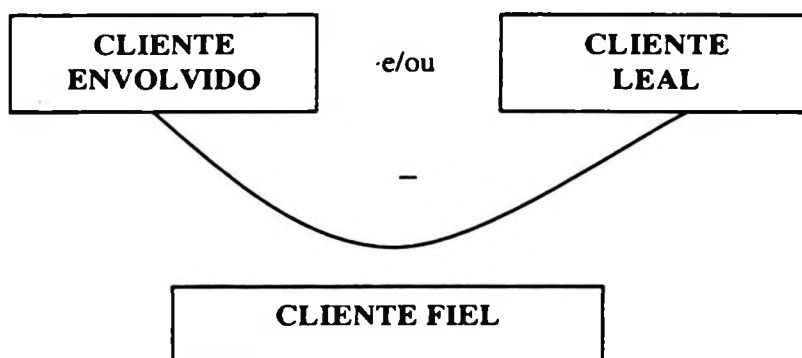


Figura 22. O cliente fiel
 Fonte: Rocha & Veloso (1999) p.48

Jakoby & Kyner (1973, apud Lambin, 2000) propõem uma definição ampla de fidelidade que contempla seis condições a serem atendidas: *“a fidelidade a uma marca é (1) a*

²⁵ Richard L. Oliver. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGrawHill, 1997.

resposta comportamental, (2) não aleatória, (3) expressa através do tempo, (4) por uma unidade de decisão a (5) uma ou mais marcas face a um conjunto de múltiplas marcas e que resulta (6) de um processo psicológico de evolução” (p.213).

A relação entre satisfação e fidelidade foi estabelecida experimentalmente por Jones e Sasser²⁶ (1995 apud Lambin 2000 e Kotler 2003), indicando que ela é muito mais complexa do que uma esperada relação linear e varia conforme a situação competitiva do mercado, conforme descrito na *Figura 23* a seguir. Enquanto nos mercados não competitivos (curva superior esquerda), o grau de satisfação tem pouco impacto sobre a fidelidade (falta de opção de escolha dos clientes), nos mercados competitivos (curva inferior direita), onde a concorrência é intensa, existem grandes diferenças na taxa de fidelidade dos clientes “satisfeitos” e “totalmente satisfeitos”.

²⁶ Jones, T.O. & Sasser, W.E. *Why satisfied customer defect?* Harvard Business Review: 73, p.88-99, nov-dec 1995.

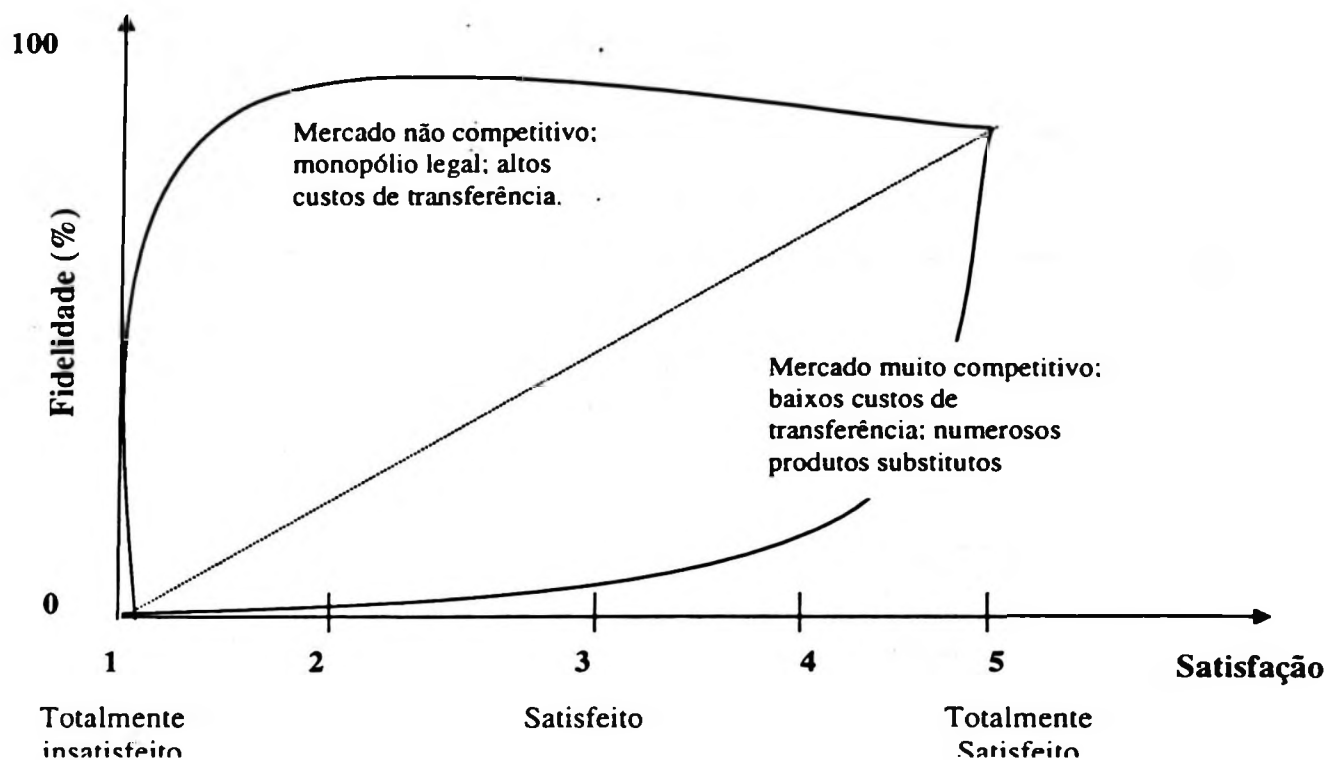


Figura 23. Relação entre satisfação e fidelidade do cliente

Fontes: Lambin (2000) p.219 e Kotler (2003) p.477

Estudos mais recentes conduzidos por Garbarino & Johnson (1999), demonstram que o papel da satisfação na obtenção da fidelidade varia conforme o nível de relacionamento existente entre fornecedor e cliente. Relações mais fracas, baseadas apenas em transações, são mais diretamente influenciadas pela satisfação do cliente enquanto que, para relacionamentos de longo prazo, a fidelização depende mais de outros fatores, como confiança e comprometimento, do que da satisfação.

Entendendo que as organizações orientadas para mercado, por enfatizarem a adição de valor sob medida para o cliente, se sobressaem na manutenção de seus clientes mais importantes, Day (2001) considera que a empresa pode reforçar as vantagens dos seus relacionamentos ao adotar um "ciclo virtuoso de lealdade" (Figura 24). De acordo com esse

ciclo, a entrega de valor superior ao cliente aumenta a sua satisfação e, em troca, ele fica mais disposto a reforçar seus vínculos com a empresa. Por outro lado, esses vínculos levam a sentimentos mais fortes de lealdade que se transformam em relacionamentos, permitindo que a empresa desenvolva ofertas de valor para o cliente que são difíceis de igualar.

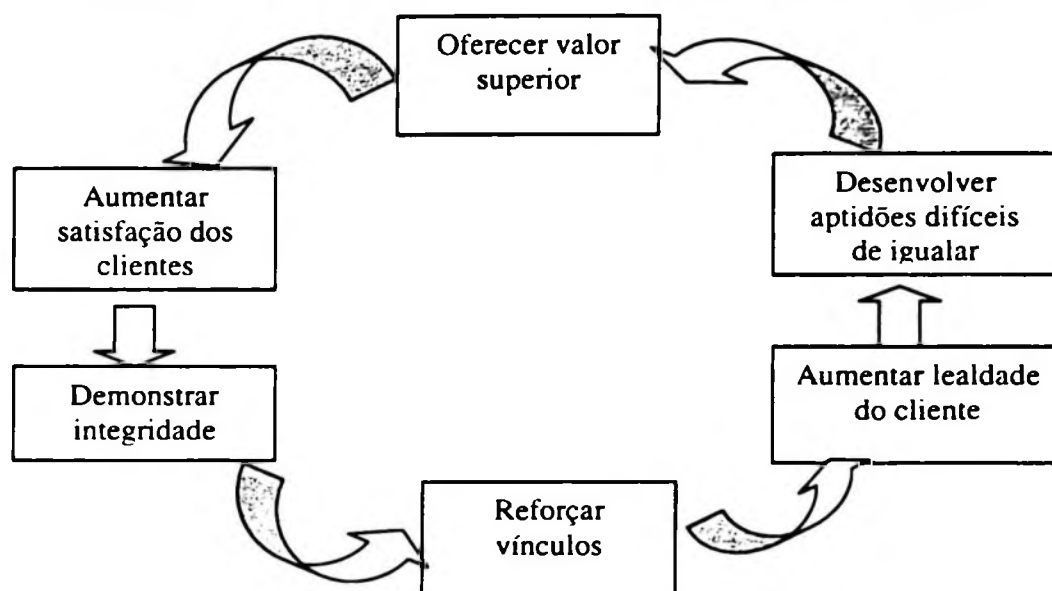


Figura 24. O ciclo virtuoso da lealdade

Fonte: Day (2001) p.150

Ampliando ainda mais a visão sobre a fidelidade do cliente (que o autor chama de lealdade) e colocando-a no contexto de gestão estratégica, Reichheld (1996) identifica nela três dimensões “*poderosas, abrangentes e interdependentes*” (p.3): a lealdade do cliente, a lealdade do funcionário e a lealdade do investidor. Com uma abordagem inovadora, Reichheld (1996) posiciona a fidelidade no centro de integração de todas as dimensões de uma empresa e a relaciona diretamente com a criação de valor: “*a criação de valor para o cliente gera lealdade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor*” (p.3).

Trazendo uma mudança de paradigma para a teoria tradicional dos negócios, que vê o lucro como objetivo principal, Reichheld (1996) afirma que “*a verdadeira essência de qualquer instituição comercial duradoura e bem sucedida está na criação de valor e na conseqüente lealdade*” (p.3), onde o lucro é visto como resultado natural e não como um

propósito e tem a sua base no capital humano da empresa - estoque de clientes, funcionários e investidores. Nessa teoria, a lealdade é adotada como a principal medida de desempenho da empresa, visto que o lucro, isoladamente, não representa uma medida confiável, podendo ser resultado de um ganho em curto prazo associado a uma liquidação do capital humano, chamado por Reichheld (1996) de *“lucro destrutivo”*. De acordo com o autor, o único lucro que a empresa deve buscar é aquele por ele denominado como *“lucro virtuoso”*, resultado da criação e compartilhamento de valor e do desenvolvimento do ativo da empresa.

Entendendo que para garantir a rentabilidade desejada (*“lucro virtuoso”*) a empresa precisa *“gerenciar um ciclo virtuoso de lealdade, aprendizado e criação de valor”* (p.5), Reichheld (1996) propõe um modelo de gestão baseado na lealdade onde, metaforicamente, a lealdade é vista como a *“força que governa as inter-relações e os estados de energia das partículas elementares de um sistema de negócios (clientes, funcionários e investidores)”* (p.21), conforme representado na *Figura 25* a seguir. De acordo com esse modelo, a lealdade inicia uma série de efeitos econômicos em cascata assim descritos:

- I. *“A receita e a participação no mercado aumentam na medida em que os melhores clientes entram nos negócios da empresa, desenvolvendo vendas repetidas e referências.*
- II. *O crescimento sustentável permite à empresa atrair e reter os melhores funcionários.*
- III. *Os funcionários que estão na empresa há algum tempo aprendem, no trabalho, a reduzir custos e melhorar mais ainda a proposição de valor para o cliente e gera altos níveis de produtividade.*
- IV. *A produtividade crescente, associada à maior eficiência ao se lidar com clientes leais, gera o tipo de vantagem de custo que a concorrência tem grande dificuldade de igualar.*
- V. *Investidores leais comportam-se como parceiros, financiando investimentos que aumentarão o potencial de criação de valor da empresa”* (p.21-22).

Seguindo os fundamentos conceituais acima, Reichheld (1996) define os oito elementos da estratégia da lealdade, quais sejam:

- ◆ *“Desenvolver uma proposição de valor superior para o cliente.*
- ◆ *Encontrar o cliente certo.*
- ◆ *Conquistar a lealdade do cliente.*
- ◆ *Encontrar os funcionários certos.*
- ◆ *Conquistar a lealdade do funcionário.*
- ◆ *Ganhar vantagem de custos através da maior produtividade.*
- ◆ *Encontrar os investidores certos.*
- ◆ *Conquistar a lealdade do investidor” (p.339-340).*

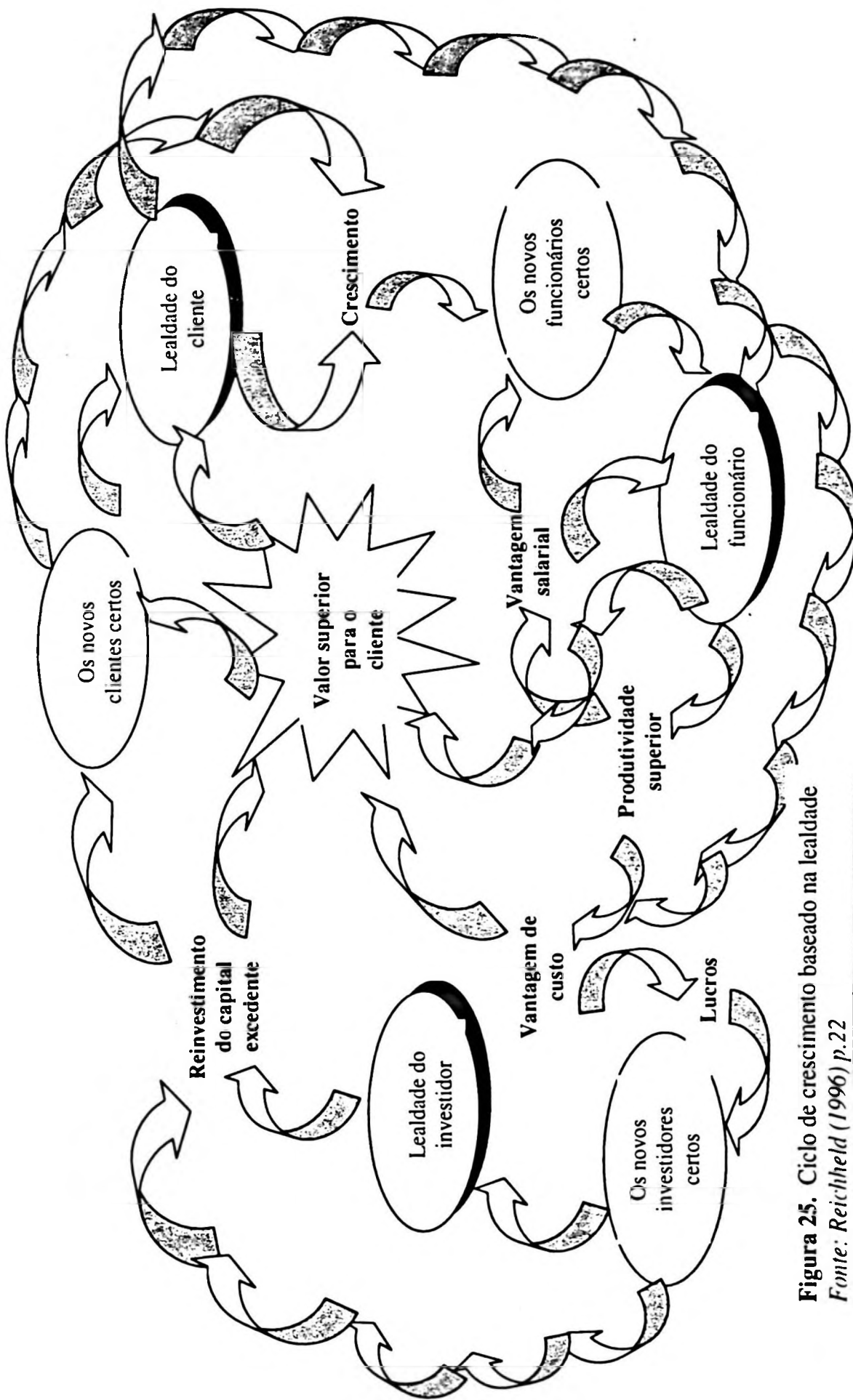


Figura 25. Ciclo de crescimento baseado na lealdade
Fonte: Reichheld (1996) p.22

O crescimento e desenvolvimento da fidelidade dos clientes pode ser representado pela “escada da lealdade”, um modelo criado por Considine e Raphael²⁷ (Bickert, 1990 apud Vavra, 1993) e apresentado na *Figura 26* a seguir. De acordo com Vavra (1993), este modelo ilustra o processo que as empresas devem usar para intensificar o relacionamento com seus clientes, levando-os a subir os degraus da lealdade.

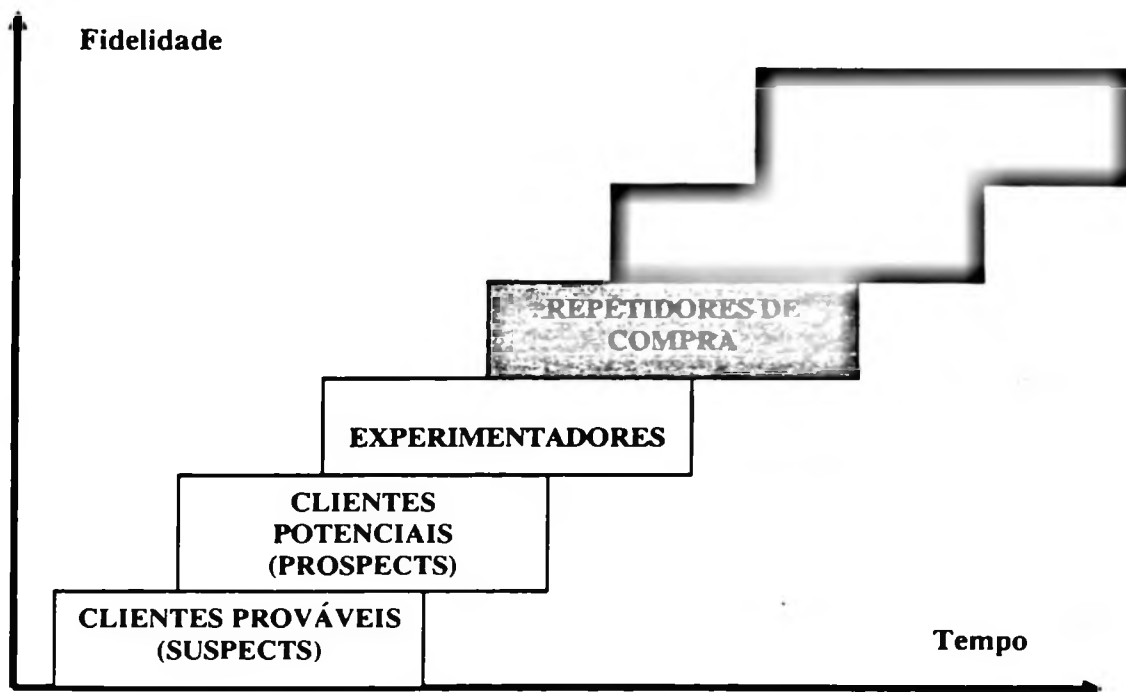


Figura 26. Escada da lealdade.
Fontes: Vavra (1993) p.97 e Bretzke (2000) p.97

Kotler (2000) propõe outros sete estágios para o desenvolvimento da fidelidade do cliente, que inicia no estágio de comprador e culmina no estágio de co-proprietário, a saber:

- I. *Comprador*: realiza a primeira transação com a empresa.
- II. *Cliente eventual*: compra mais de uma vez mas não é fiel.
- III. *Cliente regular*: possui uma relação de fidelidade com a empresa.
- IV. *Defensor*: divulga positivamente a marca ou empresa.

²⁷ Bickert J. *Adventures in relevance marketing*. Denver: National Demographics & Lifestyles Inc. 1990 (de acordo com Vavra. Bickert dá créditos a Considine e Raphael).

- V. *Associado*: vinculado aos benefícios oferecidos pelos programas de fidelização.
- VI. *Parceiro*: participa do desenvolvimento dos produtos.
- VII. *Co-proprietário*: assume riscos junto com o fornecedor.

Visando conduzir o cliente pela escada da lealdade, Rapp & Collins (1996) sugerem sete tipos de estratégias de vendas, quais sejam:

- ◆ *Re-selling*²⁸: levar o cliente à repetição da compra.
- ◆ *Up-selling*: levar o cliente a mudar de categoria, adquirindo produtos com maior margem.
- ◆ *Keep-selling*: desenvolver ações para reter o cliente.
- ◆ *Cross-selling*: vender novos produtos que ainda não são comprados pelo cliente.
- ◆ *Add-selling*: criar extensões de linha para os clientes atuais.
- ◆ *New-selling*: oferecer novos negócios para a mesma base de clientes.
- ◆ *Friend-selling*: desenvolver relacionamentos de longo prazo que transforme o cliente em advogado da marca.

Para consolidar a visão estratégica da fidelidade, algumas questões ainda precisam ser analisadas, quais sejam:

- ◆ Quanto valor a fidelidade cria (e vice-versa)?
- ◆ Como quantificar a ligação entre fidelidade e lucro?
- ◆ Como quantificar a vantagem de se manter um cliente ao longo do tempo?

²⁸ Termos em inglês já incorporados ao vocabulário das empresas, mantidos também para preservar o efeito mnemônico.

Apesar da concordância geral sobre a importância da fidelidade do cliente para os negócios, a grande maioria das empresas ainda não conhece o valor financeiro dessa fidelidade. De acordo com Rust et al. (2001), as evidências mais convincentes relacionando satisfação do cliente com lucratividade vieram de alguns estudos de segmentos empresariais que descrevem a seguinte cadeia de efeitos:

- ◆ “Um esforço para melhorar o atendimento produz um patamar mais alto de satisfação do cliente no nível de processo ou de atributo” (Bolton & James, 1991 apud Rust et al., 2001).
- ◆ “A maior satisfação do cliente no nível de processo ou de atributo leva a uma maior satisfação geral do cliente” (Rust et al., 1995 apud Rust et al., 2001).
- ◆ “A qualidade de atendimento ou satisfação do cliente mais altas levam ao aumento de intenções comportamentais, como intenção de recompra e intenção de aumentar o uso”. (Zeithaml et al., 1996 apud Rust et al., 2001).
- ◆ “As intenções comportamentais maiores levam ao impacto comportamental, inclusive à recompra ou à retenção do cliente, ao boca a boca positivo e ao aumento do uso”. (Bolton, 1998 apud Rust et al., 2001).
- ◆ “O impacto comportamental leva ao aumento de lucratividade e a outros resultados financeiros” (Zahoric & Rust, 1992 apud Rust et al., 2001).

Estudos conduzidos por Reichheld (1996) em diferentes setores de atividade demonstram resultados surpreendentes, como mostra a *Figura 27* a seguir. O gráfico indica o aumento do valor presente líquido de um cliente médio, em vários setores diferentes, referente a um aumento de cinco pontos percentuais no índice de retenção do cliente. No caso de uma agência bancária, por exemplo, ao reter mais 5% de seus clientes por ano, os lucros totais no tempo de vida de um cliente típico aumentarão, em média, 85%.

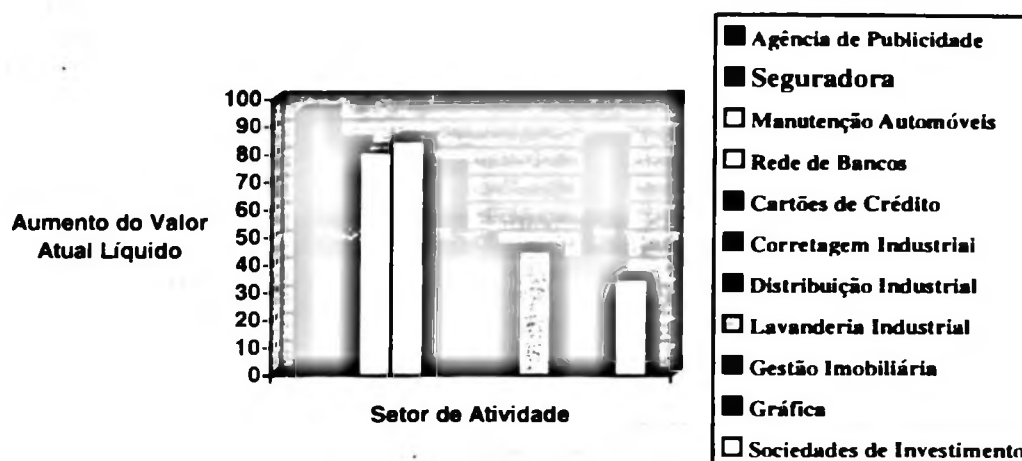


Figura 27. Impacto de um aumento de cinco pontos percentuais no índice de retenção sobre o valor presente líquido do cliente.

Fonte: Reichheld (1996) p.39

Para Reichheld (1996), esses índices são um resultado da ação de duas forças econômicas relacionadas com a lealdade dos clientes: o impacto da lealdade sobre o aumento do estoque de clientes de uma empresa e o efeito do lucro do cliente.

O aumento do estoque de clientes pode ser medido pela relação direta entre a taxa de retenção de clientes e a média do seu tempo de vida. O gráfico da *Figura 28* demonstra o quanto o índice de retenção é importante para a criação de valor refletida na duração do relacionamento com os clientes: uma taxa de retenção de clientes de 90% corresponde à duração média de dez anos de cada cliente e, um aumento de apenas 5% nessa taxa (95% de retenção) dobra o tempo médio de vida dos clientes passando-o para vinte anos.

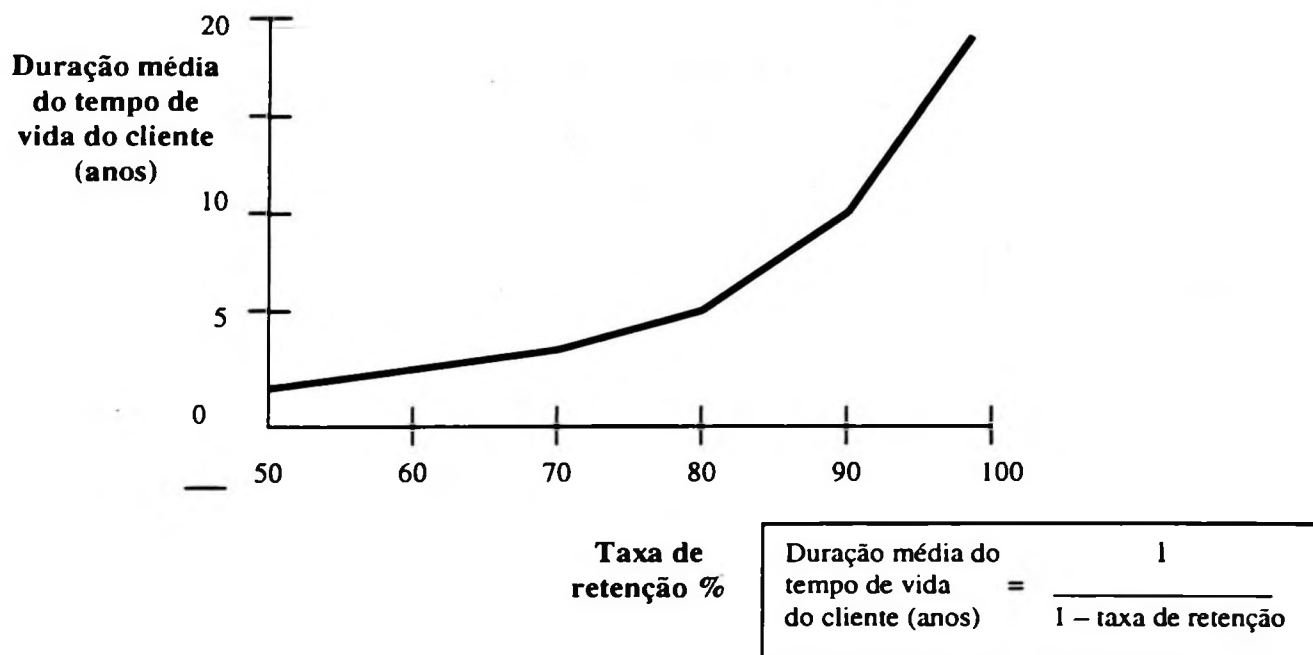


Figura 28. Impacto da taxa de retenção de clientes no tempo de vida dos mesmos
 Fonte: Bain and Company apud Christopher(1999) p.45

O *valor presente líquido de um cliente*, representa o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo em uma determinada empresa e é também conhecido como *LTV (lifetime value) - valor do tempo de vida do cliente* (Rust et al. 2001; Christopher, 1999; Cannie, 1995), *LCVC - lucro do ciclo de vida do cliente* (Kotler, 2000), *VPC – valor patrimonial do cliente* (Vavra, 1993) e *valor vitalício do cliente* (Gordon, 2000).

De acordo com Christopher (1999), para se calcular o valor do tempo de vida de um cliente é necessária uma estimativa do fluxo de caixa que o cliente deve proporcionar se atingir um nível médio de fidelidade. Em outras palavras, se uma determinada conta dura em média dez anos, é preciso calcular o valor atual líquido dos lucros que fluiriam desse cliente por mais dez anos.

Kotler (2000) simplifica assim o cálculo para o que ele denomina de LCVC – lucro no ciclo de vida do cliente:

“LCVC = receita anual com o cliente x número médio de anos de fidelidade x margem de lucro da empresa” (p.163)

Cannie (1995) propõe um método de cálculo mais detalhado, que leva em consideração os efeitos da retenção do cliente relacionados com a oferta de valor, já mencionados anteriormente no modelo de Reichheld (1996), como aumento das vendas, diminuição dos custos e indicações, conforme abaixo:

“Lucro bruto do cliente = compra média anual do cliente x retorno médio de vendas x número médio de anos de fidelidade

Tempo de vida (TVC) = lucro bruto do cliente + aumento das compras do cliente a cada ano + diminuição anual média dos custos da empresa + valor em \$ das indicações do cliente a cada ano + preço excedente que a empresa pode cobrar a cada ano sem perder os clientes fiéis.” (p.23)

Para Gordon (2000), o valor vitalício de um cliente potencial é simplesmente o resultado projetado das suas compras, diminuído dos custos da empresa para fornecer o produto (custos de fabricação) e para atender e manter cada cliente (custos do relacionamento).

Para representar os efeitos econômicos mais importantes da lealdade do cliente que refletem no valor do seu ciclo de vida, ou seja, na sua lucratividade, Reichheld (1996) apresenta o modelo da *Figura 29* a seguir, desenvolvido com base em resultados práticos obtidos de estudos conduzidos ao longo de cinco anos em empresas de diferentes setores.

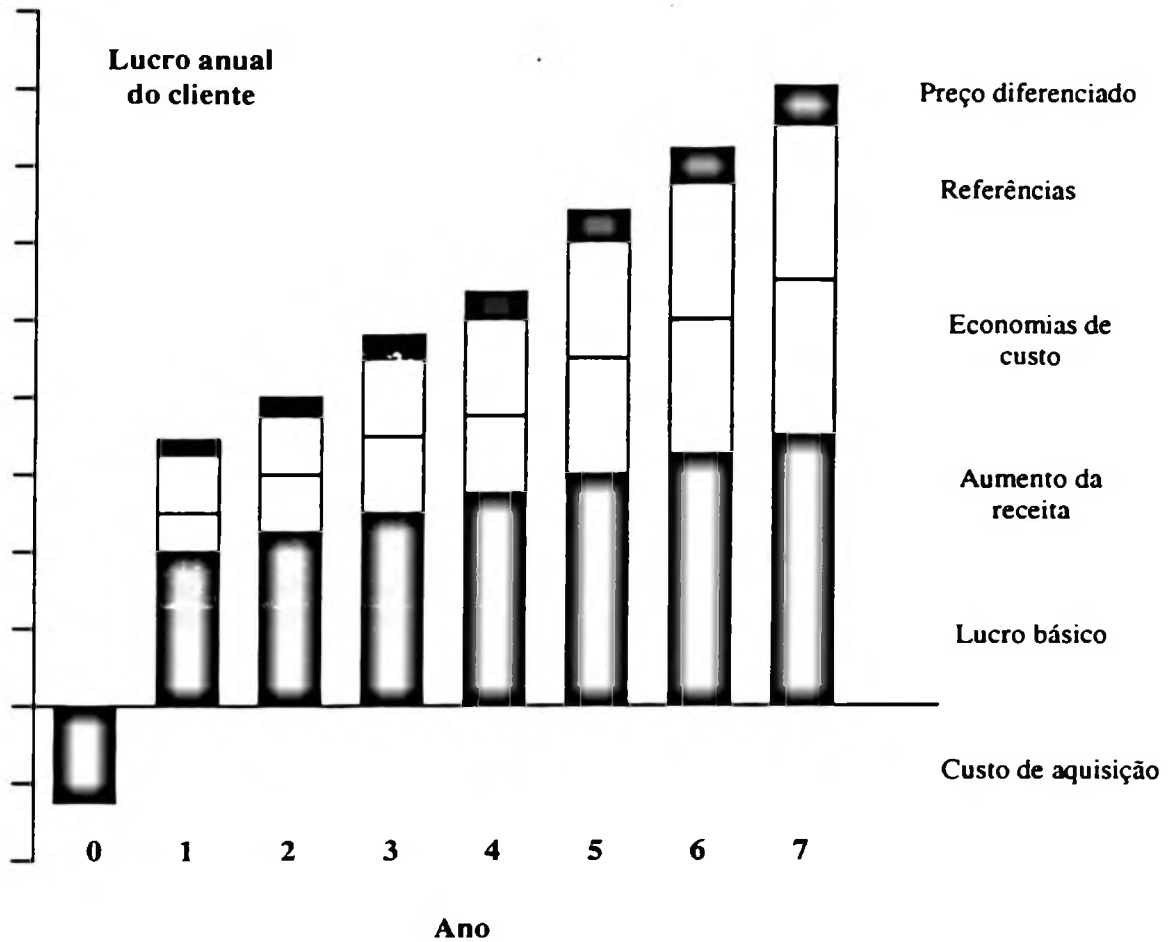


Figura 29. Por que os clientes leais são mais rentáveis

Fonte: Reichheld(1996) p.42

O comportamento desses fatores econômicos da lealdade é assim explicado por Reichheld (1996):

- ◆ *Custo de aquisição*: custos totais referentes à atração de novos clientes, como por exemplo, publicidade dirigida aos novos clientes, comissões de vendas, custos indiretos com a força de vendas e assim por diante.
- ◆ *Lucro básico*: lucro correspondente às compras básicas do cliente, ou seja, preço pago diminuído dos custos.

- ◆ *Aumento da receita:* normalmente, os gastos do cliente tendem a aumentar com o tempo por meio de vendas horizontais (“*cross-selling*”) e verticais (“*up-selling*”). As vendas horizontais correspondem à inclusão de novos itens aos produtos ou serviços já adquiridos pelo cliente, enquanto as verticais representam um incremento na quantidade vendida, mudança de categoria de produto ou novas vendas em períodos menores (Kotler, 2003).
- ◆ *Custos operacionais:* diminuição dos custos de atendimento e aumento da produtividade devido aos maiores conhecimento e experiência que o cliente passa a ter da empresa.
- ◆ *Referências:* clientes satisfeitos recomendam a empresa a outras pessoas. Reichheld ainda observa que esses novos clientes indicados tendem a ser mais rentáveis do que aqueles atraídos por campanhas ou outros meios.
- ◆ *Preço diferenciado:* na maioria dos setores, os clientes mais antigos pagam efetivamente preços maiores do que os novos clientes devido às promoções especiais para atração desses últimos ou até, pelo maior valor percebido dos primeiros, que se tornam menos sensíveis ao preço à medida que evoluem no seu relacionamento com a empresa.

Com relação a esse último fator econômico da lealdade – *preço diferenciado* –, é importante observar que, muitas vezes, ele é utilizado de forma irresponsável e desleal pelas empresas, fora do contexto “ganha-ganha” de um processo de relacionamento (Fournier et

al., 1998). De acordo com Reichheld (1996), é importante que as empresas tenham consciência das verdadeiras margens de lucro geradas pelos clientes de longo prazo e dividam com eles esse valor superior sob a forma de melhores serviços ou menores preços.

Após o entendimento e a comprovação das vantagens que a fidelização dos clientes traz para um negócio e a sua relação direta com a oferta de valor e a satisfação, outras questões referentes à gestão estratégica de clientes ainda precisam ser analisadas. Essas questões dizem respeito a dois, entre outros “*mitos de marketing que estão matando os negócios*”, como apresentados por Clancy & Shulman (xxx). São eles:

- ◆ “*A satisfação total do cliente é uma meta lucrativa para a empresa.*” (p.244)
- ◆ “*A empresa deve investir na retenção de todos os seus clientes de um ano para o outro.*” (p.249)

A partir dos anos 80, com o “mantra gerencial” de qualidade de atendimento, as empresas entenderam, de forma equivocada, que o objetivo era investir na máxima satisfação de todos os clientes. Na verdade, antes de se buscar a satisfação do cliente, é preciso saber quanto se pode investir para satisfazer clientes específicos. Ou seja, é preciso analisar quanto esse cliente representa financeiramente para a empresa, de forma a não se investir além do retorno que será obtido. Como afirma Reichheld (1996), a empresa precisa entender que existe uma conexão entre o nível de satisfação e o fluxo de caixa, canalizando seus investimentos apenas na satisfação do cliente com o maior potencial de criação de valor.

“*O desafio não é deixar os clientes satisfeitos; vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis*” (Gitomer²⁹, 1998 apud Kotler, 2000). Essa frase sozinha

²⁹ Gitomer, Jeffrey. *Customer satisfaction is worthless: customer loyalty is priceless. How to make customers love you, keep them coming back and tell everyone they know.* Austin: Bard Press, 1998.

derruba o mito da busca da satisfação pela satisfação, que ainda leva muitas empresas a cair na armadilha de enxergar a satisfação como um fim e não como um meio para a obtenção da fidelidade e da lucratividade. Em algumas organizações, a pontuação obtida nas pesquisas de satisfação é considerada uma meta mais importante até que os próprios lucros.

É importante ressaltar, que a satisfação do cliente continua sendo importante. O problema é com a forma, o contexto e a prioridade da sua medição. Estudos conduzidos por Reichheld (1996) indicam que as pesquisas de satisfação não refletem o comportamento do cliente: 60 a 80% dos clientes perdidos das empresas pesquisadas haviam respondido anteriormente que estavam “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”. Quer dizer, a única medida significativa de satisfação é a lealdade na hora da recompra.

Reichheld (1996) observa que uma outra armadilha inerente aos programas de satisfação não associados à lealdade e aos lucros, é que eles podem cair em descrédito, quando deveriam ser um dos principais instrumentos de medição e melhoria no valor oferecido aos clientes.

Concluindo a análise do mito da satisfação, pode-se afirmar que o que importa não é o nível de satisfação do cliente (100% satisfeito ou menos), mas o número de clientes satisfeitos e rentáveis que a empresa consegue manter.

A análise do segundo mito - *investir na retenção todos os clientes* - é na verdade uma complementação da questão anterior relacionada com a satisfação e a fidelidade, e diz respeito à gestão de um sistema de negócios baseado na lealdade: encontrar, adquirir e manter os clientes certos. Então, a questão mais importante aqui é saber: quem é o cliente certo? De

acordo com Reichheld (1996), *“é o cliente que oferece fluxos de caixa constantes e um retorno rentável para o investimento da empresa nos próximos anos, cliente cuja lealdade pode ser conquistada e mantida”* (p.69).

Para Kotler (2000), o cliente certo é o cliente lucrativo, definido por ele como *“uma pessoa, residência ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele”* (p.77). Afirmado que uma empresa não deve ir atrás de todos os clientes e satisfazê-los, Lanning & Phillips³⁰ (1991, apud Kotler 2000) recomendam *“uma escolha disciplinada de quais clientes atender e qual combinação específica de benefícios e preço entregar a eles (e qual negar-lhes)”* (p.77).

Day (2001) afirma que cliente importante é *“aquele identificado pelo seu valor significativo para toda a vida – baseado em uma combinação de altas receitas anuais, lucratividade e potencial a longo prazo”* (p.149). De acordo com Day (2001), além de identificar e investir nos clientes importantes, a seleção de clientes inclui também desencorajar ou não buscar ativamente alguns outros.

Considerando as diferenças básicas existentes entre os clientes de uma empresa, Reichheld (1996) apresenta as três regras que devem ser observadas na gestão da lealdade, a saber: (1) alguns clientes já são naturalmente leais, preferindo relacionamentos estáveis e duradouros; (2) alguns clientes são mais rentáveis do que outros: gastam mais e demandam menos serviços; (3) alguns clientes valorizam mais os produtos e serviços recebidos de uma empresa em relação aos ofertados pela concorrência.

A conhecida “regra 80-20” (Kotler, 2000; Christopher, 1999; Rust et al., 2001; Curry & Stora, 1996), afirmando que vinte por cento dos clientes são responsáveis por oitenta por cento dos seus lucros, já indica às empresas que existem diferenças entre os clientes que precisam ser conhecidas e gerenciadas. Entretanto, muitas empresas ainda perdem dinheiro com alguns dos seus clientes. Baseado nesse fato, Sherden³¹ (1994, apud Kotler, 2000) sugere alterar essa regra para “80-20-30”, acrescentando que a metade dos lucros gerados pelos vinte por cento melhores é gasta com os trinta por cento piores clientes.

A Figura 30 a seguir ilustra a curva de distribuição de lucros resultante da distribuição desigual de receitas e custos em toda a base de clientes, desenvolvida por Christopher (1999) com base na “regra 80-20”, onde se observa uma faixa de clientes improdutivos que contribuem para a diminuição do lucro total.

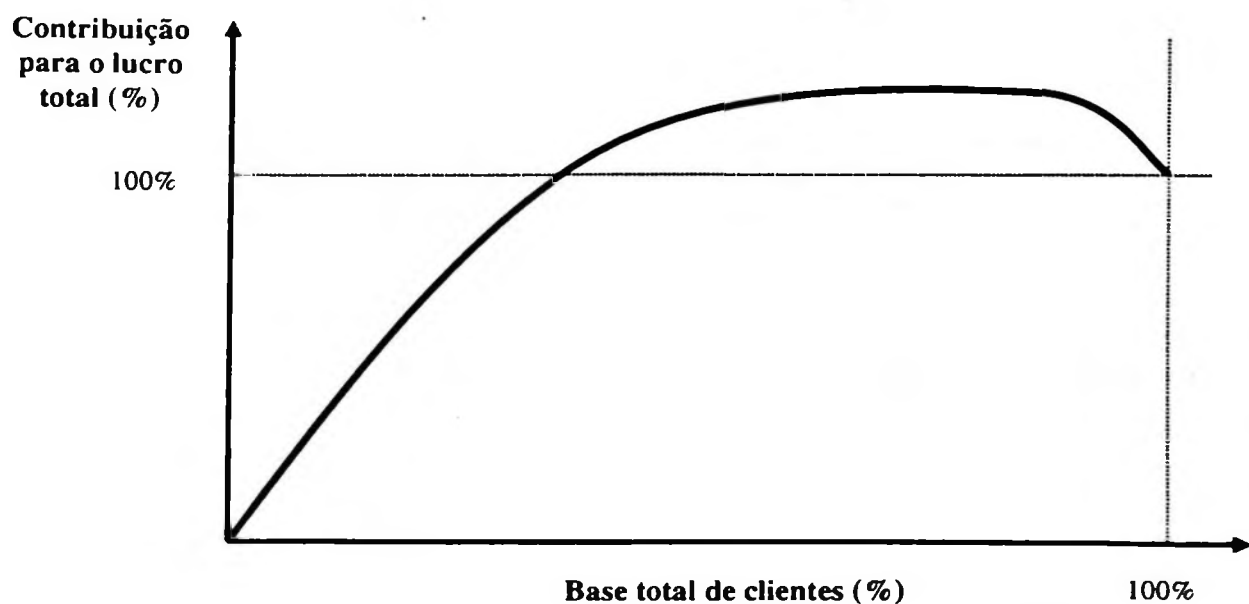


Figura 30. Rentabilidade do cliente

Fonte: Christopher(1999) p.93

³⁰ Lanning, Michael J. & Phillips, L.W. *Strategy shifts up a gear*. Marketing: p.9, out 1991.

³¹ Sherden, William. *Market ownership: the art & science of becoming n° 1*. NY: Amacon, 1994.

A pirâmide de clientes de Curry & Stora (1996) apresentada na *Figura 31* a seguir, também utiliza a “regra 80-20”, classificando os clientes em dez tipos diferentes de acordo com a fase de relacionamento em que se encontram e o retorno que dão para a empresa.

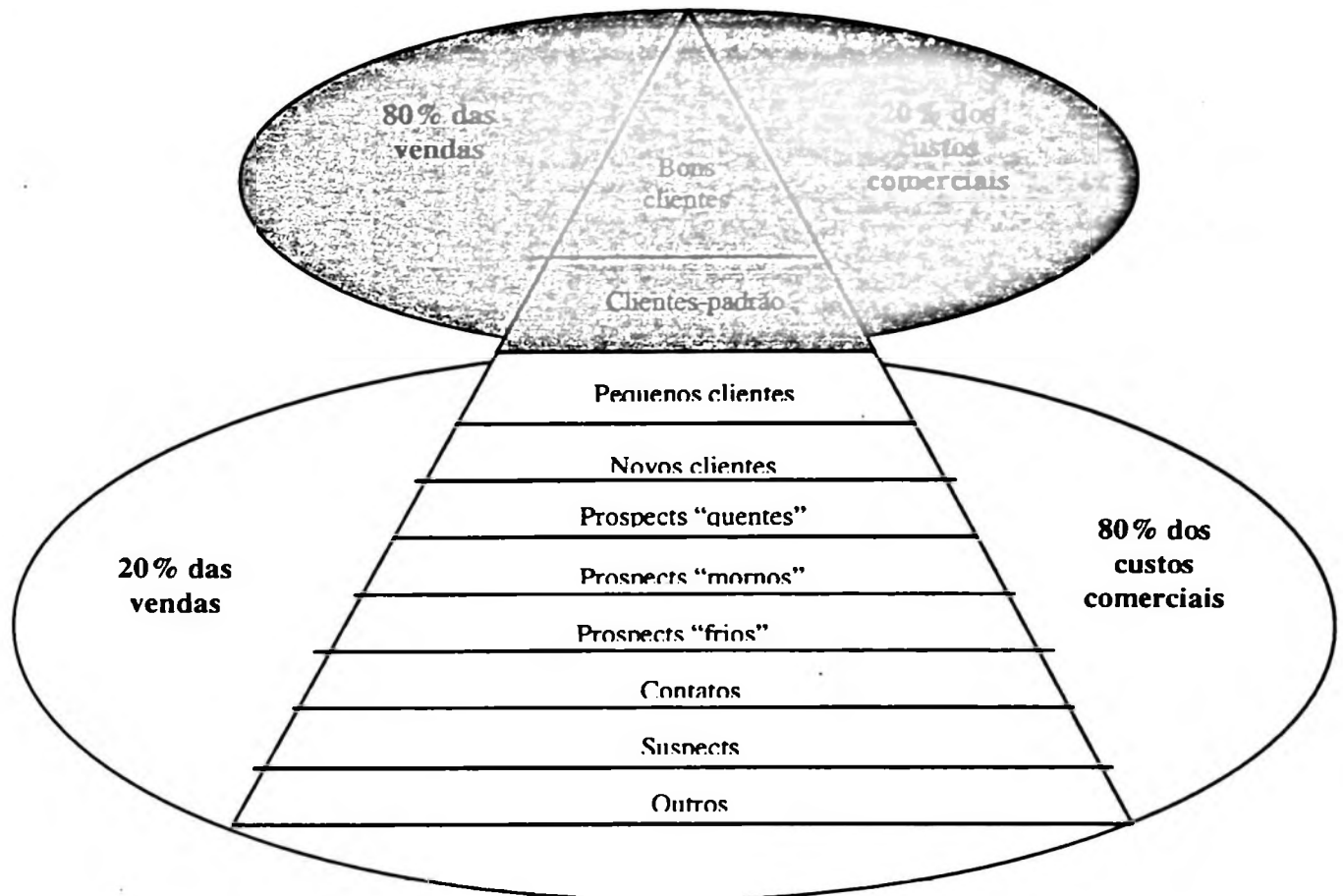


Figura 31. A pirâmide de clientes
 Fonte: Curry & Stora (1996) p.19

Na pirâmide de clientes de Curry & Stora (1996) são incluídos, além dos clientes propriamente ditos, classificados como novos, pequenos, bons e padrão, aqueles que podem vir a se tornar clientes – chamados de “prospects” ou clientes potenciais –, classificados conforme o estado de “prontidão para compra” em que se encontram (frios, mornos e

quentes). Os chamados “suspects” são aqueles que possuem o perfil do público-alvo da empresa mas ainda não foram contatados por ela e, os “contatos”, representam os “suspects” em fase de qualificação.

Reconhecendo que diferentes segmentos de lucratividade exigem ênfases e recursos diferentes no atendimento a eles prestado, Rust et al. (2001) também propõem uma pirâmide de clientes dividida em camadas com níveis diferentes de lucratividade. Argumentando que a divisão em apenas duas camadas conforme a “regra 80-20” pode não ser suficiente para uma gestão de clientes mais eficaz, pois não distingue os diferentes tipos de clientes que podem existir na mesma camada, Rust et al. (2001) sugerem uma pirâmide ampliada com quatro camadas, conforme a *Figura 32* a seguir.

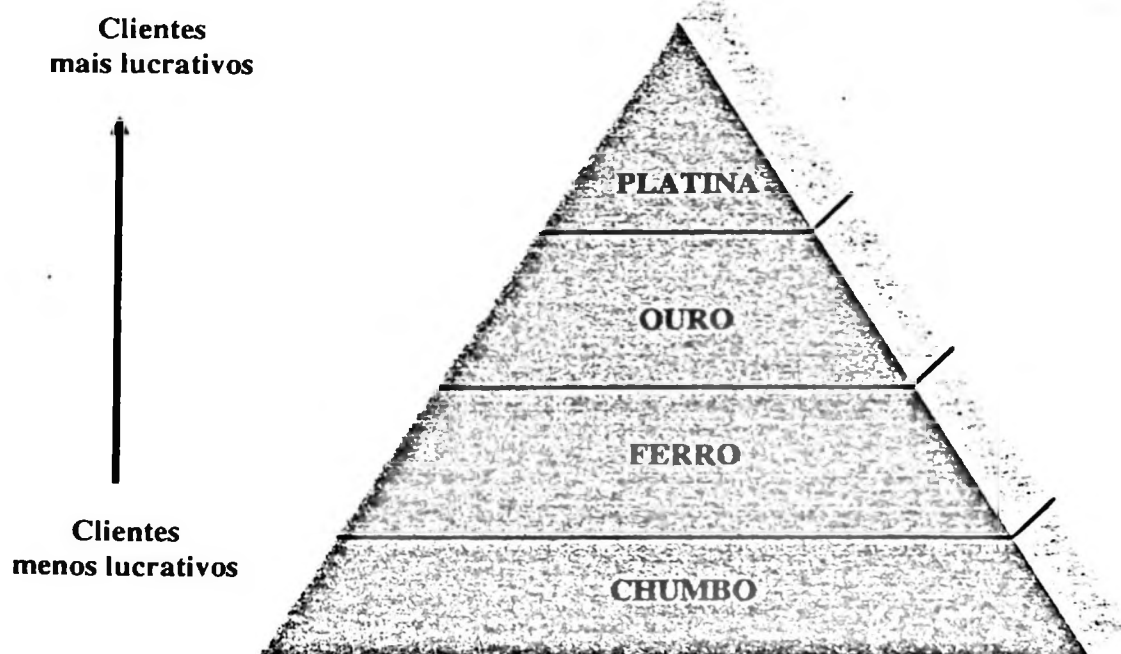


Figura 32. A pirâmide de clientes ampliada
Fonte: Rust et al. (2001) p.191

Na pirâmide de clientes de Rust et al. (2001), a camada de platina corresponde aos clientes mais lucrativos da empresa, geralmente aqueles que são grandes usuários do produto, menos sensíveis a preço e mais comprometidos e fiéis. A camada de ouro difere da camada de platina nos índices de lucratividade e de lealdade. A camada de ferro contém os clientes ditos essenciais, responsáveis pela utilização da capacidade produtiva da empresa mas que não apresentam níveis satisfatórios de lealdade e lucratividade. Finalmente, a camada de chumbo consiste nos clientes que estão dando prejuízo à empresa, exigindo mais atenção e investimentos do que o correspondente retorno em compras e lealdade.

Considerando a importância de também se identificar quais os clientes que serão (ou poderão ser) lucrativos amanhã, Gordon (2000) propõe mapear o conjunto de clientes em uma matriz conforme a *Figura 33* a seguir.

Presente	Lucrativos	Administração	Recompensa e investimento
	Não lucrativos	Demissão	Disciplina
		Não lucrativos	Lucrativos
		Futuro	

Figura 33. Carteira de segmentação de clientes

Fonte: Gordon (2000) p.67

Gordon (2000) explica assim os quatro elementos da *carteira de segmentação de clientes*:

- ◆ *Recompensa e investimento*: clientes ideais hoje e que indicam ser lucrativos também no futuro devem receber os maiores investimentos e recompensas da empresa.
- ◆ *Administração*: clientes atualmente lucrativos, mas que podem se tornar menos lucrativos ou não-lucrativos no futuro, precisam ser administrados pela empresa.
- ◆ *Disciplina*: clientes atuais não-lucrativos que podem “ser tomados” lucrativos por meio de diminuição de custos de atendimento ou diferenciação de preço.
- ◆ *Demissão*: clientes que não são e nunca serão lucrativos, comprometendo a rentabilidade da empresa, devem ser retirados da carteira da empresa.

De uma forma geral, as pirâmides ou matrizes de clientes significam uma nova maneira de se pensar a questão de atendimento, serviços, satisfação e fidelização, alinhando a estratégia gerencial com a lucratividade dos clientes. Estes modelos de segmentação de clientes permitem que a empresa aloque recursos com maior eficiência, investindo mais onde o retorno será garantido e fornecendo os serviços adequados a cada necessidade e “merecimento”. Além disso, ao invés de diluir o foco por toda a base de clientes, a empresa pode se concentrar nos seus melhores clientes, se especializando mais nos grupos que optar em atender, fortalecendo ainda mais a sua posição competitiva.

A utilização de uma pirâmide ou matriz de clientes é fundamental quando existem clientes que diferem em lucratividade mas que recebem os mesmos níveis de investimento em atendimento e serviços, preenchendo uma ou mais das condições abaixo, conforme definidas por Rust et al. (2001):

- ◆ *“Clientes querem serviços ou níveis de serviços diferentes.*
- ◆ *Clientes estão dispostos a pagar por diferentes níveis de serviços.*
- ◆ *Os recursos de atendimento, inclusive o tempo dos funcionários, são limitados.*
- ◆ *Os clientes definem valor de maneiras diferentes.*
- ◆ *Os clientes podem ser separados uns dos outros.*
- ◆ *Os diferenciais de serviço podem levar os clientes a subirem de nível” (p.202-205)*

Concluindo, vale a pena ressaltar, que as empresas orientadas para mercado se sobressaem na manutenção de seus clientes mais importantes, visto suas estratégias já enfatizarem a adição de valor para o cliente através da ampliação de serviços, de incentivos e de interações sob medida que refletem as diferenças existentes entre eles.

2.2. MARKETING EMPRESARIAL

Marketing empresarial ou industrial é o marketing de bens e serviços voltado para clientes empresariais ou institucionais que usarão esses bens e serviços na produção, comercialização ou locação dos seus próprios bens e serviços, conforme as definições de alguns dos principais autores da área, a saber:

- (1) *“Marketing industrial é o marketing de bens e serviço para clientes industriais e institucionais”* (Webster, 1991, p.4).
- (2) *“Mercados industriais são mercados para produtos e serviços, locais ou internacionais, adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições, para incorporação, para consumo, para uso ou para revenda”* (Hutt & Speh, 2002, p.34).
- (3) *“Mercados industriais são empresas, instituições, ou governos, que adquirem bens e serviços para seu próprio uso, para incorporar nos produtos e serviços produzidos ou para comercializar para outras empresas, instituições ou governos”* (Anderson & Narus, 1998, p.4).
- (4) *“Marketing industrial diz respeito ao marketing de bens e serviços para empresas (industriais, comerciais e agrícolas) ou organizações institucionais (governo, universidades, etc) para uso dos mesmos ou para a produção de outros bens e serviços”* (Buell, 1970, apud Siqueira, 1992, p.31).

- (5) *“Marketing industrial diz respeito ao marketing de bens e serviços produzidos para empresas e organizações que não visam lucro. Então, as empresas comerciais e organizações e instituições governamentais são incluídas na categoria de consumidores industriais em oposição aos consumidores finais, que são os indivíduos e as unidades familiares”* (Corey, 1976, apud Siqueira, 1992, p.31).
- (6) *“Marketing industrial consiste em todas as atividades envolvidas no marketing de produtos e serviços para organizações (revendedoras, industriais, instituições com ou sem fins de lucros, órgãos governamentais), as quais usam os produtos e serviços, tanto na produção de bens de serviços de consumo e industrial, como também para facilitar a operação das suas empresas”* (Industrial Marketing Committee Review Board, 1954, apud Siqueira, 1992, p.31).

Embora a base conceitual do marketing se aplique também ao marketing empresarial, existem diferenças importantes entre esse e o marketing de consumo. Entre essas diferenças, estão a natureza dos mercados, os modelos de demanda, o comportamento do comprador e o relacionamento entre fornecedor e cliente.

Considerando-se a extensão do tema marketing empresarial e sendo o foco principal desse trabalho o marketing de relacionamento, serão abordados aqui apenas os tipos de relacionamento que caracterizam esse mercado e os fatores situacionais associados a cada um deles.

Para assegurar uma vantagem competitiva em um ambiente globalizado e desafiador, as clientes do mercado empresarial tendem, cada vez mais, a desenvolver ligações mais próximas e uma maior colaboração com um número menor de fornecedores. Para isso, promovem a eficiência e a comunicação em tempo real através da cadeia de suprimentos, exigindo qualidade e velocidade de seus fornecedores em um nível sem precedentes.

Como resposta às exigências desse mercado, os programas de marketing das empresas fornecedoras envolvem cada vez mais uma mistura sob medida de produtos tangíveis, serviços de apoio e serviço contínuo de informação antes e depois da venda. Ou seja, o gerenciamento de relacionamento constitui o ponto central do marketing B2B.

De acordo com Day (2000), a habilidade que uma organização tem de criar e manter relacionamentos com seus clientes mais importantes é uma base duradoura para a vantagem competitiva. No mercado empresarial esse relacionamento é ainda mais estratégico, pois a empresa fornecedora precisa estar preparada para ajudar seus clientes a oferecer mais valor aos clientes deles. Ou seja, nesse mercado a questão do valor vai além da percepção individual da empresa compradora, devendo ser vista sob a ótica do cliente final dessa última.

O marketing B2B, portanto, baseia-se em um gerenciamento efetivo do relacionamento. Kanter apud Hutt & Speh (2002), denomina de "vantagem colaborativa" aquela criada por empresas que, atuando no mercado empresarial, demonstram habilidades especiais no gerenciamento de relacionamentos com seus principais clientes ou ao desenvolver estratégias inovadoras com seus parceiros de alianças.

Para representar os tipos de relacionamento que podem existir entre duas empresas exercendo os papéis de fornecedor e cliente Webster (1991) e Day (2000) desenvolveram os modelos apresentados nas Figuras 34 e 35 a seguir:

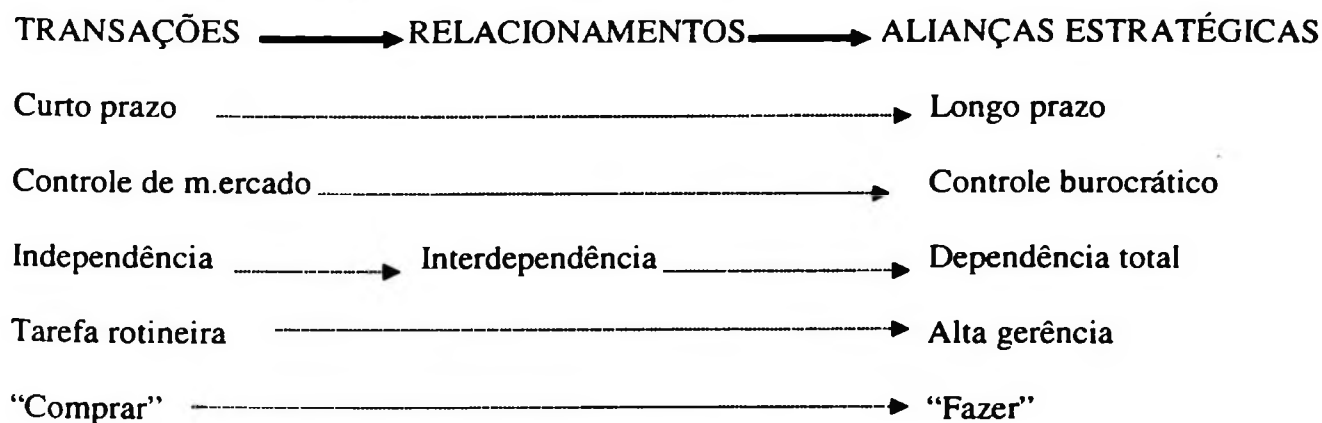


Figura 34. O continuum das situações de compra industrial

Fonte: Webster, 1991, p.34

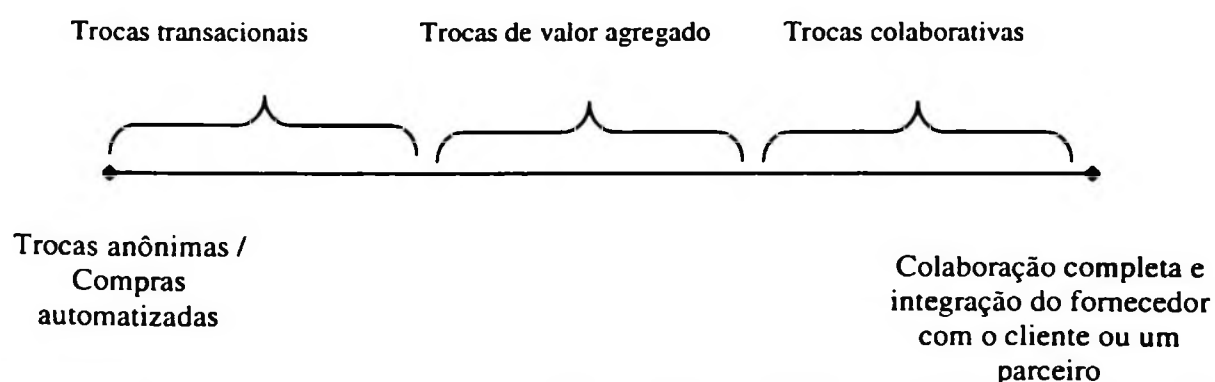


Figura 35. O espectro de relacionamento

Fonte: Day, 2000, apud Hutt & Speh, 2002, p.98

Na verdade, apesar de utilizarem nomenclaturas diferentes, os dois autores acima estão representando o mesmo conceito, em que os relacionamentos entre comprador e vendedor

estão posicionados em uma linha contínua, onde as trocas transacionais e as trocas colaborativas são os dois extremos. Enquanto a troca transacional concentra-se na troca precisa de produtos básicos por preços de mercado altamente competitivos, movendo-se através da linha contínua, os relacionamentos tornam-se mais próximos ou mais colaborativos.

A troca colaborativa, ou aliança estratégica, apresenta informações precisas, uma conexão social e operacional, bem como compromissos mútuos feitos com base na expectativa de benefícios a longo prazo. Ou, segundo Anderson & Narus (1998), envolve um processo no qual o cliente e uma empresa formam fortes e extensos laços sociais, econômicos, de serviço e laços técnicos, que permanecem através dos tempos, de forma a atingir benefícios mútuos.

Entre os dois extremos da linha contínua estão as trocas para agregar valor ou relacionamentos, no qual o foco da empresa muda da atração para a retenção de clientes. De acordo com o modelo de Webster (1991), esses relacionamentos podem ser estabelecidos por meio de parcerias ou contratos de longo prazo.

O desenvolvimento de um ou outro tipo de relacionamento é uma resposta direta às condições do mercado e às características da situação de compra. De acordo com Hutt & Speh (2002), os clientes tendem a preferir um relacionamento transacional quando há um mercado de fornecimento competitivo apresentando diversas alternativas, quando a decisão de compra não é complexa e o mercado fornecedor está estável. Por outro lado, as empresas clientes preferem um relacionamento colaborativo quando há poucas alternativas, quando o mercado é dinâmico, com rápidas mudanças tecnológicas, e a complexidade da compra é alta. Essas

características típicas dos relacionamentos nos pontos extremos do espectro são representadas no *Quadro 11* a seguir.

Quadro 11. Características dos relacionamentos entre comprador e vendedor

Fonte: Cannon & Perreault, 1999 apud Hutt & Speh , 2002, p. 103

	TROCA TRANSACIONAL	TROCA COLABORATIVA
Disponibilidade de alternativas	Muitas alterações	Poucas alterações
Dinamismo do mercado	Estável	Volátil
Importância da compra	Baixa	Alta
Complexidade da compra	Baixa	Alta
Troca de informações	Baixo	Alto
Associações operacionais	Limitadas	Extensas

Relacionando os conceitos aqui apresentados com os dos capítulos anteriores, pode-se concluir que uma empresa orientada para mercado e que atua em um mercado empresarial altamente competitivo e volátil terá, obrigatoriamente, que desenvolver estratégias de relacionamento voltadas para a troca colaborativa com seus clientes corporativos.

2.3. MARKETING DE SERVIÇOS

Os serviços constituem o principal setor da economia moderna, não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB)³², mas também no mundo, respondendo pela maior parte do crescimento dos novos empregos.

Devido a sua diversidade e características especiais, os serviços diferem das organizações industriais em muitos aspectos importantes, demandando uma abordagem distinta do marketing e de outras funções gerenciais.

Mas o que é um serviço? Lovelock & Wright (2001) apresentam duas definições que capturam a essência principal dos serviços, são elas:

(1) *“Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”* (p.5)

(2) *“Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”* (p.5).

Mudanças ocorridas no ambiente de serviços nas duas últimas décadas têm levado as empresas que atuam nesse setor a se preocuparem mais com o mercado e a buscarem

³² Fonte: IPEA e IBGE (ano)

estratégias de marketing mais competitivas. De acordo com Lovelock & Wright (2001), dentre os fatores responsáveis pela evolução no ambiente de serviços pode-se citar:

- ◆ Padrões mutáveis da regulamentação governamental.
- ◆ Privatização de alguns serviços públicos e sem fins lucrativos.
- ◆ Inovações tecnológicas.
- ◆ Internacionalização e globalização.
- ◆ Pressões para a melhoria da produtividade.
- ◆ O movimento da qualidade dos serviços.

Esse novo ambiente mais dinâmico de serviços exige das empresas um marketing eficaz que ofereça um serviço segundo as necessidades do cliente, com um preço adequado, distribuído por canais convenientes e ativamente promovidos para os clientes. O grande desafio para essas empresas está em desenvolver estratégias de marketing que sejam condizentes com as peculiaridades intrínsecas dos serviços que os diferem dos bens tangíveis.

As primeiras pesquisas desenvolvidas sobre serviços resumiam suas diferenças dos bens tangíveis em quatro características genéricas (Sasser et al, 1978, apud Lovelock & Wright, 2001) – intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), perecibilidade e inseparabilidade (ou simultaneidade). Embora essas características ainda sejam citadas e utilizadas por diversos autores, Lovelock & Wright (2001) expandem essas quatro características e apresentam nove diferenças básicas que ajudam a distinguir, de forma genérica, as tarefas associadas ao marketing e administração de serviços daquelas envolvidas nos bens físicos. São elas:

- ◆ Os clientes não obtêm propriedade.
- ◆ Os produtos dos serviços são resultados intangíveis.

- ◆ Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção.
- ◆ Outras pessoas podem fazer parte do produto.
- ◆ Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais.
- ◆ Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes.
- ◆ Normalmente há uma ausência de estoques.
- ◆ O fator tempo é relativamente mais importante.
- ◆ Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Entendendo a peculiaridade do marketing de serviços, Payne (1993) amplia o composto de marketing tradicional (4P's), adotando o modelo apresentado na *Figura 36* a seguir.

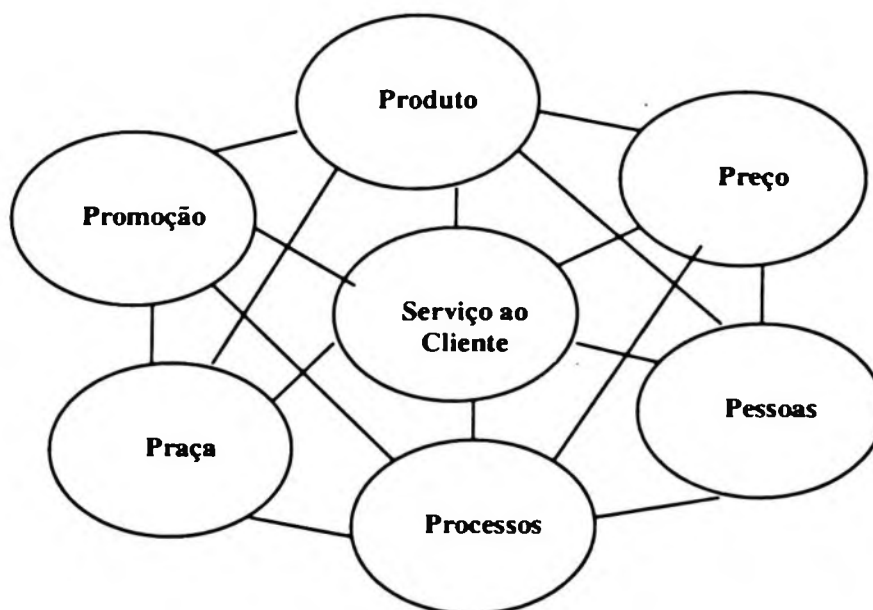


Figura 36. Composto de marketing expandido para serviços
Fonte: Payne, 1993, p.25

Payne (1993) justifica assim a importância desses três elementos adicionais no composto do marketing de serviços:

- ◆ Serviço ao cliente: maior demanda por altos níveis de serviço, importância crescente do serviço ao cliente e a necessidade de se desenvolver relacionamentos mais próximos e duradouros.
- ◆ Pessoas: elemento essencial na produção e entrega dos serviços.
- ◆ Processos: procedimentos, mecanismos e rotinas utilizados na criação e entrega dos serviços.

Uma outra característica importante dos serviços se refere ao comportamento de compra do consumidor. De acordo com Cobra (2001), o consumidor de serviços é individualista por natureza e exige soluções sob medida para as suas necessidades, o que leva à necessidade de se desenvolver estratégias sob medida para atender a essas exigências. Ainda segundo Cobra (2001), *“o grande diferencial estratégico que uma empresa de serviços pode obter é, sem dúvida, investir na administração do conhecimento”* (p.133). Conhecimento, segundo o autor, significa determinar o que o cliente quer e espera de um serviço, ou seja, como ele percebe o serviço. Em outras palavras, é desenvolver estratégias adequadas ao valor percebido por cada cliente.

O conceito de marketing em que a comparação entre valor esperado e valor recebido resulta na satisfação ou insatisfação do cliente é válido também para serviço mas, nesse caso, as definições igualam qualidade do serviço e satisfação do cliente, conforme descrito por Lovelock & Wright (2001):

Qualidade do Serviço = Satisfação do Cliente = Serviço Percebido/ Serviço Esperado (p.102)

Da mesma forma que na aquisição de um bem físico, a qualidade de um serviço é avaliada de acordo com algum padrão interno do cliente existente antes da experiência de serviço, conhecido como expectativa.

De acordo com Lovelock & Wright (2001), as expectativas do cliente envolvem diversos elementos diferentes, inclusive serviço desejado, serviço adequado, serviço previsto e uma zona de tolerância que se estende entre os níveis de serviço desejado e adequado, representados no modelo de expectativas apresentado na *Figura 37* abaixo.

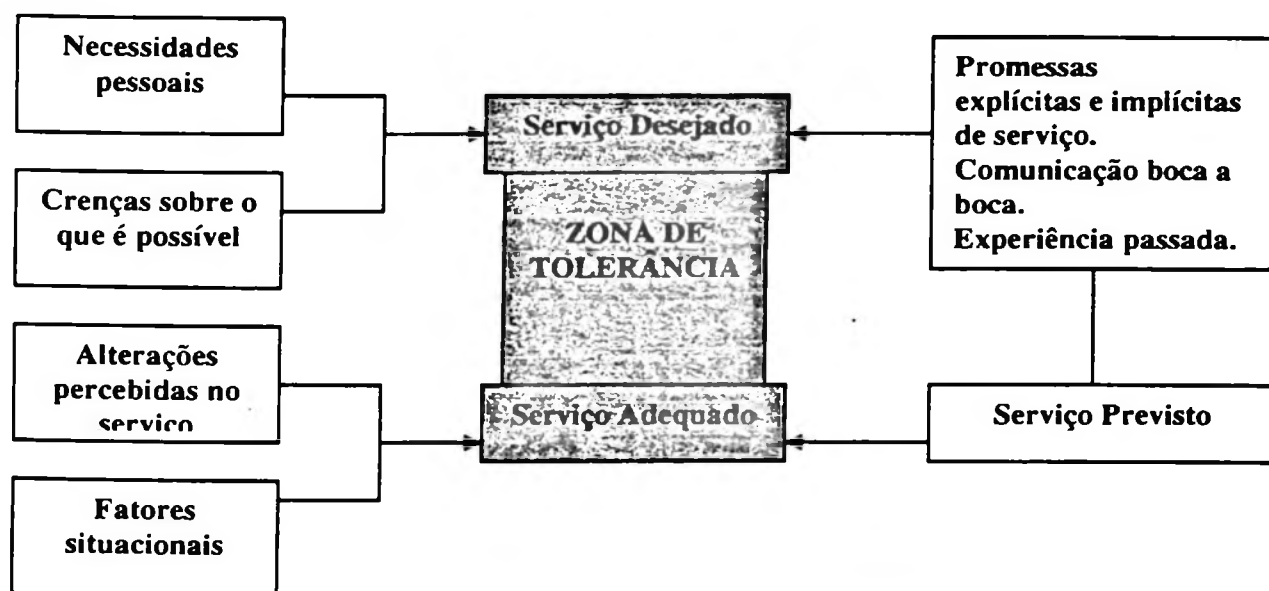


Figura 37. Fatores que influenciam as expectativas de serviço

Fonte: Lovelock & Wright, 2001, p.104

Serviço desejado é o que os clientes aspiram para atender suas necessidades pessoais. Serviço adequado é o mínimo que eles aceitarão sem ficar insatisfeitos. Serviço previsto é o que efetivamente eles esperam receber do fornecedor. Finalmente, zona de tolerância é o grau

em que os clientes estão dispostos a aceitar variações na entrega do serviço, ou seja, é a diferença aceitável entre o desejado e o recebido.

Quando a qualidade real do serviço recebido cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância entre o desempenho do fornecedor e as expectativas do cliente, também conhecida como lacuna ou *gap* de qualidade. Partindo do princípio de que as lacunas podem ocorrer durante várias partes do desempenho de um serviço, Lovelock (1994) apud Lovelock & Wright (2001) desenvolveram o modelo apresentado na *Figura 38* a seguir, onde:

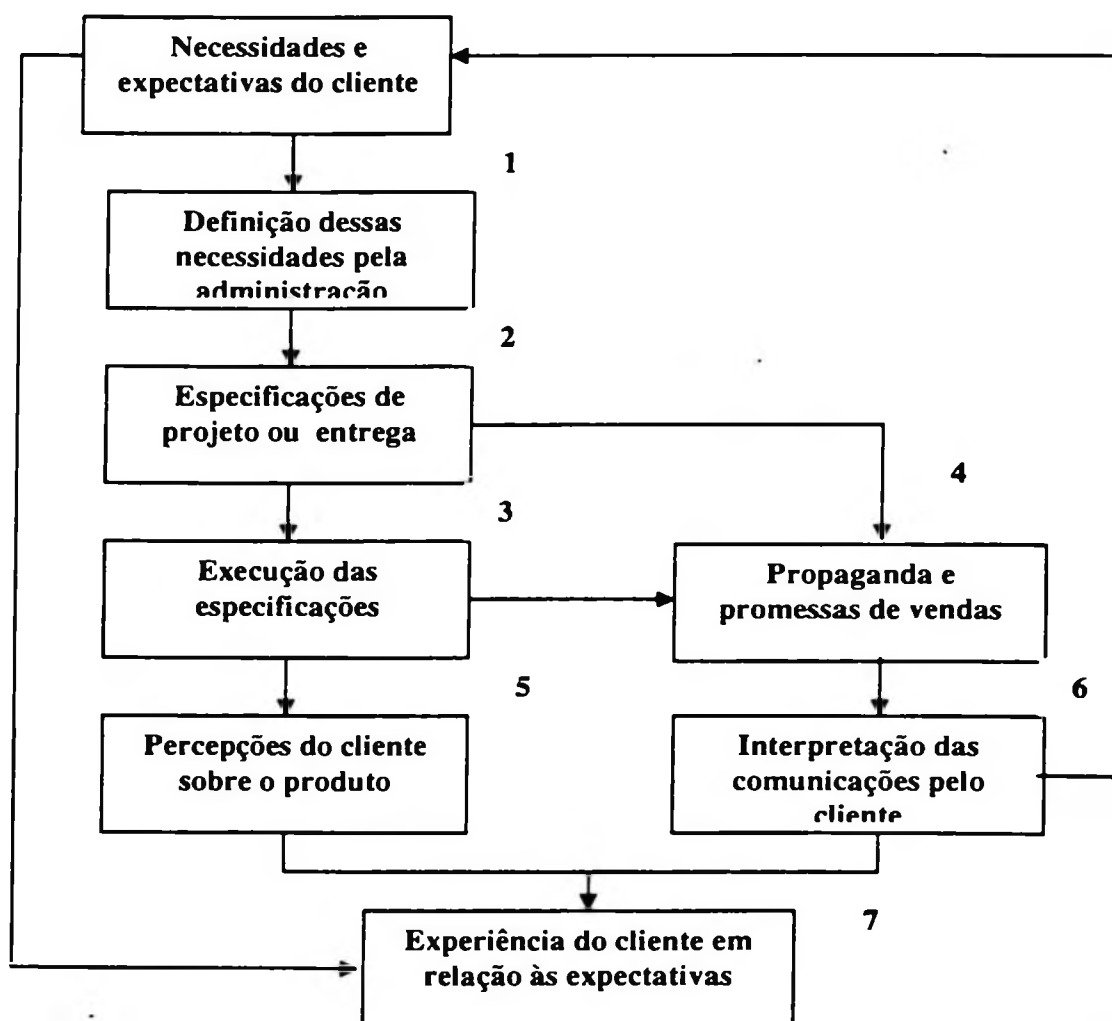


Figura 38. Sete lacunas na qualidade que resultam em insatisfação do cliente

Fonte: Lovelock & Wright, 2001, p.108

- 1- *Lacuna no conhecimento: diferença entre o que os fornecedores acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes.*
- 2- *Lacuna nos padrões: diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas dos clientes e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço.*
- 3- *Lacuna na entrega: diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor.*
- 4- *Lacuna nas comunicações internas: diferença entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas julga que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a empresa realmente é capaz de entregar.*
- 5- *Lacuna nas percepções: diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido (incapacidade de avaliação).*
- 6- *Lacuna na interpretação: diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação prometem e aquilo que o cliente acha que foi prometido nessa comunicação.*
- 7- *Lacuna no serviço: diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.*

Além das lacunas no serviço, os clientes também utilizam outros critérios para avaliar o serviço recebido. Lovelock & Wright (2001) definem cinco dimensões da qualidade dos serviços, quais sejam: confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia. Dessas cinco, os autores destacam a confiabilidade como o fator mais importante na avaliação da qualidade de um serviço.

Defendendo que a diferenciação da qualidade de serviços pode gerar um aumento da fatia do mercado e significar a diferença final entre o sucesso e o fracasso financeiro,

Hoffman (Czinkota et al, 2001) também identifica cinco dimensões para a qualidade de serviço, substituindo as dimensões anteriores sensibilidade e segurança pela rapidez nas respostas e garantia.

O triângulo de serviços concebido por Karl Albrecht (Cobra, 2001) e apresentado na *Figura 39*, representa, esquematicamente, o atendimento aos anseios e expectativas dos clientes, foco central desse modelo de atendimento. No modelo, o cliente é a pessoa que compra o serviço; as pessoas representam os funcionários da empresa que devem ter o conhecimento e as qualificações necessárias para entregar um serviço de valor ao cliente; as estratégias são os caminhos a serem percorridos para diferenciar o serviço; os sistemas são os métodos de trabalho que dão apoio às pessoas para a entrega de valor ao cliente.

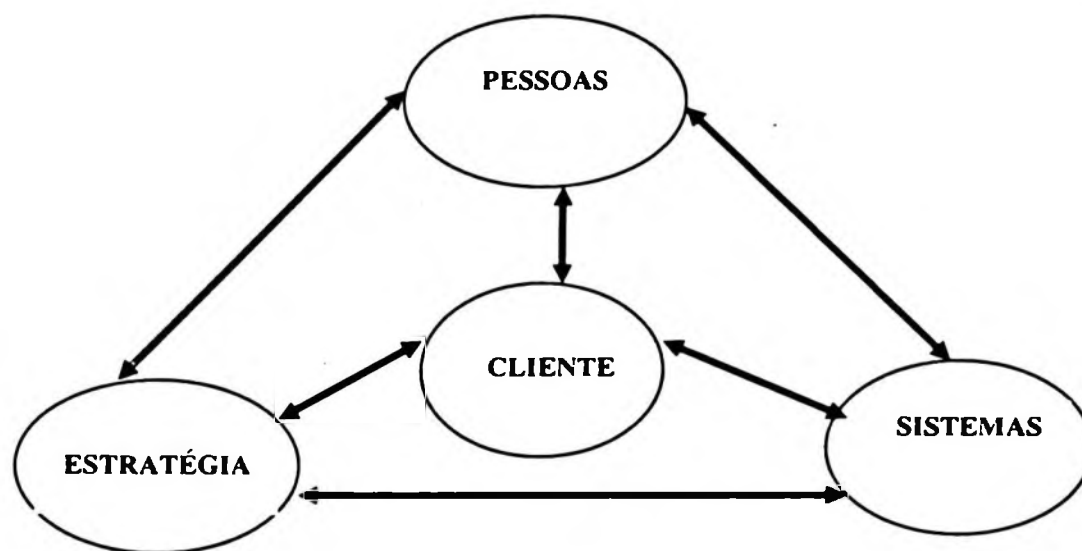


Figura 39. O triângulo de Albrecht

Fonte: Cobra, 2001, p.144

Afirmando que a meta crítica da descoberta da verdade invisível por trás dos serviços é conhecer os fatores mais valorizados pelo cliente, Albrecht (1993) desenvolveu a chamada

hierarquia de valor para o cliente constituída de quatro níveis diferentes de valores atribuídos, a saber:

- ◆ Atributos Básicos: parte essencial da experiência
- ◆ Atributos Esperados: considerados como parte integrante da experiência
- ◆ Atributos Desejados: não esperados, mas apreciados quando incluídos
- ◆ Atributos Inesperados: atributos “surpresa” que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos e expectativas normais.

Considerando que em um serviço a qualidade não está em um produto tangível, mas sim na reação do cliente a uma experiência, Albrecht (1993) afirma que a essência do valor total entregue depende somente do estado mental e emocional do cliente, resultante da experiência. Ou, como diz o autor, *serviços tratam com emoções e o resultado final de uma experiência de serviço é um sentimento* (p.107).

Para descrever, analisar e avaliar a qualidade da experiência de um cliente de serviço, Albrecht (1993) utiliza o conceito de “momento da verdade”, descrito como *qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com uma organização e recebe uma impressão dos seus serviços* (p.108). Ampliando esse conceito e entendendo que os clientes não compram momentos da verdade individuais e sim um processo completo, Albrecht (1993) define esse processo como “*ciclo de serviços*”, uma *seqüência completa de momentos da verdade que um cliente experimenta para ter satisfeita uma necessidade* (p.110). Ou seja, identificando, para cada momento da verdade do seu processo, os tipos de experiência que os clientes consideram satisfatórias, insatisfatórias e superiores, uma empresa de serviços poderá produzir resultados superiores e ser mais competitiva.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (1991), apesar da utilização de métodos científicos não ser da alçada exclusiva da ciência, não há ciência sem o emprego de métodos científicos. Dentre os vários conceitos de método citados e analisados pelos autores, destacam-se as seguintes conclusões apresentadas pelos mesmos:

“Sem ordem na atividade científica não se chega à verdade, mas a ordem, por si só, não é suficiente”.

“Não há conhecimento válido (verdade) sem procedimentos ordenados e racionais.”

“O método deve permitir, a todos os cientistas, retrazar os procedimentos daquele que alcança um resultado válido, permitindo a compreensão do caminho seguido no processo de investigação”.(p.40)

Ou seja, ainda conforme os autores, o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de uma pesquisa científica, traçando o caminho a ser seguido, detectando os erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

Para atender aos objetivos definidos para essa dissertação, foi adotada a estratégia de Estudo de Caso Único em uma pesquisa Qualitativa do tipo Exploratória.

3.1. DESCRIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO MÉTODO

Método utilizado: estudo qualitativo do tipo exploratório

A pesquisa qualitativa diferencia-se da quantitativa na forma da apreensão de uma realidade. Enquanto na qualitativa, o conhecimento é obtido por meio de experiência e senso

comum (conhecimento intuitivo), na quantitativa ele é gerado mediante abstrações (modelos) (Reichardt & Cook, 1979).

No *Quadro 12* apresentado a seguir, estão resumidos os principais aspectos que diferenciam as abordagens qualitativa e quantitativa em uma pesquisa.

Quadro 12. Métodos qualitativo x quantitativo

Fonte: Adaptado de Reichardt & Cook, 1979, p.7-32

PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
◆ Preferência por métodos qualitativos.	◆ Preferência por métodos quantitativos.
◆ Enfoque fenomenológico.	◆ Enfoque lógico-positivista.
◆ Profundo, orientado para a descoberta, exploratório, descritivo, indutivo.	◆ Superficial, orientado para a verificação, reducionista, baseado na inferência hipotético-dedutivo.
◆ Orientado para o processo.	◆ Orientado para o resultado.
◆ Validade é crítica; dados reais, ricos e profundos.	◆ Fidedignidade é crítica; dados sólidos e replicáveis.
◆ Holístico, visa a síntese.	◆ Particularizado, visa a análise.
◆ Sistema de medidas não controladas, observação natural.	◆ Impositivo, medição controlada.
◆ Subjetivo; perspectiva interior, perto dos dados.	◆ Objetivo; perspectiva externa; distanciamento dos dados.

Bogdan & Biklen (1992) identificam assim as características principais de uma pesquisa qualitativa:

- ◆ Tem o local natural como fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.
- ◆ É descritiva: os dados coletados vêm em forma de palavras ou figuras, em vez de números.
- ◆ Tem uma preocupação com o processo em vez de resultados ou produtos simples.
- ◆ Tende a analisar seus dados de forma indutiva: não se procura dados ou evidências para provar ou desaprovar hipóteses mantidas antes de se engajar no estudo.
- ◆ O significado é a principal preocupação da abordagem qualitativa.

De acordo com Reis (1994), dentre as aplicações práticas da metodologia de pesquisa qualitativa, uma das mais frequentes é a exploração de um campo de estudo, quando pouco ou nada se conhece sobre um determinado assunto, buscando-se então obter informações básicas, identificar e explorar conceitos e/ou definir um problema de forma mais completa, formulando hipóteses para investigações futuras e/ou quantificações.

Além da abordagem qualitativa ou quantitativa, uma pesquisa também é classificada quanto à sua tipologia. Diferentes classificações são apresentadas por diferentes autores, conforme resumidas no *Quadro 13* apresentado a seguir:

Quadro 13. Classificações dos tipos de pesquisa

Fonte: Apostila da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração II, professora Maria Aparecida Gouvêa, FEA/USP, 2001, P.7.

CLASSIFICAÇÃO	AUTOR
Exploratória	Selltiz e outros (1959)
Descritiva	Churchill (1979)
Causal (ou de Relações Causais)	Green & Tull (1966) Mattar (1993)
Exploratória	Cox & Good (1968)
Conclusiva: Descritiva Causal	
Exploratória	Kinnear & Taylor (1979)
Conclusiva: Descritiva Causal	
Performance - monitoração	
Exploratória	Boyd & Westfall (1975)
Conclusiva: Estudos Estatísticos Casos Estudos Experimentais	
Método Histórico	Luck, Wales & Taylor (1974)
Abordagem inferencial	
Abordagem experimental	
Método qualitativo	Kirk & Miller (1986)
Método quantitativo	
Experimental	Kerlinger (1973)
Ex-post facto	
Levantamentos amostrais	Festinger & Katz (1959)
Estudo de campo	
Experimentos no campo	
Experimentos no laboratório	
Exploratório	Drake & Miller (1969)
Descritivo	
Experimental	

Para fins desse estudo, foi adotada a classificação da maioria dos autores: exploratória, descritiva e causal .

Segundo Mattar (1993), as diferenças entre pesquisa qualitativa e quantitativa são paralelas, quanto ao grau em que os dados são coletados, às diferenças existentes entre as pesquisas exploratórias e conclusivas. As pesquisas qualitativas têm um grau mais exploratório, enquanto as quantitativas têm um grau mais conclusivo.

Para Selltiz et al (1965), nem sempre os diferentes tipos de estudo são nitidamente separáveis na prática, podendo um determinado tipo de pesquisa apresentar, também, características de outros tipos de estudos. Portanto, conforme enfatiza o mesmo autor, a classificação de uma pesquisa deve-se basear nos aspectos predominantes presentes na mesma.

De acordo com Mattar (1993), o que diferencia basicamente os tipos de pesquisa é o grau de estruturação dos procedimentos e a definição dos seus objetivos imediatos.

Os objetivos da pesquisa, segundo Selltiz et al. (1965), podem ser classificados em quatro grupos, cada um relacionando a um tipo específico de pesquisa, a saber:

- ◆ *Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema de pesquisa mais preciso ou novas hipóteses: PESQUISA EXPLORATÓRIA*
- ◆ *Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito de tais características): PESQUISA DESCRITIVA*

- ◆ *Verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese específica inicial):*

PESQUISA DESCRITIVA

- ◆ *Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis: PESQUISA CAUSAL.*

(p.60)

Considerando-se que o presente estudo está orientado para o processo e a descoberta, não procura evidências para provar ou desaproveitar hipóteses, tendo como principal preocupação o significado e não os resultados, entende-se que deve ser um estudo qualitativo. Além disso, como é um estudo de um conceito ainda novo, com pouco conhecimento e pouca literatura disponível no país, que visa, principalmente, identificar e explorar conceitos e familiarizar-se com o fenômeno, enquadra-se em uma pesquisa do tipo exploratório.

3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Estratégia adotada: estudo de caso único

Para Lakatos & Marconi (1991), estratégia de pesquisa corresponde aos métodos de procedimento, sendo as *etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratos (p.81)*.

Dentre os métodos de procedimentos, ou estratégias de pesquisa, específicos das ciências sociais, o estudo de caso é um dos mais utilizados. O estudo de caso tem a sua origem no chamado *Método Monográfico*, criado por Le Play (Lakatos & Marconi, 1991), que consistia no estudo de um determinado tema, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 1983). Por permitir uma investigação que preserva as características dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na Administração (Yin, 2001).

Conforme ainda Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

No estudo de caso, o pesquisador explora uma única entidade ou fenômeno (“o caso”) limitado pelo tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição, grupo social), coletando informações detalhadas pelo uso de uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um certo período de tempo (Creswell, 1994).

Dentre os vários equívocos relacionados com os estudos de caso, uma falha comum é considerá-lo apenas como o estágio exploratório de algum outro tipo de estratégia de pesquisa.

Em um artigo dedicado a condução de estudos de caso em marketing, Bonoma (1985) defende a sua utilização como uma forma aceitável de pesquisa, particularmente útil quando o fenômeno de interesse não pode ser facilmente estudado fora do seu ambiente natural e, também, quando não pode ser quantificado.

Dentre os diversos exemplos de pesquisas *business-to-business* citadas por Johnston et al. (1999) que podem se beneficiar da utilização de estudo de caso, encontram-se estudos de relacionamentos entre diferentes organizações.

Na busca de uma definição para estudo de caso, Yin (2001) identificou que as definições encontradas se diferenciam apenas pelo tópico ao qual o estudo de caso é aplicado, podendo ser assim resumida:

“A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão (ou processo, programa, indivíduo, organização, etc) ou um conjunto de decisões (ou processos, programas, indivíduos, organizações, etc): o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (p.31).

Partindo-se da definição técnica de um estudo de caso apresentada por Yin (2001), pode-se avaliar a aplicabilidade dessa estratégia para o estudo aqui proposto:

(1) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p.32).

Assim:

- ◆ Fenômeno contemporâneo: gestão de relacionamento com clientes
- ◆ Contexto da vida real: empresa de serviço que atua no mercado B2B

(2) “A investigação de estudo de caso [...] baseia-se em várias fontes de evidências [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (p.33).

Assim:

- ◆ Fontes de Evidências: estratégias da empresa fornecedora, ações implementadas, conhecimento dos funcionários, percepção dos clientes, indicadores de resultado, etc.

- ◆ **Proposições Teóricas:** pressupostos conceituais do marketing de relacionamento aplicáveis a uma empresa de serviços que atua no B2B.

Quanto às características de um projeto de estudo de caso, Yin (2001) define quatro diferentes tipos apresentados na *Figura 40* a seguir:

Caso Único	Casos Múltiplos	
TIPO 1	TIPO 3	Holísticos (unidade única de análise)
TIPO 2	TIPO 4	Incorporados (unidades múltiplas de análise)

Figura 40: Tipos básicos de projetos para os estudos de caso
 Fonte: Cosmos Corporation, apud Yin (2001)

Para o estudo em questão, optou-se, inicialmente, pelo projeto TIPO 2, ou seja, **caso único com unidades múltiplas de análise**. A escolha de caso único é justificada por uma das condições apresentadas por Yin (2001) para adoção dessa estratégia: *“a partir da teoria especifica-se um conjunto claro de proposições que pode ser confirmada, contestada ou estendida, por apenas um caso que satisfaz todas as condições para se testar essa teoria”*. Por sua vez, a escolha de unidades múltiplas de análise, atenderia a necessidade de se incorporar à unidade principal do estudo de caso (a empresa fornecedora), subunidades que interagem com ela (empresas clientes). No entanto, impedimentos surgidos posteriormente para a obtenção de dados nas unidades incorporadas, levou à adoção final de um estudo TIPO 1, ou seja, **caso único com unidade única de análise**.

3.3. MODELO DO ESTUDO

A condução do estudo foi planejada segundo o modelo da *Figura 41/Quadro 14* e, realizada, conforme o modelo da *Figura 42/Quadro 15* apresentados a seguir:

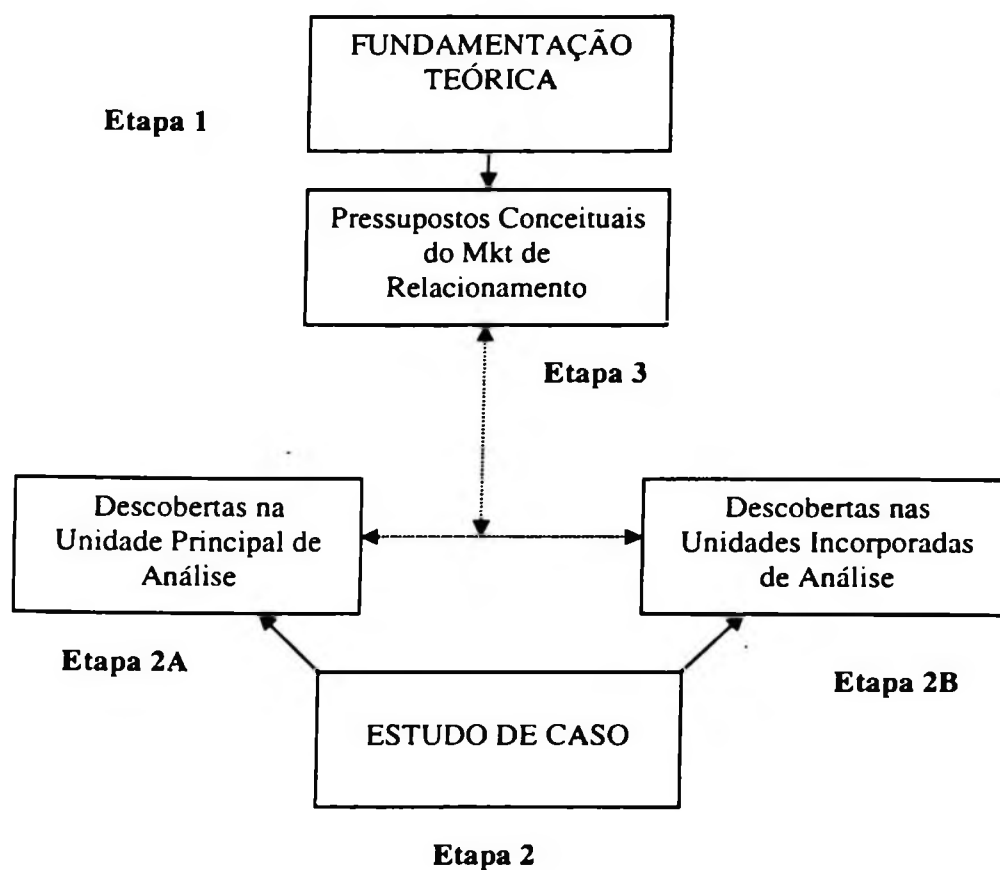


Figura 41: Modelo de estudo planejado

Quadro 14: Definição das etapas do modelo de estudo planejado

ETAPA	DESCRIÇÃO	METODO
1	Aprofundamento teórico visando identificar os pressupostos do marketing de relacionamento que melhor se adequem a uma empresa de serviços que atua no B2B.	Revisão bibliográfica
2 A	Identificação da aplicação prática do marketing de relacionamento em uma empresa de serviços telefônicos que atua no B2B.	Estudo de caso utilizando fontes de evidência diversas.
2 B	Identificação das percepções das empresas-cliente em relação às ações da empresa fornecedora.	Levantamento utilizando entrevistas pessoais estruturadas.
3	Análise comparativa entre os aspectos teóricos e práticos do marketing de relacionamento e, entre as ações de relacionamento realizadas pela empresa fornecedora e as percepções das empresas-cliente que com ela interagem.	Análise das evidências.

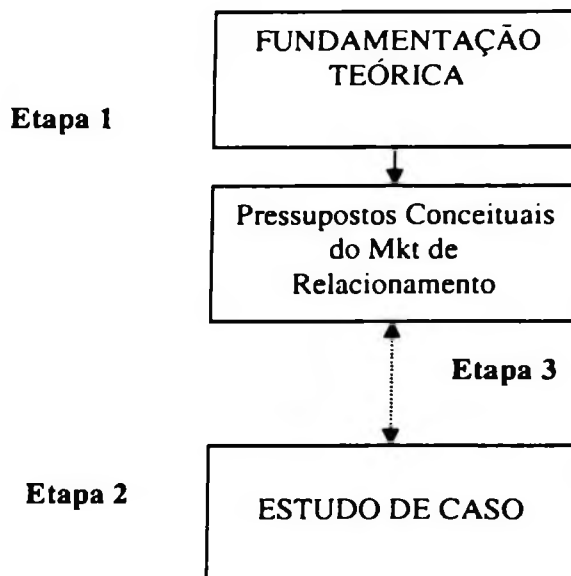


Figura 42: Modelo de estudo realizado

Quadro 15: Definição das etapas do modelo de estudo realizado

ETAPA	DESCRIÇÃO	METODO
1	Aprofundamento teórico visando identificar os pressupostos do marketing de relacionamento que melhor se aplicam a uma empresa de serviços que atua no B2B.	Revisão bibliográfica
2	Identificação do entendimento e da aplicação prática do marketing de relacionamento em uma empresa de serviços telefônicos que atua no B2B.	Estudo de caso utilizando fontes de evidência diversas.
3	Análise comparativa entre os aspectos teóricos e práticos do marketing de relacionamento..	Análise das evidências.

3.4. PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

A partir da análise dos conceitos apresentados no *Capítulo 2* desse trabalho, foram assumidos os seguintes pressupostos conceituais que se aplicam à implantação do marketing de relacionamentos em uma empresa de serviços que atua no B2B, quais sejam:

- ◆ A empresa deve ser orientada para mercado, possuindo uma inteligência de mercado gerada e disseminada por toda a organização, que lhe permita manter informações atualizadas sobre os clientes, concorrentes e ambiente e, ainda, ter capacidade para responder a essa inteligência utilizando-se de esforços coordenados para criar e oferecer valor superior aos seus clientes (Shapiro, 1988; Kkohli & Jaworski, 1990).
- ◆ Deve ainda demonstrar possuir os seguintes elementos constituintes de uma orientação para mercado: cultura orientada para fora, aptidões específicas para

sentir e relacionar-se com o mercado, estrutura organizacional e tecnológica adequada e uma base compartilhada de conhecimentos (Day, 2002).

- ◆ A estratégia competitiva da empresa deve ser baseada no valor, onde o foco é a criação lucrativa de valor superior para o cliente (Christopher, 1999).
- ◆ Os esforços da empresa devem ser mais direcionados para a retenção do que para a conquista de novos clientes, visando o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com eles (Kotler, 2000).
- ◆ A empresa deve desenvolver atividades rotineiras voltadas para a identificação da base de clientes, o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, a mensuração da satisfação / insatisfação dos clientes, o fornecimento aos clientes de canais de mensuração amplos e a demonstração ativa de reconhecimento a eles (Vavra, 1993).
- ◆ A gestão de clientes deve se basear no “marketing one-to-one”, o que inclui a identificação e diferenciação dos clientes, a interação com eles e a customização de soluções e comportamento de acordo com cada um deles (Peppers & Rogers, 1999).
- ◆ A lealdade do cliente deve ser a principal medida de desempenho da empresa, em que ela busca o lucro virtuoso, por meio da gestão de um ciclo de lealdade, aprendizado e criação de valor (Reichheld, 1996).

- ♦ A empresa deve adotar medidas para avaliar suas estratégias de relacionamento baseadas nos seguintes indicadores de desempenho: valor do cliente (Rust et al., 2001), comprometimento e confiança (Fournier et al., 1998), satisfação / insatisfação (Lambin, 2000), fidelidade (Reichheld, 1996) e lucratividade do cliente (Christopher, 1999; Kotler, 2000; Cannie, 1995; Gordon, 2000; Reichheld, 1996).

3.5. UNIDADES DE ANÁLISE

No lugar de população e amostra de pesquisa, um estudo de caso possui unidades de análise, sobre as quais o estudo é focado.

Partindo-se da definição apresentada por Yin (2001) em que a unidade de análise (e, portanto, o caso) está relacionada com a maneira como as questões da pesquisa foram definidas e sabendo-se que a questão principal a ser respondida é *como o marketing de relacionamento é pelas empresas de serviço que atuam no mercado empresarial (B2B) brasileiro*, chegou-se à definição da unidade de análise que foi considerada nesse estudo de caso, qual seja:

Unidade de Análise:

estratégias de marketing de relacionamento de uma empresa de serviços de telefonia fixa que atua no B2B representada pela Telemar.

3.6. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Coleta dos Dados

Considerada como uma das etapas estratégicas na realização de um estudo de caso, visto significar a identificação das evidências a serem analisadas na pesquisa, a coleta de dados em um estudo de caso pode ser conduzida, segundo Yin (2001), a partir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Adotando-se a classificação de fontes primárias e fontes secundárias de dados (Matar, 1993), foram utilizadas nessa pesquisa duas fontes de evidências primárias – entrevistas e observação direta – e uma fonte de evidências secundárias – documentos.

Dentre as fontes de evidência utilizadas em um estudo de caso, as entrevistas são uma das mais importantes. Em um estudo de caso, diferentemente de um levantamento, as entrevistas podem e devem ser conduzidas de forma variada, dependendo do objetivo a ser atingido. Segundo Yin (2001), as entrevistas de um estudo de caso podem ser de três tipos - espontânea, focal e formal - conforme descritas a seguir:

- ◆ Espontânea: entrevistas em profundidade e totalmente desestruturadas com respondentes-chave.
- ◆ Focal: entrevistas menores e mais focadas, mas ainda espontâneas.
- ◆ Formal: entrevistas estruturadas.

Para o estudo em questão, foram utilizadas as formas espontânea e focal de entrevista, onde:

- ◆ Espontânea: entrevistas mais longas, de profundidade, aplicadas ao informante-chave da unidade de análise e aos profissionais responsáveis pelos programas de relacionamento com clientes.
- ◆ Focal: entrevistas menores aplicadas aos vendedores da área corporativa e aos funcionários envolvidos nas atividades operacionais dos programas de relacionamento com clientes.

A segunda fonte de dados primários considerada nesse estudo de caso, a observação direta, foi de caráter informal e realizada durante as visitas de campo para condução das entrevistas. As fontes de observação utilizadas foram os espaços físicos, os murais de comunicação interna, o ambiente interno da empresa e a infra-estrutura disponível.

As evidências secundárias foram coletadas de documentos internos da empresa como publicações, site, campanhas e de fontes externas como artigos, relatórios setoriais e matérias jornalísticas.

Com o objetivo de planejar e direcionar os trabalhos de campo, foi elaborado um protocolo de pesquisa, contendo o instrumento de coleta e as normas gerais de utilização.

De acordo com Yin (2001), o protocolo de pesquisa *“é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o mesmo”* (p.89).

O protocolo é mais do que um instrumento de coleta dados pois, além do próprio instrumento, ele contém também os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas ao se utilizar o instrumento.

Campomar (1991) afirma que, para se realizar um estudo de caso, é imprescindível a preparação de um protocolo, relacionando-se as atividades a serem executadas e os procedimentos a serem seguidos.

Segundo as recomendações de Yin (2001), um protocolo deve contemplar o seguinte conteúdo:

- ◆ Visão geral do projeto: objetivos; questão do estudo de caso; modelo do estudo e pressupostos conceituais.
- ◆ Procedimentos de campo: definição das pessoas que serão entrevistadas; dos setores que serão visitados; lista do material necessário para as atividades de campo; agenda das atividades de coleta de dados; credenciais de acesso aos locais do estudo de caso.
- ◆ Instrumento para a coleta de dados: lista de questões com as respectivas fontes prováveis de evidência para estudo da unidade principal de análise; questionário estruturado para levantamento nas unidades incorporadas de análise.

Tratamento dos dados

Em um estudo de caso, esta etapa consiste na análise das evidências coletadas ao longo do estudo, tendo em vista as proposições iniciais do mesmo e o modelo do estudo.

Segundo Yin (2001), ao contrário das análises estatísticas, há poucas fórmulas ou receitas fixas para orientar o pesquisador em um estudo de caso, o que leva a análise a depender muito do seu próprio estilo de pensar, da disponibilidade de evidências e das interpretações alternativas.

Yin (2001) recomenda que o pesquisador inicie seu trabalho de estudo de caso definindo uma estratégia analítica geral, visando estabelecer prioridades do que deve ser analisado e por que. São duas as estratégias analíticas gerais descritas por Yin (2001): baseada em proposições teóricas e baseada em uma estrutura descritiva. Partindo dessas duas estratégias gerais, Yin (2001) apresenta também os quatro métodos principais de análise que podem ser utilizados no estudo de caso, quais sejam: adequação ao padrão, construção da explicação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programas.

O modelo adotado para o estudo em questão e apresentado no *capítulo 3.3* desse documento indica, claramente, que a estratégia geral a ser utilizada para a análise das evidências do caso em questão deve ser *baseada nas proposições teóricas* (pressupostos conceituais), o que leva à adoção da *lógica de adequação ao padrão* como o método principal de análise.

Visando obter uma análise de qualidade para o estudo aqui proposto, foram também seguidos os quatro princípios recomendados por Yin (2001), quais sejam:

- ◆ Considerar todas as evidências relevantes
- ◆ Abranger todas as principais interpretações concorrentes
- ◆ Dedicar-se aos aspectos mais significativos do estudo de caso
- ◆ Utilizar o conhecimento prévio de especialista do pesquisador

CAPÍTULO 4 O ESTUDO DE CASO

4.1. O SETOR BRASILEIRO DE TELEFONIA FIXA

Fonte: PASTE – Perspectiva para ampliação e modernização do setor de Telecomunicações. Anatel, 2000

Atualmente, as nações vivem, em maior ou menor escala, os impactos da terceira Revolução Industrial, fenômeno promovido por um novo paradigma tecnológico. Apesar das inovações tecnológicas terem sido, ao longo dos últimos tempos, as indutoras das grandes mudanças econômicas, sociais e políticas pelas quais vem passando a humanidade, a revolução atual se diferencia pela velocidade na criação e disseminação das conquistas tecnológicas.

O advento da telemática – associação dos recursos da informática com os das telecomunicações – vem promovendo profundas alterações na organização do trabalho em todos os setores da sociedade, configurando um novo modelo social denominado de Sociedade da Informação.

Nesse cenário, as telecomunicações vêm desempenhando papel de fundamental importância, pois são, a um só tempo, geradoras e beneficiárias do novo paradigma tecnológico. Pelas mesmas razões, estão fortalecendo e consolidando a chamada Economia da Informação.

Vistas de outro ângulo, as inovações tecnológicas têm promovido fortes e positivos impactos no desenvolvimento das telecomunicações. Há que se ressaltar que modernas e

abertas regulamentações têm reduzido as barreiras à entrada de novos operadores do setor, enquanto a utilização de novas tecnologias e uso mais eficiente da infra-estrutura têm proporcionado sensíveis reduções de custos operacionais. Em resumo, um modelo que tem valorizado o negócio para novos competidores e contribuído para a expansão acelerada do setor.

A aprovação, em 1995, da Emenda Constitucional Nº 8, quebrou o monopólio estatal das telecomunicações brasileiras, abrindo o setor brasileiro de telecomunicações à participação de capitais privados e dando início à expansão do setor. Em 1997, a Lei Geral das Telecomunicações – LGT – deu feição ao novo modelo brasileiro e criou a Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações -, órgão regulador do setor.

O novo modelo brasileiro de telecomunicações está pautado em dois pilares fundamentais de sustentação: a universalização e a competição. O primeiro pilar diz respeito à popularização, envolvendo metas obrigatórias de expansão e qualidade. Já o segundo pilar, visa, por meio do incentivo ao jogo concorrencial entre as empresas do setor, produzir mais benefícios para o consumidor brasileiro.

Em termos de competição direta, um fato recente importante foi a introdução da concorrência no segmento de chamadas de longa distância, nacional e internacional, no início de julho de 1999. Com esse modelo, o usuário tem a possibilidade de escolher a prestadora de serviço que preferir para cada chamada de longa distância que realizar. O resultado para o mercado é um clima de concorrência permanente, num cenário onde qualidade, tarifas e serviços, passam a ser atrativos e diferenciais fundamentais na conquista e fidelização dos assinantes.

O mercado brasileiro de telecomunicações está segmentado de acordo com os diferentes benefícios que esses serviços proporcionam à sociedade, identificando-se quatro segmentos distintos - famílias, empresas, órgãos governamentais e outras entidades - conforme apresentado no *Quadro 16* a seguir.

Quadro 16. Dados referenciais básicos

Fonte: PASTE, Anatel, 2000

VARIAVEL	UNIDADE	1994	1999	2005
População (IBGE)	Milhões	154,8	165,0	178,1
Urbana	Milhões	116,1	131,8	145,2
Rural	Milhões	38,7	33,2	32,9
Famílias (IBGE)	Milhões	40,7	43,8	47,3
Urbanas	Milhões	31,5	35,1	37,9
Rurais	Milhões	9,2	8,7	9,4
Empresas (*)	Milhões	4,4	5,3	7,7
Órgãos governamentais (*)	Milhares	17,0	20,0	20,0
Entidades não governamentais (*)	Milhões	1,3	1,6	2,3
Produto Interno Bruto (BC) (**)	R\$ bilhões	884	990	1300
PIB per capita (**)	R\$ mil / pessoa	5,7	6,0	7,4
Densidade demográfica	Hab/km ²	18,21	19,4	20,9

(*) estimativa (**) reais em 1999

Particularmente em relação ao segmento empresarial, a previsão para 2005 é de um mercado em torno de 10 milhões de empresas e outras entidades, com uma perspectiva de atendimento correspondente a 21,2 milhões de acessos para a telefonia fixa.

Atualmente, o mercado brasileiro de telefonia fixa está dividido entre oito empresas operadoras que atuam localmente e/ou em longas distâncias nacionais e internacionais, conforme apresentado nos *Quadros 17 a 22* a seguir.



Figura 43: Mapa da telefonia fixa brasileira

Fonte: Site Teleco, www.teleco.com.br

Quadro 17. Concessionárias e empresas espelho locais

Fonte: Site Teleco, www.teleco.com.br

	Setores	Concessionárias	Empresas Espelho
Região I	1.2.4 a 17	<u>Telemar</u>	<u>Vésper</u> (Embratel)
	3	<u>CTBC</u>	
Região II	18.19.21.23.24. 26 a 30	<u>Brasil Telecom</u>	<u>GVT</u>
	20	<u>Sercomtel</u>	
	22 e 25	<u>CTBC</u>	
Região III	31.32 e 34	<u>Telefonica</u>	<u>Vésper SP</u> (Embratel)
	33	<u>CTBC</u>	

Quadro 18. Resultados 2003 das operadoras de telefonia fixaFonte: Site Teleco. www.teleco.com.br

Milhões de R\$	Telemar* *	Brasil Telecom	Telefonica	Embratel*
Acessos Fixos em Serviço (milhares)	15.147	9.851	12.297	-
Receita Bruta	19.426.9	11.077.4	16.221.9	9.177.2
Receita Líquida	14.002.8	7.915.2	11.804.8	7.043.6
EBITDA	6.220.5	3.314.0	5.302.5	1.782.9
Margem EBITDA	44.4%	41.9%	44.9%	25.3%
Lucro (Prejuízo) Líquido	212.7	(25.3)	1.588.0	223.6

* sem Vésper, ** Telemar inclui Oi.

Quadro 19. Concessionárias de serviços de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI)Fonte: Site Teleco. www.teleco.com.br

Operadora	Código da Operadora
Embratel	21
Intelig	23
Telemar	31
Brasil Telecom	14
Telefonica	15
Claro (Telecom Américas)	36
TIM	41
CTBC*	12

* A CTBC apesar de já possuir autorização para todo o Brasil só está oferecendo o serviço para chamadas originadas onde está prestando o serviço local.

Quadro 20. Número de terminais de telefonia fixa no BrasilFonte: Site Teleco. www.teleco.com.br (Anatel e relatórios das operadoras, maio/2004)

	Telemar	Brasil Telecom	Telefonica
Acessos Fixos Instalados (mil)	17.348	10.701	ND
Acessos Fixos em Serviço (mil)	15.123	9.724	12.228
Taxa de Utilização	87.2%	90.9%	ND
Telefone de Uso Público (TUP)	662	296	327
ADSL em Serviço (mil)	284	324.9	518
Empregados	7.980	5.211	7.177
Acessos em Serviço/Empregado	1.895	1.866	1.704
Grau de Digitalização	99.0%	99.5%	97.2%

Quadro 21. Número de acessos fixos em 2003Fonte: Site Teleco, www.teleco.com.br

	Instalados (milhares)	Em Serviço (milhares)	TUP
Telemar	17.382	15.147	664
Brasil Telecom	10.686	9.851	296
Telefonica	13.229	12.297	331
CTBC	855	688	22
Sercomtel	161	ND	4
Total	42.313	ND	1.319

* Inclui 1.381 TUPs da Embratel

Quadro 22. Número de acessos fixos em 2003 das operadoras espelhoFonte: Site Teleco, www.teleco.com.br

	Acessos Fixos Instalados (milhares)
Vésper	4.736
Vésper SP	1.325
GVT	1.007
Total	7.066

4.2. A EMPRESA ESTUDADA

Maior prestadora de serviços de telefonia fixa da América do Sul, a Telemar é hoje a maior empresa de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados. Com larga experiência em serviços de telefonia fixa local e de longa distância, disponibiliza também serviços para Internet, Transmissão de Dados e Imagens e Videoconferência, entre outros.

Em 1998, o Ministério das Comunicações decidiu dividir a Telebrás em doze companhias : três holdings das concessionárias regionais de telefonia fixa, uma holding da

operadora de longa distância e oito holdings das concessionárias da telefonia móvel Banda A. A maior delas era a Tele Norte Leste, transformada em Telemar em abril de 1999.

Os estados que hoje integram a área de atuação - Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima - respondem por 64% do território nacional. Além disso, geram mais de US\$ 300 bilhões (40%) do Produto Interno Bruto (PIB) e abrigam 87 milhões de pessoas, mais da metade da população brasileira.

A empresa possui atualmente 18 milhões de linhas instaladas, das quais 97% são digitalizadas, e uma rede de cabos de fibra óptica de mais de 31.500 quilômetros, cobrindo a região representada na *Figura 44* a seguir.

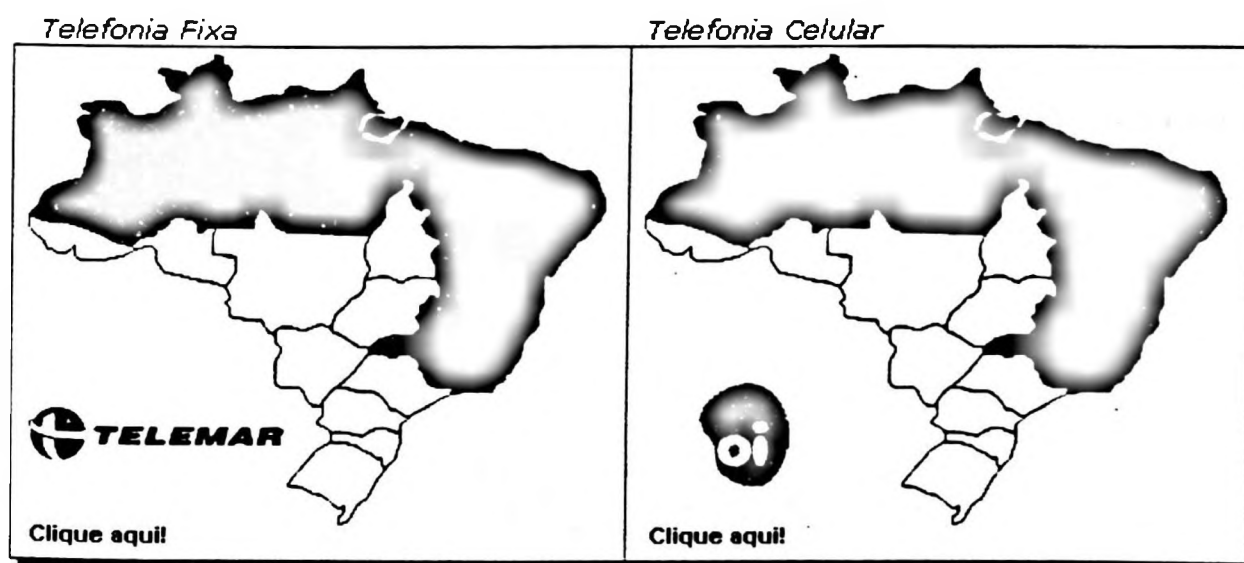


Figura 44: Região de cobertura da Telemar
Fonte: Site da empresa, www.telemar.com.br

A estrutura corporativa da empresa está apresentada na *Figura 45* a seguir.

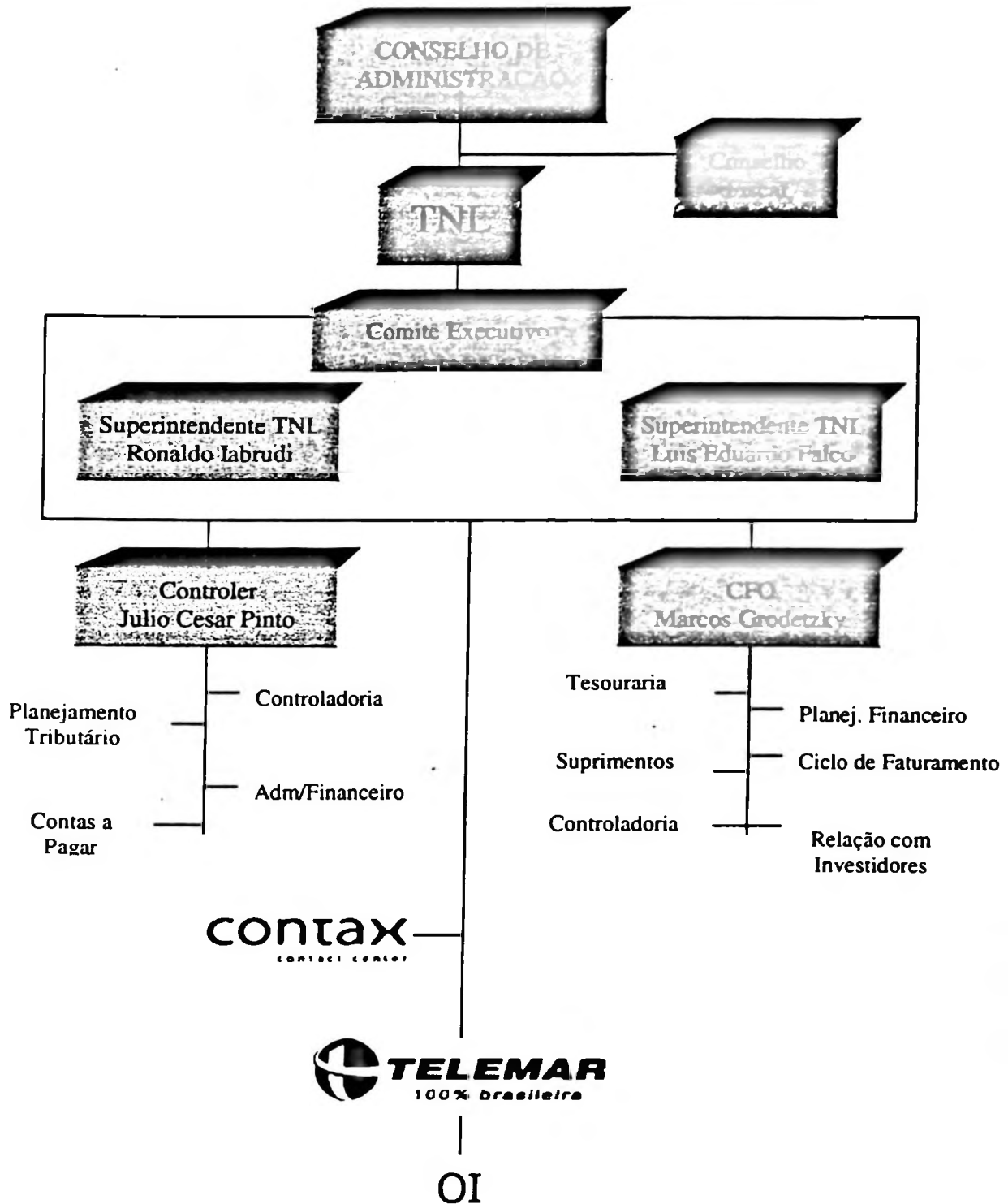


Figura 45: Estrutura corporativa da Telemar
 Fonte: Site da empresa, www.telemar.com.br

4.3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas espontâneas e focadas com os seguintes representantes da empresa estudada, Telemar:

- ◆ Márcia Santa Anna – Marketing Corporate
- ◆ Luiz Riscado – Gerente de Segmentos Corporativos
- ◆ Luciana Limpo – Coordenadora de Comunicação Corporativa
- ◆ Tadeu Souza – Serviços ao Cliente Corporativo
- ◆ Juliana Toledo Relvas – Diretoria de Soluções Empresariais
- ◆ Luíza Serpa – Comunicação Interna / Departamento de Recursos Humanos
- ◆ Andréia Luna – Assessora de Imprensa (Máquina Comunicação Corporativa Integrada)
- ◆ Adria Mara Candido – Gerência Produtos e Serviços Consumidor (Contato-Chave)

As informações coletadas e apresentadas a seguir correspondem à consolidação dos dados originados das fontes primárias (entrevistas e observação direta) e secundárias (documentos diversos) consultadas durante o levantamento de campo, estando organizadas segundo o Roteiro de Entrevista desenvolvido para esse estudo e que se encontra no *Anexo 2* do presente documento.

É importante observar que o planejamento inicial do estudo de caso contemplou a obtenção de informações mais abrangentes e mais profundas, conforme poderá ser constatado

pelo protocolo e roteiro de entrevista. O não fornecimento de todas as informações desejadas foi justificado pelas questões estratégicas da empresa e, também, pela insuficiência de dados, por ela se encontrar na fase inicial de implantação da gestão de relacionamento com clientes corporativos.

4.3.1. Orientação Geral da Empresa: Valores, Crenças e Comportamentos

Evidência Nº 1: Valores da empresa

Os valores corporativos da Telemar estão consolidados nos “dez mandamentos” da empresa:

- I. *A Regra do Patrão*
Regra número 1: o Cliente tem sempre razão
Regra número 2: se o Cliente não tiver razão, leia a regra número 1

- II. *Busca da Excelência*
O conhecimento da Companhia, seu maior ativo, é obtido no dia-a-dia das pessoas; logo, se deve estimular a difusão e a transparência das informações, a padronização de processos e métodos, e os instrumentos que mantenham o processo de acúmulo e compartilhamento de conhecimento vivo.

- III. *Dividir o Sucesso*
A geração de valor da Companhia também deve ser repartida com seus Colaboradores, buscando um alinhamento perfeito de interesses com os acionistas, sendo que essa divisão deve ser feita sempre de forma meritocrática.

- IV. *Paranóia pelo Resultado*
O lucro é a única fonte geradora de recursos que assegura a continuidade da vida da Empresa, sua força, sua modernização e seu crescimento. Deve-se manter continuamente um clima de guerra na busca incansável pela eficiência, que se traduz em liderança absoluta de custos e produtividade e que só pode ser obtida pela gerência do dia-a-dia das pessoas.

- V. *Meritocracia*
Radical e aplicada em todos os níveis, sendo a pedra fundamental da política de gente.

- VI. *Confiança*
As pessoas têm total autoridade para exercer adequadamente suas responsabilidades. As pessoas têm o direito de Ter estas responsabilidades claramente definidas, e o dever de lealdade total com a Companhia.
- VII. *Integridade*
O comportamento que não atende aos mais altos padrões éticos e profissionais deve ser extirpado, independentemente da magnitude da falta.
- VIII. *Simplicidade*
Fazer as coisas de forma simples, pois é necessário ser simples para fazer rápido e é necessário ser rápido para vencer.
- IX. *Time*
Nosso ambiente deve valorizar a simplicidade, o entusiasmo, a auto-realização e o respeito pelas pessoas, não cabendo nenhuma forma de manifestação que destaque o indivíduo em relação ao Time.
- X. *Excelência de Gente*
A excelência da Companhia só pode ser alcançada através da excelência de pessoas: recrutar as melhores pessoas, propondo desafios, encorajando a tomar riscos, ousar, nutrindo um incansável desejo de aprender para fazer as coisas cada dia melhor. Não existe verdadeiro líder sem sucessores.

Evidência Nº 2: Entendimento e difusão dos valores

- ◆ Distribuição de material impresso com os “*Nossos Valores*”
- ◆ Informativo interno semanal “*Canal 31*” - “*em linha direta com os colaboradores Telemar*” – onde as informações são agrupadas conforme os dez mandamentos da empresa.
- ◆ Jornal mural “*Nossos Valores*” colocado em todos os andares da empresa.

Evidência Nº 3: Comprometimento com a qualidade

- ◆ Mobilização interna pela qualidade com a campanha “*100% Verde*”.

- ◆ Atitudes desenvolvidas com a campanha: comprometimento, superação, paixão, qualidade e resultado.
- ◆ Indicadores mensais de qualidade como IGQ (indicador geral de qualidade).
- ◆ Divulgação explícita nos murais da empresa dos índices de qualidade das regionais, de acordo com os segmentos de mercado em que atuam.
- ◆ Campanha motivacional de qualidade de atendimento para o Call Center.
- ◆ Comunicação visual interna da empresa totalmente voltada para a motivação para a qualidade.
- ◆ Distribuição interna de material explicativo e promocional da campanha “100% verde”.

Evidência Nº 4: Difusão interna de informações

- ◆ Rede Intranet Interativa
- ◆ Informativo semanal “Canal 31”
- ◆ Jornal mensal “Conexão”
- ◆ Jornal mural quinzenal “Nossos Valores”
- ◆ Gestão à Vista: acompanhamento e divulgação aberta dos resultados de cada área da empresa
- ◆ Campanhas internas: comunicação visual e materiais promocionais

Evidência Nº 5: Orientação de vendas

- ◆ Mercado segmentado demograficamente em quatro segmentos distintos: residencial, microempresa, empresarial e corporativo.
- ◆ Produtos e serviços direcionados de acordo com o segmento.
- ◆ Equipes de desenvolvimento e atendimento organizadas por segmento de mercado.

- ◆ Campanha interna “*Colaborador bom de venda*”: todo funcionário, de qualquer área, pode vender os produtos da empresa e ganha por isso.

Evidência N° 6: Orientação para a competitividade

- ◆ Disseminação interna de informações sobre os números do mercado.
- ◆ Disseminação interna de informações sobre ações do concorrente.
- ◆ Valorização interna dos pontos fortes da empresa em relação aos concorrentes.
- ◆ Divulgação interna das ações da empresa relacionadas com inovação, crescimento, superação de concorrentes e conquista de novos e importantes clientes.

Evidência N° 7: Orientação para o cliente

- ◆ Divulgação interna das ações da empresa voltadas para satisfazer os clientes.
- ◆ Programas especiais de treinamento e incentivo para os terceirizados.
- ◆ Campanhas internas de motivação para qualidade de atendimento ao cliente.
- ◆ Ênfase nos serviços de atendimento da empresa como Postos, Plataformas e Call Center.
- ◆ Destaque e divulgação interna dos casos de sucesso de bom atendimento.

4.3.2. Capacidade de Sentir o Mercado

Evidência N° 1: Sistema de Informações de Marketing

- ◆ Busca de informações sobre o mercado é descentralizada: todas as áreas da empresa têm essa incumbência.
- ◆ Pesquisas de mercado contínuas, conforme a demanda de cada uma das áreas da empresa (demanda distribuída).
- ◆ Informações são disponibilizadas e disseminadas através da Intranet da empresa.

Evidência N° 2: Canais de comunicação com o cliente

- ◆ Call center: atendimento telefônico customizado para cada um dos segmentos de mercado.
- ◆ Gerente de vendas / contas: atendimento pessoal para os mercados empresarial e corporativo.
- ◆ Extranet (*corporate on line*): atendimento eletrônico exclusivo para o mercado corporativo.
- ◆ Gerente de contas exclusivo: atendimento pessoal permanente e direto dentro da empresa cliente (exclusivo para o mercado corporativo).
- ◆ Agentes autorizados (terceiros): atendimento pessoal para os segmentos microempresa e empresarial.

Evidência N° 3: Informações sobre os clientes

- ◆ Banco de dados de clientes empresariais e corporativos.
- ◆ Disseminação da filosofia CRM mas ainda sem implantação da tecnologia necessária para suporte.
- ◆ Alimentação e atualização contínua dos dados pelos gerentes de contas.

4.3.3. Capacidade de Relacionamento com o Mercado

Evidência N° 1: Soluções customizadas

Para Soluções Corporativas a Telemar criou a divisão Telemar Corporate que está voltada para os mercados corporativo e empresarial. É uma unidade de negócios desenhada para o cliente, que oferece os mais modernos serviços de comunicação de dados e voz avançado, bem como a convergência das aplicações de voz, dados e imagem de valor adicionado, além do atendimento personalizado através de nossos gerentes de conta e de

nossa rede de agentes autorizados. Tem como missão fornecer aos clientes corporativos soluções completas e integradas em telecomunicações, com uma atuação nacional e oferta internacional. A Telemar Corporate oferece a cada cliente corporativo um relacionamento personalizado visando compreender suas necessidades de negócio e oferecer soluções customizadas, flexíveis e confiáveis para atender a cada necessidade específica.

De forma customizada, a Telemar Corporate oferece as soluções adequadas para cada segmento do mercado corporativo: Finanças, Governo, Indústria, Comércio e Serviços. O portfólio de serviços oferece soluções completas em telecomunicações, que podem se referir a relacionamento com o cliente, formação de redes, comunicação de voz, mobilidade e conectividade.

Evidência N° 2: Parcerias

Entendendo que em diversas situações os clientes procuram uma integração com outros serviços além de telecomunicações, a empresa busca estabelecer parcerias estratégicas com empresas que são referência de qualidade em suas áreas de atuação. A Telemar possui alianças com empresas líderes de mercado em tecnologia da informação, serviços e consultoria para desenvolver soluções que atendam de forma completa às necessidades de seus Clientes Corporativos. São elas:

- ◆ **Contax:** oferece soluções diferenciadas e customizadas para fortalecer o relacionamento entre as empresas e o público.
- ◆ **Cisco:** líder mundial de soluções de redes corporativas, *internetworking* e telecomunicações, a Cisco trabalha em conjunto com o time de projetos e vendas da Telemar Corporate para projetar e implementar projetos complexos de Internet, Segurança, Redes *Wireless* etc.

- ◆ Siemens: líder mundial em soluções e serviços de telecomunicação para clientes Corporativos, atua em conjunto com a equipe da Telemar Corporate para integrar soluções de voz e dados.

Evidência N° 3: Ofertas de valor

- ◆ Abrangência: possui a maior capilaridade e o maior número de pontos de presença e de atendimento do País com a mais completa gama de produtos e serviços.
- ◆ Comprometimento: garantia de performance das soluções contratadas de acordo com rigorosos termos de Garantia de Nível de Serviço (SLA).
- ◆ Conhecimento: equipe altamente qualificada e atualizada, que conhece a fundo o mercado de telecomunicações e os principais segmentos da economia.
- ◆ Flexibilidade: gestão com níveis diferenciados de serviços em função das necessidades do negócio, do porte, do ramo de atividade, da abrangência e do grau tecnológico da empresa.
- ◆ Proximidade: gerentes de conta atuam como consultores parceiros, ajudando no planejamento da evolução do negócio e na definição do conjunto ideal de ferramentas de telecomunicações.
- ◆ Qualidade: está sempre pesquisando novas formas de otimizar tempo e recursos.
- ◆ Solidez financeira: para dar segurança ao cliente que contratar soluções que são vitais para seus negócios;
- ◆ Integração: única operadora a oferecer voz local, serviços de longa distância, meios de acesso à Internet, comunicação de dados, mobilidade e atendimento em telecomunicações.

Evidência N° 4: Serviços ao cliente

- ◆ Corporate On Line: permite aos clientes conhecer os serviços disponíveis e solicitar, por meio do site, serviços diversos como linha telefônica, 2ª via de conta, conta única, relatórios de soluções e bloqueio para celular.

- ◆ Centros de Gerência de Rede (CGR): é o responsável pelo monitoramento de toda a planta de voz e dados da Telemar que, utilizando equipe especializada, sólida infra-estrutura e monitoramento constante, representa um novo modelo de atendimento ao segmento corporativo.

- ◆ Centros de Gerência de Serviços (CGS): oferece o monitoramento pró-ativo da rede de telecomunicações de dados garantindo alta qualidade dos serviços.

Evidência N° 5: Satisfação do cliente

- ◆ Pesquisas semestrais medem a satisfação dos clientes empresariais e corporativos e os resultados são utilizados para adotar medidas corretivas necessárias.
- ◆ Indicadores de desempenho operacionais definidos com base nos critérios de avaliação dos clientes.
- ◆ Monitoramento contínuo pró-ativo dos serviços minimiza a necessidade de reparos.
- ◆ Equipe de pós venda especializada, que conta com o apoio dos Centros de Gerência de Rede (CGR) e de Serviços (CGS).
- ◆ Equipe de apoio para os gerentes de conta formada por um “executivo de delivery” e um “executivo de projeto” garantem a satisfação dos clientes com os serviços prestados e o sistema de faturamento e cobrança.

Evidência N° 6: Gestão de clientes

- ◆ Clientes corporativos têm atendimento personalizado e soluções customizadas que podem incluir projetos especiais fora do portfólio de produtos da Telemar.
- ◆ A lucratividade das carteiras de clientes empresariais e corporativos é avaliada anualmente.
- ◆ Os clientes empresariais são segmentados de acordo com o potencial de faturamento e o retorno que dão para a empresa.
- ◆ O sistema contábil da Telemar ainda não permite medir os custos de atendimento.

Evidência N° 7: Estratégias de relacionamento

- ◆ Célula especial de marketing voltada especialmente para o segmento corporativo.
- ◆ Adoção do “marketing one-to-one”.
- ◆ Estratégias especiais de comunicação.
- ◆ Profissional especializada em relacionamento com clientes de contas estratégicas.
- ◆ Adoção de estratégias especiais de relacionamento com clientes corporativos “key accounts”: eventos, viagens, etc.

4.3.4. Visão estratégica

Evidência N° 1: Objetivos da Empresa

O objetivo da Telemar é ser a maior prestadora de serviços de telefonia fixa e celular da América Latina, proporcionando a clientes corporativos e residenciais serviços de dados, telefonia local, de longa distância e celular da mais alta qualidade. Estes são elementos essenciais da sua estratégia:

- Expansão para o mercado de serviços de longa distância entre regiões e internacional
- Expansão para o mercado de serviços de telefonia celular

- Expansão para novos mercados corporativos
- Redução de custos

Evidência Nº 2: Foco no mercado corporativo

- ◆ A área corporativa da Telemar teve como meta aumentar a receita em 56% ao longo de 2003 (até janeiro de 2004), buscando se consolidar como a melhor alternativa para atender todas as necessidades de telecomunicações desse mercado.
- ◆ Campanha interna “Foco no Corporativo: é a Telemar de olho no Cliente, na Qualidade e no Resultado” para envolver diretamente oito áreas estratégicas, para as quais foram determinadas metas especiais para o bom desempenho da unidade de negócios “Telemar Corporate”, quais sejam: TI, Engenharia, Atacado, Faturamento, UN Corporativo, Oi, Suprimentos, Gestor Regional, Controladoria.
- ◆ Contrato para terceirização da rede de dados do Banco do Brasil consolida a estratégia da Telemar para o mercado corporativo.
- ◆ Outros contratos importantes em 2003: Visanet, Gol, TAM, ABN AMRO Real, Icatu Hartford, Ponto Frio, Caixa Econômica Federal, Câmara dos Deputados, Tribunal Superior Eleitoral, Cia. Suzano de Papel e Celulose.

Evidência Nº 3: Estratégia Competitiva

- ◆ A empresa adota a estratégia competitiva de base de *liderança de custos* para os segmentos de mercado residencial, microempresa e empresarial.
- ◆ Para o segmento corporativo a Telemar adota a estratégia de base de diferenciação e a disciplina de valor de intimidade com clientes.

Evidência N° 4: Responsabilidade Social

- ◆ A empresa criou o Instituto Telemar, visando a inclusão social através de educação e cultura voltada para populações infanto-juvenis de comunidades com baixo índice de desenvolvimento humano (IDH). O Instituto possui a chancela da Unesco.
- ◆ A empresa investe sistematicamente em cultura valorizando projetos que buscam a transformação social através da arte, revelam novos talentos, apostam na utilização de novas linguagens e, principalmente, promovem a democratização do acesso de todas as camadas da população aos bens culturais. Em 2003 a empresa patrocinou 49 projetos que juntos somaram mais de R\$ 8 milhões.
- ◆ A empresa desenvolve a cidadania empresarial estimulando a participação dos seus colaboradores em projetos de iniciativas sociais.

4.3.5. Sistemática Organizacional

Evidência N° 1: Estrutura organizacional

- ◆ A Telemar passou, recentemente, a adotar uma estrutura organizacional baseada no mercado conforme apresentado na *Figura 46* a seguir.
- ◆ Executivo especialmente voltado para a gestão do mercado corporativo.

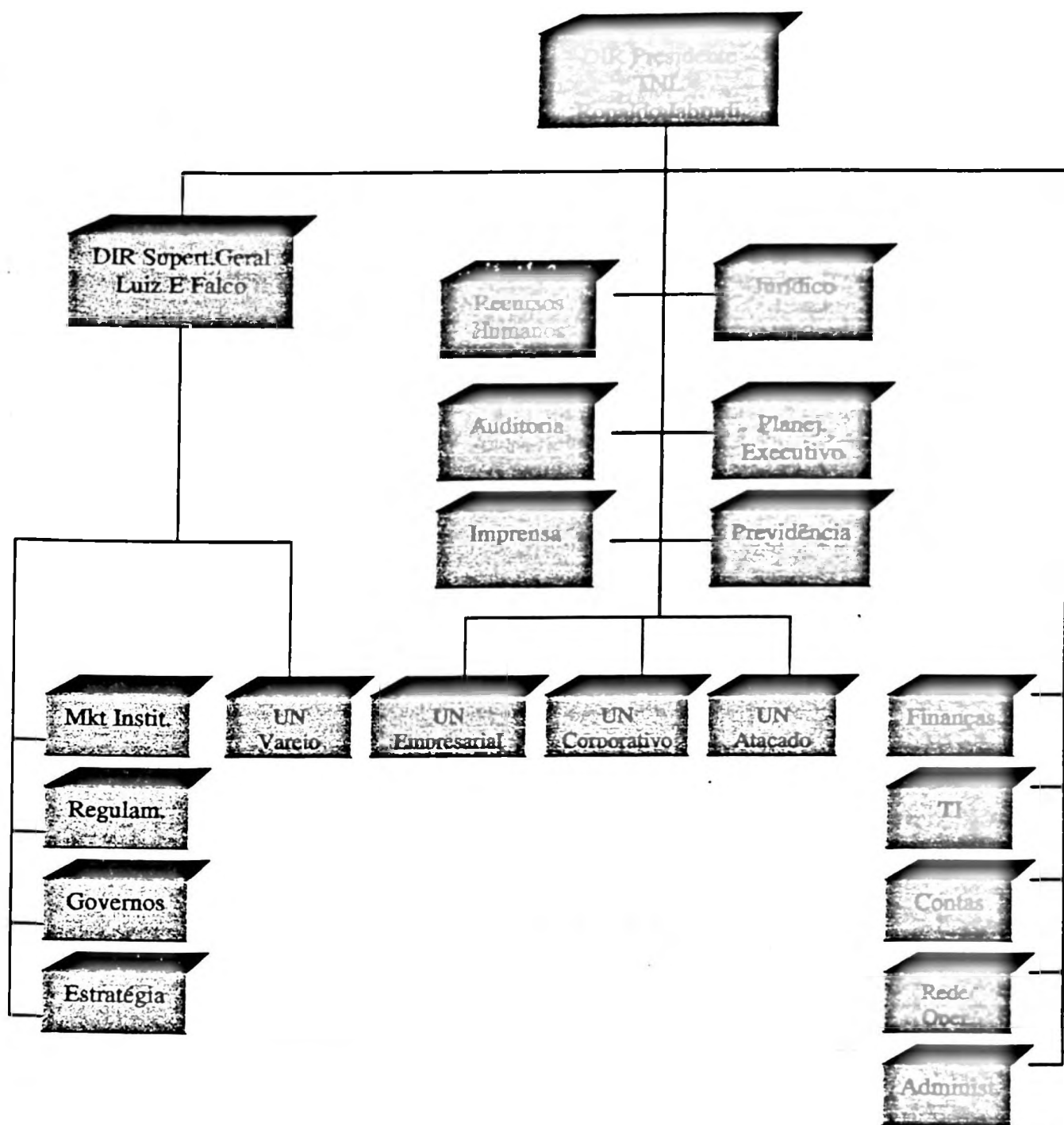


Figura 46: Estrutura organizacional da Telemar

Fonte: Telemar, Departamento de Recursos Humanos, janeiro 2004

Evidência N° 2: Gestão empresarial

- ◆ Setores organizados de acordo com um modelo aberto de gestão, sem salas e divisórias.
- ◆ Os membros da diretoria trabalham juntos em uma mesma sala.
- ◆ Comunicação aberta e informal entre funcionários e setores.
- ◆ Equipes multifuncionais de trabalho.
- ◆ Dificuldade para distinguir diferentes níveis hierárquicos (facilidade de acesso).
- ◆ Integração de setores e funções.
- ◆ Disseminação de informações em todos os níveis.

4.4. CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO

Conforme previsto no *Capítulo 1.6*, a partir das evidências levantadas no estudo de caso e apresentadas no item anterior desse estudo, serão respondidas as seguintes questões de investigação:

Como a empresa de serviços que atua no B2B entende o conceito de marketing de relacionamento?

As evidências levantadas demonstram que a empresa entende a importância estratégica do marketing de relacionamento para o sucesso dos seus negócios, particularmente no que se refere ao segmento corporativo.

Por outro lado, apesar de apresentar as características de uma empresa orientada para mercado e desenvolver uma série de ações relacionadas com a gestão de relacionamento com

clientes, a empresa não demonstrou entender completamente o conceito de marketing de relacionamento, principalmente, nos aspectos referentes à gestão da lealdade e lucratividade da sua base de clientes.

Como a empresa se serviços que atua no B2B aplica na prática os conceitos de marketing de relacionamento?

Atualmente a empresa está direcionando suas estratégias de marketing de relacionamento apenas para o segmento corporativo. Várias são as evidências identificadas que indicam ações de marketing de relacionamento, onde se destacam:

- ◆ Canais de comunicação personalizados e exclusivos
- ◆ Identificação e diferenciação de clientes
- ◆ Atendimento e relacionamento personalizado
- ◆ Soluções integradas e customizadas
- ◆ Busca contínua da satisfação dos clientes
- ◆ Gerência de relacionamento com clientes
- ◆ Estratégias individuais de comunicação
- ◆ Motivação e integração de todos os setores da empresa

Como os clientes da empresa percebem as ações de marketing de relacionamento implementadas por ela?

Como a empresa não permitiu que seus clientes corporativos fossem pesquisados, como era a intenção inicial desse estudo, não foi possível obter nenhuma evidência que indicasse a percepção que os clientes têm em relação às ações de marketing de relacionamento implementadas pela empresa.

A empresa utiliza formas sistematizadas para avaliar os resultados das estratégias de marketing de relacionamento implementadas?

A empresa se encontra em fase inicial de implantação do marketing de relacionamento no segmento corporativo, não possuindo ainda uma forma sistematizada para medição e avaliação dos resultados obtidos com a implantação dessa estratégia.

Quais dos pressupostos conceituais do marketing de relacionamento são identificados nas práticas da empresa?

Comparando-se os pressupostos conceituais apresentados no *Capítulo 3.4* com as evidências levantadas na empresa pesquisada, foi identificado o atendimento e o não-atendimento pela empresa a esses pressupostos, conforme apresentado a seguir.

Pressupostos Atendidos

- ◆ A empresa possui inteligência de mercado gerada e disseminada por toda a organização: aptidões específicas para sentir e relacionar-se com o mercado.
- ◆ A empresa demonstra possuir capacidade para responder a essa inteligência utilizando-se de esforços coordenados e estrutura adequada para criar e oferecer valor superior aos seus clientes.
- ◆ A empresa possui uma cultura organizacional voltada para fora e focada no cliente.
- ◆ A empresa desenvolve atividades rotineiras voltadas para a identificação da base de clientes e o conhecimento das necessidades e expectativas dos mesmos.
- ◆ A empresa identifica e diferencia seus clientes, interage com eles e customiza soluções individuais para os mesmos.

Pressupostos Não Atendidos

- ◆ A empresa não desenvolve atividades rotineiras voltadas para a mensuração da satisfação / insatisfação dos clientes.
- ◆ A empresa não desenvolve atividades rotineiras para fornecer aos clientes canais amplos de mensuração.
- ◆ A empresa não desenvolve atividades rotineiras para demonstrar ativamente seu reconhecimento a eles.
- ◆ A empresa não utiliza a lealdade do cliente como principal medida de desempenho empresarial.
- ◆ A empresa não adota medidas para medir e avaliar suas estratégias de relacionamento.

Pressupostos Não Identificados

Os dados levantados no estudo de caso foram insuficientes para permitir a identificação dos seguintes pressupostos conceituais:

- ◆ A estratégia competitiva da empresa deve ser baseada no valor, onde o foco é a criação lucrativa de valor superior para o cliente.
- ◆ Os esforços da empresa devem ser mais direcionados para a retenção do que para a conquista de novos clientes, visando o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com eles.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÕES

Avaliando-se a questão principal a ser respondida e os objetivos a serem atendidos pela presente dissertação, quando se buscou identificar como o marketing de relacionamento é utilizado pelas empresas de serviço que atuam no mercado empresarial (B2B) brasileiro, conclui-se que os objetivos não foram totalmente alcançados, devido às limitações dos dados obtidos no levantamento de campo relacionadas com o sigilo da empresa e o pouco tempo de adoção do marketing de relacionamento.

Por outro lado, apesar de atingir apenas parcialmente seus objetivos iniciais, esse estudo contribui para um maior conhecimento dos conceitos e práticas do marketing de relacionamento, podendo-se destacar as seguintes contribuições principais:

- 1ª Pesquisa bibliográfica atual e profunda envolvendo conceitos de marketing estratégico, marketing empresarial e marketing de serviços.
- 2ª Identificação dos pressupostos conceituais relacionados às estratégias de marketing de relacionamento em uma empresa de serviços que atua no mercado B2B.
- 3ª Comprovação da predominância atual de uma visão mais tática do que estratégica para o marketing de relacionamento.

- 4ª Identificação da carência de medidas de desempenho para avaliar as ações de marketing de relacionamento das empresas.

5.2. LIMITAÇÕES

Limitações da Pesquisa

5.2.1. Considerando-se que o método de estudo de caso utilizado apresenta como características o aprofundamento das questões estudadas, a flexibilidade da coleta de dados e a diversidade das fontes de evidência, é importante ressaltar os principais fatores e ocorrências que podem limitar os resultados do estudo. São eles:

- ◆ Não permissão para acesso à documentação identificada como fonte de evidência
- ◆ Indisponibilidade de dados e de tempo dos entrevistados
- ◆ Imprecisões nas respostas dos entrevistados
- ◆ Visão tendenciosa dos entrevistados
- ◆ Inabilidade do entrevistador na condução das entrevistas

5.2.2. Sendo uma pesquisa do tipo exploratória, as conclusões obtidas não podem ser generalizadas, restringindo a aplicação dos resultados apenas à empresa estudada.

5.2.3. O acesso limitado às informações durante a fase de levantamento de campo devido às questões de sigilo da empresa.

5.2.4. O não consentimento da empresa estudada para investigação dos seus clientes, o que impediu o atendimento a um dos objetivos do estudo.

5.2.5. O fato da empresa estudada estar ainda em fase inicial de implantação do marketing de relacionamento, o que limitou a disponibilidade de dados.

Limitações da Dissertação

5.2.6. Dificuldades encontradas pela autora para fazer um fechamento do estudo após constatar a insuficiência de dados da pesquisa de campo.

5.3. RECOMENDAÇÕES

O campo de pesquisa para o assunto abordado nesse estudo é amplo e de interesse atual, visto que pouco ainda se sabe e muito ainda se precisa saber. Dentro de uma gama tão vasta de oportunidades de estudo, buscou-se recomendar aquelas que, ao longo desse trabalho, se mostraram mais evidentes.

- ◆ Explorar a aplicação do conceito de marketing de relacionamento em outros setores do mercado empresarial.
- ◆ Ampliar o estudo atual, avaliando-se também a percepção dos clientes.
- ◆ Definir indicadores de desempenho para medir e avaliar os resultados das ações de marketing de relacionamento de uma empresa de serviços que atua no mercado empresarial.
- ◆ Desenvolver um modelo para implantação do marketing de relacionamento em uma empresa de serviços que atua no mercado empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa – trazendo o poder do cliente para o centro da sua empresa*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANATEL. *Paste - Panorama atual da telefonia brasileira e tendências do futuro*. Brasília: Ministério das Comunicações, 2000.
- ANDERSON, James. & Naurus, J. *Business marketing management*. New York: Prentice Hall, 1999.
- ANDERSON, James. & Naurus, J. *Business marketing management: understanding with customer value*. Harvard Business Review: p.53-64, November-December 1998.
- ANDERSON, James C. *Relationships in business markets: exchange episodes, value creation and their empirical assessment*. Journal of Academy of Marketing Science: vol.23, p.346-350, Fall 1995.
- ANSOFF, Igor. *Corporate strategy*. New York: Penguin Books, 1965.
- BASTOS, Lilia da R. et al. *Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias*. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- BERRY, Leonard L. *Relationship marketing of services – growing, interest, emerging perspectives*. Journal of Academy of Marketing Science: vol.23, p.236-245, Fall 1995.
- BOGDAN, Robert C. & Biklen, Sari K. *Qualitative research for education. An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1992
- BONOMA, T.V. *Case research in marketing: opportunities, problems, and a process*. Journal of Marketing Research: v.XXII, p.201-210, may 1985
- BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. *CRM – Customer relationship management – uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CANNON, Joseph P. & Homburg, C. *Buyer-supplier relationships and customer firm costs*. Journal of Marketing: 65, p.29-43, January 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. *O marketing da logística*. São Paulo: Futura, 1999.
- CLANCY, Kevin J. & Shulman, R.S. *Marketing myths that are killing business*. New York: McGraw-Hill,

- COBRA, Marcos. *Estratégias de marketing de serviços*. São Paulo: Cobra, 2001.
- COOK, Victor, J. Jr. et al. *Readings in marketing strategy*. Reawood: Scientific Press, 1989.
- CRAVENS, David.W. *Strategic Marketing*. Richard Irwin Inc, 1994.
- CRAVENS, David.W. & Piercy, N.F. *Relationship marketing and collaborative network in service organizations*. *International Journal of Service Industry Management*: 5, p.39-53, 1994.
- CRESWELL, John W. *Research design. Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- CURRY, Jay & Stora, L. *O cliente, capital da empresa. Customer marketing*. São Paulo: Nobel, 1996.
- CZINKOTA, Michael R. *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, George S. *Managing market relationships*. *Journal of the Academy of Marketing Science*: 28, p.24-30, 2000.
- DAY, George S. *Maintaining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments*. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- DAY, George S. *The capabilities of market-driven organizations*. *Journal of Marketing* : 58, p.37-52, Oct 1994.
- FERREL, O.C. et al. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLINT, Daniel & Wooddruff, R. & Gardial, S.F. *Customer value change in industrial marketing relationships*. *Industrial Marketing Management*: 26, p.163-175, 1997.
- FLINT, Daniel & Wooddruff, R. & Gardial, S.F. *The initiators of changes in customers's desired value*. *Industrial Marketing Management*: 30, p.321-337, 2001.
- FOURNIER, Susan et al. *Preventing the premature death of relationship marketing*. *Harvard Business Review*: p.42-51, Jan-Feb 1998.
- GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- GARBARINO, Ellen & Johnson, M.S. *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships*. *Journal of Marketing*: 63, p.70-87, April 1999.
- GARDNER, David & Thomas H. *Strategic marketing and management*. NY: John Wiley and sons, 1985.
- GIESE, Joan L. & Cote, J.A. *Defining consumer satisfaction*. *Academy of Marketing Science* (on line), 2000.

- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Futura, 2000.
- GOUVÊA, Maria A *Apostila de Pesquisa Qualitativa da disciplina Metodologia de Pesquisa aplicada à Administração II*. FEA/USP, 2001.
- GRÖNROOS, Christian. *Relationship marketing: the strategy continuum*. Journal of Academy of Marketing Science: vol.23, p.252-254, Fall 1995.
- GRÖNROOS, Christian. *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. Management Decision: 32, p.4-20, 1994.
- GRÖNROOS, Christian. *Value-driven relational marketing: from products to resources and competences*. Journal of Marketing Management: 13, p.417-419, 1997.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing e Gerenciamento de Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUMMESSON, Evert. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- GUMMESSON, Evert. *Implementation requires a relationship marketing paradigm*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- HAMEL, Gary & Prahalad C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAX, Arnold C. & Majluf, N.S. *Strategic Management: an interactive perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- HOMBURG, Christian & Pflesser, C. *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes*. Journal of Marketing Research: XXXVII, p.449-462, Nov.2000.
- HOOLEY, Graham J. & Saunders, J. *Posicionamento competitivo*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HUTT, Michael D. & Speh, T.W. *B2B – Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- HUTT, Michael D. *Cross-functional working relationships in marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science: 23, p. 351-357, 1995.
- JAWORSKY, Bernard & Kohli, A. *Market orientation: antecedents and consequences*. Journal of Marketing: 57,p.53-70, July 1993.
- JOHNSTON, Wesley J. & Leach, M.P. & Liu, A.H. *Theory testing using case studies in business-to-business research*. Industrial Marketing Management: 28, p.201-213, 1999.
- JONES, T.O.& Sasser, W.E. *Why satisfied customer defect?* Harvard Business Review: 73, p.88-89, nov-dec 1995.

- KIM, Chan W. & Mauborgne, R. *Strategy, value innovation and the knowledge economy*. Sloan Management Review: p.41-53, Spring 1999.
- KOHLI, Ajay K. & Jaworski, B.J. *Marketing orientation: the constructor, research propositions and managerial implications*. Journal of Marketing: 54, p.1-18, 1990.
- KOTHANDARAMAN, Prabakar & Wilson, D.T. *The future of competition. Value creating networks*. Industrial Marketing Management: 30, 379-389, 2001.
- KOTHANDARAMAN, Prabakar & Wilson, D.T. *Implementing relationship strategy*. Industrial Marketing Management: 29, p.339-349, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2000.
- KOTLER, Philip. *Princípios de marketing, 7ª edição*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip. *Princípios de marketing, 9ª edição*. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing. Edição do milênio*. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.
- LAKATOS, Eva M. & Marconi, M. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- LINTZ, Alexandre & Martins, G.A. *Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos*. Apostila, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, USP, São Paulo, 1999.
- LOVELOCK, Christopher & Wrighr, L. *Serviços – marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1993
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- McKENNA, Regis. *Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito*. São Paulo: Campus, 1998.
- MORGAN, Robert M. & Hunt, S.D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing: 58, p.20-38, 1994.
- NARVER, John C. & Slater, S.F. *The effect of market orientation on business profitability*. Journal of Marketing: p.20-34, October, 1990.
- NARVER, John C. & Slater, S.F. *Additional thoughts on measurement of market orientation:*

- comment on Deshpandé and Farley Focused Management. Journal of Marketing: 2, p.233-236, 1998.*
- NORTON, David P. *Medir a criação de valor, uma tarefa possível. HSM Management: 24, p.88-94, jan-fev 2001.*
- PAYNE, Adrian. *The essence of services marketing. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1993.*
- PEPPERS, Dom. & Rogers, M. *One to One B2B. Rio de Janeiro: Campus, 2001*
- PEPPERS, Dom. & Rogers, M., Dorf, B. *Is your company ready for one-to-one marketing? Harvard Business Review: p.151-160, January-February 1999.*
- PEPPERS & ROGGERS GROUP *Pesquisa Relacionamento com Clientes no Brasil 2003. HSM Management: 38, p.49-57, maio-junho 2003*
- PEPPERS & ROGGERS GROUP. *Censo CRM Brasil: iniciativas e estratégias de CRM em empresas no Brasil. Apresentação de Resultados. Agosto, 2003.*
- PEPPERS & ROGGERS GROUP *CRM em tempos de desaquecimento econômico. www.lto1.com.br: White Paper, março 2001.*
- PEPPERS & ROGGERS GROUP *Compreendendo soluções de identificador único: abordagens estratégicas e operacionais para identificar clientes. www.lto1.com.br: White Paper, 2003.*
- PIERCY, N.E. Marketing implementation. *The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. Journal of Academy of Marketing Science: 26, p.222-236, 1998.*
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.*
- PORTER, Michael. *Competição - estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.*
- RAPP, Stan & Collins, T. *A grande virada do marketing. São Paulo: Futura, 1999.*
- RAPP, Stan & Collins, T. *5ª geração do marketin – maximarketing II. São Paulo: Makron Books, 1991.*
- RAPP, Stan & Collins, T. *The new maximarketing: the classic guide to transforming your advertising, promotion and marketing strategy for the information economy. New York: Makron MacGraw Hill, 1996.*
- REICHARDT, C & Cook, T.D. *Beyond qualitative versus quantitative methods. Beverly Hills: Sage, 1979.*
- REICHHELD, Frederick F. & Sasser, W.E. *Zero defections: quality comes to services. Harvard Business Review: p.41-47, September-October 1990.*

- REICHHELD, Frederick F. & Schefter. *E-loyalty, your secret weapon on the web*. Harvard Business Review: p.105-113, July-August 2000.
- REICHHELD, Frederick F. *Lead for loyalty*. Harvard Business Review: p.77-84, July-August 2001.
- REICHHELD, Frederick F. *O valor da fidelidade*. HSM Management: 21, p.10, julho-agosto 2000.
- REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROCHA, Telma & Veloso, A. *A hora da recompensa*. São Paulo: Cobra, 1999.
- RUST, Roland T. et al. *O valor do cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SELLTIZ, C et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.
- SHAPIRO, Benson P. & Sviokla, J.J. *Conquistando clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SIQUEIRA, Antonio C. B. *Marketing industrial: fundamentos para a ação "business to business"*. São Paulo: Atlas, 1992.
- SLATER, Stanley F. *The challenge of sustaining competitive advantage*. Industry Marketing Management: 25, p.79-86,1996.
- SLATER, Stanley F & Narver, John C. *Does competitive environment moderate the market-orientation performance relationship?* Journal of Marketing: 58, p.46-55, January 1994.
- SUDHARSHAN, D. *Marketing strategy, relationships, offerings, timing and resource allocation*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- SVIOKLA, J.J. Shapiro, Benson P. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TREACY, Michael & Wiersema, F. *The discipline of market leaders*. New York: Addison Wesley, 1995.
- TREACY, Michael & Wiersema, F. *Customer intimacy and other value disciplines*. Harvard Business Review: p.84-93, Jan-Feb 1993.
- TREACY, Michael. *You need a value discipline – but which one?* Fortune Magazine: p.26-28, April 17, 1995.
- URBAN, Glen L. & Star S.H. *Advanced marketing strategy*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

- WALTER, Achim. *Relationship promoters – driving forces for successful customer relationships*. *Industrial Marketing Management*: 28, p.537-551, 1999.
- WEBSTER JR., Frederick, E. *Industrial marketing strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- WEBSTER JR., Frederick, E. *Understanding the relationships among brands, consumers and resellers*. *Journal of the Academy of Marketing Science*: 28, p.17-23, 2000.
- WHITELEY, Richard. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WIKSTROM, S. *Value creation by company-consumer interaction*. *Journal of Marketing Management*: 12, p.359-374, 1996.
- WILSON, David T. *An integrated model of buyer-seller relationships*. *Journal of Academy of Marketing Science*: 23, p.336-345, Fall 1995.
- YIN, Robert. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Orientação Geral da Empresa: Valores, Crenças e Comportamentos

- 1.1- Cultura e valores da empresa são conduzidos para formação de relacionamentos duradouros com os clientes(missão, valores, objetivos)?
- 1.2- Quem assume a perspectiva do cliente (todos os setores de atividade ou apenas o setor de marketing)?
- 1.3- Quais são as prioridades e interesses da alta gerência: assuntos internos x questões relacionadas a clientes e concorrentes (visitas regulares, solicitação de feedback, etc)?
- 1.4- Qual a orientação geral de vendas da empresa: vender a quem quiser comprar ou atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos?
- 1.5- Como é realizada a difusão interna das informações sobre clientes e mercado: livre e ampla ou restrita?
- 1.6- Qual a ênfase das estratégias operacionais: reativas e focalizadas no curto prazo ou guiadas pela criação de valor para os clientes?
- 1.7- Existe uma orientação geral para superar concorrência (esforços de toda a empresa x lentidão de resposta)?
- 1.8- Qual a orientação geral quanto aos relacionamentos com clientes: transação única ou relacionamentos de longo prazo?
- 1.9- Existe disposição para inovar e encontrar soluções melhores para os problemas dos clientes?
- 1.10- Como a empresa gerencia a qualidade: baseada em padrões internos ou segundo a percepção do mercado?

- 1.11- Existe comprometimento de toda a empresa com a qualidade?
- 1.12- Como o pensamento da alta gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?
- 1.13- Existe empenho de toda a organização na satisfação dos clientes, excedendo as expectativas naquilo que eles mais valorizam?
- 1.14- A empresa possui uma imagem corporativa única baseada na sua cultura e nos seus valores, facilmente identificada pelo mercado?
- 1.15- A orientação para mercado é uma filosofia de gestão compreendida, aceita e posta em prática em todos os níveis e em todos os departamentos da empresa?

2- Capacidade de Sentir o Mercado

- 2.1- Existe um compromisso claro na busca da compreensão do mercado como base de decisões?
- 2.2- A empresa possui uma sistemática para explorar, monitorar e entender o mercado e os clientes?
- 2.3- Os dirigentes baseiam suas decisões em informações recentes relativas aos clientes/prospects?
- 2.4- A empresa conhece as variáveis tecnológicas que impactam na sua atividade e monitora as suas mudanças?
- 2.5- A empresa possui sistema de indicadores para monitorar as variações nos ambientes tecnológico e sócio-econômico?
- 2.6- Existem mecanismos e incentivos para a obtenção de informações a respeito de necessidades de clientes e atividades dos concorrentes (funcionários dos clientes, equipe de vendas, etc)?

- 2.7- Qual a extensão da busca por conceitos inovadores de produtos: contínua, voltada para as necessidades latentes ou insatisfeitas ou não existe essa atividade formal?
- 2.8- Qual a frequência com que outras funções, além de marketing e vendas, se reúnem com os clientes?
- 2.9- Qual o nível de conhecimento da empresa sobre os diferentes segmentos do mercado? Existe análise sistemática e contínua?
- 2.10- Qual o nível de conhecimento da empresa sobre a concorrência (estratégias, 4P's, pontos fortes e fracos, melhores práticas)? Existe análise sistemática e contínua?
- 2.11- A empresa examina e analisa regularmente as reclamações dos clientes?
- 2.12- Os dirigentes acompanham o nível de satisfação dos clientes?
- 2.13- Como a empresa enxerga e usa as reclamações do cliente: como oportunidade ou como evidência de fracasso?
- 2.14- Como a empresa mede e monitora a eficácia dos seus programas de marketing?
- 2.15- A empresa possui um sistema de informação de marketing atualizado, abrangente e de fácil acesso e recuperação de informações?
- 2.16- A empresa integra as informações sobre clientes e concorrentes aos seus processos de desenvolvimento de novos produtos?
- 2.17- A empresa estuda as melhores práticas do mercado na busca de idéias de melhoria para seus produtos e serviços?
- 2.18- Qual o papel da pesquisa de mercado: estratégico ou limitado a análises de vendas e aquisição de dados secundários ocasionais?
- 2.19- Qual o nível de dependência de terceiros para a análise e interpretação do mercado?

- 2.20- Qual a amplitude interna do conhecimento relativo ao mercado: limitado às funções de pesquisa e setor de marketing ou divulgado permanentemente em vários níveis e setores da empresa?
- 2.21- A empresa possui uma sistemática para a obtenção de informações completas sobre os seus clientes: empresariais, demográficas (contatos individuais, funções, nível de influência), psicográficas (perfil psicológico dos contatos) e gerenciais (informações, comunicações, decisões)?
- 2.22- Quais as fontes utilizadas para obtenção de informações sobre os clientes (call center, equipe de venda, eventos/feiras, web site, etc).
- 2.23- A empresa possui uma sistemática para levantamento de cadastros e registros históricos de prospects?

3- Capacidade de Relacionamento com Mercado

- 3.1- Qual a mentalidade predominante na empresa: atrair clientes / transações isoladas ou manutenção de clientes baseada na gestão para lucro e longo prazo (alocação do orçamento de marketing)?
- 3.2- A estratégia de marketing da empresa menciona especificamente a retenção de clientes como um objetivo?
- 3.3- A empresa conhece (identifica e acompanha) a lealdade e a lucratividade de cada cliente? Como?
- 3.4- Quais os indicadores de lucratividade do cliente utilizados pela empresa?
- 3.5- A empresa possui estratégia de segmentação e diferenciação (vantagens) de clientes baseada no valor e potencial de cada cliente (o que querem e quanto valem)?

- 3.6- Produtos e serviços são personalizados para os diferentes segmentos de clientes?
- 3.7- Existem “modelos” para tratamento de cada cliente conforme a categoria de necessidades, perfil, etc?
- 3.8- Existem estratégias diferenciadas para cada segmento / tipo de cliente?
- 3.9- Qual a estratégia de relacionamento com os clientes mais importantes: parceria, integração de sistemas, soluções em conjunto ou negociações baseadas em preços e prazos?
- 3.10- Qual o papel desempenhado pela equipe de vendas: líderes de equipes multifuncionais e coordenadores de contatos ou centralizadores e filtros?
- 3.11- A equipe de vendas tem remuneração / premiação pela disponibilização de detalhes sobre a interação com clientes?
- 3.12- Os sistemas operacionais da empresa – sistemas, processos, incentivos – são voltados para a retenção de clientes?
- 3.13- Caso existam, os intermediários são considerados parceiros ou canais passivos de venda?
- 3.14- A empresa utiliza de avanços em tecnologia de redes para estreitar os relacionamentos com seus clientes?
- 3.15- A organização está empenhada para proteger a base do valor da sua marca e encontrar novas maneiras de explorá-la?
- 3.16- A empresa mede regularmente a imagem de marca da empresa e seus produtos?
- 3.17- Existe sistema para aferição da eficácia dos relacionamentos? Em que ele se baseia (satisfação, receita, lealdade dos clientes, lealdade dos funcionários, deserções, participação no cliente, etc)?
- 3.18- Os relacionamentos com os clientes são baseados na existência de benefícios mútuos, comprometimento, confiança e elos de ligação?

- 3.19- A empresa analisa, sistematicamente, as necessidades presentes e futuras dos seus clientes?
- 3.20- A empresa analisa regularmente os fatores que influenciam o processo de compra dos clientes?
- 3.21- A empresa mede regularmente o índice de satisfação/insatisfação dos clientes?
- 3.22- A empresa solicita regularmente feedback aos clientes sobre desempenho dos produtos e serviços, sistema de entrega dos serviços, conduta e desempenho dos funcionários, valor percebido, forças e fraquezas dos concorrentes?
- 3.23- A empresa busca oferecer soluções customizadas para seus clientes?
- 3.24- A estratégia de comunicação da empresa é direcionada a grupos de clientes específicos?
- 3.25- A empresa possui um setor/departamento de serviços ao cliente fortemente comprometida com a pós-venda?
- 3.26- Os preços são baseados nos benefícios e vantagens dos clientes (valor)?
- 3.27- A empresa monitora e reage rapidamente às insatisfações e queixas dos clientes?
- 3.28- A empresa analisa regularmente as reclamações para identificar problemas e oportunidades?
- 3.29- O sistema de operações e logística da empresa permite atendimento rápido do cliente?
- 3.30- A empresa conhece e monitora os atributos dos produtos/serviços valorizados pelos seus clientes?
- 3.31- A empresa busca identificar e eliminar procedimentos e sistemas internos que não beneficiam seus clientes?
- 3.32- A empresa (funcionários, gerentes e diretoria) compreende claramente o que os clientes esperam da organização?

- 3.33- A empresa dá oportunidade aos funcionários de vários níveis e funções para terem contato com clientes?
- 3.34- A empresa fornece regularmente informações realistas aos seus clientes que os ajudam a configurar expectativas realistas?
- 3.35- A empresa facilita os canais e os processos para os clientes reclamarem ou pedirem informações?
- 3.36- A empresa facilita as negociações com seus clientes?
- 3.37- Os funcionários de todos os setores são estimulados para priorizarem o atendimento aos clientes?
- 3.38- A empresa possui um mapeamento de clientes: identificação da base, pontos de contato, programa de contatos?
- 3.39- A empresa possui uma sistemática para levantamento, armazenamento, disseminação e utilização de informações referentes a sua base de clientes?
- 3.40- A empresa possui uma sistemática para contatos regulares com a sua base de clientes além das transações de negócios?
- 3.41- A empresa possui uma política / sistemática para recuperação de clientes perdidos?
- 3.42- Como a empresa utiliza as informações que possui sobre os seus clientes (enviar informações, adequar e personalizar contatos, produtos e alguns esforços de mkt; direcionar e intensificar as vendas; personalizar todos os esforços de mkt)?
- 3.43- A empresa acompanha os dados contábeis por cliente?
- 3.44- A equipe comercial é recompensada em função dos seus resultados em venda ou em lucratividade?

4- Visão Estratégica

- 4.1- Qual é a orientação do processo de planejamento da empresa (cooperativo, com ênfase em estratégias integradas)?
- 4.2- Como é concebido o planejamento? Procedimento rotineiro de base para orçamento anual ou visão orientada para questões em tempo real que antecipa o futuro?
- 4.3- Como é a participação no processo de planejamento? Limitada ou com ampla participação de equipes multifuncionais, com abertura para alternativas criativas?
- 4.4- Qual é a amplitude do horizonte de planejamento? Foco no lucro do próximo ano ou foco na geração de valor a longo prazo para o acionista?
- 4.5- A empresa desenvolve uma análise estratégica para identificar questões importantes e vantagens competitivas que podem ser usadas para proteger ou construir o negócio?
- 4.6- Como a empresa avalia as iniciativas no mercado: mentalidade de curto prazo orientada para despesas ou orientada para investimentos a longo prazo e receitas futuras?
- 4.7- Os recursos destinados ao marketing são adequados e distribuídos com eficiência?
- 4.8- A empresa identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados?
- 4.9- Como é realizada a revisão da estratégia: anual com projeções financeiras ou periódica e centrada na qualidade e exequibilidade das estratégias?
- 4.10- A empresa incorpora os resultados de pesquisas de satisfação nas práticas gerenciais e decisões estratégicas?

- 4.11- A estratégia de marketing menciona especificamente a retenção de clientes como um objetivo?
- 4.12- O que a empresa entende como gestão de relacionamento com clientes?
- 4.13- Qual o papel da gestão de relacionamento com clientes? Estratégico, tático ou operacional?
- 4.14- Quais os objetivos que a empresa (resultados esperados) visa com a gestão de relacionamento com clientes: satisfação, lucratividade, retenção/fidelidade, redução de custos, market share, etc?
- 4.15- Os resultados de rentabilidade ou não receita de clientes leva a mudanças estratégicas como alocação de recursos de mkt, carteira de vendas, planejamento de produtos, atendimento a clientes, etc?
- 4.16- Qual a periodicidade de investimentos em tecnologia de atendimento a clientes (call center, banco de dados, etc)?
- 4.17- A empresa investe e controla os resultados do investimento em pessoal, treinamento e tecnologia voltados para gestão de relacionamento?
- 4.18- A realização dos objetivos dos clientes está no mesmo nível estratégico dos objetivos financeiros da empresa?
- 4.19- Os resultados da empresa são medidos e controlados em termos de clientes (tamanho da base de clientes, valor da base de clientes, rotatividade da base de clientes, custo de aquisição e manutenção de clientes)?
- 4.20- Em que se baseia a estratégia competitiva de base da empresa: diferenciação e intimidade com clientes?

5- Sistemática Organizacional

- 5.1- Como a empresa está organizada: em torno de funções/produtos ou em torno de segmentos de mercado?
- 5.2- Os departamentos da empresa são isolados ou dividem informações espontaneamente e participam efetivamente de grupos funcionais?
- 5.3- As estratégias da empresa são compreendidas e aceitas por toda a organização?
- 5.4- Existe coordenação e integração de grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades dos clientes?
- 5.5- O sistema de informações vigente tem capacidade para apoiar a coordenação interfuncional (acesso irrestrito aos bancos de dados com informações sobre clientes e custos)?
- 5.6- A interação com os clientes é limitada ao grupo de vendas ou aberta a todas as funções?
- 5.7- Qual o papel da função marketing na empresa? Apoio às atividades de venda ou responsável pela estratégia de relacionamento e oferta de valor?
- 5.8- A empresa premia os executivos inovadores ou os conservadores e seguros?
- 5.9- A gerência possui informações altamente atualizadas para permitir que a empresa reaja rapidamente a acontecimentos e oportunidades?
- 5.10- Qual a ênfase do programa de incentivo da empresa: resultados de vendas a curto prazo ou reconhecimento de resultados a curto e longo prazos e adequação às prioridades estratégicas?
- 5.11- Como são realizados os contatos ente os diferentes departamentos da empresa (formal ou informal)?

- 5.12- A empresa realiza reuniões interdepartamentais para analisar informações do mercado?
- 5.13- A definição das estratégias da empresa envolve todos os departamentos?
- 5.14- Existe uma sistemática para difusão das informações sobre o mercado envolvendo todos os departamentos?
- 5.15- As funções técnicas da empresa estão orientadas e capacitadas para atender necessidades específicas dos clientes?
- 5.16- Os níveis inferiores da empresa têm poder para tomar iniciativas próprias para atender bem o cliente?
- 5.17- Funcionários de todos os níveis são envolvidos na tomada de decisão sobre alguns aspectos de seu trabalho?
- 5.18- Funcionários são envolvidos e comprometidos com a empresa e seus clientes?
- 5.19- Funcionários que trabalham diretamente com clientes recebem os recursos necessários para desempenhar bem o serviço?
- 5.20- Funcionários de todos os níveis conhecem bem os produtos e serviços da empresa?
- 5.21- As informações dos clientes estão integradas quase em tempo real e disponíveis para as áreas de atendimento?
- 5.22- As funções de gestão de clientes tem poder para influenciar em assuntos como: custo de aquisição e prospecção de clientes, margens na venda de produtos e serviços, investimento no crescimento da rentabilidade dos clientes, investimento na retenção dos melhores clientes, criação de ofertas relevantes e personalizadas?
- 5.23- Como são acompanhados os seguintes indicadores e como são utilizados para remuneração de funcionários : satisfação do cliente, lucratividade individual, qualidade, ROI, participação no cliente, retenção de clientes, resposta a campanhas de mkt?

- 5.24- As equipes de atendimento são avaliadas de acordo com os níveis de satisfação de clientes?
- 5.25- As metas estabelecidas para os funcionários variam em função do valor do segmento de cliente?
- 5.26- A equipe de gestão de clientes é habilitada para desenvolver estratégia de relacionamento, para medir resultados, para desenvolver uma comunicação orientada para resposta, para gerenciar sistemas de informação de clientes?
- 5.27- Equipe de vendas trabalha alinhada e integrada com marketing e demais funções?
- 5.28- Equipe de mkt entende que o mkt de relacionamento não lhe pertence mas é de toda empresa?
- 5.29- Gerentes de produto são voltados para clientes?
- 5.30- A área financeira dá suporte para a contabilidade dos clientes?
- 5.31- A área de informática dá prioridade para o sistema de gestão de clientes?
- 5.32- Equipe de operações está voltada para qualidade e satisfação do cliente?
- 5.33- Qual é o grau de escuta do cliente nos seguintes setores: secretárias, recepcionistas, telefonistas, pessoal de vendas, pessoal de manutenção, contabilidade e administração, pessoal de marketing, produção, pessoal de informática?
- 5.34- O sistema de informações de mercado e clientes é eficaz, flexível e fácil para usuários de todos os níveis?