

"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
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE RELACIONAMENTO
UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE SAÚDE ANIMAL

Marino Petrillo Neto

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

São Paulo

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof.. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARINO PETRILLO NETO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO
UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE SAÚDE ANIMAL**

Dissertação apresentada ao Departamento de 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

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA 29 / 11 / 05

São Paulo

2005

Dissertação defendida e aprovada, em 29.11.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Prof. Dr. Edson Crescitelli

Prof. Dr. Francisco Javier S. Mendizabal Alvarez

Petrillo Neto, Marino

Marketing de relacionamento: um estudo de caso no mercado de saúde animal / Marino Petrillo Neto. - São Paulo, 2005. 214 p.

**Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia**

**1. Marketing 2. Marketing de relacionamento
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.**

CDD – 658.8

aos Anjos da Guarda

Agradeço:

Ao meu orientador Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo pela compreensão e paciência, pelos momentos agradáveis e, principalmente, pela forma como nos abraça como orientandos, dando-nos tranquilidade, fazendo-nos sentir parte da USP.

À minha mãe Maria de Lourdes Luizario Petrillo pelo apoio e paciência.

Ao Prof. Dr. Edson Crescitelli pelo estímulo indispensável para minha motivação rumo à conclusão da dissertação.

Ao pessoal da secretaria de pós-graduação, que compreende nossas ansiedades e nos ajuda a “encontrar o caminho das pedras”.

À equipe do Provar, especialmente ao Prof. Dr. Luís Paulo Fávero que, ao abrir as portas da “sala de aula” para mim, deu-me a oportunidade de acessar o “néctar” de energia e motivação que suporta meu caminho na academia.

A Jesus, por me escutar.

Aos Anjos da Guarda, pela proteção.

Sem relacionamentos o homem está fadado à extinção

Autor desconhecido

RESUMO

Em economias em expansão, em que o número de consumidores aumenta rapidamente, simultaneamente a um aumento da renda da população, as oportunidades para se obter novos clientes sempre se apresentam para as organizações. Neste cenário o marketing de conquista é dominante, pois: 1) o custo de aquisição de novos clientes é, em boa parte dos casos, mais baixo do que o custo de manutenção daqueles que já fazem parte da carteira da empresa; 2) os novos clientes representam uma parcela relevante do mercado no futuro. O desafio das empresas é capturar tanto quanto possível uma parcela da crescente demanda o mais cedo possível. O marketing de transação impera. Neste cenário se desenvolveu a maior parte da teoria de marketing, incluindo os clássicos 4 P's e o conceito de marketing estratégico (segmentação, seleção e posicionamento). Os mercados atuais, no entanto, apresentam situação diversa daquela: baixas taxas de crescimento, diminuição do poder de compra da população e aumento do número de competidores. Conquistar novos clientes ficou mais caro e difícil, quando não impossível. Para atuar neste novo cenário as empresas precisam desenvolver novas formas de se relacionar com seus clientes, procurando conquistar sua lealdade, levando-os à repetir a compra. O marketing de relacionamento se apresenta como a opção para que a empresa mantenha seus clientes satisfeitos, pois dá as diretrizes para que a empresa os trate de forma individualizada, customizando produtos e serviços, fazendo-os sentirem-se únicos. A base desse “novo marketing” é um amplo mapeamento de todos os públicos que interagem com a organização e a ampliação dos pontos de contato com os clientes, os momentos da verdade da empresa. Cada interação é uma oportunidade de integrar o cliente ao seu negócio, fazendo com que este participe de forma ativa no processo de criação de valor, o que garante o atendimento de suas expectativas e o leva à satisfação. O objetivo deste material é estudar as formas como o marketing de relacionamento é implementado nas empresas. Para tal foi feita uma revisão bibliográfica do tema, focando nos seguintes aspectos: Transação *versus* Relacionamento; Interações; Segmentação de clientes baseada em variáveis relevantes para o marketing de relacionamento; Banco de dados de clientes; Customização; Parcerias; Pós-venda; Nível de vínculos de relacionamento; Valor; Satisfação; Lealdade e Orientação para mercado. Procurando confirmar ou questionar os conceitos observados na revisão bibliográfica, foi feita uma pesquisa empírica no mercado B2B. Os resultados mostraram que o conceito estratégico que conduz a empresa é muito similar, senão idêntico, a aquele utilizado para o mercado de massa: construção da marca e reputação como forma de diferenciação, agregando valor aos produtos e serviços como resultado de uma percepção de qualidade e desempenho superior pelos clientes, permitindo a prática dos maiores preços do mercado. O que se modificou é a forma como se difunde o posicionamento da empresa no mercado: por meio de uma ampla utilização dos conceitos de marketing de relacionamento, procurando desenvolver um nível de intimidade tal com o cliente que dê credibilidade a um discurso focado na qualidade e performance superior dos produtos vendidos.

ABSTRACT

Growing economies, where the number of consumers increases quickly, simultaneously to an increase of population's income, always presents the chances to get new customers. Getting new customers is the dominant focus in this scenario because: 1) the acquisition costs of new customers is, in almost all situations, lower than the costs of retain customers; 2) The weight of new customers in the future size of the market is really relevant. The challenge for organizations is to capture as much as possible of the growing in demand. The transaction marketing is dominant. The most part of the marketing theory was developed in a scenario like this, including the classics 4 P's and the strategic marketing concept (segmentation, targeting and positioning). Markets nowadays, however, present a diverse situation: low growing rates, power of purchase diminished and increasing competitor's number. It's becoming expensive to get new customers. To survive in this new scenario companies need to develop new forms of relationship with customers, looking for to their loyalty, in order to make them repeat the purchase. The relationship marketing is presented as the option to obtain the customer satisfaction through the adoption of the one-to-one marketing and the deliver of customized products. The base of this "new marketing" is a wide mapping of all publics and interactions within the organization, increasing the points of contact with customers - the moments of truth of the enterprise. Each interaction is a chance to integrate the customer into the company's business, in order that its actively participates in the process of value creation, what guarantees the fulfillment of its expectations and lead it to the satisfaction. The objective of this material is to study how relationship marketing is implemented in the companies. For such a bibliographical revision of the subject was made, focusing in the following aspects: Transaction *versus* Relationship; Interactions; Segmentation of customers based in variables within relationship marketing; Customer's data base; Customization; Partnerships; After-sales; Level of relationship; Value; Satisfaction; Loyalty and Market orientation. Looking for to confirm as much as the concepts observed in the bibliographical revision are implemented in the "real world", an empirical research was made. The results had shown that the strategic concept adopted by the company is very similar to that one used for the mass market: built of the brand and market reputation as a source of differentiation, adding value to the products and services by influencing the customers perception of quality and superior performance, allowing the company to practises the biggest prices of the market. The difference is in the form to reach that target: The spreads out of the company's positioning is done by a wide use of the concepts of relationship marketing, looking for to develop such customer's intimacy which gives the needed credibility to spreads the speech of superior quality and performance of the selling products.

SUMÁRIO

RESUMO	XI
ABSTRACT	XIII
SUMÁRIO	1
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	3
LISTA DE QUADROS.....	5
1 O PROBLEMA EM ESTUDO	7
1.1 Introdução	7
1.2 Justificativa	10
1.3 Objetivos	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Marketing de Relacionamento	13
2.1.1 Conquista, Retenção, Relacionamento	13
2.1.1.1 Síntese	23
2.1.2 Definindo Marketing de Relacionamento	26
2.1.2.1 Síntese	42
2.1.3 A hora da verdade.....	45
2.1.4 Administração de Clientes	51
2.1.4.1 Segmentação	53
2.1.4.2 Tecnologia da informação	61
2.1.4.3 Customização em massa.....	64
2.1.4.4 Parcerias	68
2.1.4.5 Pós-venda	71
2.1.4.6 Vínculos.....	77
2.1.5 Administrando relacionamentos.....	82
2.1.5.1 Síntese	91
2.2 Satisfação, Lealdade, Valor	92
2.2.1 Valor	98
2.3 Orientação para mercado	104
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	113
3.1 Método Científico.....	113
3.2 Ciência, Fatos e Teoria	117
3.3 Método indutivo e dedutivo	118
3.4 Tipos de pesquisa	121

3.5	Pesquisa Qualitativa.....	125
3.6	Estratégias de pesquisa	127
3.7	Estudo de Caso	130
3.7.1	Coleta de dados.....	137
3.7.2	Entrevista.....	140
3.7.3	Protocolo de Pesquisa	144
3.7.4	Síntese	147
3.8	Métodos adotados.....	148
3.8.1	Contexto	149
3.8.2	Escolha do Tema.....	149
3.8.3	Métodos e Justificativas	150
3.8.4	Fechamento	156
3.9	Protocolo da pesquisa.....	157
3.9.1	Contexto	157
3.9.1.1	Patrocínio.....	157
3.9.1.2	Escolha do tema	157
3.9.1.3	Escolha da empresa	158
3.9.1.4	Elanco Saúde Animal.....	159
3.9.1.5	O mercado de proteína animal	160
3.9.1.6	O mercado de saúde animal.....	161
3.9.2	Objetivos do estudo de campo.....	161
3.9.2.1	Principais tópicos a serem explorados	161
3.9.2.2	Detalhamento dos tópicos em investigação.....	162
3.9.2.3	Leituras recomendadas.....	177
3.9.3	Procedimentos de campo.....	178
3.9.4	Conclusões.....	181
3.9.5	O que é marketing de relacionamento para a organização ?.....	186
3.9.6	Por que a empresa adota o marketing de relacionamento ?	191
3.9.7	Como a empresa implementa o marketing de relacionamento ?.	194
3.9.8	Como a empresa administra sua carteira de clientes ?.....	197
3.9.9	A empresa é orientada para mercado ?	201
	REFERÊNCIAS.....	205
	BIBLIOGRAFIA	211
	APÊNDICE 1: A CUSTOMER-RELATIONSHIP MODEL.....	213
	APÊNDICE 2: MÉTODO FENOMENOLÓGICO E MÉTODO POSITIVISTA	214

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Conceito de marketing baseado em trocas.....	13
Figura 2 - Marketing Estratégico.....	17
Figura 3 - Retenção do cliente por meio de segmentação e posicionamento	19
Figura 4 - Escala de integração do cliente ou consumidor à organização	29
Figura 5 - Marketing de relacionamento segundo Vavra	31
Figura 6 - Posicionamento Dinâmico	32
Figura 7 - Construindo relacionamentos com grupos de interesse organizacionais.....	34
Figura 8 - Orientação para marketing de relacionamento:.....	35
Figura 9 - 30R's de Gummesson (2005, <i>passim</i>)	40
Figura 10 - Interações na criação e desenvolvimento de vínculos e construção da reputação	50
Figura 11 - Carteira de segmentação de clientes + Matriz BCG.....	56
Figura 12 - Matriz “Análise da lucratividade cliente-produto”	57
Figura 13 - Matriz de lucratividade de clientes.....	59
Figura 14 - Fluxo de lucratividade do cliente	60
Figura 15 - Influência da TI no marketing de relacionamento.....	63
Figura 16 - Customização em massa	68
Figura 17 - Parcerias na entrega do valor total para o cliente.....	71
Figura 18 - Principais preocupações do fornecedor no pós-venda.....	76
Figura 19 - Escala de vínculo de Gordon e Escada de lealdade de Christopher	79
Figura 20 - Valor vitalício para cada nível de vínculo com o cliente.....	80
Figura 21 - <i>The six markets framework</i>	87
Figura 22 - Os 11 Cs do marketing de relacionamento	90
Figura 23 - Um modelo geral de relacionamento com clientes.....	94
Figura 24 - Como o ambiente competitivo afeta a relação Satisfação-Lealdade	97
Figura 25 - O ciclo virtuoso da lealdade.....	97
Figura 26 - Criando valor para clientes	99
Figura 27 - O processo de criação de valor.....	102
Figura 28 - Orientação para mercado	106
Figura 29 - Orientação para mercado segundo Kohli e Jaworski	108
Figura 30 - Os 5 C's componentes da orientação para o mercado de Lambin	111
Figura 31 - Método indutivo e dedutivo de pesquisa.	119
Figura 32 - Casualidade determinística e Casualidade probabilística	124

Figura 33 - Diferenciação entre estudos de casos, estudos de campo e levantamentos.	133
Figura 34 - Tipos básicos de projetos para estudo de caso	136
Figura 35 - Projeto <i>versus</i> coleta de dados: unidades diferentes de análise	140
Figura 36 - Projeto de pesquisa selecionado para o estudo de caso (em vermelho).....	155
Figura 37 - Organograma simplificado dos departamentos envolvidos na pesquisa	179
Figura 38 - Cronograma do projeto de estudo de caso	180
Figura 39 - O pacote de valor da Elanco Saúde Animal.....	183
Figura 40 - Prioridade dada aos públicos envolvidos no marketing de relacionamento da empresa	186
Figura 41 - Foco do marketing de relacionamento na empresa estudada	188
Figura 42 - Como o marketing de relacionamento se enquadra nas estratégias da empresa .	191
Figura 43 - Processo de disseminação de inteligência na empresa	201
Figura 44 - Foco no cliente <i>versus</i> foco do cliente.....	202

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marketing de conquista, retenção e relacionamento:.....	26
Quadro 2 - Marketing transacional <i>versus</i> marketing de relacionamento	28
Quadro 3 - Ligações chave Valor-Estratégia	101
Quadro 4 - Características básicas que distinguem os argumentos dedutivos dos indutivos.	120
Quadro 5 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.	129

1 O PROBLEMA EM ESTUDO

1.1 Introdução

Em economias em expansão, em que o número de consumidores aumenta rapidamente, oportunidades para se obter novos clientes sempre se apresentam para as organizações. A cada dia, a cada mês, a cada ano, uma grande parcela de consumidores, que antes não adquiria produtos ou serviços em uma determinada categoria, passa a fazê-lo. Cabe às empresas competidoras neste mercado desenvolverem seus programas de marketing de forma a captar a maior parte destes novos consumidores, conseguindo com isto aumentar seu volume de vendas e participação. Neste cenário o marketing de conquista é dominante na maior parte dos setores, pois o custo de aquisição de novos clientes é, em boa parte dos casos, mais baixo do que o custo de retenção, e os potenciais clientes representam uma parcela importante do futuro tamanho do mercado.

Uma parte relevante da teoria de marketing se desenvolveu em um cenário caracterizado pelo desenvolvimento econômico, décadas de 1950 à 1990¹, na maior parte das vezes criada por autores norte-americanos, ou seja, seu campo de pesquisa foi o berço do capitalismo em pleno desenvolvimento e a todo vapor. Nada mais natural que a produção acadêmica, neste contexto, tenha privilegiado conceitos voltados para o marketing de conquista.

No marketing de conquista, também chamado de marketing de transação ou marketing de massa, todos esforços convergem para o ápice do processo de troca, a transação: o momento em que o fornecedor e o cliente chegam a um acordo e a venda é realizada. Seu foco predominante é no curto prazo - um acordo de uma única vez, e os objetivos de mercado são faturamento e participação. Os conceitos clássicos de marketing, os notoriamente conhecidos 4 P's e o marketing estratégico - segmentação, seleção do alvo e posicionamento, se desenvolveram fundamentados nos conceitos de troca e transação, e atenderam às condições impostas pelo mercado até o final da década de 90.²

¹ Crescimento econômico entremeado por algumas crises, como a do petróleo em 1973.

² Ver: GAMBLE *et al.*, 2003, p.2; CHRISTOPHER *et al.*, 2002, p.2, p.9-10; GORDON, 1999, p.109-110; GUMMESSON, 2005, p.34-35; SETH *et al.*, 2000, p.55; LINDGREEN *et al.*, 2004, p. 674-677.

A partir desse período, um novo panorama, que já vinha se desenvolvendo, pôde ser observado com mais clareza: a maior parte dos mercados amadureceram e o número de clientes atingiu patamares estáveis. Já não se observam taxas de crescimento como no passado. Em mercados onde a taxa de crescimento se torna mínima ou nula, a conquista de novos cliente se torna mais difícil e cara para a organização. A retenção do cliente no tempo ganha importância nas estratégias de marketing.⁴

De acordo com os conceitos de marketing estratégico a fidelidade do cliente é conquistada diferenciando-se produtos por meio da construção da marca. Os consumidores desenvolvem percepções de qualidade e associações hedônicas relacionadas às marcas, levando-os à recompra e à lealdade. O pré-suposto é de que os indivíduos têm uma clara percepção das diferenças entre as ofertas presentes no mercado. Porém a percepção do consumidor sobre as diferenças existentes entre fabricantes e marcas é cada vez menor, o que torna cada vez mais difícil a diferenciação de produtos. Este processo, chamado de *comoditização*³, faz com que os indivíduos estejam mais dispostos à experimentação, a trocar um antigo fornecedor por um novo, a comprar uma marca lançada recentemente no mercado. “A fidelidade à marca está agonizando. Os consumidores estão mais dispostos a experimentar uma nova marca.” (MCKENNA, 1992, p.122).

Além disso, os indivíduos estão mais conscientes e exigindo cada vez mais de seus fornecedores, os quais se deparam com um número maior de competidores no mercado, concorrentes estes dispostos a ofertas semelhantes a aquelas já praticadas, por um preço mais atraente, aumentando, portanto, o valor entregue aos clientes.

Os paradigmas estabelecidos a partir do marketing tradicional já não respondem às condições do mercado atual. A “escassez de novos clientes” e a “percepção de similaridade entre produtos e marcas” leva à necessidade de novos caminhos para a conquista da lealdade: A criação e desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes.⁴

O marketing de relacionamento se apresenta como a solução para este novo desafio do marketing.

³ Da palavra inglesa *commodities*: produtos sem diferenciação. Arroz, trigo, açúcar são exemplos de mercados de *commodities*.

⁴ Ver: MCKENNA, 1992, p.122; SETH *et al*, 2004, p.55-56; GUMMESSON, 2005, p.292-294; GORDON, 1999, p.23-25; CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.2-3; LINDGREEN *et al*, 2004, p.674-677; VAVRA, 1992, p.17

Os conceitos trabalhados pelo marketing de relacionamento fornecem as diretrizes para que a empresa trate seus clientes de forma individualizada, customizando produtos e serviços, fazendo-os se sentirem únicos. A base desse “novo marketing” é um amplo mapeamento de todos os públicos que interagem com a organização e a ampliação dos pontos de contato com os clientes, os momentos da verdade. Cada interação é uma oportunidade de integrar o cliente ao seu negócio, fazendo com que este participe de forma ativa no processo de criação de valor, o que garante o atendimento de suas expectativas e o leva à satisfação.

Intimidade é palavra chave neste processo. A empresa deve aproveitar cada interação com o cliente para construir vínculos que levem ao maior grau de intimidade possível. Cada novo contato com a organização, seja para a aquisição de um produto, seja para fazer uma reclamação ou sugestão, é uma oportunidade para propiciar ao consumidor uma nova e satisfatória experiência, enriquecendo os laços do relacionamento. O resultado obtido é a lealdade e fidelidade do consumidor.

O marketing de relacionamento vem para modificar a forma que as empresas fazem negócios: o foco deixa de ser a transação e passa a ser o desenvolvimento de um relacionamento mutuamente benéfico: “[...] O real propósito de um negócio é criar e sustentar relacionamentos mutuamente benéficos [...]”⁵ (CHRISTOPHER *et al.*, 2002, p.ix).

“Diz-se que marketing vem, no decorrer dos anos, mudando sua orientação de enganar clientes, para desapontá-los e depois, para satisfazê-los. Seu sucesso futuro depende da habilidade em integrar sistematicamente os clientes dentro do próprio negócio.” (VAVRA, 1993, p.285). O marketing de relacionamento será o condutor desse processo.

⁵ *It is now widely accepted that the real purpose of a business is to create and sustain mutually beneficial relationships, especially with selected customers.*

1.2 Justificativa

O marketing de relacionamento se apresenta como um novo paradigma para os profissionais de marketing, em contraposição ao paradigma anterior sobre o qual se desenvolveu a maior parte da teoria até o início dos anos 90: o marketing de transação.

Sempre que se fala em um novo paradigma, uma nova forma de abordar os mercados e a competição, a principal questão a ser respondida é se esta compensa ou não. As mudanças estratégicas, táticas e operacionais necessárias para a implementação dos novos conceitos vão trazer os resultados esperados e melhorar os índices de desempenho do negócio ?

“O marketing de relacionamento criará valores adicionais para os acionistas ?” (GORDON, 1999, p.105). Aumentará a lucratividade ? Levará a um maior retorno sobre o investimento?

O marketing de relacionamento se fundamenta na colaboração e criação de valor mútuo. Em alguns mercados é possível que não exista possibilidade de criação desse valor, ou os clientes e outros públicos se mostrem insensíveis ao relacionamento.

O marketing de relacionamento almeja o valor vitalício do cliente no tempo e existem casos em que esse valor pode ser insuficiente para justificar os investimentos necessários. Empresas que investiram recentemente pesados recursos em processos, podem estar momentaneamente acorrentadas a estes investimentos *versus* uma nova reestruturação que abrace o marketing de relacionamentos.

O marketing de relacionamento é uma questão de longo prazo, e em empresas lutando para sobreviver, com dificuldades relativas ao capital de giro, portanto de curto prazo, a adoção do marketing de relacionamento não é uma estratégia viável.

Em empresas e mercados que não correspondam às situações descritas acima, o marketing de relacionamento pagará os investimentos realizados. As tendências observadas na economia global apontam para um crescente e constante aumento da concorrência e competitividade nos mercados: os produtos e serviços são cada vez mais iguais sob a percepção do consumidor e as taxas de crescimento da maior parte dos setores tende à estabilidade. O aumento de

participação de mercado nesse ambiente será cada vez mais difícil e caro. As empresas estão sendo compelidas a valorizar mais aquilo que já conquistaram: seus clientes.

A grande competição que se delineia no presente e com certeza guiará as estratégias no futuro é pela participação na maior parte dos gastos de um cliente durante o maior tempo possível, o desafio que se apresenta é aumentar o valor do cliente no tempo. “O valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa.” (RUST *et al*, 2001, p.16).

O marketing de relacionamento é o caminho para se manter os indivíduos e organizações como clientes o maior tempo possível. Por meio da integração do cliente nos negócios da empresa e em toda a cadeia de valor, da criação mútua de valores que satisfazem diferentes partes envolvidas em um negócio, das constantes interações envolvidas em um processo contínuo de trocas, fortes vínculos são criados entre diferentes pontos de contato do fornecedor e seus clientes, levando a que este deseje manter o seu relacionamento o maior tempo possível.

Em síntese, em uma economia onde a manutenção dos clientes se torna a mais importante meta da organização, meta esta que as ferramentas tradicionais de marketing não conseguem abraçar, o marketing de relacionamento se apresenta como opção estratégica fundamental para as empresas. Disso deriva a importância de se estudar o tema.

1.3 Objetivos

O objetivo deste material é estudar as formas como o marketing de relacionamento é implementado nas organizações. Para tal foi feita uma revisão bibliográfica do tema, visando identificar suas diferentes dimensões, seus conceitos filosófico, estratégico e operacional, seus elementos críticos de sucesso, e implicações gerais de sua adoção para a organização. Os seguintes aspectos são tratados na revisão: Transação *versus* Relacionamento; Interações; Segmentação de clientes baseada em variáveis relevantes para o marketing de relacionamento; Banco de dados de clientes; Customização; Parcerias; Pós-venda; Nível de vínculos de relacionamento; Valor; Satisfação; Lealdade e Orientação para mercado.

Procurando confirmar ou questionar os conceitos observados na revisão bibliográfica, foi feita um estudo de caso - pesquisa empírica de cunho qualitativo e exploratório, no mercado B2B, visando observar na prática a aplicação ou não dos conceitos teóricos estudados. Os principais tópicos do estudo são:

- ⊕ O que é marketing de relacionamento para a organização ?
(dimensão filosófica, estratégica, operacional; abrangência; públicos; fatores críticos de sucesso).
- ⊕ Porque da adoção do marketing de relacionamento ?
(importância do marketing de relacionamento para os resultados da empresa).
- ⊕ Como se implementa o marketing de relacionamento ?
(ferramentas; processos; estrutura organizacional; áreas responsáveis).
- ⊕ Administração de clientes:
(segmentação por nível de lealdade; formas de interação; mensuração de custos de aquisição e retenção de clientes; mapeamento de pontos de contato com clientes, etc).
- ⊕ Orientação para mercado
(conceito de valor percebido/entrega de valor, análise do mercado – clientes/competidores/outros públicos, disseminação de inteligência, monitoramento da satisfação).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing de Relacionamento

2.1.1 Conquista, Retenção, Relacionamento

“O marketing está morto...”, assim Gordon (1999, p.23) abre sua visão sobre a necessidade de desenvolvimento de um novo paradigma em marketing, voltado para o relacionamento com clientes, em contraste com os paradigmas estabelecidos principalmente a partir da década de 60, centrados no conceito de transação.

[...] a partir dos anos sessenta, Kotler e Levy ampliaram o escopo de marketing ao afirmarem que o conceito de transação era válido não somente para atividades comerciais (com fins lucrativos), como também para todo tipo de transação (com e sem fim lucrativos). Dessa forma o marketing passou a ser encarado como uma disciplina que estuda as relações de transações entre partes, sejam elas empresas, organizações não governamentais ou governo. CRESCITELI (2003, p.30).

Marketing “[...] é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.” (KOTLER, 2000, p.30).

Segundo Kotler (2000, p.34), os indivíduos podem obter produtos e serviços de quatro maneiras: produzindo, roubando, mendigando ou realizando trocas com o mercado. A troca é o processo de negociação entre duas partes que tem algo de valor a oferecer uma à outra. Quando o processo de negociação chega a um acordo, caracteriza-se a transação. A transação é o ápice do processo de troca.

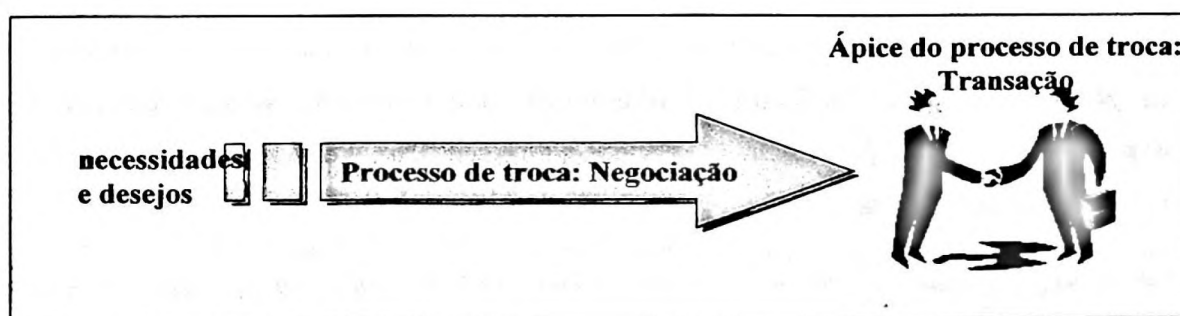


Figura 1 - Conceito de marketing baseado em trocas
Fonte: AUTOR

O marketing de transação, também conhecido como tradicional, convencional ou marketing de massa, é baseado no clássico conceito dos 4 P's de marketing - preço, produto, promoção e ponto de venda. Ele se caracteriza por foco no curto prazo e na conquista de novos clientes, utilizando o conceito de troca como plataforma para o desenvolvimento de suas atividades. (GAMBLE *et al*, 2003, p.2 ; LINDGREEN *et al*, 2004, p.675, 681). Seus conceitos evoluíram em uma época onde a demanda estava em rápido crescimento juntamente com a introdução de novos meios de comunicação de massa, como a televisão (LINDGREEN *et al*, 2004, p.674).

No período pós Segunda Guerra Mundial a transação foi o centro das atenções do marketing. Para isto colaborou a grande expansão na maioria dos mercados de consumo e negócios, especialmente nas décadas de 60 e 70 (GORDON, 1999, p.110; CHRISOPHER *et al*, 2002, p.2; LINDGREEN *et al*, 2004, p.674; SHETH *et al*, 2000, p.55). Uma economia em expansão gerida essencialmente pelo excesso de demanda garantia a manutenção ou crescimento da participação de mercado mesmo com a perda de clientes, dado que esses eram facilmente substituídos pela quantidade de novos compradores ávidos pela aquisição de ofertas disponíveis no mercado. A atenção do marketing era totalmente voltada para novos clientes. A preocupação com a lealdade à produtos, marcas e fornecedores não era pronunciada, dado que os custos de aquisição de clientes eram baixos. Imperava o marketing de conquista.

O desafio para os negócios, durante esse período, pode ser agora amplamente visto como colocar em operação os meios de produção para satisfazer uma demanda crescente e, ao mesmo tempo, utilizar técnicas de marketing para capturar os consumidores entrando no mercado.⁶ (LINDGREEN *et al*, 2004, p.674).

Nos mercados em crescimento dos anos 60 e 70 o desafio do marketing era capturar tanto quanto possível uma parcela da crescente demanda o mais cedo possível.⁷ (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.2).

No marketing de conquista a venda é o estágio final. Todos os esforços de desenvolvimento de produtos/serviços, comunicação, promoção e distribuição concentram-se no ápice do processo de troca, a transação que, no caso de empresas com fim lucrativo, é o momento da venda. Nas organizações com foco no marketing de conquista após a venda o consumidor é transferido para a área de pós-venda ou serviços ao cliente. Para a maior parte das empresas a questão passa a ser técnica, ou seja, a garantia da qualidade do produto entregue, envolvendo

⁶ *The challenge for businesses, during this period can now largely be seen as putting in place the means of production to satisfy growing demand and, at the same time, using marketing techniques to capture consumers entering the market.*

⁷ *In the grow markets of the 1960s and 1970s, the marketers' challenge was to capture as much of that grow in demand as early as possible.*

a disponibilidade de serviços de manutenção e reparos, sem haver uma preocupação efetiva com aspectos relacionados à lealdade ou com a satisfação do consumidor após a venda.

O marketing de conquista se enquadra na dimensão operacional do marketing. Santos (2000, p.14) afirma que “[...] o marketing é uma disciplina de gestão que é, simultaneamente, um sistema de pensamento e um sistema de ação [...]”. Sua dimensão ação se traduz em responsabilidades operacionais: precificar, promover a venda e distribuir os produtos. Esse enfoque se adequa às necessidades presentes nos mercados pós-guerra, especialmente nas décadas de 60 e 70. Kotler (2000, p. 106) afirma que uma das duas formas de se entregar valor aos clientes é a empresa produzir algo e vendê-lo no mercado. “As organizações que aceitam esta forma tradicionalista têm mais chances de ser bem-sucedidas em economias caracterizadas pela escassez de bens, em que os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo.” (*Ibid.*, p.106), justamente o panorama que se apresentava naquele período.

A partir da crise do petróleo na década de 70 os mercados passaram a se expandir menos uniformemente, os segmentos passaram a ter crescimento desigual e “[...] as empresas se concentraram em seus negócios essenciais [...]” (GORDON, 1999, p.110). A manutenção dos clientes passou a ganhar importância para as organizações, que procuraram desenvolver meios para garantir a recompra de produtos e serviços. A retenção do cliente entrou no foco da atuação do marketing. O marketing estratégico foi a resposta para este novo desafio.

Marketing estratégico é a dimensão pensamento da disciplina marketing. Segundo Lambin (2000, p.6).

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 característica distinta que o diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando à empresa uma vantagem competitiva sustentável.

Em Kotler (2000, p.106-107) podemos observar que existem duas formas de se entregar valor no mercado: 1) a empresa primeiro produz o bem e depois o vende; 2) a empresa primeiro segmenta os clientes, depois seleciona os segmentos-alvo em que irá focar sua atuação para então posicionar o valor específico que entregará a cada segmento. Essas duas formas correspondem a diferentes dimensões do marketing. Na primeira o marketing fica relegado ao

nível operacional, o da ação e execução de atividades, ou seja, precificar, distribuir e vender os produtos. A segunda forma se caracteriza como marketing estratégico: Segmentação, Seleção do alvo e Posicionamento. Convém que se faça uma clara identificação de “onde se encontra” o marketing estratégico no âmbito corporativo, identificando alguns conceitos relacionados à estratégia de forma geral, procurando assim levar à clara compreensão do papel do marketing estratégico nas organizações e na retenção de clientes.

Certo e Peter (1991, p.296) afirmam que,

Apesar de não existir uma clara distinção entre alguns aspectos da administração estratégica e a estratégia de marketing, o foco maior da estratégia de marketing é conhecer, adaptar e influenciar consumidores em um esforço para alcançar os objetivos da organização. Estratégias de marketing são usualmente desenvolvidas para aumentar as vendas e a participação de mercado no sentido de aumentar os lucros no longo prazo.⁸

Para Vancil e Lorange (1975 p.82, *apud* GARDNER; THOMAS, 1985, p.4) “[...] a formulação da estratégia, implementação e controle, se dá em três níveis: corporativo, de negócios e funcional.”⁹ Em primeiro plano é criada a estratégia corporativa, definindo a alocação de recursos entre diferentes unidades de negócio, combinando os diferentes retornos e sinergias para atingir os objetivos do empreendimento. Neste nível estratégico são definidos em quais tipos de negócio o empreendimento estará e qual orçamento será disponibilizado para cada um. É uma decisão baseada no retorno e no potencial de crescimento dos mercados, sendo que o fator predominante que influencia as decisões tomadas neste nível é o financeiro. Em um segundo nível é desenvolvida a estratégia das unidades de negócios. É essencialmente uma estratégia de posicionamento competitivo, de como enfrentar os concorrentes em uma arena já definida, organizando e controlando os recursos disponíveis. O terceiro nível é o nível funcional, onde ações e programas são desenvolvidos para maximizar a produtividade dos recursos. O marketing estratégico é relacionado ao planejamento no nível da unidade de negócios. Seu foco é a escolha de segmentos de atuação e o posicionamento competitivo dentro destes segmentos.

⁸ *Although there is no clear distinction between some aspects of strategic management and marketing strategy, the major focus of marketing strategy is knowing, adapting to, and influence consumers in an effort to achieve organizational objectives. Marketing strategies are usually designed to increase sales and market share in order to increase long-run profits.*

⁹ *[...] state that in diversified organizations, taken as given are that strategy formulation, implementation and control takes place at three levels: namely, the corporate, business, and functional organizational levels.*

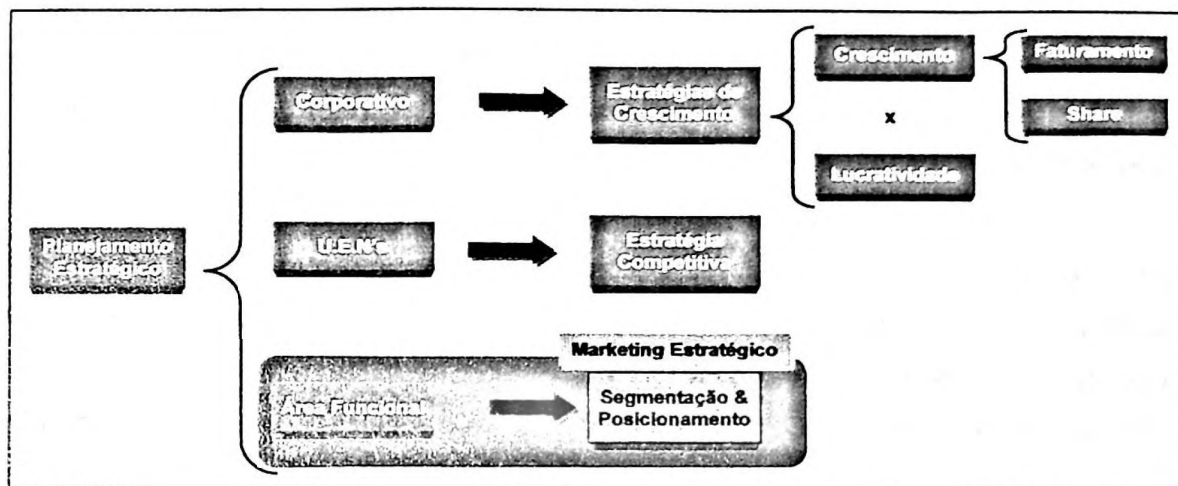


Figura 2 - Marketing Estratégico

Fonte: AUTOR, baseado nas aulas do Prof. Dr. GERALDO LUCIANO TOLEDO

Segmentação de Mercado pode ser entendida como a sub-divisão do mercado global da empresa em parcelas menores e homogêneas em suas necessidades, com potencial suficientemente elevado para justificar a adaptação da política de marketing da empresa a cada uma destas parcelas. Segmentação é antes de tudo um processo: “segmentação de mercado é o processo de identificar e analisar os compradores em um determinado produto-mercado com características similares de resposta.”¹⁰ (CRAVENS, 1994, p.183). Os segmentos já existem de forma natural nos mercados. Cabe às empresas identificar estes segmentos e selecionar aqueles em que irá atuar, posicionando-se de forma específica em cada um deles. Posicionamento começa com o produto e o objetivo da empresa sobre como ela deseja que este produto seja visto pelo mercado. É, portanto, um conceito em perspectiva, pois o foco são as percepções do consumidor a respeito do produto: “[...] posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva.” (RIES; TROUT, 1987, p.2). A percepção do mercado se dá essencialmente em fatores relativos ao nível de qualidade e exclusividade do produto, traduzidas principalmente por meio do preço, do *designing* e da marca associada ao mesmo. A segmentação auxilia a empresa a identificar mercados atrativos sob a ótica de crescimento e lucratividade. O posicionamento é a ferramenta de diferenciação para que a empresa conquiste uma participação expressiva no segmento selecionado.

¹⁰ Market segmentation is the process of identifying and analyzing the buyers in a product-market with similar response characteristics. (e.g., frequency of purchase).

Diferenciação é criar algo que seja percebido pela indústria como sendo único e pode ser alcançada de diferentes formas: *Design*, Imagem de marca, Tecnologia, Características do produto ou serviço, Serviços ao consumidor, Rede de distribuição, ou outras dimensões. Porter (1997, p.37).

O propósito da diferenciação é levar a empresa a alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Naver e Slater (1990, p.21-22)¹¹ afirmam que as empresas, para alcançarem sucesso de forma consistente nos mercados em que atuam, precisam sempre entregar um valor superior aos seus clientes, ou seja, devem desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Vantagem competitiva sustentável é construída a partir da criação de benefícios associados aos produtos e serviços que sejam percebidos de forma superior pelos clientes em relação a aqueles oferecidos pela concorrência. A empresa deve desenvolver um *mix* de produtos e serviços que sejam únicos no setor em que atua.

A diferenciação, conseguida por meio da aplicação dos conceitos do marketing estratégico, foi o caminho utilizado pelas empresas para reter seus clientes principalmente ao final da década de 70 e nas décadas de 80 e 90. Com os mercados apresentando taxas de crescimento menos atraentes que no pós-guerra de forma geral, as empresas passaram a dar maior atenção à manutenção dos clientes atuais, agregando valor à segmentos específicos do mercado e procurando criar vínculos de marca que diferenciassem seus produtos e tornasse não compensador para o cliente a mudança para outro fornecedor.

A segmentação e posicionamento podem se vistos como um artifício utilizado pelas empresas para desenvolver vínculos com seus clientes sem obrigatoriamente se engajarem no marketing de relacionamento. A empresa seleciona um segmento específico, cujas necessidades não estejam sendo atendidas, entrega o valor específico que o cliente deseja e esse, apesar de estar satisfeito, não tem opções para obter o mesmo valor em outros pontos do mercado, então continua a comprar do mesmo fornecedor.

Esse modelo para garantia da recompra de produtos e serviços se baseia nas premissas de que há uma carência de opções para cliente de segmentos específicos e que estes clientes percebem de forma diferenciada as diversas ofertas presentes no mercado.

¹¹ *For an organization achieve consistently above-normal marketing performance, it must create sustainable competitive advantage (SCA) [...] That is, it must create sustainable superior value for its customers.*

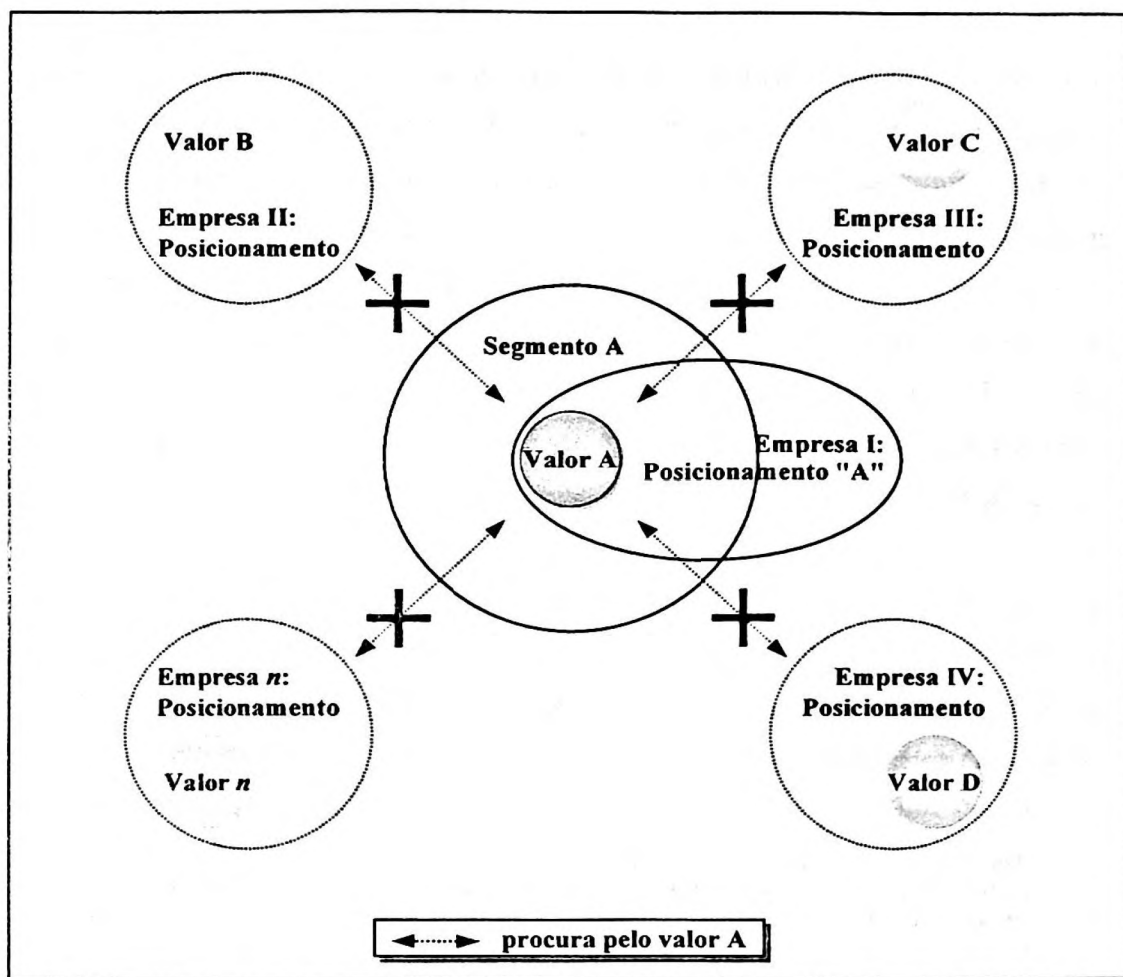


Figura 3 - Retenção do cliente por meio de segmentação e posicionamento
 Fonte: AUTOR

A partir da metade da década 90 entretanto, um novo desafio se apresenta para os profissionais de marketing. A percepção de diferenças entre produtos e serviços no mercado passa a ser cada vez menor sob a ótica dos consumidores, e os custos descendentes da tecnologia equilibram as diferenças potenciais entre as organizações: A diferenciação se tornar mais difícil de realizar a partir dos processos e conceitos estratégicos desenvolvidos pelo marketing tradicional. O marketing de retenção, baseado na força da marca e reputação da empresa, já não atende mais às necessidades do novo ambiente.

Vavra (1993, p.17) afirma que,

É certamente improvável que os profissionais de marketing já tenham competido anteriormente em mercado como o de hoje. Este é mais agressivo e composto de muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalentes.

Para Gordon (1999, p23) “[...] os concorrentes estão adotando cada vez mais princípios similares e alcançam desempenhos semelhantes.”, levando a que o marketing não consiga realizar sua promessa de diferenciar produtos e serviços no mercado. “Não apenas a prática atual de marketing está sob pressão, mas também muitos componentes específicos de marketing estão sendo questionados.” (*Ibid.*, p.25): O horizonte temporal para a obtenção de resultados pelos profissionais de marketing encurtou; Cada vez se torna mais difícil agrupar consumidores em segmentos específicos; A pesquisa de mercado, valiosa informação para conhecer os desejos e expectativas dos clientes, pode levar mais tempo do que aquele disponível aos profissionais de marketing; A fragmentação e descrédito das mídias dificultam a construção de marcas e da reputação da empresa com base na comunicação de massa.

O marketing estratégico tradicional, segmentação, seleção do alvo e posicionamento, desmembrado operacionalmente nos clássicos 4P’s, não cumpre sua promessa de entregar à empresa uma vantagem competitiva sustentável através da diferenciação. Nickels e Wood (1999, p. xxv) destacam que,

Apesar dos quatro P’s de marketing serem a base da maior parte dos livros introdutórios de marketing, eles dão uma visão incompleta da prática de marketing hoje. Os quatro P’s falham na tentativa de abranger processos de marketing críticos como busca e análise ambientais; pesquisa de marketing; segmentação; seleção de mercado-alvo e posicionamento; e construção de relacionamento.

McKenna (1992, p.1-20) afirma que o aumento de opções de produtos e serviços, somado à queda da credibilidade das mídias de massa, diminuindo a viabilidade da obtenção da diferenciação a partir do posicionamento via comunicação, leva as empresas a enfrentar a diminuição ou mesmo o fim da lealdade dos clientes e consumidores. A antiga abordagem de marketing, idéia, pesquisa, desenvolvimento, teste e introdução do produto no mercado já não atende às necessidades do ambiente atual. “[...] há cada vez menos motivos para se acreditar que essa abordagem tradicional possa corresponder aos desejos e demandas dos consumidores ou acompanhar os rigores da competição” (*Ibid.*, p.3).

Costa (2004, p. 40) observa que,

O aumento da competição tem provocado grandes transformações no ambiente empresarial. A diversidade de clientes tem aumentado, resultando na fragmentação dos mercados, tornando frágil o potencial do marketing de massa, pois as organizações encontram cada vez mais dificuldades para ganhar participação de mercado por meio do emprego das técnicas tradicionais do marketing.

Esta nova realidade que se apresenta para o marketing, pressionando para o desenvolvimento de um novo foco estratégico e para a evolução de suas funções, se consubstanciou como resultado de diferentes fatores. De acordo com Hooley e Sauters (1996, *passim*), as seguintes variáveis têm implicação direta nas mudanças a serem desenvolvidas na área de marketing:

- ⇒ Taxas de crescimento muito menores dos mercados e aumento da concorrência.
- ⇒ Oportunidades para as empresas inovadoras e ameaças para as que fogem da inovação.
- ⇒ Horizontes de planejamento reduzidos.
- ⇒ Estratégias bem sucedidas sofrem rapidamente erosão.

Para McKenna (1992, p.1) “As transformações no marketing são impulsionadas pelo enorme poder e pela disseminação onipresente da tecnologia.” A tecnologia é vista como o impulso das transformações que ocorrem na sociedade dos anos 90. A capacidade de processamento dos computadores e a possibilidade de comunicação por meio das redes computacionais são as poderosas ferramentas que impulsionam as mudanças. O desenvolvimento acelerado destas ferramentas proporciona uma comunicação ágil, direta e flexível com consumidores e clientes, bem como possibilita a customização de produtos e serviços. Esta nova fronteira da tecnologia, a era do *chip*, da programabilidade¹², aliada ao acirramento da competição - resultado da facilidade de entrada nos mercados com o desenvolvimento de tecnologias acessíveis, aumentou o número de opções dos compradores. “A promessa tecnológica de programabilidade explodiu na realidade de escolhas quase ilimitadas” (*Ibid.*, p.2).

Gordon (1999, p. 198) também aponta a tecnologia como a mola propulsora a pressionar as mudanças em marketing,

[...] O preço decrescente e o desempenho aperfeiçoado da tecnologia digital em suas principais áreas - memória, armazenamento, largura de banda, semicondutores, software e processamento - estão fornecendo novos benefícios para os consumidores e uma nova estrutura para fazer negócios com eles.

As mudanças ocorridas na mídia de massa também é um fator a pressionar para transformações no marketing tradicional. Passa a ser mais árdua a tarefa de posicionar produtos no mercado e difundir a imagem de reputação da empresa. Para Kapferer (2004,

¹² Termo usado por McKenna (1992, *passim*) para identificar todo o poder que a evolução dos *chips* de computador trouxe para a sociedade.

p.72), “A multiplicação dos canais e cadeias de televisão, o tempo passado pelos consumidores na *internet* e a tendência generalizada ao *zapping*¹³ resultam na fragmentação da audiência e no fracionamento de sua atenção”, dificultando a construção da reputação e de marcas de empresas e organizações.

O marketing de conquista e retenção, portanto, já não atende às mudanças ocorridas no ambiente competitivo. A mentalidade de fragmentação da venda e pós-venda como processos distintos e cuidados por diferentes partes da organização não serve aos ambientes de mercado em constante mutação. Pós-venda e serviços ao cliente ganham importância, ao contrário do que ocorreu no passado:

No passado, o marketing de conquista era feito paralelamente ao marketing de reter clientes. Venda e serviço faziam parte do mesmo relacionamento fornecedor-cliente [...]. Entretanto, à medida que amadurecemos em uma sociedade mais móvel, industrializada e tecnocrática, surge uma distinção entre a venda e as atividades pós-venda [...] Relegamos a segunda metade da venda para os departamentos de reclamações, de serviços e de garantia.¹⁴ (LISWOOD, 1990, p.14).

Essa mentalidade vem sendo refletida há anos nas estruturas formais, nas hierarquias e nas filosofias orçamentárias das empresas. Marketing de conquista e promoção continua dominando, enquanto atividades de serviços são subempregadas, colocadas em níveis inferiores, vistas estritamente como centros de custo e tidas como secundárias em uma estratégia empresarial competitiva.¹⁵ (*Ibid.*, p.15).

Mas como uma organização objetiva a conquista de novos clientes, os clientes atuais freqüentemente são negligenciados. Assume-se que o apoio ou patrocínio dos clientes atuais permanece. Seu valor para a empresa é esquecido; sua contribuição para o lucro é dada como certa. Presume-se que sua satisfação continua. A organização falha em sua manutenção. (VAVRA, 1993, p.27).

O marketing de relacionamento se desenvolve como alternativa estratégica para as empresas criarem e manterem uma vantagem competitiva sustentável.

Vavra (1993, p.13) observa que, a partir das impressões obtidas em seus seminários, “[...] maximizar a retenção de clientes através de relacionamentos aperfeiçoados seria a estratégia mais provável para garantir a sobrevivência e o sucesso no mercado dos anos 90.”

¹³ Mudar de canal nos intervalos de programas de TV para verificar se há algo mais interessante. Implica que o telespectador não irá ver os comerciais.

¹⁴ *In the past, acquisition and retention marketing went hand in hand. Selling and service were part of the same ongoing company-customer relationship. [...] However, as we matured into a more mobile, industrialized, technocratic society, a distinction arose between selling and everything that came after the sale. We relegated the second half of the sale to 'customer complaint departments', 'service departments' and warranty departments.*

¹⁵ *This mentality has been reflected for years in the formal structures, hierarchies, and budgeting philosophies of companies. Acquisition marketing and promotion continue to dominate, while customer-service activities are typically underbudgeted, understaffed, viewed strictly as cost centers, and assigned to the periphery of a company's competitive strategy.*

Para McKenna(1992, p.4), a solução para as empresas está em “[...] um marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente.”

Gordon (1999, p.25) observa que a área de marketing e respectivamente seus profissionais perderam sua importância estratégica para a organização e que “O marketing de relacionamento pode ser uma abordagem muito prática e apropriada para os profissionais de marketing recuperarem a posição como condutores estratégicos da empresa.”. Ele se apoia nos mesmos pilares que o marketing tradicional, “[...] identificação e satisfação das necessidades dos clientes de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização.” (*Ibid.* p.32), diferindo porém no processo utilizado para atingir a estes objetivos. Então os administradores de marketing deverão desenvolver novas competências para liderar o processo de mudança nas empresas rumo ao relacionamento.

Gummesson (2005, p.35), contrapondo marketing de transação e marketing de relacionamento, afirma que “os relacionamentos são essenciais em marketing”. No marketing de transações o acordo entre comprador e vendedor ocorre uma única vez - “[...] o fato do consumidor ter comprado um produto não prevê a probabilidade de uma nova compra [...]” (*Ibid.*, p.34). O relacionamento se apresenta como estratégia para garantir que o processo de trocas continue ao longo do tempo de vida de existência do cliente e da empresa, aumentando o valor de permanência para ambas as partes.

2.1.1.1 Síntese

Desde seu nascimento o marketing tem respondido às mudanças que ocorrem no meio ambiente para manter a utilidade de sua função e atividades na administração de todos os tipos de organizações, com ou sem fins lucrativos. Seu objeto principal é a estudo das trocas realizadas entre indivíduos e organizações. A troca é um processo de negociação entre ao menos duas partes onde cada uma tem algo de valor para oferecer à outra. Quando em um processo de troca se chega a um acordo, configura-se uma transação. A transação é um momento específico no processo de troca entre duas partes. No caso de uma empresa com fins lucrativos, a transação é o momento que a venda se realiza, que o consumidor, no caso do B2C, ou outra organização, no caso do B2B, decide comprar o produto ou serviço oferecido.

As transações foram o foco de marketing até o final da década de 90, quando as mudanças no mercado passaram a exigir um outro enfoque da disciplina a ser aplicado nas organizações.

A partir da Segunda Guerra Mundial até meados da década de 70, a maioria dos mercados, em constante expansão, permitiu às empresas a prática de um marketing puramente operacional. A preocupação era a conquista de clientes e o aumento da participação no mercado. A retenção de clientes, lealdade e fidelidade eram menos importantes em um contexto onde clientes perdidos podiam ser facilmente substituídos por novos clientes a custos relativamente baixos, levando a que a empresa mantivesse ou aumentasse sua participação mesmo com um índice elevado de perda de clientes. As atividades chave de marketing eram: desenvolvimento, precificação, promoção de vendas e distribuição de produtos, o modelo clássico dos 4 P's.

Após a crise do petróleo, em 1973, os mercados passaram a não se expandir de forma tão uniforme, panorama que se acentua nas décadas de 80 e 90. A lealdade dos clientes passa a ter maior importância para a manutenção da participação de mercado. A resposta do marketing para este contexto foi o marketing estratégico: Segmentação e Posicionamento - A escolha de segmentos atrativos do mercado no qual a empresa desenvolva uma posição de destaque que a leve a se diferenciar no setor. O objetivo é a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. A diferenciação é obtida principalmente por meio de *design*, qualidade, marca e reputação da empresa.

O marketing estratégico pode ser visto como um artifício para que o cliente compre repetidas vezes do mesmo fornecedor, sem que obrigatoriamente a empresa se envolva no marketing de relacionamento. Atendendo às necessidades específicas de alguns segmentos, entregando valor onde outras empresas não o estão fazendo, a empresa alcança a satisfação do consumidor mas, por outro lado, esse não possui outras opções no mercado. A lealdade é conquistada pela entrega do valor diferenciado e pela ausência de alternativas.

Ao final da década de noventa a diferenciação de produtos passa a ser uma tarefa cada vez mais difícil. A percepção de similaridade entre produtos e a fragmentação da comunicação de massa introduzem um novo contexto de mercado onde a construção da marca e da reputação das organizações já não é facilmente alcançada, quando o é. Os segmentos são mais difíceis de identificar e os clientes estão cada vez mais conscientes e bem informados, exigindo um

tratamento diferenciado por parte de seus fornecedores - os mercados caminham para o *one-to-one*¹⁶. Por outro lado, a tecnologia reduz os custos de comunicação e de armazenagem de dados, abrindo a possibilidade para que as empresas conheçam melhor seus consumidores e clientes e possam atender sua principal demanda: o desejo de serem tratados como únicos. De um lado o mercado exige cada vez mais um tratamento individualizado e de outro os decrescentes custos da tecnologia permitem que as empresas respondam a estes anseios, o marketing de relacionamento passa a ter um papel estratégico nas organizações.

De certa forma, a lógica por traz dos movimentos anteriores do marketing pode ser observada como a procura constante por mercados em crescimento e o aumento ou manutenção da participação de mercado. Na década de 60, com a maior parte dos mercados em crescimento, a manutenção ou aumento da participação eram conseguidos com a aquisição de novos clientes. Nos meados da década de 70 os mercados passaram a crescer de forma desigual. A segmentação e posicionamento aparecem como um artifício para que as empresas continuem a focar suas metas em mercados em crescimento e na participação de mercado. Os conceitos relacionados ao marketing estratégico viabilizam que as empresas identifiquem e selecionem segmentos tais onde possuam um posicionamento frente à concorrência que permita a elas a manutenção e crescimento da participação. Nas décadas de 80/90 a lógica continua a mesma, porém os segmentos são cada vez mais específicos: os nichos de mercado. Mas de uma forma ou outra, o principal objetivo das organizações foi, do pós-guerra até o final da década de 90, o aumento da participação de mercado de preferência em setores com altas taxas de crescimento. No início, através da conquista de novos clientes, o marketing de conquista, e depois com a utilização das ferramentas trazidas pelo marketing estratégico, o marketing de conquista e retenção. Ao final da década de 90 esta lógica passou a ser questionada. Os mercados e seus diferentes segmentos, de forma geral, não tem taxas atrativas de crescimento. Os consumidores e clientes já não respondem de forma adequada às investidas das empresas na tentativa de diferenciação de seus produtos e serviços. Os produtos no mercado estão cada vez mais iguais, tanto no que diz respeito aos seus atributos e características físicas, como no que tange às percepções de qualidade e performance superior associadas à confiabilidade que deriva da marca e da reputação das organizações. As empresas percebem a importância não só da retenção de seus clientes mas principalmente se dão conta da importância do desenvolvimento de vínculos de longo prazo com os mesmos.

¹⁶ Cada cliente é tratado de forma individualizada, por meio de customizações viáveis nos produtos e serviços que fazem parte da oferta da empresa no mercado.

O marketing de relacionamento ganha importância e passa a ser a filosofia a gerir as atividades de marketing das organizações. A participação de mercado em mercados em crescimento já não será mais o grande condutor de valor. A obtenção da maior parte dos gastos do cliente durante toda sua vida como cliente da empresa será a medida de sucesso das organizações - um novo parâmetro para se mensurar o sucesso nos mercados.

**Quadro 1 - Marketing de conquista, retenção e relacionamento:
Simplificação da evolução até o marketing de relacionamento**

60	70	80	90	00
Maior parte dos mercados em crescimento	Seguimentos específicos em crescimento	Nichos em crescimento		Crescimento limitado Consumidores instáveis
Foco em transações				Foco em transferências
Marketing de Conquista	Marketing de Retenção			Marketing de Relacionamento
Marketing Operacional	Marketing Estratégico			
Foco das atividades de Marketing: 4P's	Segmentação e Posicionamento			Foco no processo de interação com clientes e na criação de vínculos

Fonte: AUTOR

2.1.2 Definindo Marketing de Relacionamento

Marketing de relacionamento é um conceito que envolve uma variedade de aspectos e dimensões, sendo definido de várias formas por diferentes autores, “[...] mas em essência, gira em torno da retenção de clientes.”(CRESCITELLI, 2003, p.35), em contraste ao marketing de transação, cuja meta é conquistar clientes.

Diferentes autores compartilham esta visão de contraste entre marketing de relacionamento *versus* marketing de transação:

[...] geralmente o marketing de relacionamento é apresentado como o oposto do marketing de transação, um acordo de uma única vez. No marketing de transações, o fato de um consumidor ter comprado um produto não prevê a probabilidade de uma nova compra, nem mesmo se várias compras foram feitas. (GUMMESSON, 2005, p.34).

[...] a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é conquistar e manter clientes. (GRÖNROOS, 1995, p.253).

Marketing está enfrentando um novo paradigma, o marketing de relacionamento. O foco está mudando das atividades direcionadas a atrair clientes para as atividades relacionadas a manter os clientes e tomar conta deles.¹⁷ (RAVALD; GRÖNROOS, 1996, p.19).

Durante anos, a maior parte das organizações abordou o marketing como um conjunto de transações não-interligadas entre vendedor e cliente. No marketing transacional, os vendedores colocam o foco em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local determinados. Os vendedores tendem a concentrar mais atenção na atração de novos clientes para futuras trocas do que em estimular trocas adicionais desenvolvendo relacionamentos mais estreitos com os clientes atuais. (NICKELS e WOOD, 1999, p.5)

Nos mercados em expansão das décadas de 1960 e 1970 o desafio do marketing era capturar a maior parte possível da demanda o mais cedo possível. Isto levou ao foco no volume e participação de mercado, ou o que chamaríamos agora de enfoque 'transacional' do marketing. Com a maturidade de diversos mercados nas décadas finais do século vinte, o ênfase gradualmente mudou dos objetivos corporativos de maximizar a participação de mercado para uma preocupação com a 'qualidade da participação', em reconhecimento ao fato de que nem todos os clientes são igualmente lucrativos. Isto levou à noção de que o propósito do marketing é criar relacionamentos lucrativos e duradouros com clientes selecionados.¹⁸ (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.2).

Porém o marketing de relacionamento não é obrigatoriamente o oposto ao marketing de conquista. Antes disso, eles são conceitos complementares que auxiliam a empresa a atingir seus objetivos. Dado o atual contexto presente nos mercados, o marketing de relacionamento ganha destaque nas estratégias das organizações, porém estas devem continuar a dar a devida atenção ao marketing de conquista. Vavra (1993, p.36) aponta para a importante relação existente entre marketing de relacionamento e marketing de conquista ao afirmar que primeiro deve alavancar os recursos para o segundo:

O primeiro objetivo de marketing focado no cliente é obter valor pleno de duração de cada cliente. O segundo objetivo é aumentar o valor de duração de cada cliente e manter esta duração ano após ano. O terceiro objetivo é usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo de longo prazo é a sobrevivência e crescimento rentáveis. (VAVRA, 1993, p.36)

Nickels e Wood (1999, p.5) também compartilham esta ótica, de que o fato da empresa estar focada em marketing relacionamento não significa que abandonará o marketing de conquista, como pode ser observado no item um do quadro abaixo, em que apresentam as diferenças principais entre marketing transacional e marketing de relacionamento.

¹⁷ *Marketing is facing a new paradigm, relationship marketing. The focus is shifting from the activity of attracting customers to activities which concern having customers and take care of them.*

¹⁸ *In the grows markets of the 1960s and 1970s, the marketer's challenge was to capture as much of that grow in demand as early as possible. This lead them to focus on the volume and market share, or what we would now term a 'transactional' approach to marketing. As many markets matured in the closing decades of the twentieth century, the emphasis gradually switched from the corporate objective of maximising market share towards a concern with the 'quality of share' in recognition of the fact that not all customers are equally profitable. This has lead to the notion that the purpose of marketing is to create profitable and enduring relationships with selected customers.*

Quadro 2 - Marketing transacional versus marketing de relacionamento

<u>Marketing Transacional</u>	<u>Marketing de Relacionamento</u>
1. Ênfase em conquistar novos clientes	1. Ênfase em manter clientes atuais, bem como conquistar novos clientes
2. Orientação para curto prazo	2. Orientação para longo prazo
3. Interesse em realizar uma única venda	3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros
4. Compromisso limitado com os clientes	4. Alto nível de compromisso com os clientes
5. Pesquisa sobre necessidades dos clientes utilizada para completar uma transação	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhorar o relacionamento
6. Sucesso significa realizar uma venda	6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes
7. Qualidade é uma preocupação da produção	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados
8. Compromisso limitado com o serviço	8. Alto grau de compromisso com o serviço

Fonte: NICKELS; WOOD, 1999, p.5

Gummesson (2005, p.35) observa que o marketing de transações ou marketing transacional se incorpora ao conceito do marketing de relacionamentos em uma escala contínua onde o primeiro é o ponto zero e, a partir daí, o marketing de relacionamento pode ser estimulado constantemente, levando a um ponto em que o fornecedor e o consumidor ou cliente sintam-se integrados em uma entidade única. Essa visão de escala procura traduzir o grau de integração do cliente à cadeia de valor que lhe produz os produtos ou serviços desejados, realçando o fato de que esta integração pode se dar em diferentes estágios. No meio desta escala encontramos o marketing de retenção, como um estágio intermediário entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento, onde a manutenção do cliente é importante mas a empresa não adota práticas e processos relacionados ao marketing de relacionamento, utilizando-se de outros artifícios para reter o cliente.

O termo marketing de retenção é freqüentemente utilizado como sinônimo de marketing de relacionamento. Existem também óticas que enfatizam o marketing de relacionamento como uma ferramenta destinada à retenção de clientes. Vavra (1993, p.13) afirma que “[...] maximizar a retenção de clientes através de relacionamentos aperfeiçoados seria a estratégia mais provável para garantir a sobrevivência e o sucesso no mercado dos anos 90.” De fato, não foi encontrada na teoria uma preocupação maior pela distinção destes conceitos. Porém o foco do marketing de relacionamento não reside na retenção dos clientes, mas sim na manutenção do relacionamento no longo prazo, o que leva a fidelidade do cliente, mas mais

ainda, à fidelidade da relação. O termo relacionamento tem um cunho dinâmico: não se constróem relacionamentos sozinhos, todas as partes envolvidas precisam participar. A palavra retenção, por sua vez, tem cunho estático. Induz ao conceito de “eu retenho, seguro você” - conduz à idéia de que o fornecedor desenvolverá uma série de programas e ações no sentido de “aprisionar” o consumidor ou cliente, seja mental e emocionalmente, por meio de promessas hedônicas¹⁹ intrínsecas aos produtos sendo comercializados, seja porque ele é o elo mais forte da cadeia de valor e a disparidade de sua força face aos outros integrantes da cadeia faz com que suas intenções prevaleçam sobre os demais.

A marca seria um exemplo adequado para o conceito de retenção de clientes por meio de associações hedônicas. Uma marca forte, bem posicionada na cabeça do público alvo, pode levar a uma forma de dependência afetiva do cliente aos produtos ofertados. Com isto, a empresa conseguiria reter seus clientes, apesar de não estar engajada em programas de relacionamento mais explícitos.²⁰ A atitude ativa partiria somente da empresa, cabendo ao cliente ou consumidor “comprar a idéia” ou não.

A escala de relacionamento sugerida por Gummesson (2005, p.35) pode então incorporar o conceito intermediário de marketing de retenção. No ponto zero o foco é a conquista de clientes, o marketing transacional impera. No meio da escala a empresa já evolui no conceito da necessidade de se manter clientes, porém ainda não demonstra uma clara preocupação em se relacionar com eles, procurando simplesmente retê-los. No ponto mais alto da escala a organização compreendeu que não basta reter clientes, é necessário integra-los à empresa. O marketing de relacionamento é a filosofia a ser adotada para alcançar este intento.

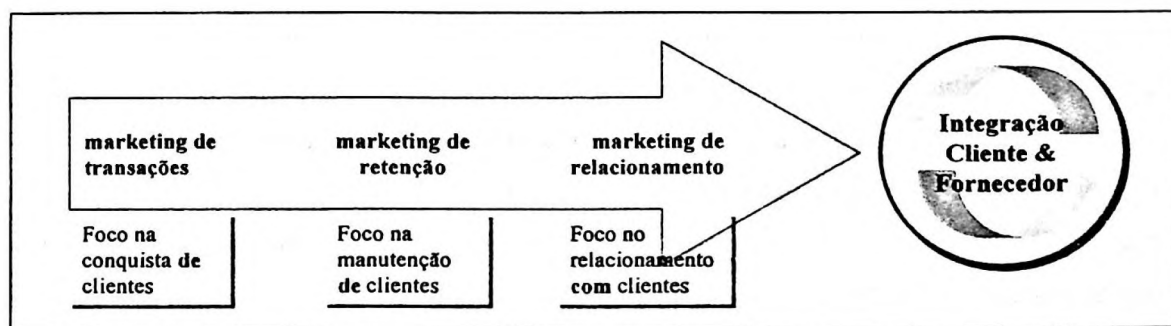


Figura 4 - Escala de integração do cliente ou consumidor à organização
Fonte: AUTOR

¹⁹ Hedônico: Orientado emocionalmente, em termos de prazeres sensoriais. (ENGEL *et al*, 2000, p.92).

²⁰ A marca é uma forma de relacionamento. Ver R13 de Gummesson (2005, p.120-125).

O conceito de integração do cliente à empresa está sedimentado na dimensão estratégica do marketing de relacionamento, no âmbito mais profundo dos conceitos relativos ao assunto. Convém compreender mais profundamente a definição de marketing de relacionamento sob esta ótica, bem como observar os conceitos relacionados a outras dimensões: filosófica e tática/operacional.

Para Vavra (1993) o marketing de relacionamento se inicia após a realização de uma primeira venda para o cliente ou consumidor. O foco é o desenvolvimento de atividades pós-venda e, portanto, centrado somente no cliente, desconsiderando outros públicos da organização.

Pós-marketing envolve um conjunto de atividades que uma empresa pode levar a efeito após um cliente adquirir uma marca, produto ou serviço [...]. O objetivo do pós-marketing é maximizar a satisfação. (VAVRA, 1993, p.34).

Relações com os clientes são definidas como o envolvimento com todas as atividades pós-marketing, isto é, com clientes atuais para propósitos de aumentar a satisfação com uma empresa e seus produtos ou serviços. (*Ibid.*, p.35)

Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes. (*Ibid.*, p.40-41).

[...] pós-marketing identifica uma amplitude de atividades para ajudar a empresa a aumentar o grau de satisfação dos clientes atuais em relação a sua atividade e ao desempenho de seus produtos ou serviços. (*Ibid.*, p.127).

A satisfação do cliente é a dimensão estratégica: “[...] se você não pode satisfazer seus clientes atuais, você não possui nenhum negócio que possa atrair novos clientes.” (*Ibid.*, p.15). A principal ferramenta para alcançar essas metas (nível tático) e levar à satisfação do cliente (nível estratégico) é a comunicação pós-venda. Essa comunicação somente pode ser efetiva se a empresa tiver capacidade de identificar seus clientes, se possuir dados e, posteriormente, informações e conhecimento a respeito dos atuais compradores de seus produtos e serviços. “Relacionamentos são construídos sobre familiaridade e conhecimento.” (*Ibid.*, p.45). Para tal, a empresa precisa desenvolver uma estrutura de banco de dados que lhe permita desenvolver as atividades de pós-marketing.

VAVRA (1993, *passim*) aponta que o marketing de relacionamento deve ser uma filosofia a permear toda a organização, e não ficar como tarefa específica de um determinado departamento: “A administração descobrirá que marketing de relacionamento não pode ficar situado em um único departamento. Ele deve existir como filosofia em toda empresa.” (*Ibid.*, p.271).

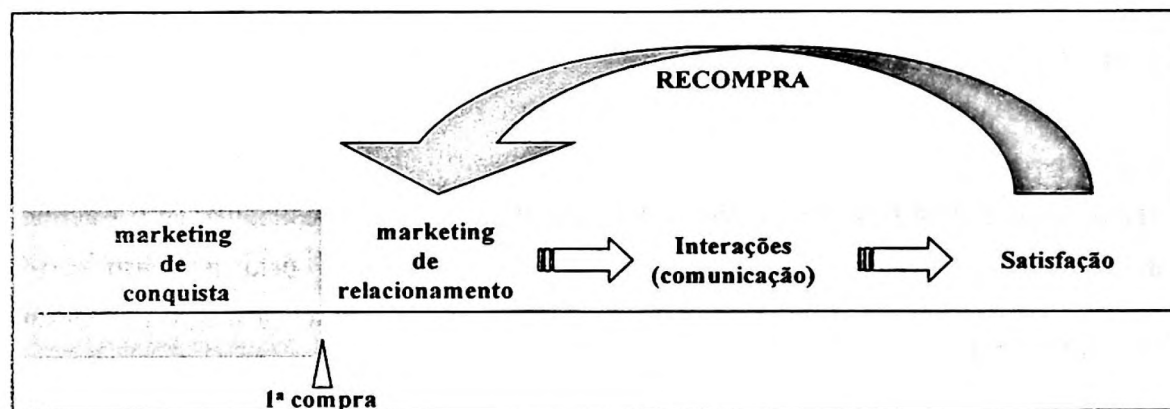


Figura 5 - Marketing de relacionamento segundo Vavra
Fonte: AUTOR

Para McKenna (1992, *passim*) o marketing de relacionamento é o marketing baseado no conhecimento e na experiência. A empresa deve possuir uma base de conhecimento sobre seus clientes, concorrentes, fornecedores, sobre sua própria organização e deve utilizá-la para integrar o cliente ao negócio, para atuar em nichos e para desenvolver relacionamentos com diversos participantes de seu setor: fornecedores, clientes, revendedores, sócios, usuários. A meta é a obtenção de uma excelente reputação da empresa no ambiente de negócios. O foco é o acompanhamento e monitoramento dos clientes e concorrentes, desenvolvendo um sistema de análise e *feedback* que deve ser utilizado para o desenvolvimento da experiência que permita à empresa investir no mercado e assumir riscos calculados. Para McKenna, (1992, p.4) o marketing de relacionamento é “[...] um marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente.”

O marketing de conhecimento e experiência tem como foco um relacionamento com o mercado que utiliza o monitoramento contínuo dos participantes para a obtenção de conhecimento, estabelece uma comunicação bi-direcional com seus clientes e outros pontos de iteração da empresa com o ambiente, ouve e promove *feedback*, e tem flexibilidade para responder aos desejos e expectativas dos compradores. A palavra chave neste processo é

diálogo, ou seja: Uma comunicação em que a empresa fala e escuta em seu relacionamento com os diversos participantes do ambiente de negócios.

A comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos. (MCKENNA, 1992, p.121).

McKenna (1992, *passim*) aponta que o posicionamento é vital para o sucesso da empresa. A empresa se posiciona a partir dos relacionamentos, pois por meio destes estabelece sua reputação no mercado, “[...] no atual mercado competitivo, a empresa só sobreviverá se conseguir definir uma posição singular.” (*Ibid.*, p.144). Mas o posicionamento tradicional é estático, partindo de onde a empresa deseja se posicionar para a construção deste posicionamento na cabeça do cliente, valendo-se da manipulação da mente do consumidor para seduzi-lo à posição almejada. Em contra partida a isso ele propõe o que chama de posicionamento dinâmico englobando mercado, produto e empresa:

No processo de posicionamento dinâmico primeiro a empresa posiciona o produto, depois ganha credibilidade do mercado para, então, desenvolver a reputação da empresa, o que é feito principalmente através do resultado financeiro, pois evidencia o sucesso da organização. Nos bastidores de todo este processo se encontra a rede de relacionamentos da companhia. Nessa rede são fundamentais os patrocinadores do posicionamento, os indivíduos e organizações que fazem parte do mercado e que tem grande influência sobre todos os outros participantes. É fundamental que estes elementos (indivíduos e organizações) tenham uma imagem positiva da empresa e de seus produtos.

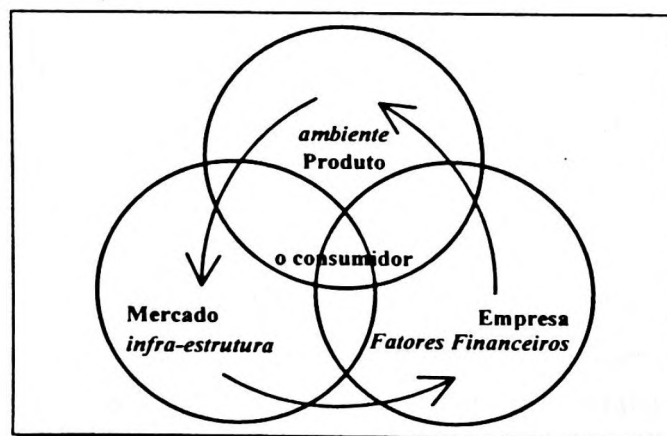


Figura 6 - Posicionamento Dinâmico
Fonte: AUTOR, adaptado de MCKENNA, 1992, p.49 e p.107

Para Gordon (1999, p.31-32) Marketing de relacionamento é uma filosofia que coloca o cliente como centro das atenções de toda a cadeia de valor para que seus desejos e expectativas sejam atendidos. É um processo de criação mútuo de valor entre clientes, fornecedores, parceiros e outros participantes da cadeia de forma a construir relacionamentos de longo prazo e ganhos mútuos.

O marketing de relacionamento 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. (*Ibid.*, p.31)

As empresas “[...] precisam formar uma cadeia de relacionamentos que aumente cada vez mais o valor dos relacionamentos para o cliente final. O relacionamento que a empresa cria com os clientes finais só será tão forte quanto a argola mais fraca dessa cadeia[...].” (*Ibid.*, p.17)

Diferente da visão de Vavra (1993, p.34-41), que aponta a primeira compra como o início do relacionamento entre empresa e cliente. Gordon (1999, p.17) observa que “Um relacionamento significativo começa, de um modo mais particular, quando o fornecedor e o cliente vêem que é de seu interesse unir-se por um longo período.” Verifica-se com isso que, segundo Vavra, o início de um relacionamento se dá de forma assimétrica, pois a empresa é a parte ativa que, a partir de uma primeira interação, começa a se valer de ferramentas para prolongar o relacionamento. Na visão de Gordon, o início da relação fornecedor-cliente acontece de forma simétrica, quando ambas as partes vêem benefícios neste relacionamento e, portanto, vão dedicar tempo e atenção para o desenvolvimento do mesmo. A visão de Gordon é bi-direcional: em todos os diferentes fatores que envolvem o relacionamento, o cliente, assim como o fornecedor, terá um papel ativo em diferentes etapas do processo.

Para Nickels e Wood (1999, p.5-6) as palavras-chaves quando se fala em marketing de relacionamento são “manter” e “longo prazo”. Eles apresentam uma definição convergente com a apresentada por Gordon: “O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutualmente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros.” A intenção de manter relacionamentos de longo prazo parte não somente do fornecedor como também dos consumidores e clientes, elementos ativos no processo. O foco do relacionamento deve não só considerar os clientes, mas englobar a satisfação de todos os grupos de interesse²¹ que se relacionam com a organização.

²¹ Grupos de interesse são indivíduos e organizações, incluindo os fornecedores, acionistas e a comunidade, que influenciam ou são influenciados por aquilo que a organização faz.

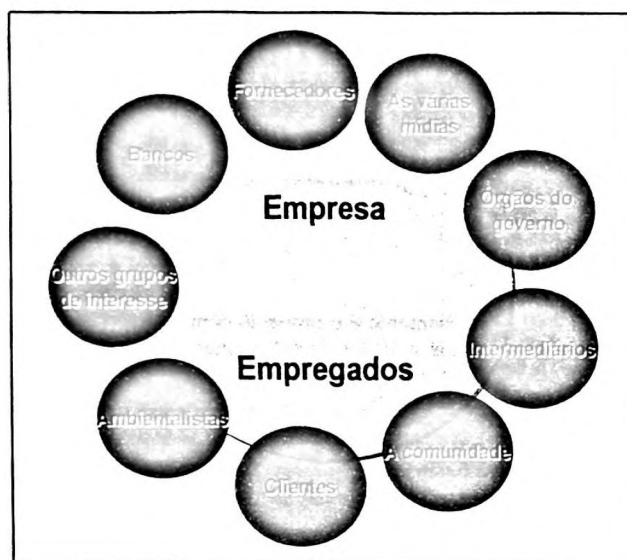


Figura 7 - Construindo relacionamentos com grupos de interesse organizacionais
Fonte: NICKELS; WOOD, 1999, p.7

CHRISTOPHER *et al* (2002, p.5-8) definem marketing de relacionamento sob a ótica de três dimensões: Tempo, Públicos e Responsabilidade. A ênfase do marketing de relacionamento é manter o indivíduo ou organização como cliente da empresa o maior tempo possível, maximizando o 'valor do cliente no tempo' - o fluxo descontado de caixa de todas as compras feitas com um fornecedor durante sua vida como cliente. Sob a égide deste princípio a empresa é forçada a reconhecer que existem diferenças entre clientes - alguns são mais lucrativos que outros e, portanto, alguns serão mais interessantes financeiramente para a empresa. Para conquistar e reter clientes lucrativos, a empresa precisa desenvolver relacionamentos com diferentes públicos de interesse, incluindo fornecedores, empregados, colaboradores, distribuidores, os quais afetam diretamente a capacidade da empresa de reter clientes. Estes relacionamentos se dão com diferentes áreas e pessoas da organização, não somente o departamento de marketing, da onde parte a necessidade de que o marketing de relacionamento seja uma filosofia de toda a organização, e não somente responsabilidade da área de marketing.

Outros dois fatores que complementam a visão de Christopher *et al* (2002, p.5-8) são qualidade e serviços. O ênfase no relacionamento leva à customização da oferta para atender às necessidades do cliente, o que faz com que seja colocada uma grande ênfase em serviços; Qualidade também é componente fundamental no processo. O que leva o cliente à fidelidade é a percepção de que obterá valor como resultado de seu relacionamento com a organização.

Este valor flui para o cliente não somente por meio dos bens tangíveis, mas essencialmente via benefícios não tangíveis relacionados com a qualidade da experiência em um amplo contexto de serviços ao cliente.

Serviços ao cliente é componente crítico na construção de relacionamentos. Marketing se relaciona a 'relacionamentos de troca' entre a organização e seus clientes, e qualidade e serviços são peças chave neste relacionamento.²² (*Ibid.*, p.8).

Este fluxo de valor inclui não somente benefícios relacionados ao produto, mas um número de benefícios menos tangíveis relacionados à qualidade da experiência incorporada a um amplo contexto de serviços.²³ (*Ibid.*, p.8).

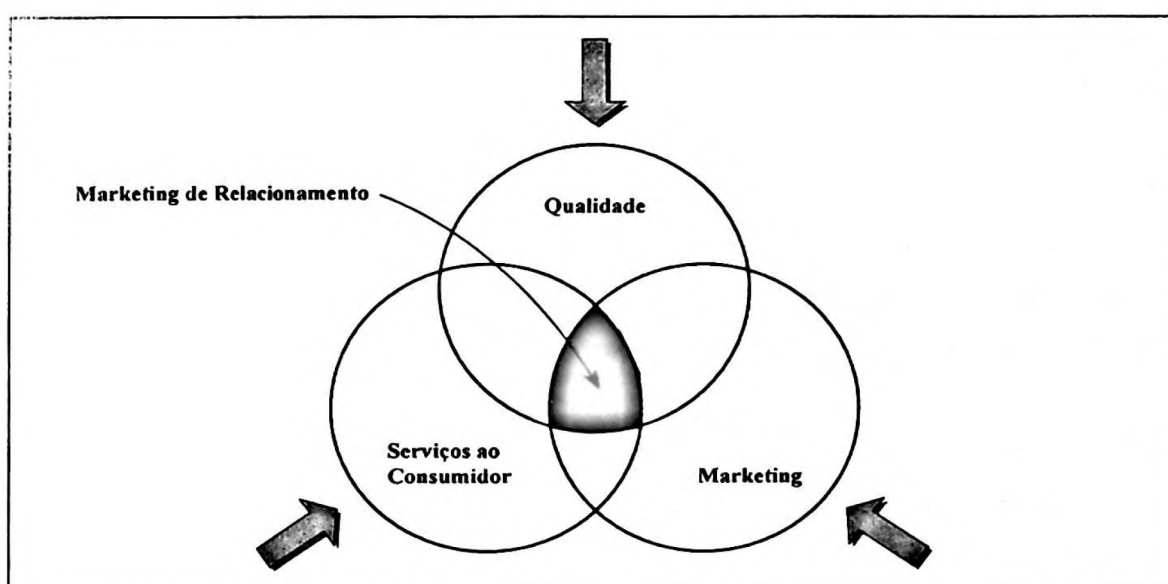


Figura 8 - Orientação para marketing de relacionamento: trazendo juntos serviços ao cliente, qualidade e marketing

Fonte: CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.9

Dentre as diversas definições de marketing de relacionamento a de Gummesson (2005, p.22-44) é provavelmente a mais ampla. Ela parte da visão de toda a sociedade como uma rede de relacionamentos, pré-suposto para a existência da mesma.

Os relacionamentos estão no íntimo do comportamento humano. Se dissolvermos as redes sociais de relacionamentos, dissolveremos a sociedade, e só restará um bando de ermitões no mundo. (Gummesson, 2005, p.27).

²² *Customer service is critically important in cementing relationships. Marketing is concerned with 'exchange relationships' between the organization and its customers, and quality and customer service are key linkages in these relationships.*

²³ *This flow of value includes not just product benefits but a number of less tangible benefits relating to the quality of the experience within a wider customer service context.*

A sociedade é uma trama de relacionamentos, redes e interações e, como parte da sociedade, os negócios estão incluídos nesta rede de relacionamentos. “Os relacionamentos entre consumidores e fornecedores são a base para todo o marketing” (GUMMESSON, 2005, p.28). Porém na maior parte das vezes os relacionamentos são reduzidos a trocas impessoais, características do mercado de produtos e serviços de massa, agregando valor limitado para ambas as partes. O consumidor é elemento passivo no processo, aceitando ou rejeitando as ofertas presentes no mercado, mas com pouco ou nenhum poder de interferir na configuração das mesmas.

O marketing de relacionamento, por sua vez coloca ênfase na colaboração entre diferentes elos da cadeia de entrega de valor para o cliente, este incluso, no sentido da criação de valor mútuo. Desta forma, todas as partes são ativas e tem interesse no desenvolvimento e manutenção de um relacionamento de longo prazo. Convergente com este conceito de redes e colaboração, as organizações deveriam mudar o paradigma da competição, que significa “ganhar de alguém” ou mesmo “destruir o oponente”, uma visão de curto prazo, para uma visão de colaboração, onde diferentes integrantes de um setor garantem o equilíbrio do mesmo, o que beneficia a todos no longo prazo.

Os conceitos teóricos do marketing de relacionamento precisam ser identificados de forma prática, ganhar uma dimensão tangível para serem utilizados no planejamento estratégico dos negócios das companhias. Gummessom (2005, p.44) faz isto a partir da definição do que chama “30 R’s” do marketing de relacionamento.

A filosofia do MR e os exemplos precisam ser convertidos em relacionamentos tangíveis, que possam se tornar parte do planejamento de marketing e negócios de uma companhia, o que foi feito por meio da definição de 30 relacionamentos - os 30Rs. (GUMMESSON, 2005, p.44).

Os três primeiros Rs referem-se às relações de mercado clássicas: fornecedor-consumidor; consumidor-fornecedor-competidor; a rede de distribuição.

- R1 O duo clássico – a relação entre o fornecedor e o cliente
Este é o relacionamento paternal de marketing, a troca de valores definitiva que constitui a base dos negócios.
- R2 O trio clássico – o drama do triângulo consumidor-fornecedor-competidor
A competição é um ingrediente central da economia de mercado. Nela, há relações entre três partes: entre o consumidor e o fornecedor atual, entre o consumidor e competidores do fornecedor, e entre os competidores

- R3 A rede clássica – canais de distribuição
A distribuição física tradicional e o gerenciamento moderno de canais, que inclui bens, serviços, pessoas e informações, consistem em uma rede de relacionamentos.
(GUMMESSON, 2005, p.45)

Os relacionamentos R4 à R17 são chamados de relacionamentos especiais por Gummesson (2005, p.73):

- R4 Relações via profissionais de marketing em turno integral e profissionais de marketing de meio turno.
Aqueles que trabalham em marketing e no departamento de vendas – PMTIs²⁴ – estabelecem relacionamentos profissionais. Todos os outros, que têm outras funções principais, mas ainda influenciam os relacionamentos com clientes direta ou indiretamente, são PMTs. Também há PMTIs e PMTs que colaboram fora da organização.
- R5 O encontro de serviço – interação entre o consumidor e provedores de serviços
A produção e entrega de serviços envolvem o consumidor em uma relação interativa com o provedor de serviços, geralmente chamado de momento da verdade.
- R6 O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado
O marketing para outras organizações - o marketing industrial ou de negócios – geralmente significa contato entre muitos indivíduos da organização dos fornecedores e consumidores.
- R7 A relação com o consumidor do consumidor²⁵
Uma condição para o sucesso é geralmente entender o consumidor do consumidor e o que os consumidores podem fazer para ajudar seus consumidores a se tornar bem-sucedidos.
- R8 O relacionamento próximo contra o relacionamento distante
No marketing massivo a intimidade com o consumidor é perdida e o relacionamento se torna distante, baseado em pesquisas, estatísticas e textos escritos.
- R9 O relacionamento com o cliente insatisfeito
O cliente insatisfeito requer um tipo especial de relacionamento, mas intenso que em uma situação normal, muitas vezes mal gerenciada pelo servidor. A maneira de tratar uma reclamação – a recuperação – pode determinar a qualidade da relação futura.
- R10 O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro
Quando a competição é inibida, o consumidor pode estar à mercê do fornecedor – ou o contrário. Um deles se torna prisioneiro.
- R11 O consumidor enquanto “membro”
Para criar um relacionamento sólido de longa duração, tem se tornado cada vez mais comum alistar clientes como membros de vários programas de fidelidade.

²⁴ PMTI significa profissionais de marketing em tempo integral, enquanto PMMP significa profissionais de marketing meio período (GUMMESSON, 2005, p.74 -79). A sigla PMT não confere com a parte do livro que trata do assunto, provavelmente foi falha na revisão.

²⁵ Gummesson (2005, p.45) nomeia o R7 como “A relação com o consumidor do consumidor”. Na página 90 ele nomeia o R7 como o “Relacionamento com o cliente do cliente”. Esta segunda expressão parece mais adequada que a utilizada na página 45, provavelmente falha na revisão.

- R12 O relacionamento eletrônico**
O relacionamento eletrônico, representado pela *internet* pelo *e-mail* e pelos telefones celulares, posiciona-se contra o *h-relacionamento*, o relacionamento humano. É cada vez mais crucial observa o conceito de *high tech – high touch* no MR e no CRM.
- R13 Relacionamentos parassociais – relações com marcas e objetos**
As relações não existem somente com pessoas e objetos, mas também na forma de imagens mentais e símbolos, como marcas registradas e identidades corporativas.
- R14 O relacionamento não comercial**
Esta é uma relação entre o setor público e os cidadãos/clientes, mas também inclui organizações voluntárias e outras atividades fora da economia baseada no lucro e monetarizada, como as usadas em famílias.
- R15 O relacionamento verde**
As questões de meio ambiente e saúde têm aumentado aos poucos em importância e estão criando um novo tipo de relacionamento com o cliente por meio de legislações, da voz de líderes de consumidores, da mudança no comportamento dos consumidores e de uma extensa relação consumidor-fornecedor, de modo a abranger um processo de reciclagem.
- R16 O relacionamento baseado na lei**
Uma relação com o consumidor às vezes é baseada principalmente em contratos legais e ameaças com processos.
- R17 A rede criminal**
O crime organizado é construído sobre redes firmes e geralmente impermeáveis, guiadas por uma missão ilegal de negócios.
Existem no mundo todo e parecem estar crescendo, mas não são analisadas nas teorias de marketing. Essas redes podem perturbar o funcionamento de uma indústria de mercado interno. (GUMMESSON, 2005, p. 45-46)

Os relacionamentos **R18 à R23** são os chamados de megarrelacionamentos – relacionamentos anteriores àqueles de mercado, cuja origem não está nos negócios. São os alicerces, o palco para aos relacionamentos entre fornecedores, clientes, competidores e outros.

- R18 Redes sociais e pessoais**
As redes sociais e pessoais geralmente determinam as de negócios. Em algumas culturas, os negócios só são conduzidos entre amigos e amigos de amigos.
- R19 Megamarketing – o “cliente” real nem sempre se encontra no mercado**
Em certas ocasiões, os relacionamentos precisam ser solicitados a governos, legisladores, pessoas influentes e outros para possibilitar o marketing em um nível operacional.
- R20 Alianças mudam os mecanismos de mercado**
Alianças significam relacionamentos mais próximos e colaboração entre companhias. Dessa maneira a competição é parcialmente freada, mas a colaboração é necessária para fazer a economia de mercado funcionar.
- R21 O relacionamento do conhecimento**
O conhecimento pode ser o recurso mais estratégico e crítico, e a “aquisição de conhecimento” geralmente é o racional para alianças.

- R22** **Megaalianças mudam as condições básicas para o marketing**
A União Européia e o Nafta são exemplos de alianças acima das companhias e indústrias comuns. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais.
- R23** **O relacionamento de mídia de massa**
A mídia pode ser positiva ou destrutiva para o marketing e é particularmente influente na formação da opinião pública. A relação com a mídia é crucial para o modo como esta vai tratar um assunto. (GUMMESSO, 2005, P. 46)

O relacionamentos de R24 à R30 são os chamados nanorrelacionamentos, aqueles que se dão “dentro” dos relacionamentos nas organizações.

- R24** **Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia**
As introduzir centros de lucro em uma organização, cria-se um mercado e emergem relacionamentos internos e externos de um novo tipo.
- R25** **Relacionamento com o consumidor interno²⁶**
A dependência entre diferentes departamentos e camadas de uma empresa é vista como um processo consistente de relações entre consumidores internos e fornecedores internos.
- R26** **A orientação para a qualidade e consumidor: a relação entre gerenciamento de operações e marketing**
O moderno conceito de qualidade construiu uma ponte entre projeto, engenharia, manufatura e outras atividade baseadas em tecnologia e marketing. considera os relacionamentos internos da companhia bem como sua relação com os consumidores.
- R27** **Marketing interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários**
O marketing interno pode ser visto como parte do MR, porque dá apoio indireto e necessário aos relacionamentos com consumidores externos.
- R28** **A relação matricial bidimensional**
As matrizes são a forma de rede mais simples, existem em todas as grandes corporações, e acima de tudo, são encontradas em relacionamentos entre gerenciamento de produtos e vendas.
- R29** **A relação com provedores externos de serviços de marketing**
Os provedores externos reforçam a função do marketing, fornecendo diversos serviços, como os oferecidos por agências publicitárias e institutos de pesquisa mercadológica, mas também na área de vendas e distribuição.
- R30** **A relação entre o financiador e o proprietário**
Os proprietários e outros financiadores determinam em parte as condições em que a função de marketing pode operar. A relação com eles influencia as estratégias de marketing.

A figura 9 localizada na próxima página procura identificar os elementos componentes da visão de Gummesson (2005, *passim*) adaptados para um esquema gráfico.

²⁶ A expressão utilizada no capítulo 5 do livro de Gummesson (2005, p.185) é clientes internos.

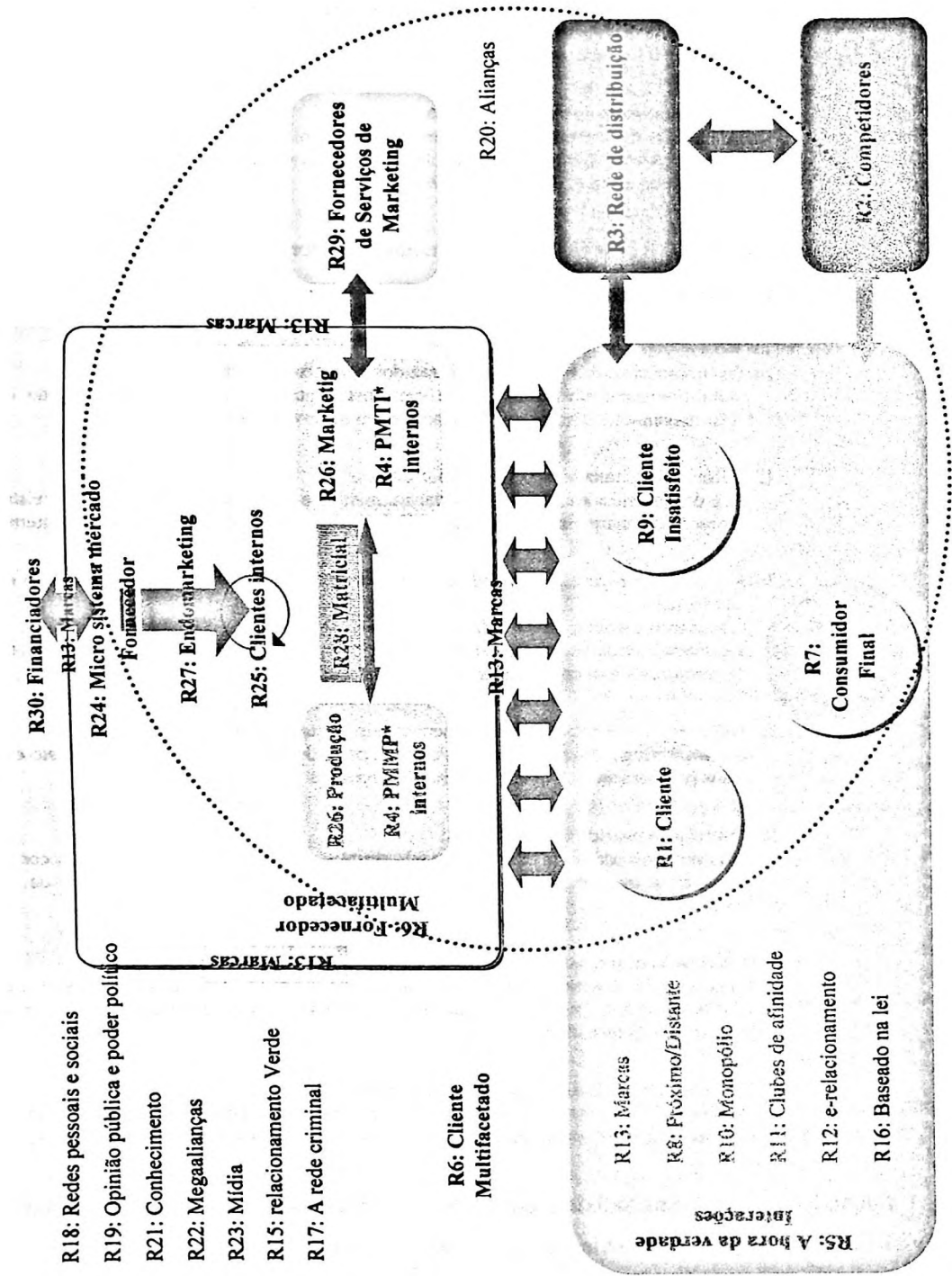


Figura 9 - 30R's de Gummesson (2005, passim)

Fonte: AUTOR

* PMTI: Profissionais de marketing em tempo integral; PMMP: Profissionais de marketing meio-período

(R24) - A empresa é per si um micro sistema que pode ser comparado a um mercado, com mecanismos de relacionamento identificáveis entre suas parte componentes.

Os três tipos básicos de relacionamento que ocorrem internamente são: (R25) - Entre funcionários e áreas da empresa, o chamado relacionamento entre clientes internos; (R29) - O relacionamento com provedores externos de serviços de marketing; (R30) - Relacionamento entre a empresa e seus proprietários ou financiadores.

Com relação ao relacionamento entre clientes internos, Gummesson (2005, p.188-194) destaca aquele entre a área de marketing e a área de produção (R26) dada a importância do mesmo no sentido da entrega da qualidade ao mercado.

Gummesson (2005, p.194-205) também coloca em evidência uma função e um processo que se envolvem na administração dos relacionamentos internos: (R27) - O endomarketing, a aplicação das estratégias e táticas de marketing ao público interno da organização; (R28) - A organização matricial, forma de organização dos relacionamentos entre pessoas e áreas.

Completando o conceito de relacionamentos internos, ele observa que as interações são multifacetadas (R6), ou seja, realizados por diferentes indivíduos, não só aqueles da área de marketing ou vendas, que ele classifica como profissionais de marketing em tempo integral (R4), em contraposição aos outros funcionários da empresa classificados como funcionários de marketing em meio-período (R4).

Os relacionamentos externos mais diretos e fundamentais da companhia se dão com: (R1) - clientes; (R9) - clientes insatisfeitos, uma variante de clientes; (R7) - clientes dos clientes, ou usuários/consumidores finais; (R2) - competidores; (R3) - rede de distribuição.

Em um sentido mais amplo, olhando para a sociedade holisticamente, relacionamentos são construídos primeiramente sob a teia das redes sociais e contatos pessoais (R18) e são influenciados por: (R19) opinião pública e poder político; (R22) megaalianças - modificam as condições básicas para o marketing; (R17) redes criminais - interferem negativamente nas forças de mercado; (R23) mídia; (R21) conhecimento - base para alianças e parcerias; (R15) relacionamento verde - preocupação da sociedade com o meio ambiente.

Particularmente importante nos relacionamentos atuais é o (R23) - poder da mídia na divulgação de dados e informações ao mercado e a onda de preocupação com o meio ambiente (R15). Ambos os elementos podem ter uma influência muito grande na manutenção da reputação da empresa.

A forma como as interações se dão no mercado é bastante diversa: (R8) - podem ser próximas ou distantes; (R10) - baseadas no poder do monopólio; (R11) - construídas por meio de clubes de afinidade; (R12) - eletrônicos; (R16) - se darem por meio da lei; (R13) - construídos por meio de ligações hedônicas do cliente ou consumidor com as marcas da empresa. Estes momentos de interação são conhecidos como momentos da verdade (R5), as oportunidades da empresa construir seus relacionamentos e sua reputação.

Gummesson (2005, p.161-165) ressalta que a competição nos mercados atuais não se dá entre uma empresa e outra, mas sim entre diferentes alianças estratégicas (R20) compostas pelos mais variados elementos que fazem parte da cadeia de valor.

2.1.2.1 Síntese

Marketing de relacionamento é uma ferramenta; é também uma opção estratégica para as empresas; é ainda uma filosofia a permear toda a organização.

Em contraposição ao marketing de transação, cujo foco é a conquista de novos clientes, o marketing de relacionamento coloca maior valor na manutenção de clientes - na construção de sua lealdade de forma que este permaneça o maior tempo possível como cliente da empresa. Aumentar o valor do cliente no tempo é o objetivo maior do marketing de relacionamento. Isso é conseguido por meio da integração do cliente na cadeia de valor, tendo essa participação ativa no processo de criação e entrega dos produtos e serviços que atendem às suas expectativas. O cliente colabora com o fornecedor na criação de valor. Essa é a dimensão estratégica do marketing de relacionamento.

Como sugerido por Gummesson (2005, .p35) pode-se criar uma escala de marketing de relacionamento em que o ponto zero corresponde ao marketing de conquista e o ponto máximo é quando a empresa desenvolve uma compreensão de relacionamento abrangendo o toda a sociedade na qual está inserida. A empresa influencia diferentes elementos de toda a

sociedade e a sociedade influencia toda a empresa e diferentes pontos de sua cadeia de valor. Todos se relacionam, funcionários, áreas internas, clientes, fornecedores, concorrentes. Essa é a dimensão filosófica do marketing de relacionamento.

A empresa deve administrar estes relacionamentos consciente de que eles são a base para a construção e manutenção de sua reputação. Cada interação entre indivíduos dentro e fora da empresa, com clientes e outros públicos, são oportunidades de relacionamento que devem ser utilizadas para reforçar positivamente a imagem da organização. Processos e estruturas organizacionais devem ser criados para facilitar o desenvolvimento e manutenção destas interações. Essa é a dimensão ferramental do marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento procura integrar o cliente na empresa, fazendo-o parte ativa no processo de entrega do valor que deseja e necessita, criando então laços que sustentarão o relacionamento por longo prazo, garantindo à empresa a obtenção da maior parte de seu valor no tempo²⁷.

Os principais elementos presentes na definição de marketing de relacionamento são:

➤ Integração do cliente

O cliente e/ou consumidor deve ser integrado ao processo de elaboração do produto ou serviço que atenderá às suas necessidades e desejos. Ele é elemento ativo na criação do valor que lhe será entregue.

➤ Cadeia de valor

Para que o cliente seja integrado na elaboração dos produtos ou serviços de forma eficiente não adianta somente uma perspectiva que englobe esse e a empresa que diretamente lhe fornece os produtos ou serviços que compra. A integração do cliente deve se dar de tal forma que todos os elos da cadeia de valor participem ativamente do processo.

➤ Colaboração

A ênfase é colocada na colaboração entre cliente e fornecedor e entre fornecedor e diferentes elos da cadeia de valor.

²⁷ “O valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, naquela empresa.” (RUST *et al*, 2001, p.16).

➤ **Parcerias**

Para atender plenamente aos desejos e necessidades dos clientes a empresa precisa desenvolver parcerias com outros elos do mercado, pois na maior parte das vezes não consegue agregar sozinha todo o valor que o cliente busca.

➤ **Reputação da empresa**

Um dos objetivos do marketing de relacionamento é a construção da reputação da empresa no setor em que atua bem como em toda a sociedade.

➤ **Públicos diversos**

Diferentes públicos terão influência na construção da reputação da empresa, como: clientes, consumidores/usuários finais, não clientes, funcionários, governos, fornecedores, rede de distribuição, mídia, entre outros. Cada um destes públicos representa um tipo de relação especial a ser trabalhada pela organização.

➤ **Foco no processo**

A atenção é colocada nos relacionamentos com diferentes públicos da empresa, portanto a administração dos processos de interação com estes públicos passa a ter importância primordial.

➤ **Valor do cliente no tempo**

A principal meta da empresa com o marketing de relacionamento é aumentar o valor do cliente no tempo, isto é, o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo naquela empresa.

➤ **Marketing *one-to-one***

A empresa deve procurar um relacionamento individualizado com cada cliente, valendo-se do conhecimento sobre cada um de seus clientes para implementar tal meta.

2.1.3 A hora da verdade

A hora da verdade, ou momento da verdade, é um termo cunhado por Jan Carlzon (2005, p. 17) no livro sobre sua história como presidente da SAS - Scandinavian Airlines System. O termo incorpora todas as oportunidades de interação que a empresa tem com seus clientes.

Não faz muito tempo, cada um de nossos dez milhões de clientes entrou em contato com aproximadamente cinco empregados da empresa, e cada contato durou em média 15 segundos. Desta forma, a SAS é “criada” em média 50 milhões de vezes por ano na mente de nossos clientes por 15 segundos de cada vez. Estes 50 milhões de “momentos da verdade” são basicamente o que determina se a SAS será bem-sucedida ou falhará como empresa. São momentos em que precisamos provar a nossos clientes que a SAS é sua melhor alternativa. (CARLZON; LANGERSTRÖM, 2005, p.16-17).

McKenna (2002, p.155-202) aponta que a empresa precisa criar uma presença constante com seus clientes e outros públicos - diferentes pontos de interação. Em uma era em que a tecnologia possibilitou uma comunicação direta e contínua com o consumidor, em que a integração entre produtos e serviços é cada vez maior levando à necessidade de associações e parcerias para a oferta de soluções completas em um mundo globalizado, “[...] estabelecer presença de mercado e sustentar a marca são mais importantes do que nunca.” (MCKENNA, 2002, p.7). Os elementos chaves para atingir este intento são: pontos de acesso e rede de arquitetura de marketing.

Presença constante é uma experiência consistente e confiável do consumidor com um produtor a qualquer hora e em qualquer lugar. É fruto da combinação de fatores que permitem acesso constante do consumidor a experiência repetida através de múltiplos formatos e mídias. (MCKENNA, 2002, p.155).

Hoje o marketing requer que repensemos sobre o que fazemos e como fazemos. Criar presença contínua é fundamental para isso. E a chave para isso é a arquitetura de marketing. (MCKENNA, 2002, p.181).

Há dois componentes-chave para atingir uma presença constante duradoura e sustentar a marca: pontos de acesso e rede de arquitetura de marketing. (MCKENNA, 2002, p.181).

Os pontos de acesso são diferentes oportunidades de interação da empresa com seus consumidores. Podem ser físicos ou virtuais: a loja, uma página na web, um telefonema à área de serviços ao cliente, um quiosque, um programa de TV, um clube de afinidade, uma mensagem no celular ou em qualquer outro dispositivo digital sem fio, etc. A experiência do cliente em cada um desses pontos de acesso constrói a reputação da empresa e a marca. A arquitetura de marketing expande o conceito de interações do cliente-empresa para toda a infra-estrutura do setor em que atua. Cada elemento da cadeia de valor, fornecedores, canais

de distribuição, empresas de logística, deve integrar-se de tal forma a produzir uma resposta constante que satisfaça os desejos e necessidades do consumidor.

Para Peppers e Rogers (1994, p.197-252), a empresa deve abandonar uma perspectiva massificada para tratar a comunicação com consumidores e clientes e focar no diálogo constante com seu público. Para isso ela deve criar oportunidades de interação, deve facilitar o fluxo de informações do cliente para a empresa: rádio interativa, e-mails, páginas de web ou qualquer outra forma de comunicação que permita uma resposta interativa por parte dos públicos da empresa.

Gordon (1999, p.54;55;327-330) afirma que o desenvolvimento de vínculos aprofundados é a base para que os clientes continuem a fazer negócios com a empresa. Esses vínculos são construídos por meio de relacionamentos, de interações com os clientes. Para que a empresa administre bem estas interações ela precisa reestruturar seus processos, a fim de que o foco seja colocado nos diferentes pontos de contato com o cliente. A ênfase deve estar na interatividade. As empresas possuem diferentes programas fragmentados para lidar com suas interações com clientes e diferentes pontas do mercado. Devem então se reorganizar de forma a unificar estes programas e obter melhores resultados com seus relacionamentos.

Vavra (1993, p.304) sugere que a empresa deve estabelecer um programa de relacionamentos a partir de sete etapas:

1. Identificação da base de clientes;
2. Reconhecimento aos clientes;
3. Mapeamento das interações com clientes;
4. Providências para acessar os clientes;
5. Mensuração da satisfação dos clientes;
6. Manutenção do contato;
7. Recuperação de clientes perdidos.

Quatro destas etapas referem-se diretamente a momentos da verdade:

- **Reconhecimento aos clientes**
A empresa deve armazenar dados dos clientes e, com base nessas informações, valorizar seu papel nos negócios com a empresa, dirigindo-lhe comunicações de reforço.
- **Mapeamento das interações**
Identificação de todos os pontos de contato da empresa com seus clientes, as “horas da verdade”. A empresa deve tornar estes contatos o mais eficiente possível para ambas as partes, de forma a construir diálogos contínuos com os clientes e consumidores.
- **Providências para acessar o cliente**
A empresa deve desenvolver pontos de acesso ao consumidor, possibilitando a ele comunicar-se com a empresa, como por exemplo, os SAC's - Serviços de Atendimento ao Consumidor.
- **Manutenção do contato**
O mapeamento das interações, o desenvolvimento de acessos, o entendimento do cliente, são elementos que devem fazer parte de programas coordenados de ação, cujo foco é a manutenção constante do relacionamento com o cliente.

Grönroos (2004, p.102-103) parte do marketing de transação para apontar a importância das interações no marketing de relacionamento. No marketing de transação parte-se de um produto para tomar decisões relativas a preço, distribuição e promoção. No marketing de relacionamento a administração das interações é a chave do processo: ela tomou o lugar de destaque que o produto ocupava. As interações são as bases para a construção de vínculos, pois as percepções dos clientes relativas às interações são holísticas e cumulativas. O marketing de relacionamento ocorre na forma de um processo constante de interações entre empresa e seus clientes.

O relacionamento acontece na forma de um processo interativo onde vários tipos de contatos entre o fornecedor ou firma de serviços e o cliente ocorrem no tempo. Estes contatos podem ser muito diferentes dependendo do tipo de situação de mercado. Alguns contatos são entre pessoas, alguns entre pessoas e máquinas e sistemas, e alguns contatos são entre sistemas do fornecedor e o cliente, respectivamente.²⁸ (GRÖNROOS, 2004, p.103).

²⁸ *The relationship proceeds in an interaction process where various types of contacts between the supplier or service firm and the customer occur over time. These contacts may be very different depending on the type of marketing situation. Some contacts are between people, some between people and machines and systems, and some contacts are between systems of the supplier and the customer, respectively.*

O R5²⁵ de Gummesson (2005, p.79-85) - “O encontro de serviço - a interação entre clientes e prestadores de serviços” fala sobre a importância das interações na criação de valor. Estes encontros envolvem diferentes públicos: interações entre o pessoal de contato do prestador e o consumidor, interações consumidor-para-consumidor, interações com produtos e objetos físicos (ambiente de prestação do serviço), interações entre consumidor e sistemas eletrônicos/digitais.

O marketing envolve não somente o contato do consumidor com a equipe de vendas, mas todos os tipos de contatos com os funcionários do prestador de serviços e equipamentos durante a produção e a entrega do serviço. [...] O marketing que acontece durante a interação geralmente é o mais importante, às vezes o único marketing que o prestador de serviços faz.

No R8²⁹ - “Relacionamento próximo *versus* relacionamento distante” Gummesson (2005, p.94) coloca a questão do encontro com o consumidor sob uma perspectiva do conhecimento de seus desejos e necessidades: “[...] a interação com os consumidores é a fonte mais importante do conhecimento de marketing [...]” A empresa precisa desenvolver formas de interação que a coloquem o mais perto de seus públicos.

O problema fundamental é o acesso aos consumidores, competidores e outros. A relação com o consumidor pode ser próxima ou distante. A próxima é direta e pessoal. A distante é indireta e impessoal, na qual os relatórios de pesquisa de mercado são intermediários. (GUMMESSON, 2005, p.95)

[...] você só conseguirá entender os consumidores se encontrá-los regularmente, treinar sua empatia e refletir sobre suas observações. (GUMMESSON, 2005, P.98)

Gummesson (2005, p.111-120) ainda dá especial destaque às interações via rede de computadores, o “R12 - eRelacionamento”²⁵. A TI³⁰ não é um fim em si mesma, mas sim um complemento às outras redes de comunicação. A evolução da TI significou uma grande mudança na forma de se comunicar e fazer negócios, mas mais do que substituir o contato humano, “[...] a tecnologia se tornou um incentivo para o maior contato humano, em parte de uma nova maneira, em parte de uma maneira antiga.” (GUMMESSON, 2005, p.115). As empresas devem aproveitar todo o potencial de produtividade para os negócios que as interações via rede oferecem, mas devem desenvolver competências para fazê-lo combinando “*High tech e High touch*”³¹ - o potencial da tecnologia com o calor humano.

²⁹ Ver páginas 36 à 42 dessa dissertação, na seção 2.1.2 - Definindo marketing de relacionamento.

³⁰ TI - Tecnologia da informação: e-mails, internet e afins.

³¹ Conceito desenvolvido por Naisbitt, J. em seu livro *Megatrends* (1982). High tech representa a tecnologia, High touch representa o contato humano.

High tech - high touch constroem a necessidade de equilibrar "... as maravilhas materiais da tecnologia com a demanda espiritual de nossa natureza humana...", e a conclusão de Nasbitt foi: "Quanto mais tecnologia moderna a nossa volta, maior necessidade de contato humano". (GUMMESSON, 2005, p.115).

Christopher *et al* (2002, p.168) observa que "Os 'encontros' entre compradores e fornecedores são algumas vezes descritos como 'incidentes críticos' ou 'momentos da verdade'."³² Essas interações são oportunidades da empresa mostrar a qualidade de seus serviços e de ouvir o que seus clientes tem a dizer, assim como também podem se tornar pontos falhos, caso o atendimento e atenção dispensado sejam inadequados de acordo com as expectativa do cliente. A simples disponibilidade de diversos pontos de contato não garante que a percepção do cliente sobre aos serviços da empresa irá melhorar - as interações devem ter qualidade, elas devem agregar valor aos clientes: "[...] Simplesmente aumentar o número de pontos de encontro é um exercício fútil. Se estes pontos extras de interações não oferecerem o valor percebido pelo cliente, eles são uma perda de tempo e recursos."³³ (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.168). A empresa deve mapear os diferentes episódios que compõe um ciclo de interação típico com seus clientes, analisando os pontos de encontro críticos, se a seqüência de episódios é organizada de acordo com as necessidades do cliente e se todos os pontos de contato agregam valor ao processo.

Cada interação da empresa com seus clientes, cada hora da verdade, é uma oportunidade de construir ou reforçar a imagem e a reputação da organização. Os vínculos que ligam os clientes e outros públicos à empresa se desenvolvem e são fortalecidos a cada novo contato, a cada novo acesso às bordas da empresa que interagem com o meio-ambiente de negócios.

A empresa que adotou o marketing de relacionamento como filosofia organizacional tem a consciência de que as interações são a matéria-prima básica de suas atividades. Para obter sucesso ela deve:

- ✓ Identificar todos os públicos que estão na esfera de influência ou influenciam a organização, incluindo clientes, fornecedores, funcionários, distribuidores, governo, associações de classe, toda a sociedade de forma geral.

³² *The 'encounters' between buyers and suppliers are sometimes described as 'critical incidents' or moments of truth'.*

³³ *But simply increasing the number of encounter points is a futile exercise. If those extra service interactions do not offer the customer perceived value, they are a waste of time and resources.*

- ✓ Determinar o grau de influência que cada um destes públicos tem na construção da reputação e no sucesso da empresa no mercado, determinando aqueles prioritários.
- ✓ Mapear os ciclos de interação dos diferentes públicos com a empresa, identificando:
 - A seqüência de episódios (encontros) que compõe o ciclo;
 - Os tipos de contato utilizados: SAC's; e-mails; telefonia; contatos pessoais; etc.
 - Os indivíduos (cliente e outros públicos) que participam da interação. Seus valores, atitudes e comportamentos relacionados às formas de contato com a empresa.
 - Os funcionários da sua empresa que participam da interação.
- ✓ Analisar o valor que as interações estão agregando ao relacionamento, tanto sob a ótica do cliente e dos outros públicos como sob a ótica do valor que a empresa recebe.
- ✓ Desenvolver programas para administrar as interações com os diferentes públicos, levando-se em conta principalmente: A importância do público para a organização; As formas de contato preferidas por esse público; Os indivíduos envolvidos; O valor que a interação agrega para ambas as partes.

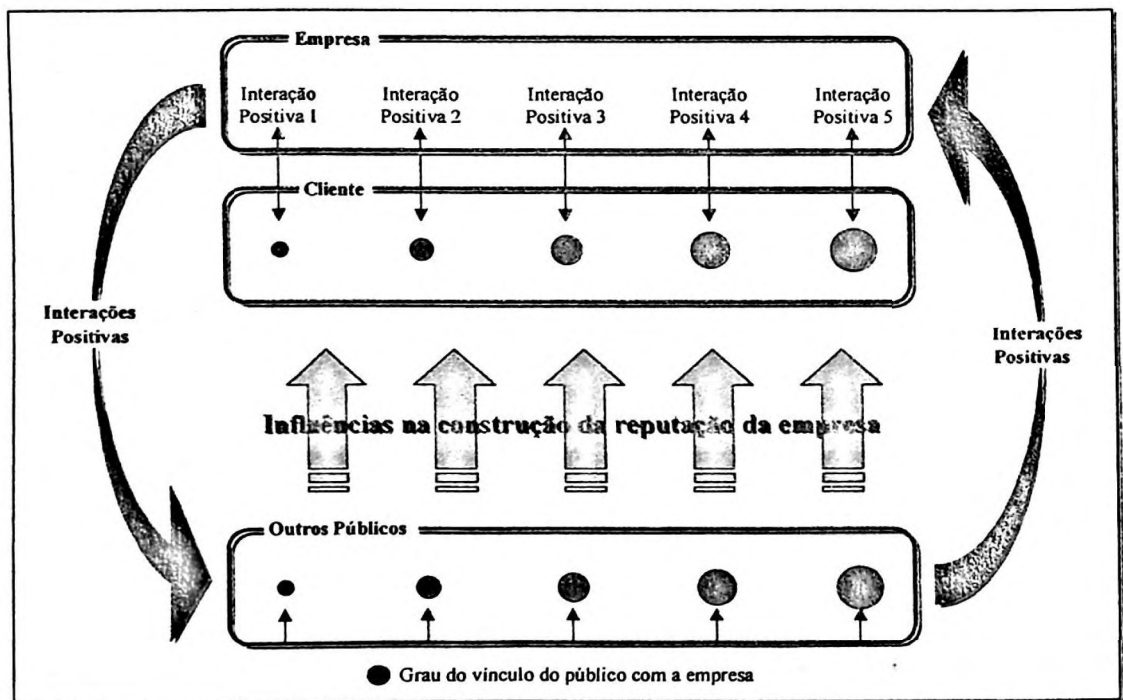


Figura 10 - Interações na criação e desenvolvimento de vínculos e construção da reputação
Fonte: AUTOR

2.1.4 Administração de Clientes

Uma frase muito comum utilizada no mundo dos negócios é “o cliente tem sempre razão”. Em uma época de competição acirrada, comoditização de produtos e serviços; de clientes e consumidores cada vez mais exigentes, o cliente têm cada vez mais razão.

Quando se fala em marketing de relacionamento, cuja meta é aumentar o tempo de vida do cliente fazendo negócios com a empresa, ou em outras palavras, aumentar o valor do cliente no tempo, esta frase parece ainda mais apropriada. O foco do marketing de relacionamento são as interações: por meio de vários contatos positivos espera-se desenvolver um vínculo duradouro com os compradores da empresa. Provavelmente quanto “mais razão” o cliente tiver, maior seu interesse em manter o relacionamento com a empresa. Porém o marketing de relacionamento é um conceito bi-direcional, de diálogo e colaboração entre as partes, de onde se observa que o interesse em manter a relação deve partir tanto do cliente quanto do comprador, de acordo com vantagens mútuas que ambos vem na manutenção da mesma. A empresa coloca o cliente no centro do processo, no centro das atenções - “o cliente tem sempre razão” - , mas alguns vão ter “mais razão que os outros”.

Webster (1991, p.97-98) aponta que existem bons e maus clientes para a empresa. Os bons clientes são aqueles que se beneficiam de forma mais efetiva do que a empresa tem a oferecer. Eles valorizam as capacidades do fornecedor e estão dispostos a pagar pelos benefícios decorrentes dos produtos e serviços que utilizam. “[...] Essa combinação entre necessidade do cliente e capacidade do fornecedor garante uma relação de mútua lucratividade no longo prazo.”³⁴ (WEBSTER, 1991, p.98). Bons clientes têm expectativas quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo fornecedor consistentes com as estratégias desse, o que contribui para o desenvolvimento dos pontos fortes da empresa. Maus clientes, por outro lado, levam a empresa a desenvolver atividades, produtos e serviços que não deseja ou em arenas em que seu desempenho é fraco, portanto inconsistentes com a estratégia da organização.

Gordon (1999, p.34) observa que as empresas devem se concentrar nos clientes que são apropriados às suas estratégias, rejeitando os que não se adaptam a elas. A companhia deve mapear clientes segundo critérios de lucratividade no tempo e decidir quais deseja atender ou não. Aqueles não desejados devem ser “demitidos” do *portfolio* de clientes da empresa.

³⁴ [...] *this matching of customer needs and vendor capabilities can assure a mutually profitable long-term relationship.*

Gummesson (2005, p.57), no contexto do que chama “R1: O duo clássico – a relação entre o consumidor e o fornecedor” afirma que o relacionamento com os compradores não pode ser um objetivo em si mesmo. Em uma economia de mercado em que as empresas precisam ter lucro para sobreviver, as equipes de marketing e vendas precisam fechar negócios em prazos e a preços razoáveis para a organização. Pode-se deduzir desta afirmação a existência de casos que, devido ao formato do relacionamento entre fornecedor-cliente, não são lucrativos para a empresa e, somado a outros fatores, podem conduzir ao não interesse em atender a aquele cliente.

Para Peppers e Rogers (1994, p.100-106) alguns clientes são mais valiosos que outros. A empresa estima o valor vitalício de um cliente, o fluxo de benefícios que esse traz à empresa durante toda uma vida de negócios com ela, e deve dirigir diferentes programas de relacionamento de acordo com categorias a qual o cliente pertence. Clientes mais lucrativos, obviamente, devem ter maior atenção da empresa.

Gamble *et al* (2003, p.293) observa que as corporações devem administrar bons e maus clientes, desenvolvendo estratégias diferentes que reconheçam a diversidade de compradores presentes no mercado. A definição de bons e maus clientes é feita a partir dos objetivos da organização e essa deve desenvolver processos que a permitam identificar e isolar os clientes de acordo com essas características.

Marketing de relacionamento com clientes exige que a administração tome decisões a respeito de bons e maus clientes. Uma estratégia indiferente que procura tratar todos os clientes como se fossem iguais, visando a retenção de todos eles, será com certeza de menos sucesso em várias situações de mercado do que uma que procura reconhecer a diversidade de clientes.³⁵ (GAMBLE *et al*, 2003, p.293).

De acordo com Christopher *et al* (2002, p.40-42) clientes diferem em sua lucratividade, principalmente como resultado do *mix* de produtos que compram e de seus custos de atendimento. A empresa deve identificar diferentes níveis de lucratividades e associar estes níveis aos segmentos de clientes, procurando desenvolver relacionamentos intensos com aqueles que são ou possuem potencial para se tornar mais lucrativos. Os autores observam que a “regra de Pareto” se aplica nesse caso da seguinte forma:

³⁵ *Customer relationship marketing requires managers to make decisions about the goodness and badness of their customers. An undifferentiated strategy that seeks to retain all customers, will surely be less successful in many market situation than one that seeks to recognize variety.*

A chamada “regra de Pareto”, ou regra 80/20, nos diz não só que 80% do faturamento total de vendas de um negócio é gerado por somente 20% de seus clientes, mas também que 80% dos custos totais de atender todos os clientes são provavelmente gerados por 20% dos clientes (mas provavelmente não os mesmos 20%).³⁶ (Christopher *et al*, 2002, p.41-42).

Clientes e consumidores são diferentes em suas demandas e expectativas relacionadas aos produtos e serviços que adquirem para satisfazer suas necessidades. Também diferem em atitudes e comportamento de compra. Alguns vão ser mais exigentes em termos de atendimento, outros menos. Algumas vezes as competências da empresa são convergentes com as expectativas dos clientes, outras vezes não, exigindo mais esforço na entrega de valor, implicando assim em maior custo. Para a organização que adota o marketing de relacionamento é fundamental entender as diferenças entre clientes e como estas impactam os negócios. Ela precisa segmentar o mercado tanto para atender aos clientes de forma mais efetiva quanto para selecionar quais aqueles que ela pretende continuar atendendo.

2.1.4.1 Segmentação

Segmentação de mercado é um conceito estratégico de marketing que, segundo Kotler (2000, p.278) “[...] fica entre o marketing de massa e o marketing individual. Supõe-se que os compradores de determinado segmento sempre tenham preferências e necessidades muito similares. Porém, sempre existirão diferenças entre dois compradores.”

Para Churchil (2000, p.204),

As organizações podem dividir seu mercado total - os indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens ou serviços - em segmentos relativamente homogêneos. Esse processo é conhecido como segmentação de mercado. Com base nos resultados, a empresa decide qual desses segmentos servir e como servi-lo.

Cravens (1994, p.183) define segmentação como “[...] o processo de identificar e de analisar os compradores em um produto-mercado com características similares da resposta.”³⁷

³⁶ *The so-called “Pareto Law”, or 80/20 rule, tell us not only that 80 per cent of the total sales volume of a business is generated by just 20 per cent of its customers, but also that 80 per cent of the total costs of serving all the customers will probably be incurred by only 20 per cent of the customers (but probably not the same 20 per cent).*

³⁷ *Market segmentation is the process of identifying and analyzing the buyers in a product-market with similar response characteristics.*

Essa definição de segmentação faz parte do conceito tradicional de marketing estratégico: A empresa deve sub-dividir o mercado em segmentos, selecionar aquele que deseja atender e posicionar-se no mesmo com base em uma equação que envolve as necessidades e expectativas do segmento, as forças e fraquezas da empresa e as forças e fraquezas dos concorrentes.

Na perspectiva do marketing de relacionamento esta ótica da segmentação continua sendo válida. A empresa precisa conhecer seus grupos de clientes e as diferentes demandas de cada um deles, para atendê-los da melhor forma possível. Christopher *et al* (2002, p.40)³⁸ afirma que a segmentação é o aspecto mais significativo da criação de valor sob a perspectiva do relacionamento pois por meio dela é possível customizar a oferta para atender às necessidades específicas do segmento. Porém, dado que o marketing de relacionamento se fundamenta em colaboração e benefícios mútuos, também a empresa precisa avaliar o quanto um determinado cliente possa ser interessante para ela.

No marketing de transação a empresa desenvolve um *portfolio* de produtos e serviços para atender aos diferentes segmentos do mercado, de forma a entregar um valor específico correspondente a aquele procurado por cada segmento. No marketing de relacionamento a empresa continua a colocar esforços no atendimento de diferentes segmentos, agregando valor a sua oferta de acordo com desejos diversos, porém também desenvolve um *portfolio* de clientes para avaliar quais são mais interessantes para a empresa e, desta forma, distribuir sua atenção de acordo com os benefícios que cada um agrega à organização.

Gordon (1999, p.67-71) sugere uma carteira de segmentação de clientes baseada na lucratividade atual e futura. Clientes lucrativos no presente e com boas perspectivas de lucratividade no futuro são os mais importantes e portanto merecem maior atenção. Para tais clientes será destinado um programa de relacionamento especial, prevendo a melhor equipe de vendas, números especiais de atendimento, prioridade de resposta, entre outras ações. Clientes altamente lucrativos no presente mas com perspectivas de queda de lucratividade ou até mesmo de levarem à prejuízos no futuro devem ser administrados de forma a continuarem lucrativos. Clientes não lucrativos no presente mas com perspectivas de serem lucrativos no futuro devem ser disciplinados. A empresa deve focar na mudança dos processos de

³⁸ *Segmentation is perhaps the most important aspect of value creation from a relationship marketing perspective, as it provides the opportunity to tailor the offer to the needs of specific segments.*

atendimento, de forma a diminuir seus custos e tornar o cliente lucrativo, ou trabalhar o cliente para que as receitas advindas sejam maiores e levem à lucratividade. Por fim, clientes não lucrativos no presente e no futuro devem ser “demitidos”. A empresa assume comportamentos de forma que não seja mais interessante para que o cliente permaneça, como aumento do preço ou diminuição do nível de atendimento. Gordon (1999, p.70) sugere uma série de fatores a ser levado em consideração na demissão de clientes:

- a lucratividade dos clientes, incluindo os custos de atendimento e os custos de venda;
- a lucratividade de clientes, por produto ou linha de produto, que pode sugerir que certos produtos de baixa lucratividade estão sendo produzidos apenas para atender alguns clientes táticos;
- a participação histórica e projetada das despesas totais do cliente;
- a avaliação do valor competitivo criado pelo relacionamento com um cliente;
- as medidas de preservação de clientes; e
- a contribuição de cada cliente para o valor estratégico da empresa em áreas como: [...] Inovação [...]; Aperfeiçoamento do processo [...]; Redução do custo [...]; Aceleração do reconhecimento do mercado [...]; Intensificação da imagem e da reputação da empresa [...]; Mobilização da fábrica e absorção de despesas gerais.

A análise da demissão de clientes sugere que a empresa precisa observar não somente a lucratividade do cliente, mas também outros impactos que a manutenção ou não do mesmo pode ter para a organização.

A matriz de segmentação de clientes de Gordon (1999, p.67) traduz graficamente os conceitos expostos acima sobre segmentação baseada em lucratividade, e pode ser observada em contraste com aquela criada e difundida pelo Boston Consulting Group - Matriz BCG (KOTLER, 2000, p.90). A matriz BCG, a partir de duas dimensões, taxa de crescimento do mercado e participação relativa de mercado, avalia o potencial de geração de fluxo de caixa de diferentes produtos.

Produtos “vaca leiteira” têm grande participação em mercados estáveis - têm fluxo de caixa positivo no presente, mas com poucas perspectivas de crescimento. Assim como os clientes lucrativos no presente mas com perspectivas de queda nos resultados futuros, precisam ser administrados para manter o nível de lucratividade atual.

Produtos “estrela” têm grande participação em mercados em crescimento - perspectivas de lucro no futuro mas não são obrigatoriamente lucrativos no presente. São similares aos “[...] clientes ideais de hoje - aqueles que parecem ser lucrativos no futuro - merecem ser recompensados pela empresa.” (GORDON, 1999, p.67). A empresa deve investir nos produtos e no relacionamento, deve dar prioridade aos clientes neste segmento.

Produtos “ponto de interrogação” têm pequena participação em mercados em crescimento: a empresa precisa investir nos mesmos para aumentar sua participação de mercado. São comparáveis aos clientes não lucrativos no presente mas com perspectivas de lucratividade no futuro, os quais a empresa deve disciplinar - reduzir os custos de atendimento ou aumentar as receitas (preços mais altos; cobrança por serviços de atendimento; aumento do faturamento).

Produtos “cachorro de estimação” têm pequena participação de mercado em mercados estáveis. Assim como os clientes não lucrativos no presente e futuro, não merecem atenção da empresa³⁹. Devem ser demitidos.

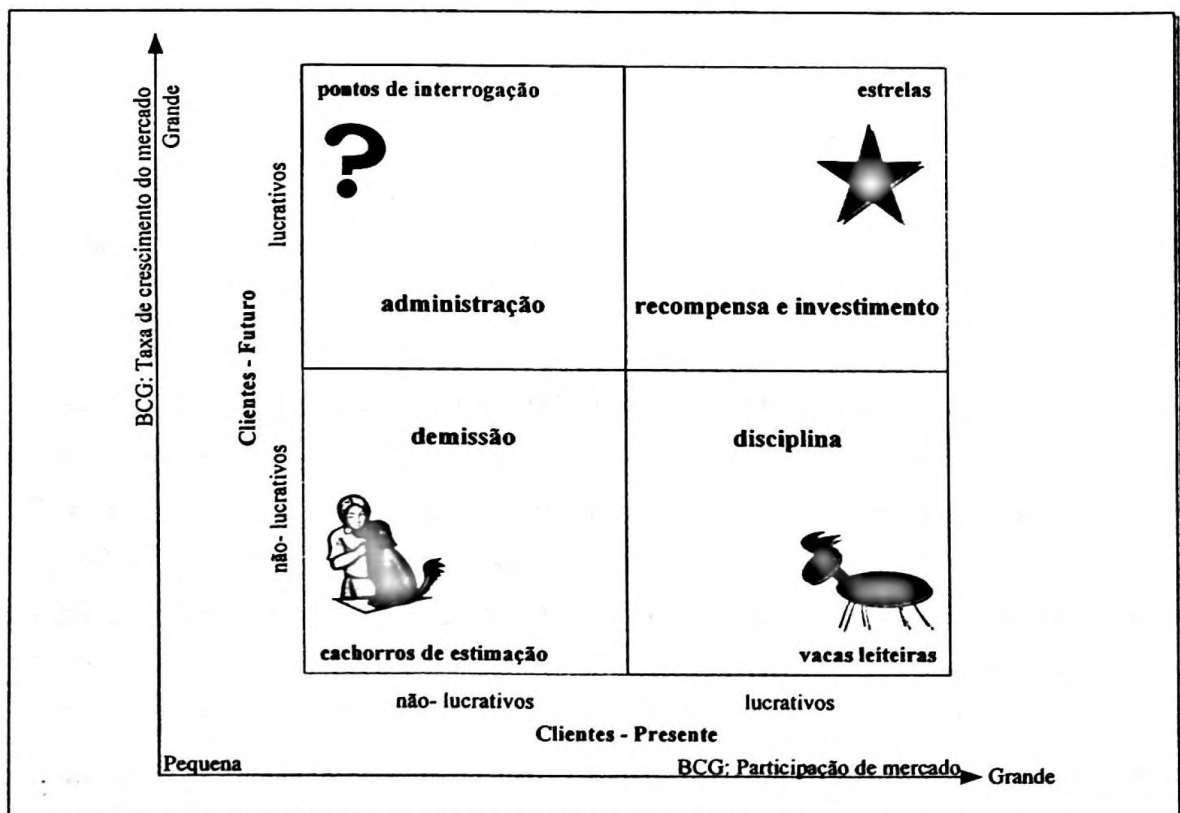


Figura 11 - Carteira de segmentação de clientes + Matriz BCG⁴⁰
 Fonte: Autor, adaptado de GORDON, 1999, p.67; KOTLER, 2000, p.91

³⁹ Exceção feita caso outras variáveis tenham predominância na avaliação sobre a demissão ou não do cliente não lucrativo, como por exemplo, o poder de referência que o cliente tem no mercado.

⁴⁰ A ordem do eixo X foi invertida para adaptar a matriz BCG à Carteira de segmentação de clientes de Gordon.

Gordon (1999, p. 66) afirma que “É apropriado para uma empresa mapear seu conjunto de clientes dentro de uma matriz como mostrada na Figura 11 e, em seguida identificar o mix de clientes que ela decide atender.”⁴¹

Segundo Kotler (2000, p.76) “[...] toda empresa perde dinheiro com alguns de seus clientes.” Provavelmente a “regra de Pareto” é válida na administração de clientes: 80% dos lucros da empresa advém de seus 20% melhores clientes e 80% de seus custos advém dos 20% ou 30% piores clientes. “A implicação é que uma empresa poderia aumentar seus lucros ‘dispensando’ seus piores clientes.” (KOTLER, 2000, p.76). As alternativas para não recorrer a essa solução limitofe é aumentar os preços praticados nesse segmento de clientes ou diminuir os custos de atendimento. Kotler (2000, p.77-78) baseado nos *papers* escritos por Petro (1990, p.48-52)⁴² apresenta uma matriz que permite a análise cruzada da lucratividade de produtos e clientes. Os símbolos positivo e negativo na célula significam a lucratividade do produto na venda para o cliente correspondente.

		Clientes			
		C ₁	C ₂	C ₃	
Produtos	P ₁	+	+	+	Produto altamente lucrativos
	P ₂	+			Produto lucrativo
	P ₃		-	-	Produto não lucrativo
	P ₄	+		-	Produto de lucratividade variável
		Cliente altamente lucrativo	Cliente de lucratividade variável	Cliente não lucrativo	

Figura 12 - Matriz “Análise da lucratividade cliente-produto”

Fonte: KOTLER, 2000, p.78

É importante observar que não obrigatoriamente os maiores clientes são os mais lucrativos. Esses muitas vezes exigem maior e melhor nível de atendimento e também recebem os maiores descontos.

⁴¹ No texto do autor a figura correspondente é a de número 5, mostrada na página 67 do livro.

⁴² Ver bibliografia.

Para Christopher *et al* (2002, p.41-42) a razão para os clientes apresentarem diferentes lucratividades são duas: Eles compram diferentes mix de produtos e serviços e existem diferenças substanciais nos custos de atendimento de cada um deles. As empresas precisam ser capazes de identificar as receitas e os custos de cada clientes e segmenta-los de acordo com os resultados financeiros obtidos. Christopher *et al* (2002, p.44) classifica os clientes em quatro grupos de acordo com uma matriz de faturamento *versus* custos de atendimento: Construir; Zona de Perigo; Custos de engenharia; Proteção⁴³.

- * Alguns clientes representam custos de atendimento baixos, mas também apresentam baixo faturamento. A empresa deve procurar aumentar o volume de faturamento desses clientes sem aumentar o custo dos serviços. A equipe de vendas deve influenciar esses clientes de forma que seu *mix* de negócios com a empresa se torne mais lucrativo.
- * Clientes na “zona de perigo” representam altos custos de atendimento e baixo faturamento. A empresa deve avaliar se existe algum impacto positivo representado pela permanência dos mesmos na empresa, como contribuição para o volume de produção ou outras razões estratégicas. Caso negativo, deve se livrar deles.
- * Clientes classificados como “custos de engenharia” são altamente lucrativos porém os custos de atendimento relacionados também são altos. A empresa deve procurar maior eficiência de forma a reduzir estes custos.
- * Clientes com altas margens de lucro e custos de atendimento baixo devem ser “protegidos”. Nas palavras de Christopher *et al* (2002, p.44) “[...] eles valem seu peso em ouro.”⁴⁴. A empresa deve procurar relacionamentos com clientes cujo perfil se enquadre nesses parâmetros e deve estreitar fortemente os vínculos de forma a aumentar a lealdade. Além disso, a equipe de vendas deve pesquisar constantemente novas oportunidades para aumentar o volume de negócios com estes clientes e também deve procurar desenvolver aqueles que fazem parte dos grupos “custos de engenharia” e “construir” de forma que evoluam e se tornem clientes a serem “protegidos”.

⁴³ *Built; Danger zone; Cost engineer; Protect.*

⁴⁴ *High net-sales-value customers who are relatively cheap to service are worth their weight in gold.*

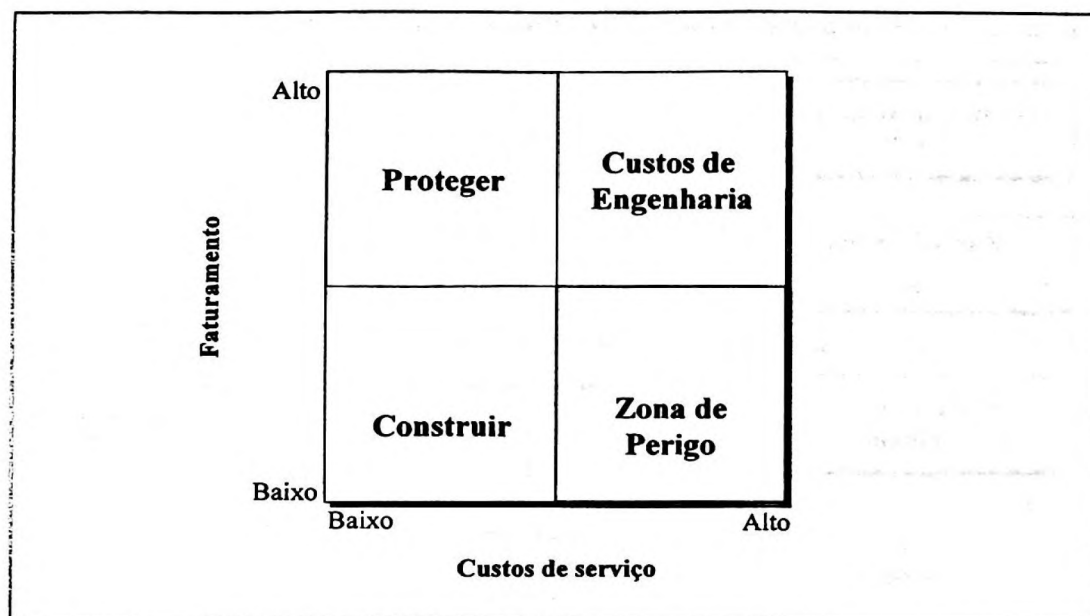


Figura 13 - Matriz de lucratividade de clientes⁴⁵

Fonte: CHRISTOPHER *et al* (2002, p.46)

Para a avaliação dos resultados dos clientes, o faturamento menos os custos envolvidos no seu atendimento, Christopher *et al* (2002, p.45) apresentam em um diagrama de fluxo os elementos envolvidos no processo. “Idealmente a organização deve procurar desenvolver um sistema de contabilidade que rotineiramente colete e analise os dados de lucratividade dos clientes.”⁴⁶ (Figura 4 na página seguinte).

Em síntese, para a empresa que adota o marketing de relacionamento, a segmentação tradicional de mercado, baseada no atendimento dos desejos de grupos com características similares, continua sendo de suma importância - a partir desse modelo é que se descobre o que cada grupo específico de compradores valoriza e se cria o pacote de valor exclusivo para cada um. Mas nem todos os clientes ou segmentos, por sua vez, agregam valor aos negócios da empresa. Essa deve, então, desenvolver formas de mensurar sistematicamente os benefícios e custos gerados por cada cliente e analisar o valor resultante para a companhia. A partir dessas informações serão conduzidas ações para melhorar os resultados dos clientes, visando maior lucratividade, ou se decidirá pela não continuidade do atendimento.

⁴⁵ Matriz de lucratividade de clientes: *Customer profitability matrix*.

Faturamento: *Net sales value of customer account*.

Custos de serviços: *Cost of service*.

Proteger: *protect*; Custos de engenharia: *Cost engineer*; Construir: *Built*; Zona de perigo: *Danger zone*.

Figura baseada em: Christopher, M. *Marketing logistics*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

⁴⁶ *Ideally the organization should seek to develop an accounting system that routinely collects and analyses customer profitability data.*

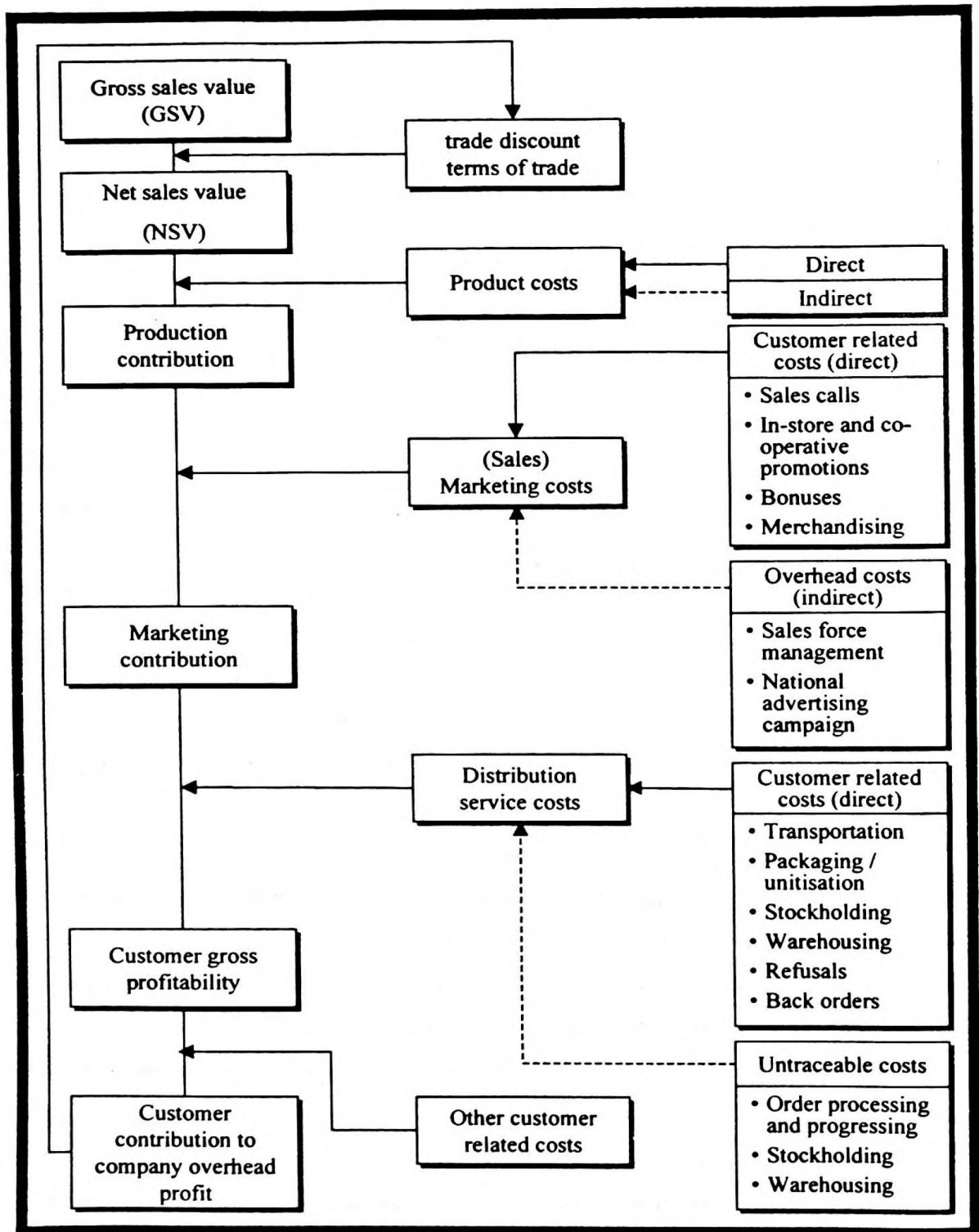


Figura 14 - Fluxo de lucratividade do cliente⁴⁷

Fonte: CHRISTOPHER *et al* (2002, p.45)

⁴⁷ Customer profitability flow chart.

Figura baseada em: Christopher, M. Marketing logistics. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

2.1.4.2 Tecnologia da informação

A evolução da tecnologia da informação, da capacidade de processamento de dados, a programabilidade⁴⁸, tem desempenhado papel fundamental no desenvolvimento do marketing de relacionamento. Ela possibilita que as empresas colem, armazenem e analisem dados de seus clientes de forma eficiente e a um custo adequado; Permite que a empresa se comunique com seus clientes de forma mais flexível, ágil e imediata; Possibilita que ofertas de produtos e serviços sejam customizadas para atender as necessidades e expectativas dos clientes individuais.

A capacidade de processamento dos computadores e a possibilidade de comunicação por meio das redes computacionais são as poderosas ferramentas que impulsionam as mudanças na sociedade. O desenvolvimento acelerado destas ferramentas proporciona uma comunicação ágil, direta, e flexível com consumidores e clientes, bem como possibilita a customização de produtos e serviços. (MCKENNA, 1992, p.1-2)

Vavra (1993, p.45) afirma que “[...] relacionamentos são construídos sobre familiaridade e conhecimento.” Para isto a empresa precisa desenvolver uma estrutura de banco de dados que lhe permita desenvolver atividades de comunicação com seus clientes, especialmente aquelas relacionadas a pós-vendas.

Para Gordon (1999, p.197) a tecnologia é, mais do que qualquer outra mudança no ambiente de marketing, o que tornará possível a implementação do marketing de relacionamento. A tecnologia da informação ajuda a empresa a aprender a partir de cada interação com seus clientes.

A tecnologia oferece os recursos de computação e comunicação que ajudam o marketing de relacionamento a decidir em quais clientes se concentrar e facilitam as interações necessárias, tanto dentro da empresa quanto com seus clientes e fornecedores, para criar valor para o cliente. (GORDON, 1999, P.199).

A tecnologia foi elevada à condição de capacidade estratégica das empresas, especialmente devido aos seguintes fatores: O advento da internet; A integração de telefonia computadorizada; O desenvolvimento de *data warehouses*; A customização em massa. (GORDON, 1999, p.218).

⁴⁸ Termo utilizado por McKenna (1992, p.2) para definir a evolução da capacidade de processamentos dos *chips* utilizados em máquinas e computadores.

A internet oferece a oportunidade de desenvolver interativamente o cliente com o uso de processos que são padronizados, mas que dão aos clientes a oportunidade de reunir o valor que eles buscam em um produto customizado. (GORDON, 1999, p.218)

A ITC⁴⁹ traz promessas para o marketing de relacionamento porque reúne o poder de processar imensas quantidades de informação e apresentá-las no ponto de contato para serem manipuladas via telefone. (GORDON, 1999, P.225)

Os data warehouses dos clientes podem ser definidos como enormes depósitos de informações sobre os clientes, a partir de fontes internas da empresa e de fontes dos clientes ou de terceiros. (GORDON, 1999, p.226)

A customização em massa [...] pode ser definida como o processo de fornecer e sustentar lucrativamente os bens e serviços feitos sob medida para os clientes [...] (GORDON, 1999, p.250). Agora, a customização em massa não é mais apenas um paradoxo. Está mais eficiente como resultado do declínio dos custos de tecnologia e da crescente flexibilidade dos processos de negócios, o que criou o potencial para uma comunicação individual e interativa com os clientes. (GORDON, 1999, p.250).

Para Gummesson (2005, p.112) “A TI⁵⁰ apresenta uma nova infra-estrutura em nossas economias e oferece novas oportunidades para os profissionais de marketing.” O R12 dos 30 R’s de Gummesson (2005, p.45-46; 111-120) é o e-relacionameto: o relacionamento baseado em redes virtuais de informação e sistemas computadorizados. A internet e a comunicação via redes, por lidarem essencialmente com informação, são uma arena para experiências e contatos sociais. “Ao invés de substituir a tecnologia pelo contato humano, a tecnologia se tornou um incentivo para o maior contato humano, em parte de uma maneira nova, em parte de uma maneira antiga.” (GUMMESSON, 2005, p.115). A comunicação rápida, ágil e flexível estimula os contatos entre os indivíduos, sejam estes profissionais ou pessoais. Os sistemas informatizados que integram fornecedores e clientes aumentam os vínculos de relacionamento entre ambos.

A evolução da tecnologia da informação, com o aumento da capacidade de processamento dos *chips* e diminuição de custos, teve e têm papel primordial na criação da necessidade de um novo paradigma para o marketing, o relacionamento, assim como também é a base que possibilitou que esse se desenvolvesse. De um lado, ela influenciou as atitudes e comportamentos dos consumidores que, com acesso imediato a uma maior gama de informações, passaram a ser mais exigentes quanto à satisfação de seus desejos e expectativas. Por outro lado, ela forneceu as ferramentas para que as empresas atendam a estas exigências,

⁴⁹ Integração de telefonia computadorizada

⁵⁰ Tecnologia da Informação.

pois permite uma comunicação direta e imediata com os clientes e consumidores bem como possibilita a customização em massa de produtos e serviços.

Dessa forma, a tecnologia da informação suporta o desenvolvimento do marketing de relacionamento essencialmente em três aspectos:

- Alavanca a coleta e manutenção de dados sobre os clientes, subsídios para a segmentação com base na análise do perfil de lucratividade de cada cliente bem como para compreender as necessidades e desejos de forma individualizada.
- Possibilita a customização de ofertas no mercado.
- Permite um diálogo mais ágil e flexível com os clientes, comunicação esta interativa, a qual integra o cliente de forma direta e imediata no processo de criação e entrega de valor.

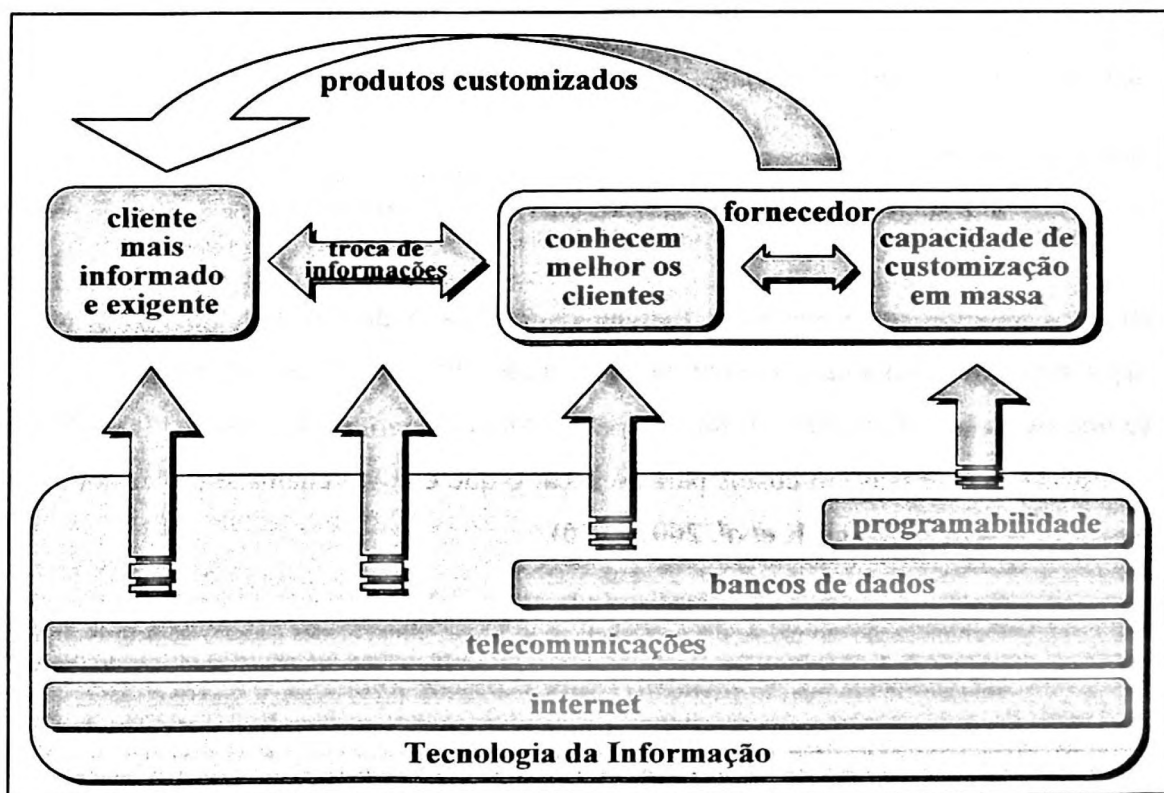


Figura 15 - Influência da TI no marketing de relacionamento.

Fonte: AUTOR

2.1.4.3 Customização em massa

De acordo com Christopher *et al* (2002, p.24-25), nos dias de hoje as organizações não podem somente oferecer uma variedade de opções direcionadas a diferentes segmentos de compradores. Os segmentos estão cada vez mais fragmentados e, em alguns mercados, a empresa deve ser capaz de atender às necessidades do chamado “segmento de um” e procurar entregar valor baseado nas expectativas de um específico cliente. A base para a construção do relacionamento está no marketing individualizado.

Organizações não podem somente oferecer opções nos dias de hoje; elas têm que ser capazes de atender às expectativas precisas de seus clientes. Relacionamentos serão crescentemente construídos na plataforma do marketing individualizado, onde cliente e fornecedor, de fato, criam um processo único de troca que seja mutualmente satisfatório para ambos.⁵¹ (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.25).

Churchill e Peter (2000, p.208) afirmam que,

Uma abordagem cada vez mais popular é o marketing individual, ou a adaptação do composto de marketing a clientes individuais. Os profissionais de marketing personalizam elementos do composto de marketing - com frequência recursos de produtos - para criar valor para cada indivíduo.

McKenna (1992, p.25) aponta que,

Os avanços tecnológicos permitiram às empresas elaborar e produzir produtos eficazes em relação ao custo para segmentos de mercado cada vez menores. A tecnologia é capaz de produzir uma variedade quase infinita de opções de produtos.

Porém o atendimento totalmente individualizado, com o desenvolvimento de produtos e serviços específicos para cada cliente não é uma realidade para a maior parte das empresas, dado que os custos incorridos em tal processo inviabilizariam o negócio. “Hoje a procura é por estratégias efetivas em custos para alcançar o que é agora chamado de ‘customização em massa’”⁵². (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.26).

Customização em massa é a habilidade de se pegar componentes padrão, elementos ou módulos e, por meio de combinações e configurações específicas determinadas pelo cliente, produzir uma solução “feita à mão”.⁵³ (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.26)

⁵¹ *Organizations cannot just offer a choice these days; they have to be able to meet their customers' precise requirements. Relationships will increasingly be built on the platform of one-to-one marketing, where the customer and the supplier in effect create a unique and mutually satisfactory exchange process.*

⁵² *Today the search is on cost-effective strategies to achieve what now is termed 'mass customization'.*

⁵³ *Mass customization is the ability to take standard components, elements or modules and, through customer-specific combinations or configurations, produce a tailored solution.*

Customização em massa é uma ferramenta essencial na adoção do marketing de relacionamento. Gordon (1999, p.249) assim a define,

[...] o processo de fornecer e sustentar lucrativamente os bens e serviços feitos sob medida para os clientes, de acordo com a preferência de cada cliente em relação à forma, o tempo, o lugar, e o preço. A customização em massa não precisa envolver a mudança na linha de produção de uma empresa, embora isso possa ser necessário. Ela inclui a customização dos serviços e da comunicação.

Para Kotler (2000, p.281) a customização é o último estágio da segmentação de mercado, quando se chega ao “segmento de um” e ao marketing customizado:

Customização em massa é a capacidade de preparar produtos e comunicações projetadas para atender às necessidades individuais de cada cliente, sem perder as vantagens intrínsecas do marketing de massa.

Novas tecnologias de coleta e processamento eletrônico de dados, e-mails, fax, telecomunicações, permitiram às organizações obterem e organizarem uma série de informações sobre clientes individuais, o que possibilitou o conhecimento de suas necessidades e desejos específicos. Os decrescentes custos da tecnologia e o advento da robótica dando maior flexibilidade aos processos de produção, possibilitaram o desenvolvimento de uma gama cada vez maior de produtos e serviços diferentes com base em uma mesma plataforma - a customização em massa.

A customização, porém, não precisa obrigatoriamente envolver modificações nos produtos entregues ao cliente. Dependendo da situação, o cliente não tem a expectativa do desenvolvimento de um produto sob medida. A questão principal é tratar o cliente de uma forma exclusiva, envolvendo outros aspectos da oferta, ou seja, a customização muitas vezes pode ser feita somente por meio de comunicação e serviços diferenciados, sem modificações no bem físico entregue.

Por definição, marketing individualizado exige soluções individuais para problemas de compra individuais. Clientes talvez não queiram que o produto físico seja diferenciado (apesar de alguns deles desejarem), mas exigem que o pacote de serviços que o acompanha seja customizado.⁵⁴ (CHRISTOPHER, 2002, p.26).

⁵⁴ *By definition, one-to-one marketing requires individual solutions for individual buying problem. Customers may not want the physical product to be differentiated (although many do), but require the accompanying service package to be tailored.*

A filosofia fundamental do marketing individualizado é a “exclusividade” - o atendimento preciso das necessidades e desejos do comprador, e as dimensões básicas da customização em massa, caminho efetivo para o atender às expectativas específica comprador são:

- Comunicação individualizada (Interações)
- Oferta customizada
 - Bem físico
 - Serviços

As combinações dessas dimensões descortinam três possibilidades para as empresas (GORDON, 1999, p.258):

- Produto padrão, serviço padrão, comunicação customizada.
- Produto padrão, serviço customizado, comunicação customizada.
- Produto customizado, serviço customizado, comunicação customizada.

O processo para se desenvolver a customização em massa envolve cinco condições prévias (GORDON, 1999, p.252):

- Necessidades e preferências individuais
- Reunião de ofertas únicas
- Apreciação do cliente
- Tecnologia e processos adaptáveis
- Suporte de intermediários e fornecedores

O conhecimento das necessidades e preferências individuais são as bases para que a empresa entenda quais aspectos da oferta precisa customizar; A reunião de ofertas únicas agregar valor ao oferecer toda a gama de produtos e serviços que o cliente precisa em um único ponto de

contato, uma “*one-stop-shop*”⁵⁵, o que em alguns casos somente é possível por meio do desenvolvimento de parcerias com outros fornecedores no mercado; Sob a ótica da apreciação pelo cliente, as ofertas devem ser customizadas nos atributos que representam maior valor, ou seja, naqueles itens e características que tem maior peso na avaliação da oferta pelo cliente. A tecnologia e processos da empresa devem ser de tal forma flexíveis que possibilitem produtos e/ou serviços customizados; Por fim, toda a cadeia de valor que atende a um determinado perfil de clientes deve ser receptiva às intenções de customização da empresa, pois os processos que envolvem a customização freqüentemente ultrapassam as bordas da organização, envolvendo fornecedores, distribuidores e outros participantes da cadeia de valor.

A adoção de um conceito de customização para as empresas que decidem incorporar a filosofia do marketing de relacionamento não é uma opção, é uma necessidade. (GORDON, 1999, p.250). Convém que as empresas reflitam esta questão sob a ótica de viabilidade financeira de customizar a oferta a determinados clientes. Quando viável, a empresa deve procurar fazê-lo concentrando-se em oferecer uma extensa variedade de escolhas sem aumentar a linha de produtos ou estoques, ou seja, flexibilizando os processos produtivos na empresa e em toda a cadeia de valor, por meio da incorporação de tecnologias que permitam aos produtos oferecerem uma funcionalidade essencial com características exclusivas para cada cliente.

O conceito fundamental da customização em massa não é o produto feito sob medida, como um terno confeccionado por um alfaiate para um cliente específico, mas sim a percepção de exclusividade construída por meio da oportunidade de escolha de uma gama de atributos que fazem parte da oferta - incluir modificações no produto; atendimento/serviços individualizados; comunicação personalizada.

A produção em massa customizada de bens e serviços une a vantagem de larga escala e as necessidades individuais. Não estamos de volta à sociedade de ofício⁵⁶, mas recuperamos o tratamento 1 a 1. Este se torna o marketing cirúrgico⁵⁷, que requer um diagnóstico do mercado atual e a precisão em nossos esforços para alcançar o cliente certo com a oferta certa. As economias de escala também se tornam economias de escopo. (GUMMESSON, 2005, p.59).

⁵⁵ Um único ponto de contato onde o cliente atende a todas suas necessidades relativas a uma específica compra. Pode ser uma única loja, um único fornecedor, um site, entre outros.

⁵⁶ Produtos confeccionados sob encomenda.

⁵⁷ Nota do autor no livro: Frankelius (1997)

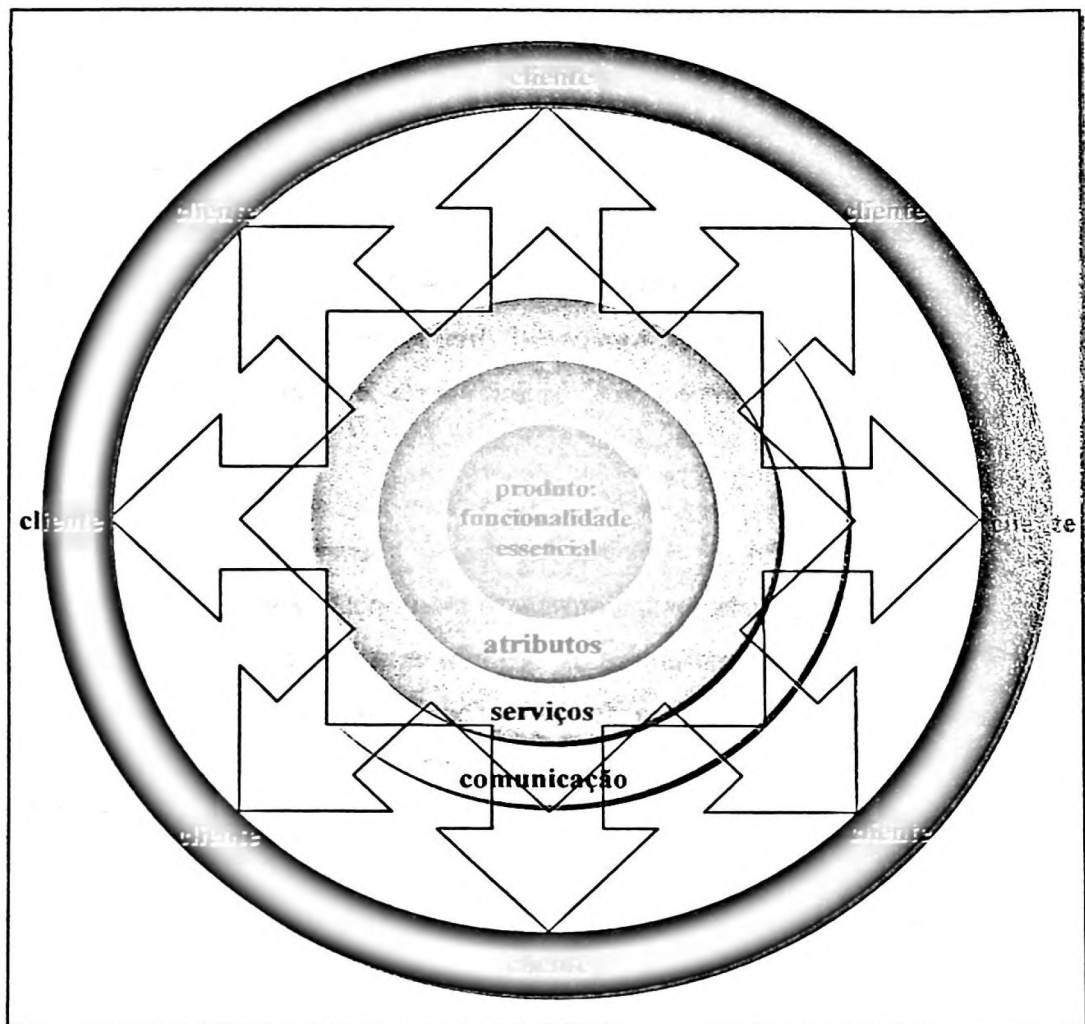


Figura 16 - Customização em massa

Fonte: AUTOR

2.1.4.4 Parcerias

Como já observado, a customização em massa prevê que a empresa atenda de forma holística todas as necessidades e expectativas do cliente. É fundamental que a empresa seja um único ponto de contato que facilite a entrega de todo o valor que o cliente busca, dirigindo-lhe um tratamento individualizado e exclusivo. Porém muitas vezes as empresas não dispõem de todos os recursos, capacidades e competências para atender às diferentes requisições presentes no mercado. É necessário, então, que sejam desenvolvidas parcerias e alianças com outros fornecedores participantes do setor de forma a agregar valor à oferta.

As empresas que atendem os clientes como eles desejam ser atendidos podem descobrir que terão de fazer alguma coisa que nunca fizeram antes para conseguir isto. Algumas precisarão expandir o alcance de seus produtos ou serviços, oferecendo aos clientes mais do que simplesmente aquilo que fabricam ou comercializam. Nesse processo, as empresas distribuirão cada vez mais produtos e serviços de terceiros, ou trabalharão ao lado de empresas que tenham relacionamentos mais fortes ou relevantes com seus clientes de modo a distribuir seus próprios produtos ou serviços. (GORDON, 1999, p.34).

Para Christopher *et al* (2002, p.129) “nós estamos agora entrando na era das ‘redes competitivas’”:

A compreensão de que negócios individuais não competem mais como entidades isoladas, mas sim como parte de redes colaborativas, talvez seja uma das mais significativas descobertas no pensamento administrativo dos últimos anos. Nós estamos agora entrando na era da competição em redes, onde os prêmios irão para as organizações que melhor estruturarem, coordenarem e administrarem o relacionamento com seus parceiros em um rede comprometida em criar valor para o cliente e para o consumidor por meio de colaboração.⁵⁸ (CHRISTOPHER *et al.* 2002, p.129).

Segundo Low e Kaluf (2003, p.102) “Alianças e redes entre empresas são tão antigas como as próprias empresas.” Desde o renascimento Italiano as empresa faziam parcerias para diminuir risco e gerar capital para empreendimentos. Além disso, no cerne do desenvolvimento de alianças está o fato de que são poucas as empresas com capacidade para fazer muitas coisas bem feitas. Devido a isto existe uma tendência em diversos mercados de se valorizar mais empresas que se concentram em um segmento específico ou se apoiam em alguma competência exclusiva. A participação em alianças, redes e parcerias então fortalece a empresa porque a coloca em uma cadeia de entrega total de valor para o cliente e também melhora sua reputação como organização.

Hamel e Prahalad (1995, p.216) afirmam que as empresas podem obter aprendizado e experiência por meio de alianças estratégicas com os outros participantes da cadeia produtiva, até mesmo com competidores, sendo que as oportunidades em arenas não estruturadas de competição exigem a integração de varias habilidades e capacidades que dificilmente estarão residentes somente em uma organização. “Muitas das oportunidades mais intrigantes de amanhã [...] exigirão a integração de habilidades e capacidades residentes em uma ampla

⁵⁸ *The realization that individual business no longer compete as stand-alone entities, but as collaborative networks, has been perhaps one of the most significant breakthroughs in management thinking in recent years. We are now entering the era of 'network competition' where the prizes will go to those organizations that can best structure, co-ordinate and manage relationship with their partners in a network committed to creating customer and consumer value through collaboration.*

variedade de empresas.” As empresas devem se concentrar no desenvolvimento de competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, p.92,169,192,250,334,340), aquelas que são o fator crítico de sucesso na entrega de valor para os clientes. Sob uma perspectiva de recursos limitados, as empresas devem investir a maior parte dos mesmos nessas competências, desenvolvendo alianças e parcerias para os outros elementos que fazem parte do valor que o cliente deseja.

“Aliança é o nome dado a relacionamentos organizados e combinados entre partes, por exemplo, entre fornecedores e consumidor e competidores.[...]. Enquanto a competição significa que as companhias se opõem umas às outras, as alianças significam colaboração.” Gummesson (2005, p.161).

Alianças e parcerias são elementos fundamentais na economia moderna para introduzir novos produtos em tempo menor, para distribuí-los de forma mais ampla possível, para alcançar economias de escala, para se adaptar e manter flexível no mercado, para se tornar mais competitivo.

A colaboração entre diferentes fornecedores, empresas de logísticas, canais de distribuição, e até mesmo entre competidores é o que garante que o cliente receberá todo o valor que deseja. Sob a ótica do marketing de relacionamento esta colaboração é essencial para a empresa em duas situações distintas.

- Muitas vezes a empresa que “detém” o cliente, como no caso das grandes fornecedoras de telecomunicações, não é o fabricante nem fornecedor da maior parte dos produtos e serviços entregues. Neste caso a parcerias com diversos fornecedores terceiros é fundamental para que a empresa cumpra seu papel de integradora dos diversos produtos e serviços.
- Algumas vezes a empresa possui ótima reputação no mercado, seus produtos representam excelente qualidade, são desejados pelos clientes e consumidores, mas a organização não detém o cliente final, não tem acesso direto ao mesmo. Nesse caso é fundamental o desenvolvimento de parcerias para que os produtos sejam escoados pela cadeia de valor até atingir o usuário final.

Além desse papel principal na entrega de valor ao consumidor, as parcerias também auxiliam na comunicação e interação com os mesmos, promovendo a fluxo de informações das necessidades dos consumidores para aqueles que irão desenvolver os produtos que as satisfaçam.

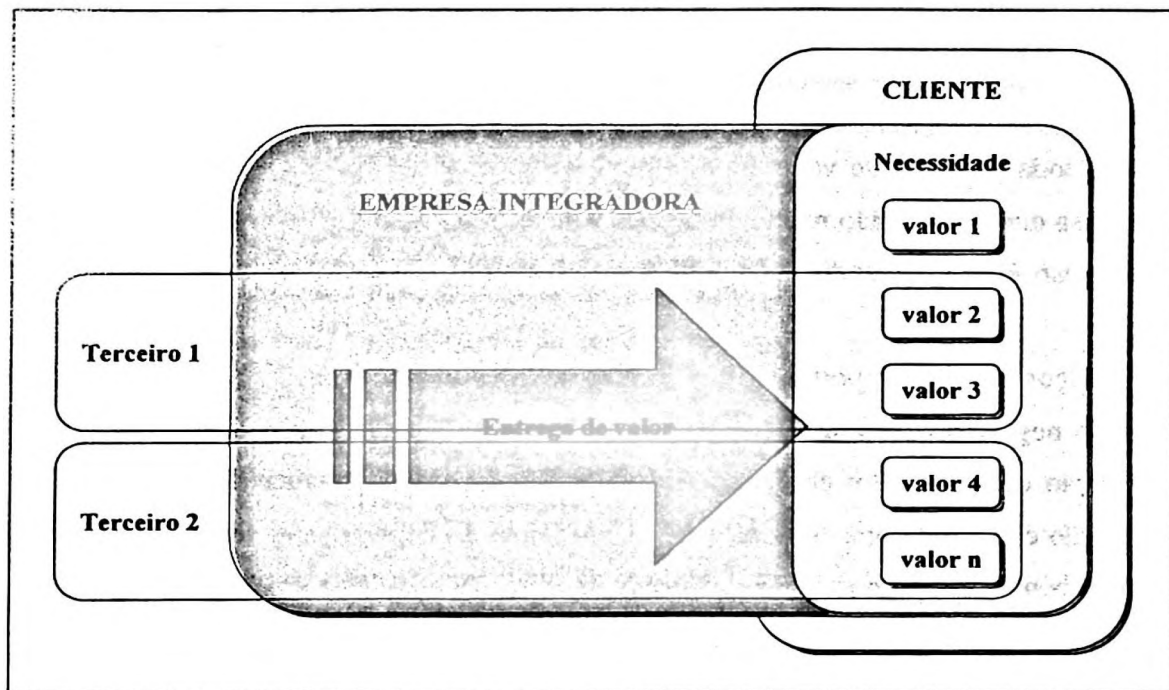


Figure 17 - Parcerias na entrega do valor total para o cliente
Fonte: AUTOR

2.1.4.5 Pós-venda

Para as empresas que ainda não atinaram para a importância do marketing de relacionamento e continuam a colocar o foco de suas atividades de marketing na concretização da venda, praticando, portanto, o chamado marketing de transação, após o negócio ter sido realizado os clientes são “transferidos” para uma área de atendimento pós-venda de forma descoordenada. Toda a riqueza de dados e informações obtidas no processo de vendas é perdida e, muitas vezes, o nível de contato do cliente com a equipe que concretizou a venda e com outros indivíduos que auxiliaram no processo diminui drasticamente. Após a venda ter sido realizada a empresa tem uma sensação de dever cumprido, transfere o cliente para a área de pós-venda e parte para o próximo desafio: um novo negócio ou cliente. Essa transferência é claramente caracterizada pela perda da importância do cliente para a organização, pois há uma visão

miope de que a efetivação da compra se deu devido à satisfação do consumidor com a empresa e produto - Se o cliente comprou, é porque gostou e está satisfeito com nossa proposta de valor. Assim que o indivíduo (B2C) ou empresa (B2B) torna-se cliente assume-se que esse permaneça como tal.

Assume-se que o apoio ou patrocínio dos clientes atuais permanece. Seu valor para a empresa é esquecido; sua contribuição para o lucro é dada como certa. Presume-se que sua satisfação continua. A organização falha em sua manutenção. (VAVRA, 1993, p.27).

Porém, toda proposta de valor feita durante o processo de vendas é, de fato, somente uma promessa que será ou não realizada no pós-venda, ou seja, após a aquisição do produto e seu efetivo uso. É no pós-venda que a promessa se concretiza.

Os serviços pós-venda, portanto, têm importância fundamental para a manutenção do cliente fazendo negócios com a empresa. Ele apresenta oportunidades de reforçar positivamente a percepção do comprador com relação aos produtos e serviços adquiridos, aumentando sua satisfação com a compra, satisfação essa resultante do desempenho do produto - condizente com os benefícios propostos no pré-venda, e da qualidade dos serviços de atendimento pós-venda.

Pós-marketing envolve um conjunto de atividades que uma empresa pode levar a efeito após um cliente adquirir uma marca, produto ou serviço [...]. O objetivo do pós-marketing é maximizar a satisfação. (VAVRA, 1993, p.34).

Durante e após o consumo e uso de produtos ou serviços, os consumidores desenvolvem sentimentos de satisfação ou insatisfação. Satisfação é definida com a atitude relativa a um produto ou serviço após sua aquisição e uso.⁵⁹ (MOWEN; MINOR, 2001, p.1999).

A satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e o desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcançar totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcançar as expectativas, ele fica satisfeito, e se exceder as expectativas, ele fica encantado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se falará favorável ou desfavoravelmente sobre ele para outras pessoas. (KOTLER, 2000, p.205).

Então, após a venda, a empresa deve trabalhar as expectativas dos indivíduos que adquiriram seus produtos e serviços, procurando trazê-las o mais próximo possível da realidade, condizente com o desempenho que o produto ou serviço oferece, de forma a alcançar a

⁵⁹ *During and after the consumption and use of a product or service, consumers develop feelings of satisfaction or dissatisfaction. Consumer satisfaction is defined as the overall attitude regarding a good or service after its acquisition and use.*

satisfação do cliente. Um aspecto importante neste processo é a chamada dissonância cognitiva, conceito difundido de forma mais intensa no mercado B2C mas também aplicável ao mercado B2B, levando-se em conta que empresas não realizam compras, mas sim indivíduos que trabalham para as empresas, e esses possuem sentimentos e expectativas relacionadas aos produtos que estão adquirindo para seus negócios.

Dependendo do nível de recursos envolvidos no processo de compra, dos riscos utilitários⁶⁰ e hedônicos⁶¹ resultantes do uso do produto, os indivíduos apresentam um maior ou menor envolvimento com os objetos ou serviços adquiridos. Quanto maior o envolvimento com a compra, maior a necessidade de confirmação e reforço positivo com relação a mesma. As pessoas precisam ter a sensação de que fizeram a melhor opção dentre as ofertas disponíveis, caso contrário elas irão vivenciar uma sensação chamada de dissonância cognitiva, “[...] o reconhecimento mental que alguém comprou algo que pode não ter sido a alternativa mais inteligente ou racional.” (VAVRA, 1993, p.37).

A dissonância é um sentimento de arrependimento do comprador motivado pela dúvida relativa à opção de compra feita, dúvida esta que pode ocorrer sem um julgamento prévio sobre a satisfação com o produto ou serviço adquirido.(ENGEL *et al*, 2000, p.173). É uma resposta imediata e não obrigatoriamente racional face à aquisição de produtos e serviços.

A dissonância é um dos primeiros tópicos a serem tratados pelo pós-vendas das empresas. As organizações precisam estar atentas a diminuir a dissonância cognitiva dos clientes utilizando-se para tal, principalmente, de comunicações pós-vendas. As expectativas do consumidor devem ser administradas de forma a conduzir seu nível de satisfação com o desempenho dos produtos ou serviços de forma realista. As ações de comunicação da empresa devem ajudar o consumidor a “[...] manter seus níveis de expectativas de forma realista e a controlar sua satisfação absoluta.”(VAVRA, 1993, p.38).

Como já observado acima, apesar de ser um conceito mais difundido no mercado B2C, também é bastante válido no mercado B2B. O comprador, quando envolvido em uma negociação, está comprometido com muitas áreas diferentes de sua companhia de forma a

⁶⁰ Riscos decorrentes da expectativa de que o produto não funcione de acordo com o esperado ou prometido pelo produtor.

⁶¹ Risco decorrente da não aceitação social pelo uso do produto. O cliente comprou um produto que o grupo social do qual faz parte não aprova ou não valoriza.

obter os melhores resultados: preço mais baixo (finanças), melhor atendimento (produção), produtos com características técnicas superiores (engenharia/área técnica), entre outros. Após efetivar a compra a comunicação do vendedor deverá reforçar a “boa” escolha feita, levando-se em conta os diferentes pontos de contato no cliente e seus respectivos interesses. Assim, por exemplo, se em uma revista do setor sair uma reportagem enaltecendo a empresa escolhida em uma determinada cotação de produtos ou serviços, é conveniente que esse fornecedor faça chegar a diferentes públicos da organização compradora estas informações, reforçando positivamente a escolha feita.

Outro aspecto muito importante a ser observado no pós-venda, o qual está diretamente relacionado ao público externo da organização é o descarte de produtos. Muitos produtos podem ser nocivos ao meio ambiente e seu descarte sem o devido tratamento pode provocar a ira de ativistas do meio ambiente e sociedade de uma forma geral. Estes produtos e serviços podem ser utilizados e despojados pelos clientes da empresa, mas cada vez mais a sociedade coloca a responsabilidade no fabricante no que se refere ao manuseio de dejetos e refugos no processo, dado que ele é o especialista em seu produto. É o caso das baterias de celular no mercado B2C e da administração dos resíduos de produtos antibióticos no mercado de Saúde animal (B2B).

Gummeson (2005, p.130) fala do “relacionamento verde”, o R15 em sua concepção dos 30R’s do marketing de relacionamento. Ele refere-se à maneira como a empresa lida com assuntos relacionados ao meio ambiente e saúde, a responsabilidade com que trata a sociedade, significando em um sentido mais amplo a ética e a boa cidadania da organização. A atenção dada a este tema refletirá na percepção que os indivíduos tem sob a empresa, influenciando diretamente sua reputação.

Fazendo parte de uma rede de relacionamentos, influenciando e sendo influenciado por diferentes públicos, a empresa não pode se abster de sua responsabilidade sob o meio ambiente e sociedade somente porque o uso do produto é feito em um ponto da cadeia de valor distante daquele em que ela se encontra. Ela deve assumir sua responsabilidade e comunicar a sociedade sob sua posição, obtendo retornos positivos em sua imagem e reputação.

A satisfação do consumidor é o caminho para a manutenção do cliente na empresa, não necessariamente uma garantia, mas aposta mínima para que este continue a comprar seus produtos e serviços. Desta forma é fundamental que os clientes sejam identificados e sua satisfação seja medida, produzindo *feed-back* baseados nos resultados obtidos. Este monitoramento deve ser contínuo, oferecendo oportunidades para que a empresa conheça a percepção de seus clientes e corrija eventuais erros e falhas em seu atendimento, produtos e serviços, de forma a manter ou recuperar seus clientes.

Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes. (VAVRA, 1993, p.40-41)

No monitoramento contínuo muitas vezes a empresa pode descobrir clientes insatisfeitos. Gummesson (2005, p.98) aponta entre os relacionamentos especiais do mercado o R9 - “O relacionamento com o cliente insatisfeito”. O cliente insatisfeito tem três opções:

- Sair - deixar de comprar produtos de um determinado fornecedor e ir para o concorrente;
- Opinar - comunicar-se com a empresa exigindo a correção dos erros;
- Manter-se leal - por falta de opção, inércia, razões ideológicas, entre outras.

Um cliente insatisfeito não significa necessariamente o fim de uma relação, principalmente quando este cliente tem a disposição para dialogar com a empresa e mostrar seu descontentamento. Nesses casos a empresa tem a oportunidade de recuperar o cliente: “[...] experiências negativas - propriamente resolvidas - não fazem com que os clientes abandonem seus fornecedores.” (GUMMESSON, 2005, p.99).

Gummesson (2005, p.98) utiliza o termo restauração para traduzir a preocupação que a empresa deve ter para responder às reclamações dos clientes, aquele esforço extra para compensar uma falha no atendimento. A restauração é muito mais do que corrigir um erro para manter o indivíduo ou organização como cliente. O termo implica em chegar a um acordo sobre a reclamação que restabelece e reforça o relacionamento de longo prazo. Sob esta ótica

também o “momento da verdade”⁶² representado por uma reclamação é uma excelente oportunidade para reforço dos vínculos de relacionamento.

O pós-venda, então, implica em algumas preocupações pontuais após a concretização do negócio e no desenvolvimento de um processo de monitoramento constante dos clientes:

- ✦ Administração das expectativas do comprador após a efetivação do negócio, de forma a mante-las em padrões reais, influenciando a satisfação pelo uso do produto.
- ✦ Administração do descarte de dejetos nocivos ao meio ambiente e sociedade, visando a manutenção da boa imagem e reputação da empresa.
- ✦ Administração das reclamações, visando a restauração de clientes insatisfeitos, reforçando os laços do relacionamento.
- ✦ Monitoramento constante da satisfação dos clientes, criando canais para que esses se comuniquem com a empresa e expressem seu nível de satisfação, oferecendo *feed-back* de acordo com o nível de satisfação medido.

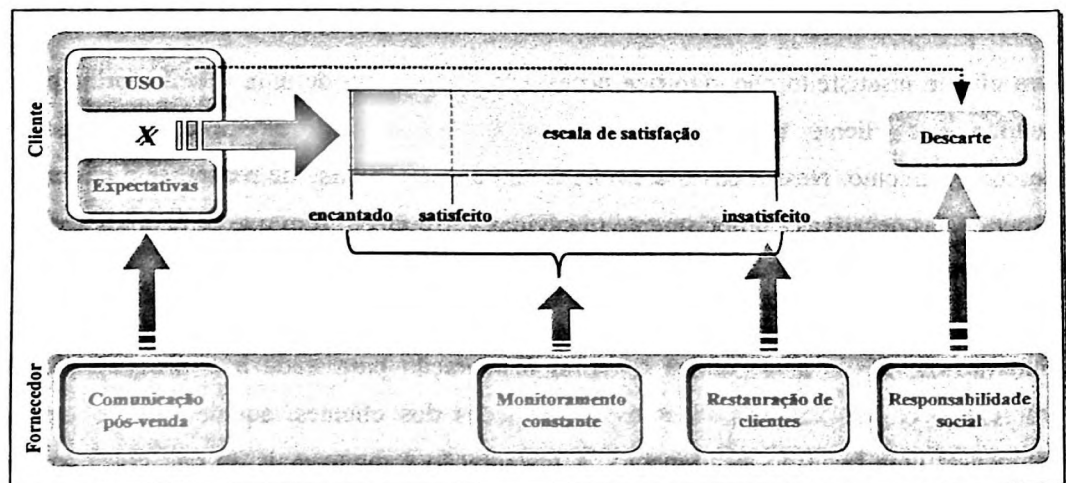


Figura 18 - Principais preocupações do fornecedor no pós-venda

Fonte: AUTOR

⁶² Ver seção 2.1.3 dessa dissertação.

2.1.4.6 Vínculos

O relacionamento de clientes com seus fornecedores de produtos e serviços se desenvolvem com intensidade e duração diversas, caracterizando a existência de diferentes níveis de vínculos. Esses vínculos são observados tanto no grau de interação, integração e intimidade que um fornecedor tem com determinados clientes, como também na reputação que a empresa tem no mercado entre clientes e não clientes - a atitude do mercado relacionada aos produtos e ao nome empresa: o peso de sua reputação no setor.

Os vínculos podem ser classificados em uma escala de lealdade, partindo-se de um nível onde somente se observa uma atitude positiva em relação ao fornecedor e terminando em um nível que caracteriza uma integração total fornecedor-empresa, os quais tornam-se parceiros e se envolvem em processos de colaboração contínuos visando a criação mútua de valor.

Gordon (1999, p.129-131) e Christopher *et al* (2002, p.47-48) apresentam escalas semelhantes do nível de vínculos que uma empresa pode conseguir no mercado. Para Gordon (1999, p.129-131) vínculos se estabelecem nas seguintes categorias subseqüentes: *Prospects*; Experimentadores; Compradores; Clientes eventuais; Clientes regulares; Defensores.

- ⊕ **Prospect** é o primeiro nível de vínculo. São empresas e indivíduos que o fornecedor acredita ter necessidades e desejos que possam ser atendidos pelos recursos que a empresa dispõe. São compradores potenciais cujo perfil se enquadrar no do fornecedor, levando a crer que ambos tem interesse em fazer negócios mutuamente.
- ⊕ **Experimentadores** são *prospects* que conhecem a oferta da empresa e desejam experimentá-la para verificar a capacidade desta de atender às suas necessidades, muitas vezes por meio de compras experimentais - a primeira compra.
- ⊕ **Compradores** são experimentadores satisfeitos que voltam a fazer negócio com a empresa, sem abandonar no entanto outros fornecedores. A empresa passa a ser uma adequada segunda alternativa de compra
- ⊕ **Clientes eventuais** são compradores que elegeram sua empresa como fornecedora principal dos produtos ou serviços em uma determinada categoria, porém ainda não tem total confiança e mantém fontes alternativas de fornecimento.

- ⊕ **Clientes regulares** adotaram os valores e processos do fornecedor, tendo total confiança no mesmo. Eles compram somente desse fornecedor e tem interesse em integrar-se de forma mais profunda nas estratégias e processos do mesmo.
- ⊕ **Defensores** são clientes regulares que fazem do fornecedor uma referência no mercado. Somente uma falha grave pode tirá-los do fornecedor. Eles “reclamam” com intenção de melhorias nos processos e produtos e estão constantemente fazendo propaganda boca-a-boca no mercado.

Gordon (1999, p.133) utiliza uma adaptação do modelo clássico de adoção de produtos chamado AIDA⁶³ para associar cada um dos níveis de vínculo a um estágio na adoção de produtos e serviços: Prospect - Consciência (atenção no AIDA); Experimentadores - Interesse (interesse no AIDA); Compradores - Avaliação (desejo no AIDA); Clientes eventuais - Experiência (aquisição no AIDA); Clientes regulares - Adoção (recompra no AIDA); Defensores - Compromisso (fidelidade no AIDA).

Para Christopher *et al* (2002, p.47-48) “a escala de lealdade é relevante para todos os grupos relacionados à cadeia de distribuição da companhia - compradores, intermediários e consumidores.”⁶⁴ Eles identificam os diferentes estágios de vínculo do cliente com seu fornecedor classificando-os nas seguintes categorias: *Prospects*; Compradores, Clientes; Defensores; Advogados; Parceiros.

- ⊕ **Prospect** são indivíduos e organizações que desejam fazer negócios com você.
- ⊕ **Comprador** são aqueles que fizeram negócios uma única vez com você.
- ⊕ **Cliente** são empresas e organizações que já fazem negócios com você de forma regular, mas sua atitude com relação a sua organização é neutra ou negativa.
- ⊕ **Defensores** gostam de sua organização para a defendem de forma passiva.

⁶³ O modelo afirma que no processo de adoção de um novo produto o consumidor passa pelos seguintes estágios: Atenção; Interesse; Desejo; Aquisição; Recompra; Fidelidade.

⁶⁴ *The ladder is relevant for all groups within a company's distribution chain – buyers, intermediaries and consumers.*

- ✦ **Advogados** são empresas e indivíduos que ativamente recomendam você no mercado - eles fazem o seu marketing no setor.
- ✦ **Parceiros** tem um relacionamento de colaboração e parceria com você.

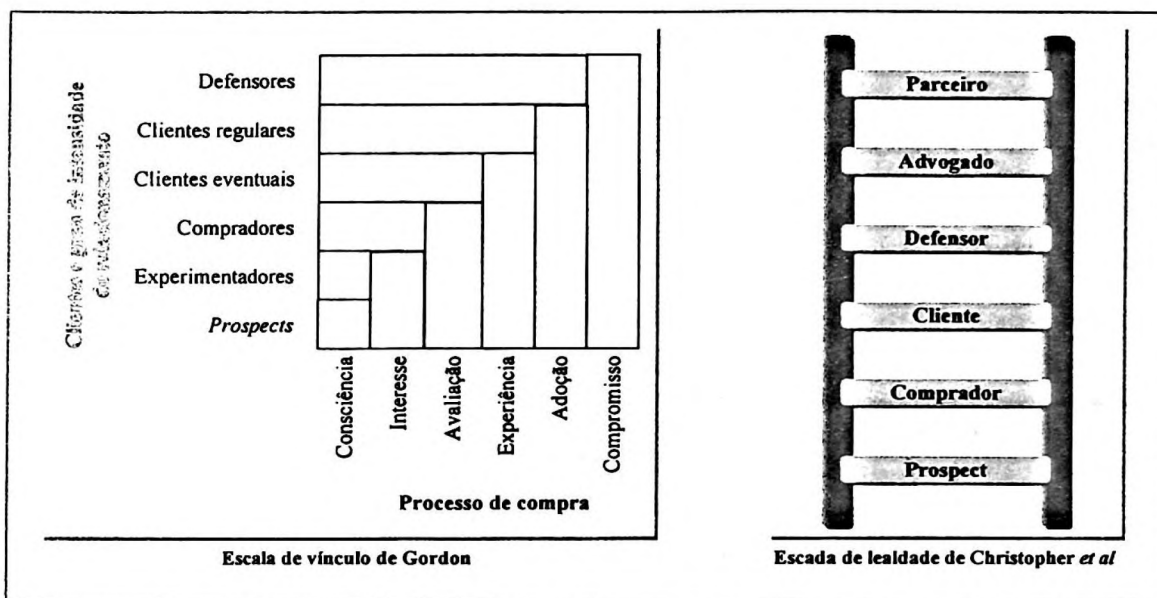


Figura 19 - Escala de vínculo de Gordon e Escada de lealdade de Christopher
 Fonte: GORDON, 1999, p. 131; CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.48

Ao longo da escala de vínculos a progressão pode ocorrer em ambas as direções. Ascender na hierarquia de vínculos é um processo mais lento e deve ser executado passo a passo. Ao contrário, “rolar escada abaixo” pode acontecer de forma imediata, resultado de processos ineficazes de comunicação entre fornecedor e cliente.

A empresa deve desenvolver processos para administrar seus clientes ao longo da escala de vínculos de acordo com o perfil de clientes que deseja. Programas devem ser colocados em ação de forma a manter o número desejado de clientes em cada nível da escala de vínculos.

Gordon (1999, p.133) sugere que a empresa mantenha uma carteira de clientes equilibrada, como pode ser observado na empresa B da figura 23 na página seguinte. A empresa A deve focar seus esforços em determinadas contas de forma a aumentar seu número de defensores, clientes regulares e clientes eventuais. A empresa C está na confortável posição de manter o

portfolio de clientes que possui ou pode se esforçar para obter mais *prospects*, caso o setor em que atue esteja em crescimento.

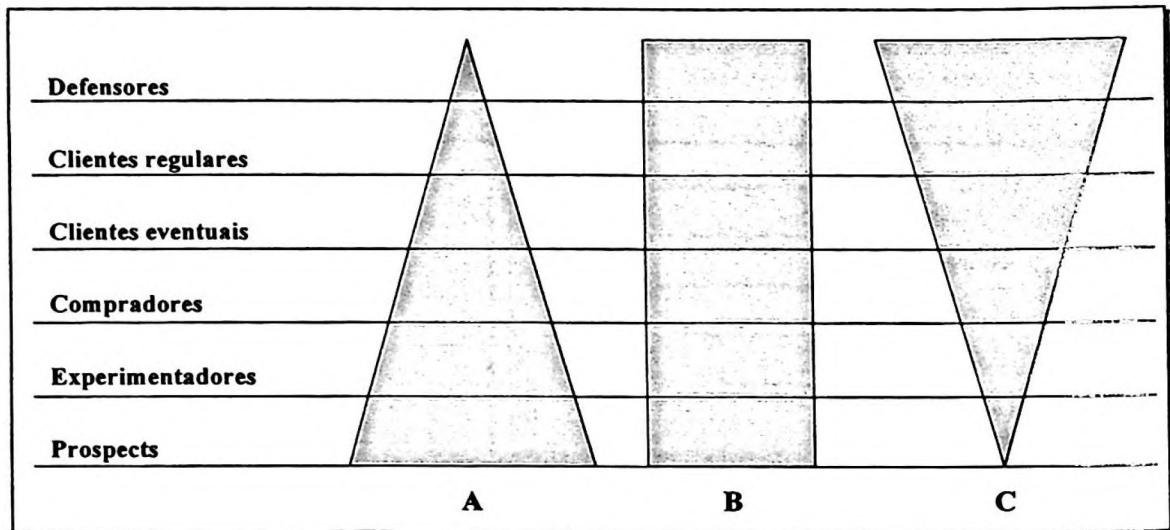


Figura 20 - Valor vitalício para cada nível de vínculo com o cliente
 Fonte: GORDON, 1999, p.133

Para maximizar o valor dos clientes atuais a empresa deve encorajara a evolução dos mesmos na escala de vínculos, e para isto ela deve trabalhar sete meios ou níveis principais (GORDON, 1999, p.134):

1. **Vínculo estrutural:** quando o fornecedor e clientes estão operacionalmente integrados, tendo alinhado tecnologias, processos e pessoas de forma que os custos de rompimento do relacionamento são altos.
2. **Vínculo de marca:** os valores utilitários (funcionalidades) e hedônicos (emocionais) que o cliente obtém no seu relacionamento direto com o produto. Exemplo são os compradores das motos Harley Davidson e usuários de computadores Apple.
3. **Vínculo comportamental:** acontece quando um cliente se une a um fornecedor devido ao seu profissionalismo, ética, técnica, dedicação, valores, cultura e receptividade. Exemplo são os bancos.

4. Vínculo pessoal: Quando os clientes preferem trabalhar com pessoas específicas, independente da empresa em que essas trabalham, como um determinado agente de viagens, um cabeleireiro ou um arquiteto.
5. Vínculo de informação e controle: Os clientes se beneficiam de sistemas de informação e relatórios que possam ajudá-los. Exemplo a Fedex e UPS que possuem sistemas de rastreamento de seus para suas encomendas.
6. Vínculo de valor: “[...] ocorre quando os clientes repetidamente obtêm o valor que procuram de seus fornecedores e têm todos os motivos para acreditar que continuarão a receber este valor durante um longo período.” (GORDON, 1999, p.137). Cartão de fidelidade é um exemplo deste tipo de vínculo, que também abrange fornecedores obcecados pela qualidade e enfoques de customização em massa.
7. Vínculo de opção zero: As escolhas da organização são limitadas pelo ambiente regulatório e outras variáveis. É uma situação que remete ao R13 de Gummesson (2005, p.103) - O relacionamento com o monopólio, onde não há opções a não ser a manutenção do vínculo.⁶⁵

O objetivo dos profissionais de marketing é definir qual o *mix* de relacionamentos ideal para a empresa, de acordo com a escala de lealdade, e a partir dessas informações decidir pela implementação de programas e ações que possibilitem a manutenção ou o desenvolvimento e aprimoramento do nível de vínculo com seus clientes.

- Definir quais tipos de relacionamento deseja com cada cliente.
- Identificar o nível de vínculo que mantém com estes clientes.
- Desenvolver programas de ação para manter ou elevar o nível de vínculo que os clientes possuem com a empresa.

⁶⁵ Ver seção 2.1.2 - Definindo marketing de relacionamento.

2.1.5 Administrando relacionamentos

Grönroos (2004, p.14) observa que a maior parte das definições de marketing de relacionamento o colocam primeiramente sob uma perspectiva de administração de processos. “Todas as atividades que são utilizadas em marketing devem ser guiadas na direção da administração desses processos.”⁶⁶ O foco principal é a administração dos relacionamentos entre fornecedor e cliente mas outros públicos que influenciam esse processo também são envolvidos.

Em uma visão pós-marketing de transação, Grönroos (1995, p.252) afirma que “Marketing é administrar os relacionamentos da organização”.⁶⁷

Esta definição inclui a noção fundamental de marketing como um fenômeno basicamente relacionado entre a empresa e seu meio ambiente. Ele aponta que marketing inclui todos os necessários esforços requeridos para preparar a organização para implementar e administrar suas interfaces com o meio ambiente. Mercados são, certamente, de diversos tipos: clientes, distribuidores, fornecedores, redes de cooperação entre parceiros, etc.⁶⁸ (GRÖNROOS, 1996, p.4-5).

Na definição de marketing de relacionamento de Stone e Woodcock (1998, p.3) observa-se claramente o enfoque dado aos processos de interação da empresa:

Marketing de relacionamento é como nós: achamos você; passamos a conhecê-lo; mantemos contato com você; tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer - não apenas em termos de produtos mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você e verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos, desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para nós.

Kotler (2000, p.698) observa que em uma era onde a empresa está conectada em rede e todas as áreas funcionais podem interagir com os clientes “o papel de marketing é integrar todos os processos que têm interface com os clientes, de modo que estes vejam um único ‘rosto’ e ouçam uma única ‘voz’ ao interagir com a empresa.” Kotler (2000, p.35) reforça este conceito de foco no processo quando ressalta que o principal objetivo do marketing de relacionamento é a construção de uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados.

⁶⁶ *All activities that are used in marketing have to be geared towards the management of this process.*

⁶⁷ *Marketing is to manage the firm's market relationships.*

⁶⁸ *This definition includes the fundamental notion of marketing as a phenomenon basically related to the relationships between a firm and its environment. It points out that marketing includes all necessary efforts required to prepare the organization for, and implement activities needed to manage, the interfaces with its environment. Markets are, of course, of several kinds: customers, distributors, suppliers, networks of co-operating partners, etc*

[...] as empresas que desejam competir com sucesso no mercado doméstico e global devem construir fortes relacionamentos com seus públicos de interesse, incluindo clientes, distribuidores, fornecedores, funcionários, associações, governos e outros participantes críticos do meio ambiente. Práticas comuns como pressionar fornecedores por preços melhores, ditar regras para distribuidores e tratar funcionários como custos ao invés de recursos devem terminar. Companhias devem se mover de foco no curto prazo/marketing transacional para o objetivo de construção de relacionamentos de longo prazo.⁶⁹ (KOTLER, 1992, *apud* CHRISTOPHER *et al.* 2002, p.78).

O marketing de relacionamento coloca o cliente como centro das atenções de toda a cadeia de valor, de forma que seus desejos e expectativas sejam atendidos. É um processo mútuo de criação de valor entre clientes, fornecedores, parceiros e outros participantes da cadeia de forma a construir relacionamentos de longo prazo. Sendo o foco da atuação os clientes da empresa e não seus produtos, como o foi na era do marketing de transação, é natural que a empresa redirecione sua forma de trabalho. O marketing de relacionamento prevê a criação de novos processos, apoiados pela tecnologia, de forma a integrar o cliente em toda a cadeia de valor. “O marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com o cliente.” (GORDON, 1999, p.44).

Na visão de McKenna (1992, p.6) a tarefa do marketing voltado para relacionamentos “[...] é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”. O foco deve ser na administração dos relacionamentos de forma a conseguir uma reputação excelente no setor.

Para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm de criar relações fortes. Têm de desenvolver relações com clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira. Têm de tirar proveito da infra-estrutura - as pessoas e empresas chaves que fazem o setor ir em frente. (MCKENNA, 1992, p.33).

Para Christopher *et al* (2002, p.76) a administração de relacionamentos com os públicos de interesse da organização passou a ser fundamental para a lucratividade das organizações e deve ser a principal preocupação das empresas. Administração de todos os diferentes públicos que interagem com a organização é o caminho para otimizar o relacionamento com clientes.

⁶⁹ [...] companies are to compete successfully in domestic and global markets, they must engineer stronger bonds with their stakeholders, including customers, distributors, suppliers, employees, unions, governments, and other critical players in the environment. Common practices as whipsawing suppliers for better prices, dictating terms to distributors, and treating employees as a cost rather than an asset, must end. Companies must move from a short-term transaction-oriented goal to a long-term relationship building goal.

[...] administrar os relacionamentos internos e externos da organização com sus públicos de interesse é atualmente reconhecido como fator crítico para a lucratividade econômico e, como tal, precisa se transformar em uma atividade mais central.⁷⁰ (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.76).

[...] você somente pode melhorar seu relacionamento com seus clientes se entender e administrar relacionamentos com outros públicos relevantes.⁷¹ (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.77).

Todas as organizações possuem diversos públicos - fornecedores, clientes, distribuidores, governo, funcionários, comunidade financeira, ambientalistas. A alta administração deve administrar esses diferentes públicos de forma a maximizar o valor para os clientes e acionistas. Porém cada um desses públicos tem contato com diferentes áreas e níveis hierárquicos nas organizações, o que faz com que sejam tratados de forma independente e não coordenada. Christopher *et al* (2002, p.77).

A implementação do marketing de relacionamento direciona a alta administração para uma perspectiva mais ampla, que envolve a administração do relacionamento com públicos de interesse da organização de forma coordenada. Christopher *et al* (2002, p.80-112) apontam os principais públicos, ou como denominam, mercados, que a empresa deve focar sua atenção: Clientes; Mercados de referência; Fornecedores e Alianças; Mercados de influência; Mercado de recrutamento; Mercados Internos.⁷²

O mercado de clientes é o domínio central das atividades de marketing e abrange três principais grupos: compradores diretos, intermediários e consumidores. A empresa deve analisar detalhadamente o valor de cada um desses clientes para as metas da organização e direcionar esforços coerentes com o valor encontrado, desenvolvendo programas de relacionamento que prevejam o tipo e a frequência das atividades de marketing relevantes para cada grupo.

O mercado de referência é composto de duas categorias principais, clientes e não clientes. Ele se caracteriza por indivíduos e organizações que defendem e recomendam a empresa para outros públicos e clientes. Construir um relacionamento que leve a este tipo de comunicação “boca-a-boca” leva tempo. A empresa deve exceder as expectativas dos públicos para obter

⁷⁰ [...] *managing the organisation's internal and external relationships with key stake-holders is now acknowledge as critical to economic profitability and, as such, needs to become a more central activity.*

⁷¹ [...] *you can only optimise relationships with customers if you understand and manage relationships with other relevant stakeholders.*

⁷² *Customer markets; Referral markets; Supplier/alliance markets; Influence markets; Recruitment markets; Internal markets.*

esses resultados, então deve avaliar se o custo dos programas que almejem esse objetivo são compensadores. Segundo Christopher *et al* (2002, p.89-93)⁷³ os clientes podem ser classificados em grupos chamados: “defensores” - estão totalmente satisfeitos com a empresa, e “base para desenvolvimento” - tem potencial para se tornarem defensores. Os não clientes, por sua vez, em grupos caracterizados pelo tipo de referência: “referência geral”, “referência recíproca”, “referência baseada em incentivos” e “referências dos funcionários”.

“[...] Fornecedores e Alianças se ligam à atividade principal da empresa para auxiliar na apresentação de ofertas mais efetivas em custo, inovativas e no tempo certo para os clientes.”⁷⁴ (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.96), tendo portanto papel fundamental na criação e entrega de valor para o cliente e/ou usuário final. Fornecedores entregam recursos físicos e serviços e podem ser vistos como parceiros “verticais”⁷⁵, no sentido que são uma extensão da própria empresa. As alianças também são fontes de fornecimento de recursos para a empresa, porém mais baseados em conhecimento e competências do que em produtos e serviços de transformação. Alianças podem ser vistas como parcerias “horizontais”, pois tem um papel de criação de valor relacionado à cadeia de valor da empresa.

O mercado de influência é constituído por uma variedade de públicos, como a mídia, a comunidade financeira, os acionistas, os ambientalistas, associações de classe, entre outros. A importância de cada um desses grupos varia de setor para setor e de acordo com o posicionamento da organização. Cabe à empresa monitorar e identificar a importância relativa dos grupos com que convive e direcionar investimentos em programas de relacionamento baseados no valor que cada público agrega para a organização

O mercado de recrutamento se refere às competências que estarão disponíveis para a organização. Um crescente número de empresas estão reconhecendo que as pessoas são o mais importante recurso de um negócio. Dessa forma atrair e reter os melhores talentos é fundamental para manter-se competitiva no mercado. A empresa deve construir sua reputação de forma a garantir sucesso no processo de seleção e de desenvolvimento dos profissionais

⁷³ *Advocacy referrals; Customer-base development; General referrals; Reciprocal referrals; Incentive-based referrals; Staff referrals.*

⁷⁴ *[...] suppliers and alliance partners link with the core organization to help present more cost effective, timely and innovative offers to customers.*

⁷⁵ *It is perhaps helpful to think of alliances as 'horizontal' partnerships - in the sense that an alliance partner plays a value-creating role within the firm's value chain - and suppliers as 'vertical' partnerships - in the sense that suppliers are an extension of the firm. (CHRISTOPHER, 2002, p.96).*

com que trabalha, criando um clima organizacional adequado e coerente com suas estratégias e comunicando os benefícios ao mercado.

O mercado interno se refere a todos os relacionamentos entre áreas e indivíduos na organização. Cada área ou indivíduo é cliente de uma outra área ou indivíduo na empresa. Os processos e a cultura organizacional devem ser desenvolvidos de forma a garantir que cada funcionário ou departamento entregue e receba um alto nível de serviços das áreas com que se relaciona, o que em última instância garantirá um alto nível de atendimento para o cliente e outros públicos. Além disso, todas as áreas e pessoas devem trabalhar de forma alinhada com a missão, estratégia e metas da organização. CHRISTOPHER *et al* (2002, p.109-110) observa que o público interno deve ser segmentado de acordo com o nível de interação com clientes, sendo então agrupado em quatro grupos principais: Contactadores - funcionários responsáveis por atividades de marketing que tem interação direta com clientes; Modificadores - não estão diretamente envolvidos em atividades de marketing mas tem contato freqüente com clientes; Influenciadores - estão diretamente envolvidos com elementos relacionados ao *mix* de marketing, mas tem pouco ou nenhum contato direto com os clientes; Isolados - áreas de suporte que não tem contatos diretos com clientes e também não tem grande influência nas atividades de marketing.

Todos os negócios devem almejar a construção de uma posição forte e de destaque em cada um dos mercados, mas determinando o nível apropriado de atenção a ser dispensada aos diferentes públicos de acordo com a importância dos mesmos para a companhia. Para isso os seguintes passos são necessários (CHRISTOPHER *et al* 2002, p.112):

- ⊕ Identificar participantes chave, ou 'segmentos de mercado' em cada público.⁷⁶
- ⊕ Realizar pesquisas para identificar as expectativas, necessidades e requerimentos de cada participante chave.⁷⁷
- ⊕ Revisar o nível de ênfase atualmente dado a cada mercado e a cada participante dos mercados.⁷⁸
- ⊕ Formular uma estratégia de relacionamento e determinar se um plano formal é necessário.⁷⁹

⁷⁶ *Identify key participants, or 'market' segments, in each of the markets;*

⁷⁷ *Undertake research to identify the expectations and requirements of key participants;*

⁷⁸ *Review the current and proposed level of emphasis in each market overall and for major participants.*

⁷⁹ *Formulate a desired relationship strategy and determine whether a formal market plan is necessary.*

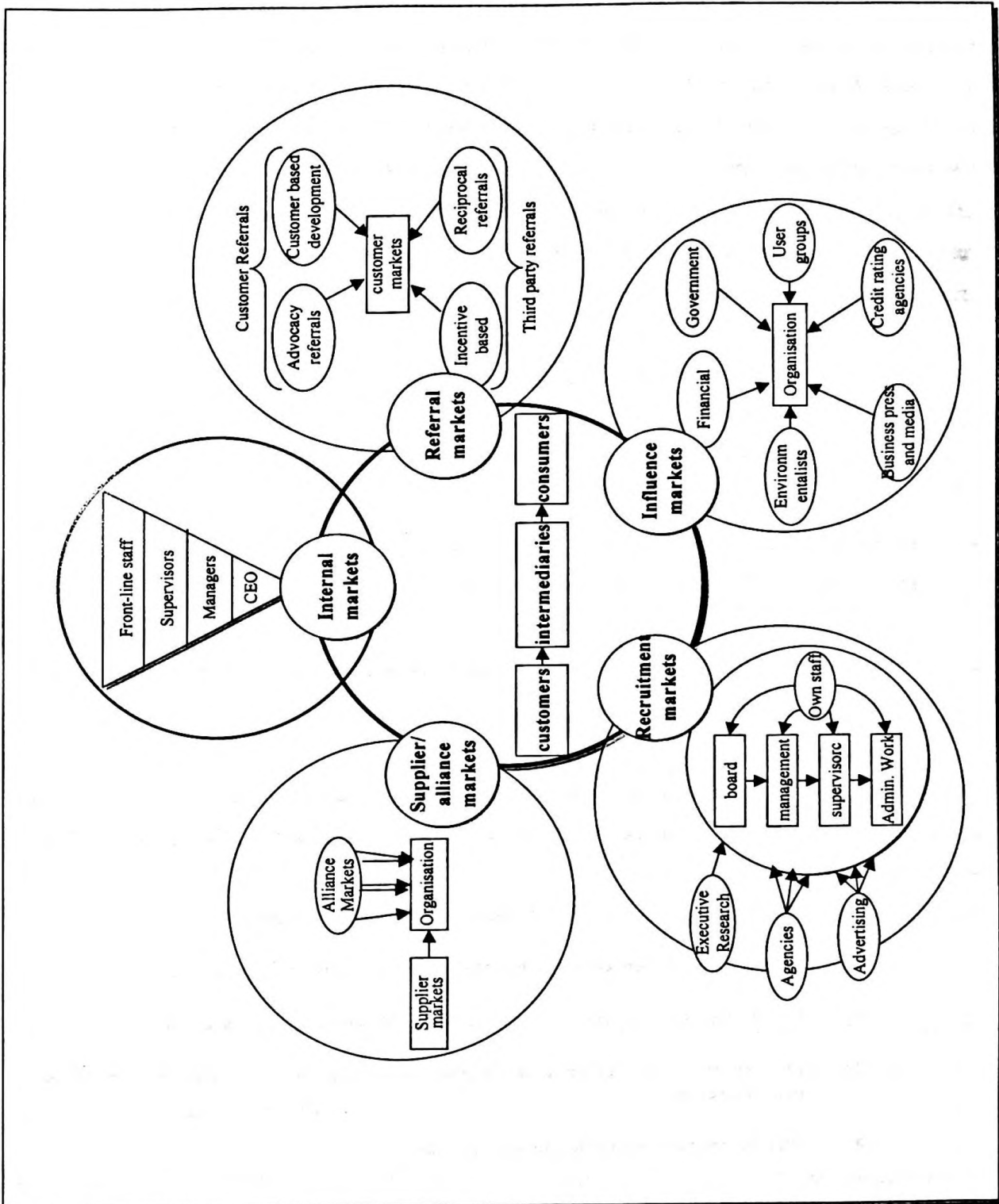


Figura 21 - The six markets framework

Fonte: AUTOR, adaptado de CHRISTOPHER et al, 2002, p.80, 83, 88, 95, 98, 102, 108.

Gummesson (2005, p.241) afirma que o sob a ótica do marketing de relacionamento, “o plano de marketing precisa ser parte integral do plano de negócios de toda a empresa”. Em uma sociedade de redes as empresas mantêm estreitas relações umas com as outras e, dessa forma, os planos de negócios de cada uma delas se tornam interdependentes. O planejamento de marketing deve ser feito levando-se em conta os processo de interação da empresa com seus diferentes públicos, procurando aproveitar as oportunidades oferecidas pelo marketing de relacionamento. A integração da administração dos relacionamentos no plano de negócios da empresa se dá por meio de três elementos:

- Análise do *portfolio* de relacionamento e redes que interessam para a organização, do nível de interação que a organização possui e das competências disponíveis para desenvolver programas para esses relacionamentos.
- Estabelecimento de objetivos de relacionamento, mensuração e monitoramento da implementação dos programas relativos a esses objetivos.
- Avaliação do impacto e conseqüências do marketing de relacionamento na estrutura, processos e sistemas da empresa.

Seis questões básicas devem ser respondidas para que a empresa consiga se orientar adequadamente na adoção do marketing de relacionamento (GUMMESSON, 2005, p.243):

- A composição do nosso *portfolio* de relacionamento é satisfatória ?
- Estamos lidando bem com os relacionamentos específicos e suas partes ?
- Os relacionamentos específicos ou suas partes são cruciais para o sucesso ?
- Os relacionamentos específicos deveriam acrescentar algo à nossa performance se os melhorássemos ?
- Há relacionamentos que devem ser liquidados ?
- Estamos medindo o RDR⁸⁰ da melhor maneira possível ?

⁸⁰ Retorno dos relacionamentos. Assim como a empresa mede o retorno do capital financeiro, também deve criar métricas para medir o retorno dos relacionamentos.

O marketing de relacionamento traz consigo a discussão do novo papel da área de marketing. A função central passa a ser a administração dos relacionamentos da empresa, e não mais a o gerenciamento do *portfolio* de produtos e serviços. A principal meta da organização é a construção da reputação, fazer com que a empresa seja vista de forma positiva por diferentes públicos. O objetivo das organizações deve ser elevar o valor de seus relacionamentos. (Gordon, 1999, p.17). Para alcançar tal intento “O profissional de marketing de relacionamento tem um novo cardápio de variáveis para administrar. Os 11 Cs do marketing de relacionamento que substituem os 4 Ps [...]” (GORDON, 1999, p.86):

1. **Cliente:** Quais clientes serão atendidos, qual o nível de vínculo desejado e quais programas a serem executados com cada cliente.
2. **Categorias:** O profissional de marketing deve definir o alcance das ofertas e se as mesmas serão produzidas integralmente pela empresa ou haverá terceirização.
3. **Capacidades:** Estabelecer e administrar as competências necessárias para que a empresa entregue o valor a que se propõe no mercado.
4. **Custo, lucratividade e valor:** O objetivo do profissional de marketing deve ser construir a lucratividade do cliente, por meio de redução de custos ou da criação de novas oportunidades de rendimento.
5. **Controle do contato com os processos monetários:** As contas de clientes devem ser mensuradas, monitoradas e administradas de forma a assegurar benefícios mútuos para fornecedor e cliente.
6. **Colaboração e integração:** É papel do profissional de marketing de relacionamento garantir a integração do cliente na empresa, envolvendo toda a área e indivíduos onde esta integração acontece.
7. **Customização:** Para agregar valor ao cliente o profissional de marketing de relacionamento precisa coordenar a customização de produtos e serviços.
8. **Comunicação, Interação e posicionamento.** “O profissional de marketing envolve o cliente com comunicações interativas em tempo real [...]” (GORDON, 1999, p.88).

O profissional de marketing de relacionamentos também precisa administrar o posicionamento da empresa em relação ao cliente. Isto inclui o entendimento da atividade competitiva na conta, e garantir que a empresa permaneça bem posicionada quanto aos desenvolvimentos atuais e emergentes nos negócios dos clientes relativos à concorrência. (GORDON, 1999, p.88).

9. Cálculo sobre o cliente: “O profissional de marketing de relacionamento precisa rastrear o desempenho da empresa na mente do cliente.” (GORDON, 1999, p.88).
10. Cuidados com o cliente: Administração do atendimento ao cliente, de todos os pontos de contato.
11. Cadeia de relacionamentos: Administração das ligações formais dentro da empresa e participantes externos: Investidores, Proprietários, Instituições financeiras; Canais intermediários de distribuição; Funcionários; Fornecedores; Parceiros de empreendimentos de risco; Outros públicos.

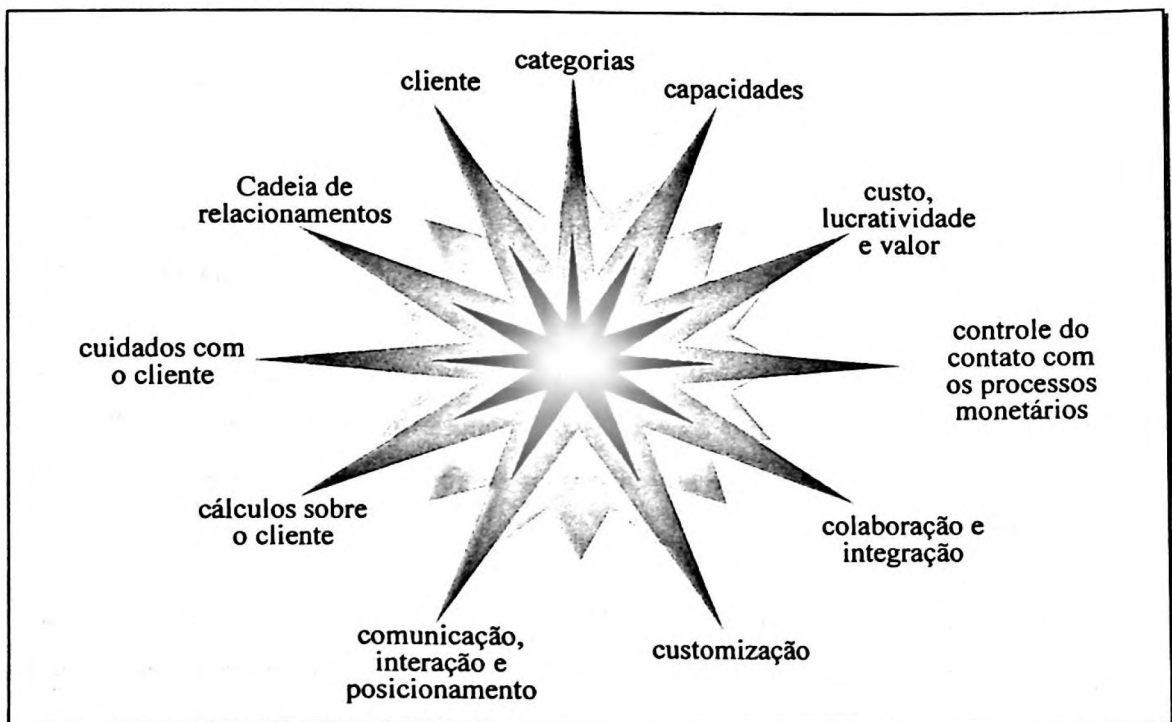


Figura 22 - Os 11 Cs do marketing de relacionamento

Fonte: GORDON, 1999, p.89

Para McKenna (1992) o novo marketing, o marketing de relacionamento deve se basear no conhecimento e na experiência e, para tal, deve criar e administrar uma base de dados sobre seus clientes, concorrentes, fornecedores, sobre a própria organização, utilizando-a para integrar o cliente ao negócio e para desenvolver relacionamentos com diversos participantes

da infra-estrutura do setor. “As relações são estabelecidas através de experiências. As experiências são um meio de comunicação.” (MCKENNA, 1992, p.122). “A comunicação constrói relações.” (MCKENNA, 1992, p.130). A administração precisa começar a pensar em termos de criar experiências de relações positivas com seus clientes, vendedores, fornecedores, distribuidores, demonstradores, órgãos governamentais, consultores, visando a construção de uma reputação positiva da empresa no mercado. A forma de criar as experiências é dialogando com todas as partes, ouvindo e fornecendo *feed-back*.

2.1.5.1 Síntese

A adoção do marketing de relacionamento traz uma nova perspectiva para os profissionais de marketing. Na era do marketing de transação a principal preocupação estratégica era a segmentação do mercado e o posicionamento. O foco do gerenciamento se baseava nos 4 P's. No marketing de relacionamento o profissional de marketing passa a administrar as diversas interações dos diferentes públicos com a organização. O objetivo é a construção da reputação da empresa e a integração do cliente na cadeia de valor. Os principais elementos que fazem parte do novo desafio dos profissionais de marketing são:

- ⊕ Identificar os diferentes públicos que se relacionam com a empresa.
- ⊕ Classificar esses públicos em níveis de importância para as estratégias e objetivos da organização. Quais deles afetam de forma crítica o sucesso do negócio.
- ⊕ Identificar as formas como esses públicos se relacionam com a empresa: Cartas, e-mail, contato direto com diferentes áreas; e como afetam os negócios.
- ⊕ Desenvolver uma escala de relacionamento e mensurar o nível de vínculo dos diferentes públicos com a empresa.
- ⊕ Definir metas e objetivos de relacionamento para diferentes públicos.
- ⊕ Criar programas para que as metas de relacionamento sejam alcançadas.

A organização deve desenvolver com um *portfolio* de relacionamentos equilibrado, baseado em prioridades de acordo com a influência que diferentes públicos tem para o sucesso da organização.

2.2 Satisfação, Lealdade, Valor

O propósito de qualquer negócio é promover a satisfação do cliente por meio de ofertas que atendam e excedam seus desejos e necessidades. As organizações mais bem sucedidas no mercado são aquelas que realizam ofertas que satisfazem os compradores de forma superior comparada com os competidores. O conceito central da satisfação é o valor entregue: toda oferta possui uma proposta de valor que, se adequada às necessidade e desejos do comprador, conduzem à satisfação. Quando o nível de satisfação excede padrões esperados pelo consumidor, a fidelidade começa a ser construída.

O entendimento dos conceitos de valor, satisfação e a relação com lealdade e lucratividade é parte fundamental no marketing de relacionamento. Somente compreendendo os consumidores e promovendo níveis elevados de satisfação, por meio da entrega do valor adequado, a empresa conquistará sua fidelidade, aumentando seu tempo de vida como cliente da empresa.

O nível de satisfação dos indivíduos e organizações com produtos e serviços está diretamente relacionado com as expectativas desenvolvidas antes da compra e a posterior utilização de produtos e serviços. O sentimento de satisfação ou insatisfação é resultante de uma comparação entre 'real' e 'esperado' envolvendo produtos e serviços.

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. [...] consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador (KOTLER, 2000, p.58).

Todo mundo entra numa compra com certas expectativas sobre como o produto ou serviço se sairá quando for usado, e a satisfação é o resultado esperado. Satisfação é definida aqui como a avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas. (ENGEL *et al*, 2000, p.178)

Durante e após o consumo e uso de um produto ou serviço, consumidores desenvolvem sentimentos de satisfação ou insatisfação. Satisfação é definida como a atitude com relação a um produto ou serviço após a aquisição ou uso. É um julgamento de avaliação após a realização de uma compra resultado da seleção de uma oferta específica e da experiência de usar ou consumir o produto ou serviço adquirido.⁸¹ (MOWEN; MINOR, 2001, p.199)

⁸¹ *During and after the consumption and use of a product or service, consumers develop feelings of satisfaction or dissatisfaction. Consumer satisfaction is defined as the overall attitude regarding a good or service after its acquisition and use. It is a postchoice evaluative judgment resulting from a specific purchase selection and the experience of using or consuming it.*

A satisfação do cliente é a reação a uma experiência de compra e uso do produto ou serviço. Visto dessa forma, o sentimento pode ser associado com a percepção de qualidade do cliente ou usuário na aquisição e utilização do produto ou serviço. O resultado da experiência é influenciado pelo estado mental e emocional do cliente, ou seja, satisfação é um conceito subjetivo e que não está totalmente sobre controle do fornecedor. Daí a importância crítica de entender os clientes para procurar garantir o máximo nível de satisfação possível, dentro das variáveis controladas pela organização.

Para Shudarshan, (1995, p.144), o caminho para a compreensão das expectativas dos clientes passa pelo entendimento das interações desse com o fornecedor:

Clientes estão satisfeitos quando não há diferença entre suas expectativas e suas experiências. Suas expectativas podem ser melhor atendidas se eles são compreendidos. O fator crítico da satisfação do consumidor é um profundo entendimento de suas relações comerciais. [...] Aprender sobre clientes somente ocorre por meio de relacionamentos apropriados.⁸²

Shudarshan (1995, p.145-146) apresenta um modelo para a compreensão e administração das expectativas dos clientes e entrega de valor que leve à satisfação (figura 23, página 94).⁸³

1. Nível de satisfação é a diferença entre expectativa e experiência.
2. Expectativas têm dois grandes componentes: Expectativas relacionadas ao objeto da troca, produtos ou serviços; Expectativas relacionadas à interação propriamente dita - forma de relacionamento no processo de troca.
3. As expectativas são formadas para satisfazer os valores desejados pelos clientes.
4. Estes valores dependem do estágio de relacionamento com o produto, serviço ou com a empresa.
5. Satisfação oferece *feedback* para mudança (evolução ou fim) tanto do estágio do relacionamento como para as expectativas.
6. A administração de marketing antecipa as expectativas do consumidor.
7. Baseado na antecipação das expectativas, a administração decide e realiza ofertas baseadas em um nível específico de relacionamento.
8. Essas decisões e ações correspondentes levam à experiência vivida pelo cliente.
9. A experiência comparada com as expectativa leva ao nível de satisfação.

⁸² *Customers are satisfied when there is no gap between their expectations and their experience. Their expectations can best be met if they are understood. The cornerstone of consumer satisfaction is a thorough understanding of customer commercial relationships. [...] Learning about customers only occurs through appropriate relationships.*

⁸³ O texto original em Inglês está descrito no apêndice I, p.213.

10. O feedback do cliente orienta a as necessárias mudanças na administração da satisfação.

11. Mudanças na administração da satisfação juntamente com a novas antecipações dos desejos e expectativas dos clientes levam a mudanças nas decisões administrativas, e o ciclo se reinicia.

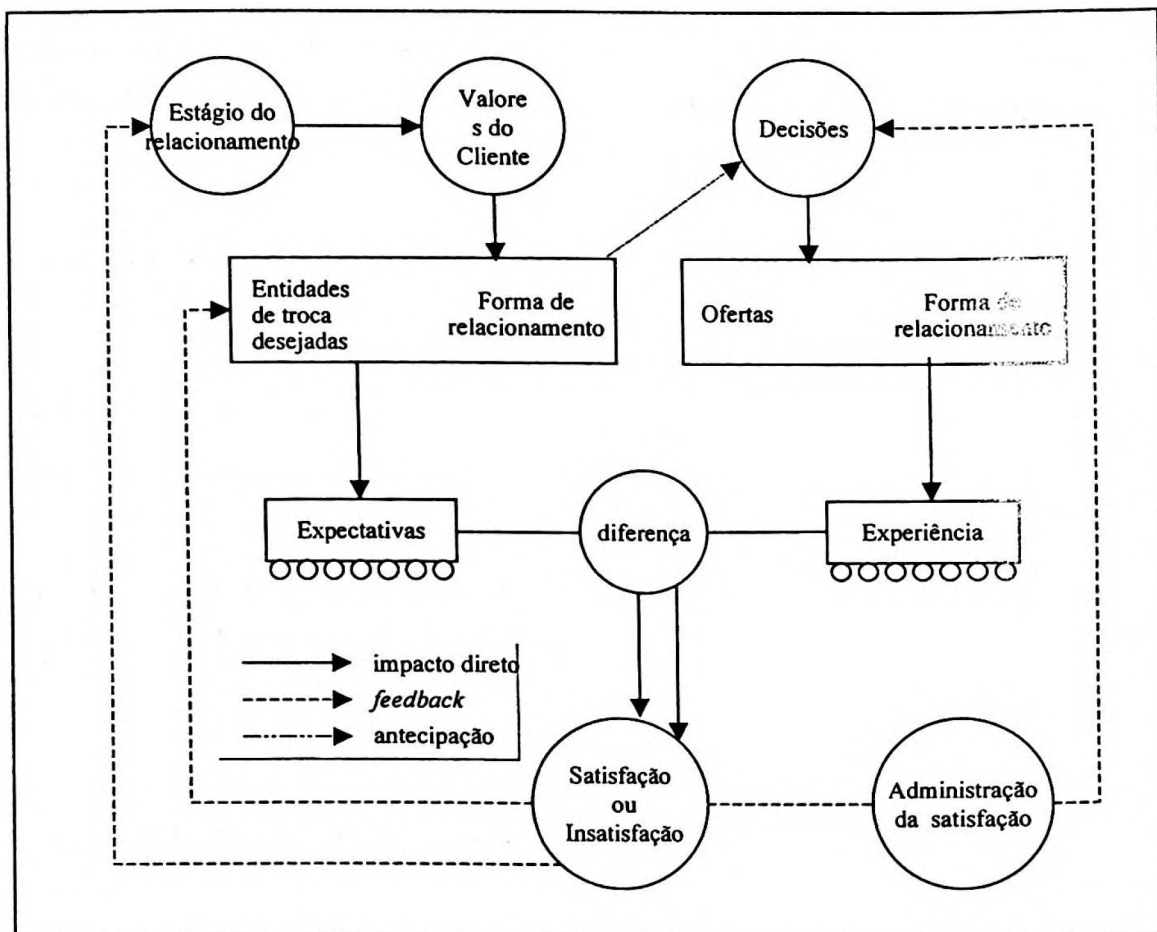


Figura 23 - Um modelo geral de relacionamento com clientes
Fonte: SHUDARSHAN, 1995, p.145

A satisfação do cliente é dimensão estratégica do marketing de relacionamento e as atividades pós-venda tem papel fundamental na análise e monitoramento da mesma. (Vavra, 1993, p.127) afirma que “[...] pós-marketing⁸⁴ identifica uma amplitude de atividades para ajudar a empresa a aumentar o grau de satisfação dos clientes atuais em relação a sua atividade e ao desempenho de seus produtos ou serviços.” Essencialmente a empresa deve manter os clientes satisfeitos após a compra. Para tal ela deve constantemente mensurar e monitorar o grau de satisfação e utilizar as informações coletadas no planejamento estratégico da organização.

⁸⁴ Termo utilizado por Vavra para identificar as interações da empresa com seus clientes após a realização da venda.

Gabarino e Johnson (1999, p.74) ressaltam a diferença entre a satisfação cumulativa e a satisfação resultante de uma única transação. A satisfação cumulativa procura medir o nível geral de satisfação do cliente resultante de todas as experiências e interações que este teve com o fornecedor, em contraste com a mensuração do nível de satisfação obtido em uma transação específica. Para a empresa que adota o marketing de relacionamento como estratégia de atuação, focando portanto em ações com retorno no longo prazo, o monitoramento da satisfação cumulativa é fundamental.

A preocupação com o acompanhamento do nível de satisfação geral dos clientes durante seu tempo de vida como comprador dos produtos e serviços da empresa se apresenta pois é por meio da plena satisfação dos clientes e, principalmente, superando suas expectativas, que se constrói a lealdade a marcas e empresas, questão fundamental no ambiente competitivo atual. O conceito de lealdade ou fidelidade está diretamente relacionado a recompra de produtos e serviços, portanto vinculado ao valor do cliente no tempo.

Lealdade a marca pode ser definido como o grau em que o consumidor possui uma atitude positiva em relação a uma marca, tem um comprometimento com ela, e tem intenção de continuar comprando-a no futuro.⁸⁵ (MOWEN e MINOR, 2001, p.211).

A coerência que os clientes mantêm ao comprar a mesma marca de um determinado produto ou ao demonstrar comprometimento em relação a ela é chamada de lealdade à marca. (CHURCHILL e PETER, 2000, p.217).

Fidelidade é um compromisso forte de 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. (OLIVER, 1997, *apud* BROWN, 2000, p.53).

A palavra lealdade aparece com uma imagem de comprometimento inquestionável.⁸⁶ (GAMBLE *et al*, 2003, p.168).

Lovelock (1995, p.9) afirma que a chave para o sucesso é repetir negócios. A mais importante parte da tarefa de marketing é “[...] manter a lealdade dos clientes existentes, de modo que eles continuem a dar preferência a sua empresa nos próximos anos. Isso, por sua vez, requer que sejam atendidas as necessidades deles consistentemente com bens e serviços que ofereçam bom valor.”

⁸⁵ *Brand loyalty can be defined as the degree to which a customer holds a positive attitude toward a brand, has a commitment to it, and intends to continue purchasing it in the future.*

⁸⁶ *The word loyalty conjures up the image of unquestioning commitment.*

Clientes leais também são mais lucrativos para a organização pois as necessidades, desejos e expectativas desses se entrosam com as competências de que a empresa dispõe, bem como a familiaridade dos mesmos com os produtos e serviços da companhia diminuem os custos operacionais de atendimento dos mesmos. Os clientes “[...] são mais competentes e precisam menos assistência.”(Ibid., p.74-75).

Kotler (2000, p.58) aponta que para se alcançar lealdade de clientes, ou seja, obter a parcela futura do valor do cliente, não adianta obter a satisfação do mesmo. “[...] clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor.” A empresa precisa trabalhar a satisfação de forma a encantar os clientes e promover vínculos emocionais fortes com a marca e a organização, não somente vínculos racionais de preferência. Clientes “[...] que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar.”, prolongando seu valor para o fornecedor.

Para Gamble *et all* (20003, p.168-169), a lealdade é um estado da mente relacionado a atitudes, crenças e desejos, portanto de cunho emocional. A lealdade resulta da manutenção de um espaço especial na mente do consumidor. A empresa deve constantemente fazer com que o cliente se sinta recompensado por meio de um forte e melhor relacionamento, visivelmente afetando positivamente a qualidade dos serviços adquiridos. “Um leal emocional talvez compre de um determinado fornecedor somente por causa do relacionamento, mesmo quando a compra não atenda a todos os critérios objetivos”⁸⁷ (Ibid, p.168-169). Do lado racional, a lealdade é uma inclinação a um determinado comportamento, o qual deve ser reforçado pelo fornecedor via incentivos.

Jones e Sasser (1995, p.88-91) estabelecem uma relação entre satisfação e lealdade baseada no nível de competição de diferentes mercados. Em mercados com baixo nível de competição ou não competitivos, que apresentam poucas opções de diferenciação para os clientes, o grau de satisfação com um produto ou serviço tem pouco impacto na lealdade. Em mercados altamente competitivos o nível de satisfação tem uma forte influência na lealdade dos clientes, principalmente quando comparados os clientes insatisfeitos e satisfeitos com aqueles totalmente satisfeitos.

⁸⁷ *An emotional loyal may buy from a supplier because of the relationship, even when the purchase does not meet all the objective criteria.*

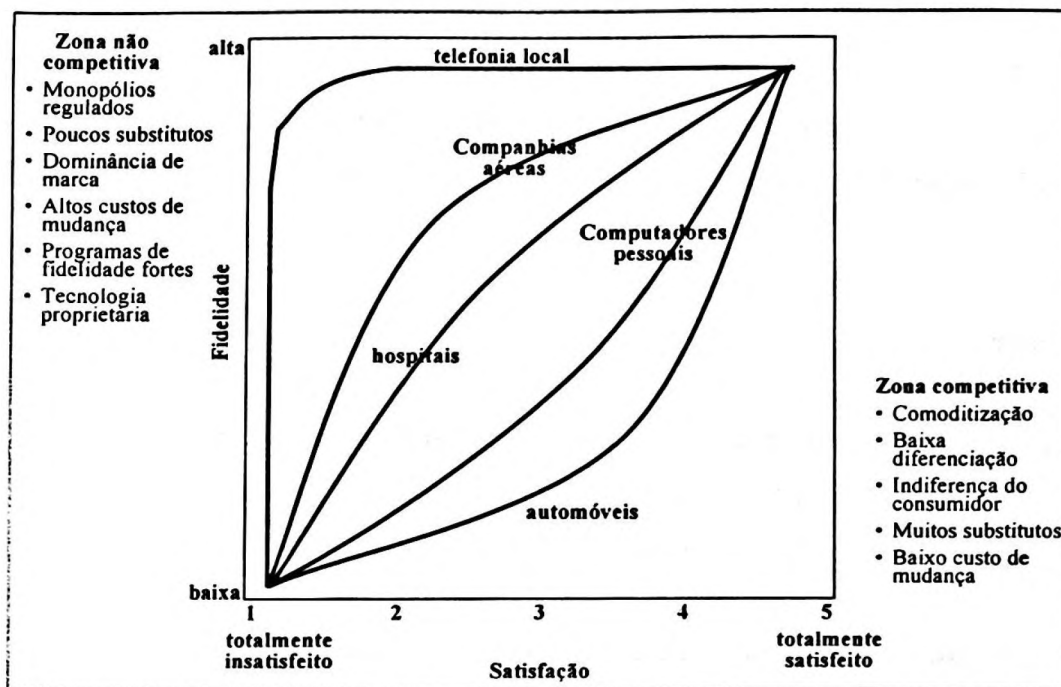


Figura 24 - Como o ambiente competitivo afeta a relação Satisfação-Lealdade
 Fonte: JONES; SASSER, 1995, p.91

Day (2001, p.150-152) aponta que as empresas podem desenvolver um círculo virtuoso de lealdade ao entregar um valor superior aos seus clientes, aumentando o nível de satisfação dos mesmos que, em um processo de retribuição, estariam dispostos a estreitar seus vínculos com a empresa, elevando sentimento de lealdade à organização.

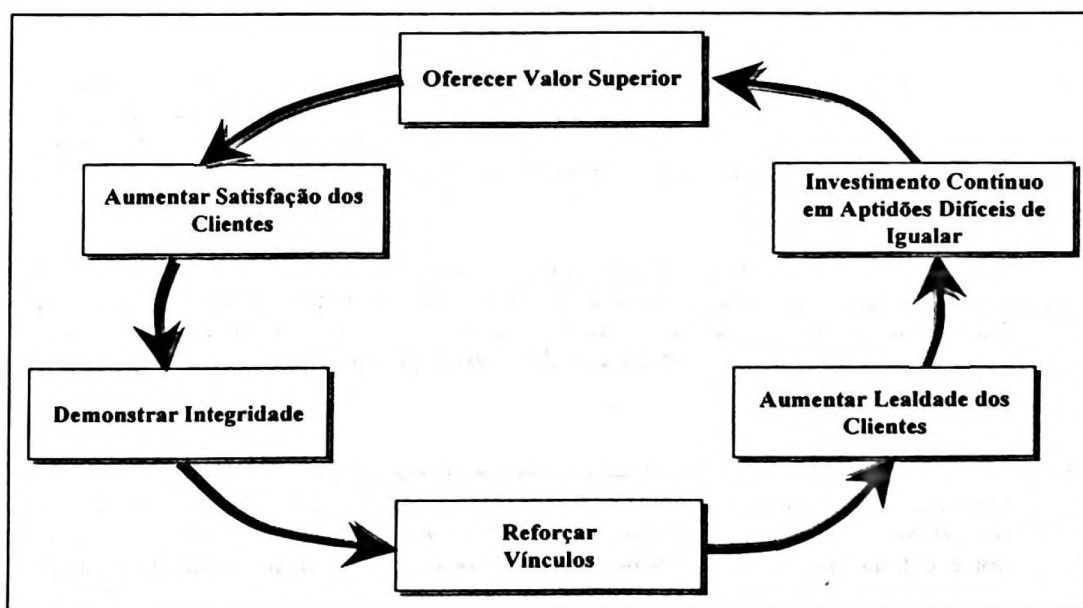


Figura 25 - O ciclo virtuoso da lealdade
 Fonte: DAY, 2001, p.150

O condutor de satisfação dos clientes é o valor entregue pelo fornecedor. Um valor superior ao esperado pelo cliente leva a um nível de satisfação alto, ao encantamento. O encantamento leva a lealdade. A lealdade é um indicativo de comportamento de recompra, a manutenção do consumidor como cliente o maior tempo possível, o objetivo do marketing de relacionamento.

2.2.1 Valor

Valor é provavelmente o conceito mais importante do marketing. Em qualquer processo de troca, seja ele caracterizado por uma única interação entre as partes interessadas, seja visando um relacionamento de longo prazo, com diferentes interações no tempo, o elemento principal é o valor que cada uma das partes tem para entregar à outra.

O pacote de valor presente em uma oferta é que supre as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, conduzindo-os à satisfação. É a entrega de um valor superior ao esperado que leva o cliente ao encantamento, e conseqüentemente à lealdade do cliente.

Lovelock (1995, p.77) afirma que o que os clientes querem, para permanecer leais, é valor. “Um relacionamento mutuamente compensador implica aquele em que os benefícios compensam os custos.” Valor é um conceito que envolve de um lado os benefícios presentes em uma determinada oferta, e do outro os custos incorridos para se ter acesso a estes benefícios.

[...] valor percebido é definido como o resultado da qualidade percebida do consumidor e do sacrifício deste (custo em um sentido amplo). O valor percebido é um antecedente da satisfação do consumidor, que em troca influencia o comprometimento do mesmo, os laços com os fornecedores e a força do relacionamento. (GUMMESSON, 2005, p.223-224).

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p.56).

[...] o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. O marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando (1) os benefícios das trocas excederem os custos e (2) os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções. (CHURCHILL e PETER, 2000, p.13-14)

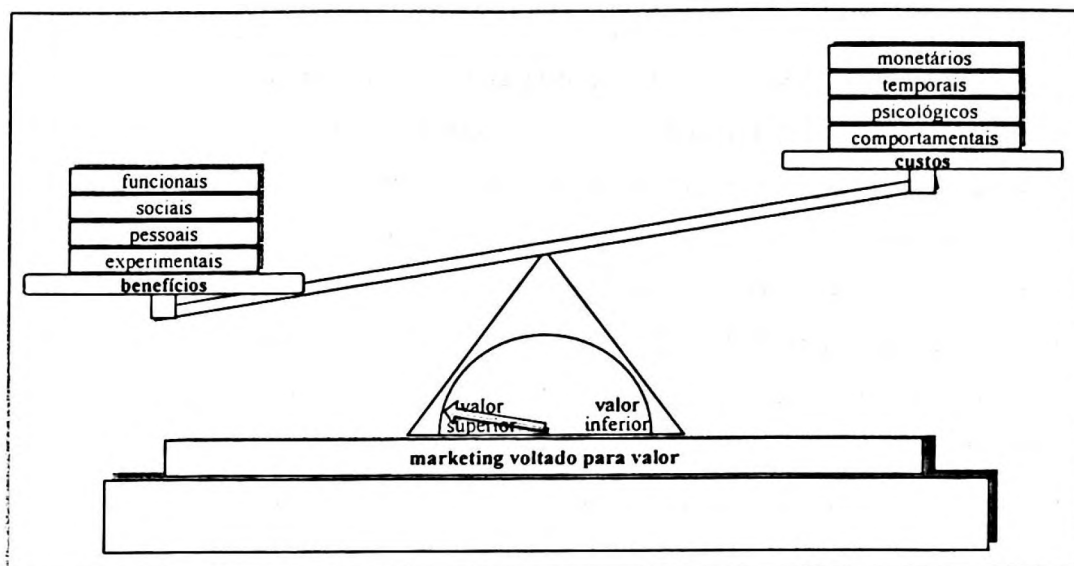


Figure 26 - Criando valor para clientes
 Fonte: CHURCHILL; PETER, 2000, p.16

Valor é um conceito em perspectiva. O que significa valor em uma determinada oferta é o ponto de vista do cliente e não os do fornecedor do produto ou serviço:

É importante observar que existe um acordo geral na literatura de que o valor é determinado pelas percepções do cliente e não pelas premissas ou intenções do fornecedor. Valor é definido pelo cliente no mercado, não pelo fornecedor na fábrica.⁸⁸ (KHALIFA, 2004, p.647).

O valor é um conceito amplo que envolve não somente os produtos e serviços diretamente entregues ao cliente. O que a empresa entrega é,

[...] um Pacote de Valor para o cliente - uma combinação de tangíveis, intangíveis, experiências, e resultados projetados para conquistar a aprovação do cliente e assegurar nosso direito de sobreviver e prosperar no mercado. (ALBRECHT, 1999, p.12)

O pacote de valor para o Cliente: Uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido. (ALBRECHT, 1999, p.12)

Para Albrecht (1999, p.105), os valores podem ser classificados em uma hierarquia com quatro níveis de valor: Básicos; Esperados; Desejados; Inesperados.

Valores básicos e esperados são a aposta mínima para se entrar no negócio. Valores básicos são aqueles atributos e características sem os quais não é possível competir. Uma refeição

⁸⁸ Its important to notice that there is a general agreement in the literature that customer value is determined by customers perception not buy suppliers assumptions or intentions. Value is defined by the customer in the market place not buy the supplier in the factory.

deve ser 'comestível', o e o local onde é servida deve estar limpo. Valores esperados são atributos e características que o cliente está acostumado a receber durante sua experiência como consumidor de determinado produto ou serviço. Um hotel deve ter uma cafeteira, um sistema confiável para despertar o cliente pela manhã, etc.

Valores desejados são conhecidos pelos clientes mas não necessariamente esperados. Informações turísticas no hotel, reembolso por uma refeição que não agradou totalmente o cliente são exemplos de valores desejados. Valores inesperados são experiências surpresa para o cliente, como um telefonema da loja que você comprou seu televisor para verificar se a instalação foi feita corretamente. A lealdade é construída essencialmente sobre valores desejados e principalmente valores inesperados.

Seth *et al*⁸⁹ *apud* Shudarshan (1995, p.151-154) identificam cinco tipos fundamentais de valores que orientam as escolhas no mercado: Funcional; Social; Emocional; Epistêmico; Condicional.⁹⁰ Para cada uma desses valores as empresas devem adotar estratégias chaves.

O valor funcional refere-se à percepção de desempenho do produto ou serviço de acordo com a proposta utilitária do mesmo. O comprador tem uma expectativa de funcionalidade física para os produtos e desenvolverá uma percepção de valor de acordo com suas expectativas de que o produto de determinada marca ou fabricante seja capaz de realizar suas funções de forma satisfatória.

O valor social deriva de associações do produto a grupos sociais específicos. Sempre há um risco de que produtos e serviços não sejam aceitos pelos grupos de referência do consumidor e uma conseqüente avaliação de maior ou menor valor de acordo com o grau de compatibilidade do produto com esteriótipos demográficos, socio-econômicos, etc.

O valor emocional deriva de associações hedônicas do produto ou serviço, a capacidade desses de promover sentimentos e estados afetivos no consumidor. Uma roupa de marca promove uma sensação de *status* e, provavelmente, um sentimento de bem estar no comprador.

⁸⁹ Seth, J.N., Newman, B. I., Gross, B. L. Consumption Values and Market Choices: Theory and applications. Cincinnati: South-western Publishing. 1991.

⁹⁰ Functional value; Social value; Emotional value; Epistemic value; Conditional value.

O valor epistêmico é resultado da necessidade que os indivíduos tem de experiências novas, de sair da rotina, de quebrar um estado de estabilidade mental. Quanto maior o potencial do produto em traduzir o desejo do novo, a curiosidade, maior o valor atribuído.

O valor condicional é avaliado quando contingências levam à necessidade ou desejo de aquisição de produtos ou serviços, como por exemplo, uma promoção ou a venda de geradores de energia elétrica para empresas na época de falta de luz.

Quadro 3 - Ligações chave Valor-Estratégia

Tipos de Valor	Características estratégias chave para vantagem sustentável
Funcional	Necessidade constante de aperfeiçoamento
Social	Relacionamentos de longo prazo, incerteza no início-estável quando estabelecido, necessidade de reforço
Emocional	Reforço periódico requerido devido a necessidade de estabelecer relacionamentos estreitos
Epistêmica	Variedade requerida para obter vantagem da incerteza
Condicional	Oportunidade de nicho para obter vantagens ocasionais. Resposta rápida é fundamental. Promoções casadas qdo. possível

Fonte: SHUDARSHAN, 1995, p.155

Christopher *et al* (2002, p.23) aponta que na entrega de valor para os clientes a empresa se depara com uma seqüência que envolve três etapas:

- Escolhe quais valores entregar. A empresa precisa entender a evolução constante nos desejos e necessidades dos clientes e também acompanhar o que a concorrência está fazendo para então selecionar os valores que entregará aos clientes.
- Providencia o valor. A empresa precisa desenvolver o pacote de produtos e serviços que entregará um pacote de valor superior aos clientes. Envolve questões como qualidade, produção, flexibilidade, cadeia de distribuição.
- Comunicar o valor. Envolve todos os aspectos da atividade promocional que visa informar e persuadir os compradores sobre o valor entregue pela empresa.

O processo de criação de valor envolve três elementos chave: Qual valor a empresa entrega para os clientes - o valor recebido pelos clientes; Qual valor os clientes entregam para a empresa; Administração das trocas de valor, maximizando o valor de segmentos de clientes desejados no tempo. (CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.21)

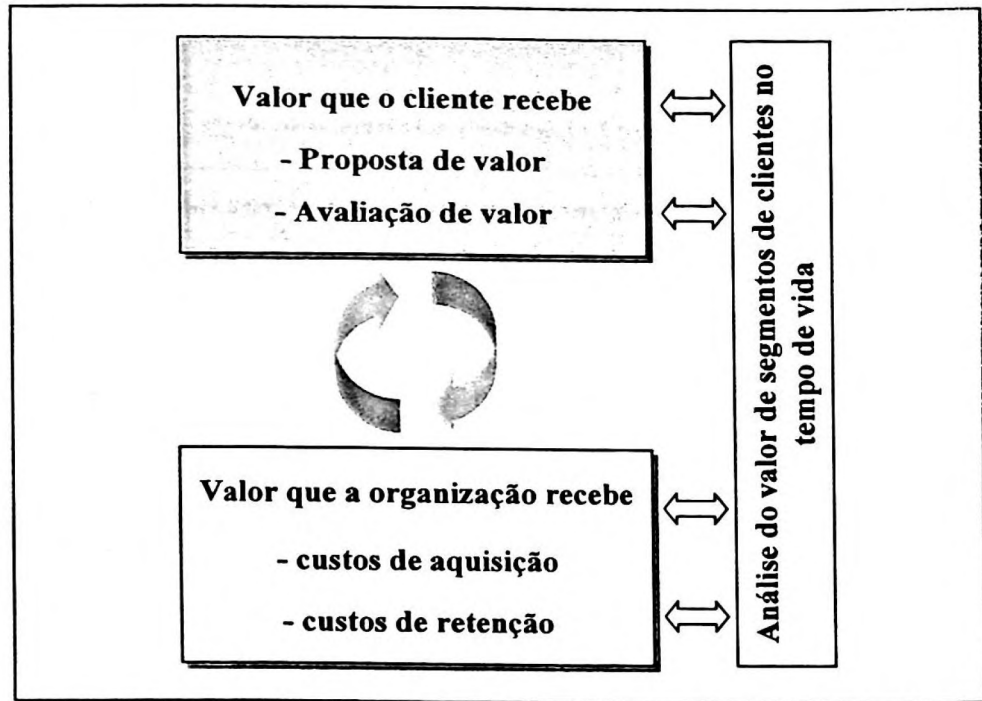


Figura 27 - O processo de criação de valor
Fonte: CHRISTOPHER *et al*, 2002, p.21

Holden (1999, p.15-17), referindo-se principalmente ao mercado B2B, aponta que existem duas formas de valor nos negócios: Indicações de valor e Proposições de valor.⁹¹ Indicações de valor são qualitativas e se baseiam nos objetivos do negócio e no risco inerentes àqueles objetivos. Proposições de valor quantificam as indicações de valor e norteiam os negócios na direção do alcance de determinados objetivos.

As indicações e proposições de valor são diferentes de acordo com os diferentes níveis da pirâmide organizacional. No nível operacional, o valor está mais relacionado ao curto prazo e deve ser focado em áreas específicas. No nível gerencial o valor reflete a organização vista de uma forma mais ampla, provavelmente com aspectos interdepartamentais, com uma perspectiva do negócio como um todo. No nível executivo o valor reflete uma perspectiva que

⁹¹ Value statements and Value propositions.

envolve toda a cadeia de valor do setor. Na análise e entrega de valor para os diversos públicos que se relacionam com o fornecedor é fundamental entender essas diferentes perspectivas.

No processo de explorar o valor a ser entregue aos clientes 4 critérios devem ser avaliados (*Ibid*, p.18):

1. Nível de interesse do cliente: O cliente está aberto para receber o valor que você tem para entregar ? O cliente reconhece que sua empresa tem este valor para entregar ? Fatores externos no mercado estão pressionando o cliente para obter o valor ?
2. Envolvimento do cliente na exploração do valor: O cliente tem competências suficientes para criar valor juntamente com você ? Ele espera que o valor seja entregue a ele ? É possível criar regras e processos para o desenvolvimento conjunto do valor ? O cliente está comprometido com a criação do valor ?
3. Significado de valor para o negócio: Há uma conexão entre a missão do negócio e o valor criado ? Há alguma conexão do valor com uma nova ameaça no mercado ? O valor auxiliará o cliente a criar uma vantagem competitiva ou diferencial no setor ?
4. Mensuração do valor: Existem métricas adequadas para mensurar e quantificar o valor ? O cliente está participando ativamente na criação das métricas ? A empresa possui competência para desenvolver métricas adequadas ?

A questão da entrega de valor que o cliente deseja é fundamental na atividade de marketing e principalmente para as empresas que escolheram como estratégia a utilização do marketing de relacionamento. No marketing de relacionamento a meta é aumentar o valor do cliente no tempo e, para tal, é necessário conquistar sua lealdade.

Khalifa (2004, p.645), revisando diferentes pontos de vista provenientes de diversos autores sobre o conceito de valor, aponta que a literatura recente sobre o tema mostra que valor criado para os clientes está fortemente relacionado à lealdade e lucratividade. “Clientes são leais a uma companhia tanto quanto essas ofereçam um valor superior quando comparado com seus competidores.”⁹²

⁹² *Customers are loyal to a company as long as it offers them superior value compared to its competitors.*

2.3 Orientação para mercado

Orientação para o mercado é a base para o desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável, o que, em última instância, resulta na criação de um valor superior para o cliente. Ela é basicamente uma filosofia de negócios, a qual deve estar extremamente incutida na cultura organizacional, criando atitudes e comportamentos que levem qualquer pessoa, área ou departamento a concentrar-se na criação de um valor superior para os clientes (NARVER; SLATER, 1990, p.20-21). De fato, diversos autores consideram a orientação para mercado não somente uma filosofia, mas a filosofia essencial de uma organização para alcançar sucesso nos mercados em que atua.

A visão de que “Um negócio que aumenta sua orientação para mercado irá melhorar sua performance.”⁹³ (*Ibid.*, p. 20) tem sido difundida por estudiosos da disciplina marketing e administradores de marketing continuamente por mais de 30 anos. O índice de orientação para o mercado de uma empresa (abaixo ou acima da média) é um dos mais importantes determinantes de sua lucratividade, sendo que essa também dependerá de fatores como: tamanho do negócio em questão; crescimento do mercado e orientação interna para produtos e tecnologia (*Ibid.*, p.20). Isto tem levado a apreciação de que a “[...] Orientação para mercado é o coração da moderna administração de marketing e estratégia [...]”⁹⁴ (*Ibid.*, p.20).

Para Shapiro (1988, p.120), orientação para o mercado é muito mais do que o clichê ‘estar perto do cliente’. “[...] Orientação para mercado representa uma série de processos que tocam todos os aspectos da companhia.”⁹⁵. O autor apresenta os termos ‘orientação para mercado’ e ‘orientação para clientes’ como intercambiáveis e aponta três características comuns que podem ser identificadas em empresas orientadas para o mercado:

1. Informações sobre todas importantes influências na compra permeiam cada função corporativa. A empresa somente pode ser orientada para o mercado se entende completamente seus mercados e as pessoas que decidem a compra de seus produtos e serviços.⁹⁶ (*Ibid.* p.120)

⁹³ *A business that increases its market orientation will improve its market performance.*

⁹⁴ *[...] market orientation is the very heart of modern marketing management and strategy [...].*

⁹⁵ *I'm convinced that the tem "market oriented" represents a set of process touching on all aspects of the company.*

⁹⁶ *Information on all important buying influences permeates every corporate function. A company can be market oriented only if it completely understands its markets and the peoples who decides whether to buy its products or services.*

2. Todas as decisões estratégicas e táticas são tomadas de forma interfuncional e interdivisional.⁹⁷ (*Ibid*, p.121).
3. Divisões e funções produzem decisões bem coordenadas e as mesmas são executadas com um senso de comprometimento.⁹⁸ (*Ibid*, p.122).

Segundo NARVER e SLATER (1990, *passim*), orientação para o mercado consiste basicamente de três componentes comportamentais e dois critérios de decisão respectivamente: Orientação para clientes, Orientação para competidores, Coordenação interfuncional; Foco no longo prazo e Lucratividade⁹⁹.

Orientação para Clientes implica no entendimento de toda a cadeia de valor até os usuários finais dos produtos e serviços, procurando criar valor dentro da mesma através do aumento ou melhoria dos benefícios que o produto oferece ou através da diminuição dos custos arcados pelos clientes na aquisição daqueles.

Orientação para Competidores implica no acompanhamento das estratégias dos principais participantes da indústria, analisando suas forças e fraquezas, assim como se ater aos potenciais competidores do mercado.

Coordenação interfuncional envolve a administração dos recursos disponíveis na empresa, sejam esses capital ou pessoas, na direção de criar um valor superior para os compradores. Deve ser desenvolvido um alinhamento das áreas funcionais de forma a criar uma interdependência entre as mesmas, fazendo com que cada uma delas perceba os benefícios resultantes da cooperação com as outras no processo de gerar valor para os clientes.

Foco no Longo Prazo, por sua vez, é algo implícito em uma empresa orientada para o mercado, simplesmente porque um negócio deve constantemente descobrir e implementar novas formas de gerar valor para os clientes, sendo premissa básica para a sobrevivência da empresa e, por esta razão, visto como um critério fundamental.

⁹⁷ All strategic and tactical decisions are made interfunctionally and interdivisionally.

⁹⁸ Divisions and functions make well-coordinated decisions and execute them with a sense of commitment.

⁹⁹ [...] marketing orientation consists of three behavioral components – customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination – and two decision criteria – long-term focus and profitability.

Por fim, a Lucratividade é vista mais como consequência da orientação da empresa para o mercado do que um componente desta filosofia de negócios, sendo então um critério para a tomada de decisão.

Os três componentes e os dois critérios de decisão estão conceitualmente relacionados: Para gerar lucros de longo prazo um negócio precisa constantemente criar valor para seus clientes. Para gerar valor, precisa estar orientado para o mercado. Para estar orientado para o mercado, precisa ter foco nos clientes, estar atento aos competidores e ter uma forte coordenação interfuncional.

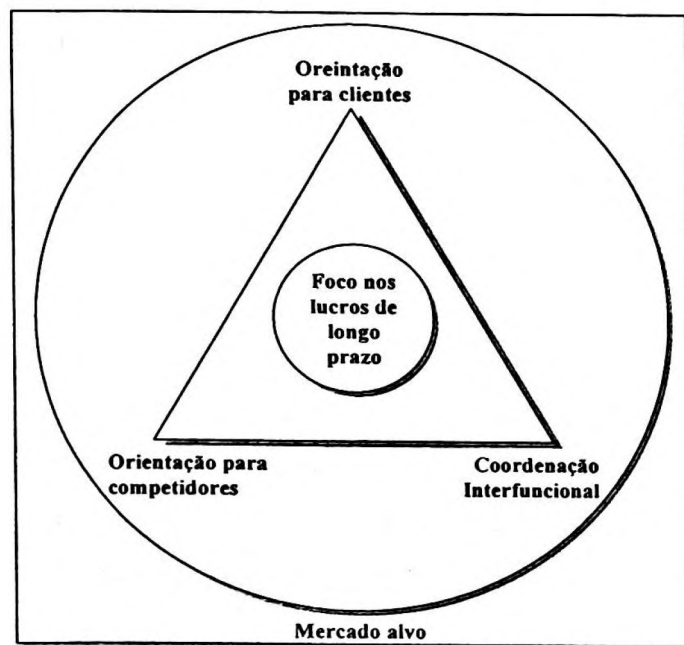


Figura 28 - Orientação para mercado
Fonte: NAVER; SLATER, 1990, p.23

KOHLI e JAWORSKI (1990, *passim*) procuraram mostrar os conceitos relacionados à implementação efetiva de uma filosofia orientada para mercado nas organizações, dando um enfoque mais preciso e operativo à filosofia de orientação para o mercado, fornecendo as bases para a implementação e mensuração da mesma. Segundo os autores, existem três possíveis componentes indicadores de uma orientação para o mercado: (1) Foco no cliente, (2) Coordenação de marketing e (3) Lucratividade. (*Ibid.*, p.3)¹⁰⁰.

¹⁰⁰ [...] (1) *customer focus*, (2) *coordinated marketing*, and (3) *profitability*.

Foco no Cliente deve ser um conceito muito mais amplo do que entender as necessidades e desejos do mesmo, abrangendo inteligência competitiva de forma geral, o que envolve a análise dos competidores, das necessidades dos clientes e do ambiente. A coordenação de marketing deve ser ampliada para uma coordenação de mercado, conceito que abrange todas as áreas e funções da empresa e não só o departamento de marketing. ; Lucratividade, por sua vez, é consequência de uma orientação para o mercado, não condicionante do mesmo.

A partir disso, então, o conceito de orientação para o mercado é explicado com base em três componentes: Geração de inteligência; Disseminação de Inteligência e Capacidade de responder às necessidades do mercado. (KOHLI; JAWORSKI, p.3)¹⁰¹.

Geração de inteligência se refere ao entendimento das necessidades dos clientes presentes e futuros, mas também abrange as necessidades observadas em toda a cadeia de valor até que os produtos ou serviços atinjam seus usuários finais, sendo responsabilidade de toda a organização. Disseminação de inteligência envolve a comunicação das informações obtidas na geração de inteligência. Abrange todos os departamentos e seu fluxo é multidirecional, incluindo-se também a disseminação através de canais informais de comunicação. A Capacidade de responder ao mercado são as habilidades da organização em executar ações que permitam levar ao mercado as respostas que este deseja, as quais foram conhecidas através da geração e disseminação da inteligência.

Orientação para o mercado é, em síntese, a capacidade de gerar inteligência competitiva, disseminá-la pela organização e possuir a capacidade de responder às entradas geradas por esta inteligência. O grau com que tal orientação será estabelecida na empresa depende do comprometimento da alta administração com esta filosofia e da facilidade de implementação da mesma, resultado de sua forma de organização. Fatores externos como economia, instabilidade dos consumidores e inovações tecnológicas, sempre influenciarão o grau de relacionamento entre a orientação para o mercado e a performance da empresa.

A figura 33 da página seguinte procura representar de forma gráfica o conceito tridimensional de inteligência competitiva que caracteriza a definição de orientação para mercado de Kohli e Jaworski (1990):

¹⁰¹ [...] *Generation, dissemination, and responsiveness to market intelligence.*

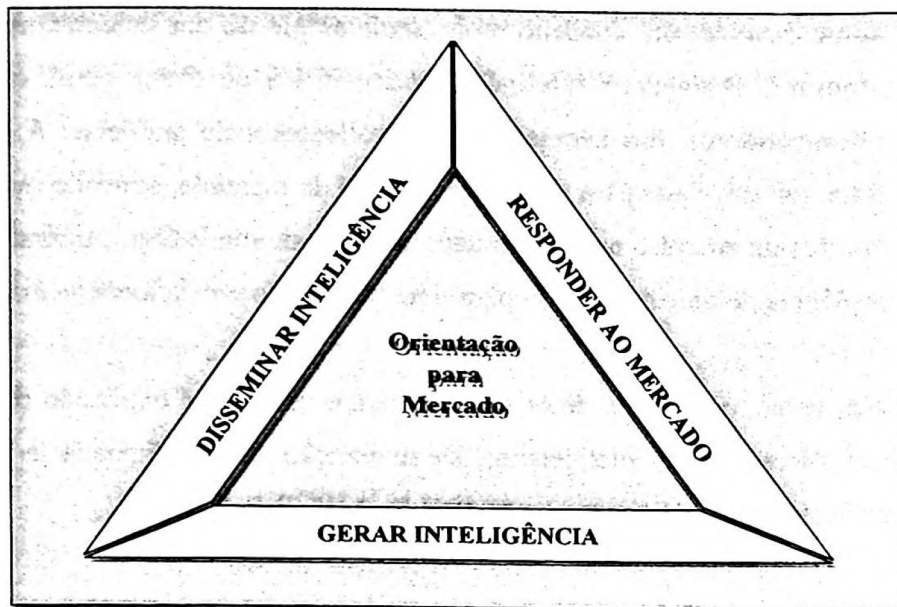


Figure 29 - Orientação para mercado segundo Kohli e Jaworski
 Fonte: AUTOR, adaptado de KOHLI; JAWORSKI, 1990, *passim*

Para DESHPANDÉ e WEBSTER (1989, p.13), desenvolver e manter foco no cliente e no mercado implica em entender o papel do marketing na organização e como a empresa pode ser mais orientada para o cliente. O conceito de marketing é fundamentado na cultura - os valores e crenças das organizações -, que colocam o consumidor no centro do negócios (*Ibid.*, p.3). A cultura organizacional é orientada para mercado, para o consumidor, para o cliente.

DESHPandÉ, FARLEY e WEBSTER (1993, p.27) ampliaram a abrangência deste conceito: “[...] orientação para o cliente¹⁰² é o conjunto de crenças que põe os interesses do consumidor em primeiro lugar, embora não excluindo aqueles de todos os demais participantes como proprietários, administradores e empregados, de forma a desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.”¹⁰³

O importante acréscimo nesta segunda concepção é que, analogamente ao foco no consumidor externo, outros públicos também interagem com a organização e seus interesses também devem ser levados em consideração, tendo-se consciência de que a empresa deve ser lucrativa

¹⁰² Orientação para mercado (*market orientation*) e orientação para cliente (*customer orientation*) são vistos como sinônimos pelos autores.

¹⁰³ *We define customer orientation as the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise.*

no longo prazo, ou seja, o atendimento dos desejos e necessidades dos clientes se justifica para que a empresa atinja suas metas de resultado financeiro esperado pelos acionistas.

DAY (1994, p.45) entende que, para as empresas serem orientadas para o mercado, devem desenvolver competências internas e externas que as capacite a (1) compreender de forma profunda os desejos e necessidades de seus consumidores e (2) conhecer as capacidades e intenções dos competidores, conseguindo alcançar a satisfação dos clientes pelo atendimento destas necessidades e desejos de forma superior à concorrência. A orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes em comparação com a satisfação proporcionada pelos competidores.¹⁰⁴

Essas competências são “complexos conjuntos de habilidades e aprendizado coletivo, exercitado através de processos organizacionais, de forma a assegurar coordenação superior das atividades funcionais.”¹⁰⁵ (*Ibid.*, p.38). São classificadas em três categorias: Capacidades Externas: sensibilidade ao mercado, conexão com o consumidor, entrosamento com os canais, e acompanhamento da evolução da tecnologia; Capacidades Internas: gerenciamento de custos, financeiro, tecnológico, logístico, de processos administrativos e produtivos, de recursos humanos, do ambiente organizacional. Capacidades de Ligação: aspectos comerciais do negócio, como formação de preço, emissão de pedidos, entrega de produtos e serviços ao consumidor, desenvolvimento de novos produtos e criação da estratégia organizacional. Para desenvolver essas capacidades é necessário o diagnóstico das competências atuais, antecipar as necessidades futuras, redesenhar o processo dos profissionais de nível operacional, direcionar a alta administração e controlar a evolução do sistema. (*Ibid.*, p.38-45).

HAMEL e PRAHALAD (1995, *passim*) deram uma importante contribuição relacionado ao conceitos das competências apresentado por Day (1994), ao observar que as empresas têm que coordenar suas ações não somente com orientação para mercado hoje, mas sim com foco no futuro, em como será o setor que a empresa atua. Compreender o mercado no presente

¹⁰⁴ *Initiatives to enhance market sensing and customer linking capabilities are integral to broader efforts to build a market-driven organization. The overall objective is to demonstrate a pervasive commitment to a set of process, beliefs, and values, reflecting the philosophy that all decisions start with the customer and are guided by a deep and shared understanding of the customer's needs and behavior and competitors' capabilities and intentions, for the purpose of realizing superior performance by satisfying customers better than competitors.*

¹⁰⁵ *Capabilities are complex bundles of skills and collective learning, exercised through organizational process, that ensure superior coordination of functional activities.*

auxilia somente a entender o porque do equilíbrio de forças competitivas está funcionando daquela forma, não fornece subsídios para as organizações mudarem este equilíbrio. Entender a evolução do setor no futuro fornece as informações necessárias para que as empresas possam mudar seus destinos neste setor. “Nossa premissa é de que uma empresa só pode controlar seu próprio destino se compreender como controlar o destino de seu setor.” (*Ibid.*, p.24). A orientação de mercado implícita dos autores é de que as empresas competem pela criação e domínio das oportunidades emergentes, e não especificamente das atuais. O domínio das oportunidades atuais é o campo tático, o campo das ações operacionais em andamento na organização. O domínio das oportunidades futuras é o estratégico.

Hamel e Prahalad (1995, p.37) acreditam que o caminho para se desenvolver este conhecimento do futuro do setor, esta capacidade preditiva sobre como estarão os mercados no longo prazo, é resultado do desenvolvimento das competências da organização. O principal condicionante do desenvolvimento desta capacidade para prever o futuro são os recursos humanos da organização, somados à adoção de uma estratégia baseada nas competências essenciais da empresa, portanto a cultura, os valores e as crenças, têm papel preponderante.

DESHPANDÉ (1999, *passim*) corrobora com esta visão quando observa que o conceito de orientação para o mercado se apoia em três pilares: Cultura, Estratégia e Tática: “pode-se pensar no constructo orientação para mercado como operando em três níveis: como uma cultura (um conjunto compartilhado de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar); como uma estratégia (criando continuamente valor superior para os clientes da empresa); e como táticas (um conjunto de processos e atividades interfuncionais dirigidos à criação e satisfação de clientes).”

Para Lambin (2000, p.57) “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.” Todas as áreas da organização se envolvem na análise dos diferentes públicos e fatores que influenciam o mercado, tomando como base para esta análise cinco elementos chave, os quais denomina 5C’s: Cliente final; Cliente distribuidor; Concorrência; Clima sócio-econômico; Coordenação interfuncional.

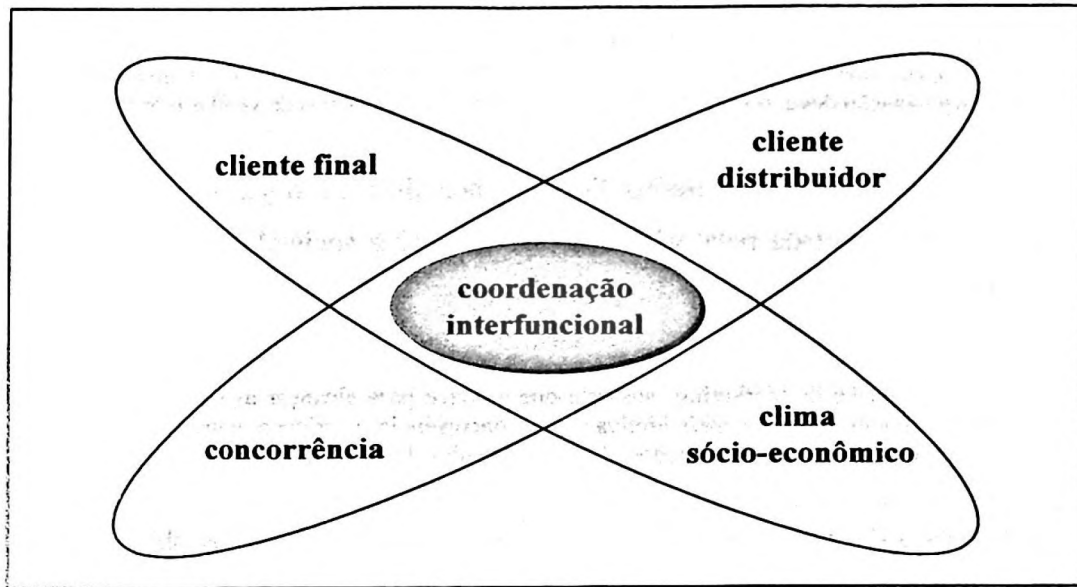


Figure 30 - Os 5 C's componentes da orientação para o mercado de Lambin
 Fonte: LAMBIN, 2000, p.57

CHURCHILL e PETER (2000, p.9-13) sugerem uma abordagem de marketing orientado para valor, apoiada em seis princípios básicos: 1. Concentrar-se nas atividades que criam valor para o cliente; 2. Oferta de valor superior em contraste com o que é oferecido pelos concorrentes; 3. Empresa pró-ativa para modificar o ambiente e aumentar suas chances de sucesso; 4. Equipes interfuncionais para melhorarem a eficiência e eficácia das atividades de marketing; 5. Melhoria contínua do planejamento, implementação e controle de marketing; 6. Considerar o impacto das atividades sobre todos os públicos relacionados aos negócios da empresa. Portanto os conceitos do marketing orientado para valor são similares àqueles que outros autores denominam orientação para mercado: Foco nos desejos e necessidades dos clientes; Entrega de valor comparativamente ao que outros participantes do mercado estão fazendo; Disseminação da filosofia pela organização; Foco para fora da empresa, enxergando a extensão das influências desta sobre a sociedade de forma geral.

Para KOTLER (2000, p.38-39), as empresas podem conduzir suas atividades competitivas focadas na orientação de produção, orientação de produtos, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing societal.

A orientação de produção sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. (*Ibid.*, p.39)

A orientação de produção sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras. (*Ibid.*, p.39)

A orientação para vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção. (*Ibid.*, p.40)

Estas orientações são de uso muito limitado nos dias de hoje, sendo a orientação de marketing, complementada pela orientação de marketing societal¹⁰⁶, a filosofia empresarial que as desafia:

A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados. (*Ibid.*, p.41).

Observa-se nessa definição que, para as organizações atingirem seus objetivos, a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos clientes é colocada em primeiro lugar, mas não de forma absoluta, mas sim sob uma ótica que também envolve aquilo que os competidores estão entregando para o mercado. A empresa deve comparar sua capacidade de satisfazer os clientes, o valor que entrega ao mercado, em contraste com aqueles ofertados pelos seus concorrentes. As empresas devem ser orientadas para fora, procurando tanto entender o que os consumidores desejam como o que os outros participantes do mercado estão ofertando.

Esta é uma visão bastante realista e de profunda implicação nas estratégias que a empresa irá adotar para o desenvolvimento de um relacionamento com o cliente. Uma ação somente será justificada se significar valor para o cliente. Muitos processos e atividades podem conduzir a um relacionamento com o cliente, porém o mercado atendido pode não desejar desenvolver este relacionamento, e sim preferir uma postura de trocas e não transações. A orientação para mercado se baseia em que a empresa entenda as expectativas dos consumidores e as atenda, mesmo que o atendimento destas expectativas implique somente na manutenção de um relacionamento de nível zero com os clientes, ou seja, um relacionamento onde cada nova troca de valor é um processo independente das anteriores.

¹⁰⁶ A orientação de marketing societal acrescenta à orientação de marketing o conceito de bem estar do consumidor e da sociedade: "A orientação do marketing societal sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem estar do consumidor e da sociedade." (KOTLER, 2000, p.47).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

A metodologia científica, mais que uma disciplina, significa introduzir o discente no mundo dos procedimentos sistemáticos e racionais, base da formação tanto do estudioso quanto do profissional, pois ambos atuam, além da prática, no mundo das idéias. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.17).

3.1 Método Científico

Na busca pelo conhecimento na academia, seja no desenvolvimento de uma dissertação, cujo principal objetivo é o aspirante a mestre “[...] demonstrar ser capaz de isolar um assunto e dissertar sobre ele [...]” (CAMPOMAR, 1991, p.95), seja no processo de doutoramento, com o respectivo caráter inédito que deve ter a tese, a metodologia científica é ferramenta fundamental para garantir a validade das proposições estudadas, quaisquer sejam as estratégias de investigação adotadas: estudo de caso, experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica.

Metodologia científica é diferente de método científico: Metodologia científica é o “[...] estudo acerca dos diversos métodos científicos existentes.” (APPOLINÁRIO, 2004, p.133), enquanto o método científico se caracteriza pelas ferramentas utilizadas para garantir e assegurar a qualidade e confiabilidade do conhecimento gerado por estudos e investigações. Metodologia é o meio para se desenvolver e descobrir métodos científicos de investigação.

O método científico se opõe ao caráter dogmático¹⁰⁷, sobrenatural e filosófico¹⁰⁸ utilizados para explicar os fenômenos naturais desde os primórdios da civilização até o século XVI. Com o desenvolvimento do método científico a partir desta época.

Não se buscam mais as causas absolutas ou a natureza íntima das coisas; ao contrário, procura-se compreender as relações entre elas, assim como a explicação dos acontecimentos, através da observação científica aliada ao raciocínio. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.83-84)

Segundo Bunge (1980, p.25 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2003, p.84-85) método científico é a teoria da investigação que cumpre ou se propõe a cumprir as seguintes etapas:

¹⁰⁷ O acesso do homem ao conhecimento deriva da inspiração divina.

¹⁰⁸ Investigação racional direcionada à compreensão da forma e das leis da natureza, objetivando capturar a essência imutável do real.

- a) **descobrimto do problema** ou lacuna num conjunto de conhecimentos. Se o problema não estiver enunciado com clareza, passa-se à etapa seguinte; se o estiver, passa-se à subsequente;
- b) **colocação precisa do problema**, ou ainda a recolocação de um velho problema, à luz de novos conhecimentos (empíricos ou teóricos, substantivos ou metodológicos);
- c) **procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema** (por exemplo, dados empíricos, teorias, aparelhos de medição, técnicas de cálculo ou de medição). Ou seja, exame do conhecimento para tentar resolver o problema;
- d) **tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados**. Se a tentativa resultar inútil, passa-se para a etapa seguinte; em caso contrário, à subsequente;
- e) **invenção de novas idéias** (hipóteses, teorias ou técnicas) ou **produção de novos dados empíricos** que prometam resolver o problema.
- f) **obtenção de uma solução** (exata ou aproximada) do problema com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível;
- g) **investigação das conseqüências da solução obtida**. Em se tratando de uma teoria, é a busca de prognósticos que possam ser feitos com seu auxílio. Em se tratando de novos dados, é o exame das conseqüências que possam ter para as teorias relevantes;
- h) **prova (comprovação) da solução**: confronto da solução com a totalidade das teorias e informação empírica pertinente. Se o resultado é satisfatório, a pesquisa é dada como concluída, até novo aviso. Do contrário, passa-se para a etapa seguinte;
- i) **correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta**. Essa é, naturalmente, o começo de um novo ciclo de investigação.

O método científico pode ser definido como um processo para a solução de um problema a partir da utilização do conhecimento estabelecido anteriormente, do uso de técnicas de coleta de dados e informações e do uso da criatividade e inventividade do investigador para sugerir hipóteses que expliquem o fato estudado de forma a levar à obtenção analítica de uma resposta ao problema, a qual será incansavelmente testada de forma a garantir a segurança e confiabilidade da solução encontrada.

Boyd e Westfall (1987, p.54-55) afirmam que, “[...] o método científico, mais do que qualquer outro processo, pode diminuir os elementos de incerteza que resultam da falta de informação.” Ou seja, na impossibilidade de estudar todo o universo e, conseqüentemente, concentrando-se em um número limitado de dados e informações, o método científico, desde que bem empregado, garante que os resultados de análise e avaliações sejam confiáveis e seguros. Os autores ainda apontam que,

[...] além da coleta, registro e análise de fatos, o método científico salienta que isso precisa ser feito com cuidado e precisão, que a imaginação precisa ser utilizada para descobrir relações entre fatos e que as conclusões alcançadas precisam ser as mesmas que outros indivíduos qualificados iriam alcançar analisando os mesmos dados. (*Ibid.*, p.56).

“A experiência reproduzível é o método científico.”¹⁰⁹

Boyd e Westfall (1987, p.57-58) afirmam que existem três diferenças entre o método científico e o método não-científico: 1. Objetividade do investigador - no processo de investigação o pesquisador deve se abster de preconceitos, desejos e julgamentos de valor. 2. Precisão das medidas – o método procura obter a medida mais precisa possível, que corresponde à utilização dos melhores instrumentos disponíveis para o tipo de pesquisa que se está realizando. 3. Natureza contínua e exaustiva da investigação - o pesquisador não deve desprezar nenhum fragmento de prova e procurar agressivamente por provas adicionais que comprovem ou contradigam a conclusão obtida, pois “[...] O cientista nunca está certo de ter encontrado a verdade última.” (*Ibid.*, p.58). Em resumo, o método científico distingue-se dos outros métodos de investigação pelo “[...] rigor com que subordina todas as outras considerações à procura do ideal da certeza, exatidão, universalidade e sistema” (COHEN, Morris, 1931, p.83 *apud Ibid.*, p.58)

Yin (2003, p.85) afirma que o rigor utilizado na metodologia científica não deve ser confundido com rigidez. O processo de investigação, apoiado em um método científico adequado à estratégia de pesquisa escolhida, deve ter flexibilidade e adaptar-se às evidências que aparecerem durante a coleta e análise de dados. O pesquisador não deve se distanciar de seu objetivo máximo, a resposta ao problema proposto, porém algumas evidências descobertas podem levar a necessidade de tomar uma direção inesperada, quando não ao desenvolvimento de uma nova proposta de solução ao problema inicial. A visualização da possibilidade deste novo rumo se enquadra no conceito de rigor do método científico, pois o pesquisador é tão rigoroso na coleta e análise dos dados que, contrastando os mesmos com a proposta primeira da pesquisa, descobre que essa não foi corretamente formulada. A flexibilidade abre a porta para novos caminhos. O rigor garante que o pesquisador adotará estes novos caminhos quando estes forem mais adequados para garantir a qualidade da pesquisa.

Dadas estes conceitos fundamentais, podemos apontar os elementos principais presentes no método científico:

¹⁰⁹ BOYD & WESTFALL, 1987, p.55 - nota de rodapé número 44; MIDGLEY Jr., Thomas, citado em GLOVER, John G. Business Operational Research and Reports. Nova Iorque, American Book Co., 1949, p.41.

- **Fato/Problema:** O método científico se aplica à necessidade humana de explicação do mundo ao seu redor, sua preocupação constante com a descoberta da verdade, de descrições e explicações a respeito da realidade que o cerca. Um fato ou fenômeno observado se apresenta como um problema ao investigador, que passará a estudá-lo, procurando relacioná-lo a outros fatos e/ou ordená-los de forma significativa.
- **Imaginação e Criatividade:** Possibilitam ao pesquisador levantar proposições e hipóteses sobre o fato observado, sobre o problema em questão.
- **Relação entre variáveis:** As hipóteses propostas para a solução do problema se apresentam como relações entre diferentes fatores e variáveis presentes no contexto do problema estudado.
- **Coleta e Registro de dados:** Para desenvolver a resposta ao problema o pesquisador deve levantar o maior número possível de dados e informações relacionados ao mesmo, arquivando estas informações de forma ordenada para posterior análise.
- **Análise:** A capacidade do pesquisador e as ferramentas utilizadas devem possibilitar o desenvolvimento de um raciocínio analítico no estudo.
- **Precisão:** O método científico deve utilizar os melhores instrumentos de medida disponíveis para o tipo de pesquisa em questão, de forma a garantir a precisão do estudo.
- **Natureza contínua e exaustiva.** O pesquisador deve capturar todos os fragmentos do estudo e procurar incansavelmente por provas que validem ou contradizem as proposições iniciais.
- **Objetividade:** O pesquisador deve se abster de desejos, conceitos pré-estabelecidos e julgamentos de valor no processo de investigação.
- **Replicabilidade:** A investigação deve ser conduzida e registrada de tal forma que possibilite sua replicação: Caso seja realizada por um indivíduo com as mesmas capacidades e habilidades daquele que a realizou originalmente, os resultados obtidos serão os mesmos.

3.2 Ciência, Fatos e Teoria

O senso comum leva os indivíduos a considerar todos os fatos como realidade, em contraposição à teoria, que é vista como especulação até o momento que é submetida à verificação e, caso se comprove verdadeira, passa a ser vista como fato (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.114-125; GOODE; HATT, 1979, p.11-12). Porém antes de serem diametralmente opostos, fato e teoria são conceitos inter-relacionados que atuam juntos no processo científico da procura e descoberta da realidade. Goode e Hatt (1979, p.10-23) afirmam que uma relação entre teoria e fato é fundamental para a ciência moderna. Ambos são objetos do cientista e o desenvolvimento da ciência pode ser visto como uma inter-relação contínua entre teoria e fato. A teoria procura ordenar, classificar, resumir e conceptualizar os fatos de forma significativa, proporcionando os seguintes benefícios:

- Representa os fatos, emitindo sua verdadeira concepção.
- Fornece um universo vocabular científico próprio de cada ciência, facilitando a compreensão dos fenômenos e a comunicação entre os cientistas.
- Expressa uma relação entre os fatos estudados.
- Sistematiza os fenômenos, acontecimentos, aspectos e objetos da realidade.
- Resume a explicação dos fenômenos.
- Restringe a amplitude dos fatos a serem estudados em cada campo do conhecimento.
- Define os principais aspectos de uma investigação, precisando, portanto, os tipos de dados que devem ser abstraídos da realidade como objeto da análise.
- Fornece subsídios para previsão de fatos.
- Indica lacunas no conhecimento.

“A teoria serve para resumir sistematicamente o que já se sabe sobre o objeto de estudo, através de generalizações empíricas e das inter-relações entre afirmações comprovadas [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.116).

Verificadas as formas como a teoria apresenta um papel ativo na descrição e explicação dos fatos, também podem ser apontadas as formas como os fatos exercem sua influência na criação e desenvolvimento da teoria. Novos fatos e descobertas podem (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.118-121; GOODE; HATT, 1979, 18-23):

- Iniciar uma teoria.
- Reformular e rejeitar teorias.
- Redefinir e esclarecer teorias.
- Clarificar os conceitos já expressos na teoria.

Fatos e teorias têm, portanto, uma inter-relação ativa entre si. A observação dos fenômenos permite a construção e desenvolvimento de teorias que, por sua vez, são validadas ou não pela contínua observação daqueles mesmos fenômenos, bem como pela descoberta de outros que possam estar relacionados à teoria proposta. Desta forma o conhecimento evolui.

3.3 Método indutivo e dedutivo

Indução é um processo mental por meio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se¹¹⁰ uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.86).

Dedução é tipo especial de inferência que parte de pelo menos uma premissa universal e que conduz a uma conclusão particular [...] (APPOLINÁRIO, 2004, p.58)

A indução e a dedução são ambos processos mentais utilizados quando se deseja realizar inferências⁶² e “[...] fundamentam-se em premissas - fatos observados -, que servem de base para um raciocínio.” (RICHARDSON *et al*, 1999, p.35). A diferença básica é que no método indutivo as conclusões são mais amplas do que as premissas nas quais foram baseadas, enquanto no método dedutivo as conclusões estão contidas nas premissas (figura 35). Nos métodos dedutivos “[...] premissas verdadeiras levam inevitavelmente à conclusão verdadeira, nos indutivos conduzem apenas a conclusões prováveis [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.86).

O processo de indução se inicia na observação de fatos ou fenômenos, que são analisados para descobrir relações existentes entre eles e, então, generalizar as relações encontradas. Ele parte do específico para o todo, baseando-se em leis determinísticas, ou seja:

¹¹⁰ Inferência é um “[...] processo de raciocínio através do qual se derivam conclusões a partir de premissas. Inferir costuma ser utilizado como sinônimo de concluir.” (APPOLINÁRIO, 2004, p.113).

- a) nas mesmas circunstâncias, as mesmas causas produzem os mesmos efeitos;
- b) o que é verdade de muitas partes suficientemente enumeradas de um sujeito, é verdade para todo esse sujeito universal. (NÉRICI, 1978, p.72 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2003, p.88)

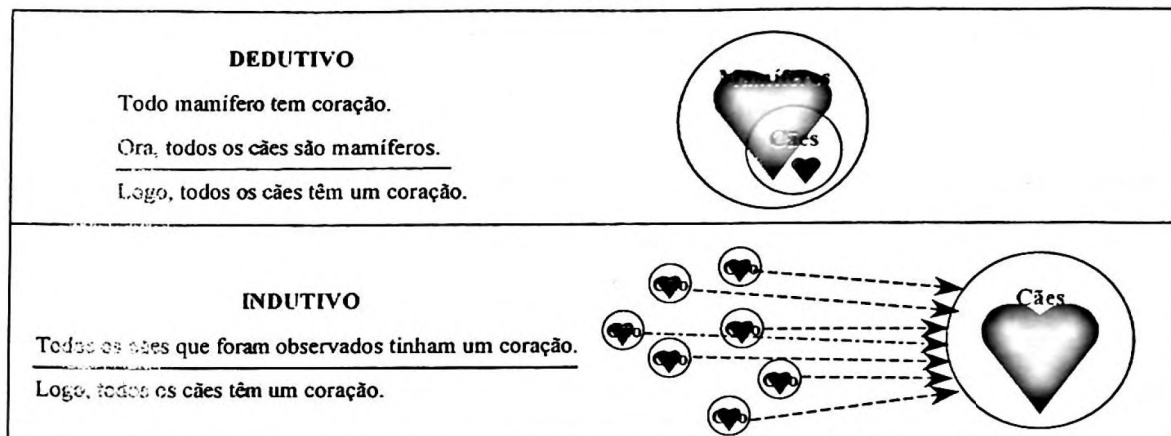


Figura 31 - Método indutivo e dedutivo de pesquisa.
 Fonte: AUTOR, adaptado de LAKATOS; MARCONI, 2003, p.91

O método indutivo apresenta duas formas: completa (formal) e incompleta (científica). A indução completa parte de todos os fatos para induzir uma conclusão, então ela simplesmente se caracteriza por um processo de coleta e classificação de evidências já conhecidas e, portanto, não leva a novos conhecimentos. A indução científica por sua vez, não se baseia em elementos enumerados ou provados, baseando-se em um ou alguns casos adequadamente escolhidos, pois significativo para representar o todo, o que permite a realização de inferências.

Em alguns casos a indução científica necessita de muitos casos para possibilitar a realização de inferências, em outras ocasiões talvez somente um caso possa ser utilizado para inferirem-se conclusões. Quando um objeto de estudo é homogêneo em aspectos fundamentais para a inferência, quando o caso em foco é representativo de toda uma categoria, a indução pode ser realizada a partir de um caso único.

Lakatos e Marconi (2003, p.86) enumeram as características do método indutivo:

- a) de premissas que encerram informações acerca de casos ou acontecimentos observados, passa-se para uma conclusão que contém informações sobre casos e acontecimentos não observados;
- b) passa-se pelo raciocínio, dos indícios percebidos, a uma realidade desconhecida por eles revelada;

- c) o caminho da passagem vai do especial ao mais geral, dos indivíduos às espécies, das espécies ao gênero, dos fatos às leis ou das leis especiais às leis mais gerais;
- d) a extensão dos antecedentes é menor do que a conclusão, que é generalizada pelo universalizante “todo”, ao passo que os antecedentes enumeram apenas “alguns” casos verificados;
- e) enquanto descoberta uma relação constante entre duas propriedades ou dois fenômenos, passa-se dessa descoberta à afirmação de uma relação essencial e, em consequência, universal e necessária, entre essas propriedades ou fenômenos.

O método dedutivo, por sua vez, parte do todo para chegar a conclusões mais específicas. Ele parte de verdades já declaradas nas premissas para chegar às conclusões. De fato, o método dedutivo simplesmente reformula as informações já contidas nas premissas para enunciá-las de uma outra forma. Desta forma, se as premissas forem verdadeiras, com certeza também as conclusões o serão, pois elas partem dos fatos e fenômenos já verdadeiramente aceitos.

Os métodos indutivo e dedutivo têm diferentes finalidades. O dedutivo objetiva explicar o conteúdo presente nas premissas, enquanto que o indutivo procura ampliar o alcance dos conhecimentos, aumentando o conteúdo das premissas. Sob esta ótica, os argumentos resultantes de uma dedução somente podem estar certos ou errados, dado que partem de verdades, sendo então a veracidade das conclusões condicionada pela análise lógica feita a partir das premissas: análises corretas levarão a conclusões verossímeis; análises equivocadas levarão a conclusões não sustentáveis. Os argumentos indutivos por sua vez admitem diferentes graus de força, dependendo da capacidade das premissas sustentarem as conclusões obtidas. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.92).

Quadro 4 - Características básicas que distinguem os argumentos dedutivos dos indutivos.

<u>DEDUTIVOS</u>	<u>INDUTIVOS</u>
<p>I. Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira.</p>	<p>I. Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão é provavelmente verdadeira, mas não necessariamente verdadeira.</p>
<p>II. Toda a informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas.</p>	<p>II. A conclusão encerra informação que não estava, nem implicitamente, nas premissas.</p>

Fonte: SALMON, 1978, p.30-31 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2003, p.91

3.4 Tipos de pesquisa

Cada estudo ou investigação de fatos e fenômenos observado na sociedade deve ter um padrão específico de coleta, registro e análise dos dados, padrão esse cujo objetivo é garantir que os dados sejam coletados e tratados de forma precisa e econômica, assegurando a confiabilidade dos mesmos e, por conseguinte, das conclusões obtidas com a pesquisa.

[...] o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por cada método de investigação. (RICHARDSON *et al*, 1999, p.70).

Diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente aos objetivos da pesquisa. (MATTAR, 2001, p.17).

“Todos os tipos de pesquisa de mercado podem ser classificadas - com algumas pequenas variações conceituais, dependendo da visão do autor, em três tipos [...] pesquisa descritiva, pesquisa causal e pesquisa exploratória.” (CRESCITELLI, 2004, p.14). Para Campomar (1991, p.96) “Esta classificação é acadêmica, com várias críticas e superposições, mas ajuda no entendimento das estratégias utilizadas para se fazer pesquisa.”

A pesquisa exploratória pode ser encarada como o primeiro passo em um projeto de investigação mais amplo, quando ainda não existe uma quantidade de dados e informações prévias que auxiliem a identificar as principais variáveis e fatores que exercem influência em uma determinada situação ou fato. O seu objetivo principal é ampliar os horizontes de conhecimento do investigador a respeito do contexto que envolve o problema em estudo, de forma que esse possa levantar prováveis hipóteses que expliquem as diferentes inter-relações entre as variáveis presentes na situação em análise. As pesquisas descritivas ou causais viriam então em seguida, elaboradas para provar ou não as hipóteses apresentadas. A pesquisa exploratória é a mais adequada quando se deseja obter os *insights*¹¹¹ iniciais a respeito de um problema ou questão a ser estudada.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistente. (MATTAR, 2001, p.18)

¹¹¹ *Insight* é uma palavra inglesa que passou a ser muito utilizada no Brasil como sinônimo de idéias iniciais e amplas a respeito de determinado assunto ou questão.

Para Aaker *et al* (2001, p.94) a pesquisa exploratória é mais indicada quando,

[...] se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Normalmente, existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir.

Dado este caráter preliminar da pesquisa exploratória ela está relacionada mais a aspectos qualitativos do problema, aspectos estes que não podem ser mensurados ou examinados experimentalmente. “O projeto formal está quase ausente nos estudos exploratórios.” (BOYD; WESTFALL, 1987, p.66). Os métodos envolvidos devem ser flexíveis, amplos e versáteis, possibilitando que o investigador reconheça novas idéias durante o processo e as incorpore ao projeto de pesquisa sendo realizado. Na pesquisa exploratória,

Os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem preconceções sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investigue diferentes idéias e indícios sobre a situação. (AAKER *et al*, 2001, p.94).

O principal aspecto na pesquisa exploratória é que projeto deve ser feito de tal forma que atenda ao rigor do método científico, ou seja “[...] um conjunto de passos específica e claramente determinados para a obtenção de um conhecimento” (CAMPOMAR, 1991, p.95) mas que também se atenha ao fato que o investigador deve ser deixado relativamente livre de amarras, de forma que sua imaginação flua e, desta forma, consiga incorporar novas idéias e conceitos ao problema em estudo durante a realização da pesquisa.

Diferente da pesquisa exploratória, as pesquisas descritivas e as pesquisas causais têm caráter conclusivo e estão relacionadas a aspectos quantitativos do problema em estudo, indicando uma situação precisa sobre algum fato ou acontecimento. A estrutura de estudos conclusivos “[...] é caracterizada por pesquisa formal e envolve a definição clara de objetivos e informações necessárias. Frequentemente envolve a elaboração de questionário detalhado, plano formal de amostragem, clareza na forma de coleta das informações para a verificação de hipóteses.” (KINNEAR; TAYLOR, 1997, p.90).

As pesquisas conclusivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. (MATTAR, 2001, p.23).

Pesquisas conclusivas descritivas, como sugere o próprio nome, dão ênfase à descrição de características presentes em determinada situação e, em contraste com a pesquisa exploratória,

exige do investigador um grande conhecimento do problema em estudo. Devido ao seu caráter descritivo pode levar à idéia de que uma simples coleta de dados já a caracterize, ou seja, os dados coletados são interessantes por si só, porém, de fato, exige um procedimento científico bem delineado e principalmente a clara definição de objetivos, bem como a interpretação de um investigador experiente. Ela é muito utilizada em pesquisa de marketing, procurando esclarecer questões relacionadas ao perfil de compradores e usuários de determinado produto. Mattar (2001, p.24) aponta os principais propósitos que levam à sua utilização:

- descrever as características de grupos. Por exemplo, obter um perfil dos consumidores, através de sua distribuição em relação a sexo, faixa etária, nível educacional, nível socioeconômico, preferências e localização;
- estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos. Por exemplo, quantos consomem o produto A?; quantos assistem ao programa X?; quantos costumam comprar o produto Z em supermercados e quantos em lojas de departamentos?; quantos usam o produto A da forma K e quantos da forma Z?
- descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Por exemplo, será que as pessoas de maior nível educacional preferem nosso produto?; será que as novelas de TV são assistidas mais pelas mulheres com mais de 40 anos do que pelas mais jovens?

A verificação da existência de uma relação entre variáveis, como no exemplo do último item apresentado acima, se caracteriza como pesquisa descritiva pois não tem a intenção de explicar uma relação de influência entre as variáveis presentes no estudo. Não se deseja saber que “isso ocorreu devido aquilo”. A resposta desejada é simplesmente descobrir a existência das relações.

Há situações, no entanto, em que o investigador tem intenção de verificar a influência de uma ou mais variáveis sobre outras. Existe a necessidade de explicar uma relação de causa e efeito entre diferentes variáveis presentes no contexto da pesquisa. Este tipo de estudo se caracteriza como pesquisa conclusiva causal, ou simplesmente pesquisa causal. Sua aplicação é de grande utilidade prática pois permite que o cientista desenvolva inferências sobre o resultado de eventos a partir da relação de causalidade existente entre o evento (efeito) e diferentes variáveis (causa) que exercem influência sobre ele.

Para Selltitz (1975, p.93-94) o senso comum faz com que a relação de casualidade seja vista de forma determinística, ou seja, um único evento (causa) é responsável pela ocorrência de um outro evento (efeito). Porém o investigador experiente, que se apoia em métodos científicos no desenvolvimento de sua pesquisa, raramente espera encontrar somente um fato a explicar a

ocorrência de outro. Espera-se verificar a existência de uma série de condições que, concomitantemente, contribuem para que determinado fato ocorra. Além disso, a inferência sobre os resultados obtidos na pesquisa é feita em termos de probabilidades, ou seja: dado os resultados de uma pesquisa mostrarem uma relação de causa e efeito entre eventos, caso as condições observadas na pesquisa se repitam, o pesquisador infere que existe determinada probabilidade que o fenômeno dependente daquelas condições também ocorra.

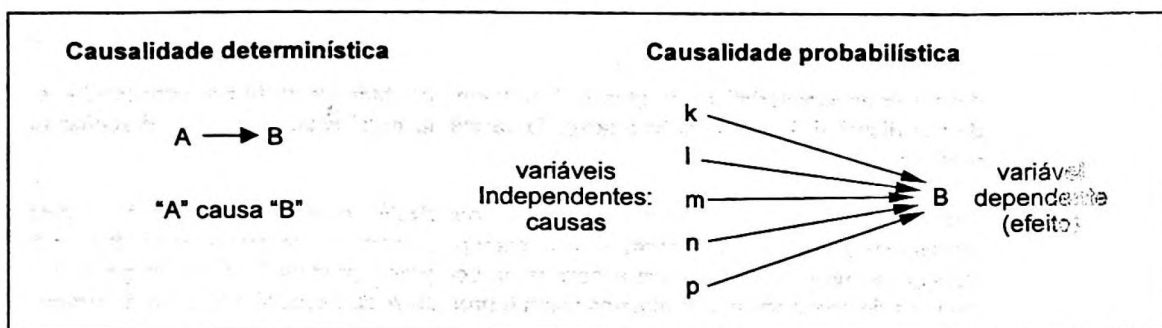


Figura 32 - Causalidade determinística e Causalidade probabilística

Fonte: AUTOR, adaptado de MATTAR, 2001, p. 30-31

As investigações de teor causal utilizam-se essencialmente de métodos quantitativos de pesquisa, com os quais, segundo Campomar (1991, p.96) deseja-se descobrir medidas sobre populações ou, quando inviável a obtenção de dados sobre todo o universo em estudo, realizar inferências estatísticas a partir da análise de amostras obtidas da população. Nos métodos qualitativos, por sua vez, não existem medidas que possibilitem a inferência estatística, porém o tipo de informação obtida permite análises em profundidade da questão problema em estudo, pois a coleta de dados possibilita a obtenção de percepções específicas a respeito de cada um dos elementos que fazem parte do contexto pesquisado.

Cook e Reichardt (1979, p.7-32) afirmam que na pesquisa qualitativa o conhecimento é obtido por meio da experiência e senso comum, enquanto na pesquisa quantitativa o conhecimento é gerado mediante abstrações da realidade. O enfoque da pesquisa qualitativa é fenomenológico¹¹², orientado para a descoberta, enquanto a pesquisa quantitativa tem enfoque lógico-positivista¹¹³, reducionista, orientado para a verificação da realidade por meio de inferências hipotético-dedutivas. Na pesquisa qualitativa os dados são ricos e profundos e a validade da forma como foram obtidos tem importância fundamental, ou seja, o processo é fator crítico de sucesso no desenvolvimento da pesquisa. Na pesquisa quantitativa os dados

¹¹² Método fenomenológico: ver apêndice 2

¹¹³ Método lógico-positivista: ver apêndice 2

são sólidos e replicáveis e a fidedignidade dos mesmos é o fator fundamental para garantir a validade das conclusões obtidas. A pesquisa qualitativa tem caráter holístico, visando à síntese do todo a partir da observação não controlada, portanto natural, da realidade, levando a uma análise mais subjetiva, de perspectiva interna baseada na proximidade dos dados. A pesquisa quantitativa visa à particularização, impondo medições controladas da realidade, obtendo uma perspectiva externa, distanciada dos dados.

3.5 Pesquisa Qualitativa

Existe uma série de evidências que, quando desejadas, somente podem ser obtidas por meio de pesquisa qualitativa. Aspectos que não podem ser observados ou mensurados de forma direta. “Sentimentos, pensamentos, intenções e comportamento passado são alguns exemplos de coisas que só podem ser conhecidas por meio de dados qualitativos.” (AAKER *et al*, 2001, p.206). A pesquisa qualitativa é um processo de obtenção do conhecimento que se baseia na experiência e no senso comum, em contrapartida à pesquisa quantitativa que se vale de modelos (abstrações da realidade).

O método qualitativo não emprega técnicas estatísticas para numerar ou medir categorias homogêneas como no método quantitativo. Ele se concentra na descrição de situações complexas, na análise da interação entre variáveis, na compreensão de processos dinâmicos vividos por grupos sociais e no entendimento de particularidades do comportamento das pessoas. Seu objeto de estudo são situações complexas ou estritamente particulares. (RICHARDSON *et al*, 1999, p.79-80).

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. (*Ibid.*, p.90)

A pesquisa qualitativa é mais intensa e menos estruturada. As variáveis não podem ser submetidas a um rígido controle. O ambiente de coleta de dados é o local natural onde fatos e situações são observadas. O número de objetos ou indivíduos estudados é normalmente menor que na pesquisa quantitativa e o relacionamento com o respondente é mais flexível. O pesquisador tem uma perspectiva mais íntima, rica, e profunda dos dados e, portanto, desenvolve uma visão mais crítica sobre o objeto estudado.

A possibilidade de uma visão mais crítica, profunda, e próxima do problema em estudo é vista como o ponto forte da pesquisa qualitativa, possibilitando uma compreensão mais precisa dos significados, enquanto sua validade e confiabilidade são questionadas, principalmente pelo fato de não utilizar mensurações e técnicas estatísticas, como o faz a pesquisa quantitativa. Porém,

[...] a pesquisa moderna deve rejeitar como um uma falsa dicotomia a separação entre estudos “qualitativos” e “quantitativos”, ou entre pontos de vista “estatístico” e “não estatístico”. A aplicação matemática à sociologia não garante o rigor da prova mais do que o uso de *insight* garante a significância da pesquisa. (GOODE; HATT, 1979, p.398).

De fato a validade, confiabilidade, e profundidade dos significados encontrados no estudo não são garantidos pelo tipo de pesquisa, mas sim por: 1) o quão precisas são as observações; 2) a possibilidade de replicação do estudo; 3) se os dados satisfazem as exigências do problema, ou seja, demonstram realmente as conclusões (*Ibid.*, p.399).

Se as observações são brutas, dar-lhes uma forma estatística não ajuda a pesquisa. Se os outros cientistas não podem repeti-las, a manipulação matemática é fútil. Se os dados não satisfazem a lógica rigorosa de prova, as conclusões continuam ser dúbias. (*Ibid.*, p.399).

Essa desconfiança sobre a validade da pesquisa qualitativa deriva de seu caráter subjetivo, da possível influência que o investigador poderá ter nas coleta e análise de evidências, o que tem levado a que alguns pesquisadores procurem se tornar um repórter imparcial na coleta de dados, permitindo aos entrevistados expressem suas próprias definições a respeito da situação. Isso é um erro pois é papel do investigador observar todas as evidências obtidas sob o contexto social presente no estudo, ou seja, seu senso crítico é parte fundamental do processo da pesquisa (RICHARDSON *et al*, 1999, p.91).

Richardson *et al* (1999, p.80) aponta três principais situações em que o estudo de natureza qualitativa será mais adequado:

1. Situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica, principalmente, quando se trata de investigação sobre fatos do passado ou estudos referentes a grupos dos quais se dispõe de pouca informação.
2. Situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra. Nesse sentido, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores etc.

3. Situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

Na área de administração de empresas a pesquisa qualitativa é utilizada na maior parte das vezes para obter evidências do funcionamento, da estrutura e do modo de organização de grupos formalmente constituídos, ou seja, é utilizada para compreensão do funcionamento de estruturas sociais (item 3 acima).

Bogdan e Biklen (1994, p.47-51)¹¹⁴ apontam as principais características da pesquisa qualitativa:

1. Na investigação qualitativa a fonte directa de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal.
2. A investigação qualitativa é descritiva. Os dados recolhidos são em forma de palavras e imagens e não de números.
3. Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.
4. Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva. Não recolhem dados ou provas com o objectivo de confirmar hipóteses construídas previamente; ao invés disso, as abstrações são construídas à medida que os dados particulares que foram recolhidos vão se agrupando.
5. O significado é de importância vital na abordagem qualitativa.

3.6 Estratégias de pesquisa

Segundo Yin (2005, p.21) as estratégias básicas de pesquisa, experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso, diferenciam-se umas das outras na forma de coletar e analisar as provas empíricas obtidas no desenvolvimento da investigação. Cada uma delas tem sua própria lógica e apresenta vantagens e desvantagens, que não são intrínsecas à própria estratégia, mas sim relacionadas ao tipo da pesquisa realizada.

Porém muitos cientistas sociais ainda possuem uma visão hierárquica das estratégias de pesquisa. Assim sendo, o estudo de caso seria mais apropriado à fase exploratória de um projeto de investigação, o levantamento e a pesquisa histórica mais adequados à fase

¹¹⁴ Citações transcritas *ipsis literis* do livro escrito em Língua Portuguesa falada em Portugal.

descritiva, cabendo aos experimentos a exclusividade nas investigações causais ou explanatórias (SHAVELSON; TOWNES, 2002 *apud* YIN, 2005, p.22).

Não obstante, a visão mais apropriada para as diferentes estratégias de pesquisas é que suas diferenças não devem ser observadas sob a ótica de uma visão hierárquica das mesmas, mas sim nos seguintes fatores:

- (a) no tipo de questão de pesquisa proposta,
- (b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e
- (c) no grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. (YIN, 2005, p.23).

Para Richardson *et al* (1999, p. 70), “[...] o método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método.”

Lakatos e Marconi (2003, p. 163) apontam que a seleção do instrumental metodológico está,

[...] diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

De acordo com Yin (2005, p.23-31), o tipo de questão da pesquisa é o fator mais determinante na seleção da estratégia adotada. A questão esclarece o objeto do estudo e a forma pela qual tal objeto será investigado. Os tipos básicos de questão são: ‘O que’; ‘Quem’; ‘Por que’; ‘Como’; ‘Onde’.

Questões do tipo “como” e “porque” são de cunho mais explanatório, lidando com eventos que necessitam ser explicados segundo suas ligações operacionais ao longo do tempo. Estão fortemente relacionadas ao contexto em que determinado fato ocorre. Provavelmente o estudo de caso, a pesquisa histórica e o experimento sejam os métodos mais adequados para responder a estes tipos de questão.

Questões do tipo ‘o que’ podem ser exploratórias, com o objetivo de desenvolver hipóteses e proposições a respeito do problema em estudo, ou podem caracterizar uma forma de

investigação no sentido de ‘quanto’ ou ‘quantos’. Similarmente perguntas ‘quem’ e ‘onde’ também podem derivar para ‘quantos’ e ‘quando’. Esses tipos de questões são mais utilizados para descobrir a incidência ou predominância de um fenômeno, favorecendo então o levantamento e a análise de arquivos como estratégias de pesquisa.

Quanto ao nível de controle que o investigador deve ter sobre diferentes aspectos do evento em estudo, o experimento é mais adequado quando há a necessidade de se manipular de forma direta e sistemática o comportamento de variáveis no contexto da investigação, ao passo que os outros métodos são mais utilizados quando não há necessidade de tal controle.

Com relação à contemporaneidade dos acontecimentos, o experimento, o levantamento e o estudo de caso se aplicam de forma mais freqüente aos acontecimentos contemporâneos, enquanto a pesquisa histórica, como o próprio nome já declara, é mais adequada a acontecimentos do passado. A análise de arquivos teria seu foco tanto para acontecimentos contemporâneos como àqueles relacionados ao passado.

As estratégias então, de acordo com a maior ou menor adaptabilidade que as mesmas tem ao tipo de questão que se pretende responder, à necessidade de controle sobre os eventos comportamentais que a investigação exige e à contemporaneidade ou não do estudo, podem ser selecionadas como mostrado no quadro 2 abaixo:

Quadro 5 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos	Foco na incidência/ predominância de um fenômeno ou foco no contexto em que ele ocorreu
Experimento	como, por que	sim	sim	Foco na Incidência / Predominância de um fenômeno
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim	Foco no Fenômeno e no Contexto(limitado)
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não	Foco no Fenômeno e no Contexto(limitado)
Pesquisa Histórica	como, por que	não	não	Emaranhado entre foco no fenômeno e no contexto
Estudo de caso	como, por que	não	sim	Foco no Contexto

Fonte: AUTOR, adaptado de YIN,2005, p.20-30; COSMOS Corporation *apud* YIN, 2005, p.24

3.7 Estudo de Caso

O estudo de caso é provavelmente um dos métodos de pesquisa social empírica mais desafiadores que se apresenta ao investigador. No estudo de caso procura-se investigar um fenômeno nas condições naturais em que ele ocorre, em uma situação real, onde as fronteiras entre o fenômeno foco do estudo e o contexto em que o mesmo se desenvolve não são facilmente distinguíveis, dada a quantidade e diversidade de evidências a serem coletadas e analisadas durante o desenvolvimento da investigação.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado [...]. (GIL, 1999, p.72-73).

O estudo de caso [...] É um meio de organizar os dados sociais preservando o *caráter unitário do objeto social estudado*. Expresso diferentemente, é uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo. Quase sempre, essa abordagem inclui o *desenvolvimento* dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família, ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos [...] ou mesmo toda uma cultura. (GOODE; HATT, 1979, p.422).

Segundo Yin (2005, p.29-30) o estudo de caso vem sendo alvo de críticas da comunidade científica principalmente por duas razões: A falta de rigor com que muitos estudos de caso são conduzidos e o paradigma formado entre pesquisadores de que ele não fornece base suficiente para uma generalização científica das conclusões obtidas.

A falta de rigor pode ser resultado da pequena quantidade de matérias e textos metodológicos fornecendo procedimentos específicos para a sua realização e também de sua aparente confusão com o método de estudo de caso no ensino. Esse é uma reprodução da realidade como propósitos pedagógicos e, como tal, é permitido sua alteração deliberada, com o propósito de ressaltar determinados tópicos. Seu objetivo principal é fornecer os alicerces para discussão e debate entre os alunos, portanto não há a necessidade de apresentação justa e rigorosa dos dados empíricos, necessidade essa fundamental no estudo de caso.

O paradigma de que ele não fornece evidências suficientes para generalização, especialmente pela razão do objeto em estudo ser um fenômeno único, deriva de uma visão errônea da proposta do uso dessa estratégia de pesquisa. Quando os pesquisadores utilizam este argumento eles estão observando o caso com uma mentalidade quantitativa, isto é, o caso é visto como uma amostra da população e, como tal, deveria fornecer base estatística para inferências. Um elemento unitário dificilmente fornecerá base estatística para inferência e,

nesse ponto, os críticos estariam corretos. Porém, de fato, o estudo de caso não se caracteriza como a análise de um caso que é uma amostra da população e, como tal, não permite que se façam generalizações a populações e universos, mas sim seu objetivo é realizar generalizações às teorias relacionadas com a investigação em curso:

[...] o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”. e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Ou, como descrevem três notáveis cientistas sociais em seu estudo de caso único feito anos atrás, o objetivo é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante” (LIPSET; TROW; COLEMAN, 1956, p.419-420 *apud* YIN, 2005, p.30).

Campomar (1991, p.96) observa ainda que os estudos de caso são alvo de críticas pois são vistos como pouco estruturados, fáceis e, portanto, pouco acadêmicos. Porém, quanto menos estruturado um projeto de pesquisa, mais difícil sua aplicação de forma sistemática e metodológica, exigindo então maior aplicação acadêmica. Além disso, os estudos de caso são eminentemente qualitativos e muitos pesquisadores acreditam que somente o que pode ser quantificado é verdadeiro. Mas para que dados quantitativos se tornem “verdades” não basta um método sofisticado e preciso de análise e processamento das informações, a precisão se faz necessária principalmente na coleta de dados, requisito que também pode ser preenchido pelo estudo de caso.

Schramm (1971, *apud* Yin, 2005, p.31) define estudo de caso apontando que,

[...] a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Yin (2005, p.32-33) associa a definição de estudo de caso com uma lógica de planejamento, uma estratégia a ser utilizada quando as circunstâncias e os problemas de pesquisa são apropriados: “[...] você utilizaria o método do estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais - acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo.” Então a definição de estudo de caso se faz a partir de seu escopo,

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

E como a clara distinção entre o fenômeno e o contexto é de difícil determinação, as características técnicas inerentes à coleta e análise dos dados passam a ter importância fundamental, levando a segunda parte da definição,

2. A investigação de estudo de caso

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (*Ibid.*, p.33).

YIN (2001, p.32) ainda apresenta uma definição mais concisa,

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

Ikeda (2000, p.9) define o caso resumindo as visões de Merriam (1988), Yin (1989) e Creswell (1994):

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

Mais dois elementos contribuem para uma compreensão mais ampla da definição do estudo de caso: A amplitude e a profundidade do estudo. Investigações em campo podem ter uma preocupação na geração de medidas e sumários estatísticos e, para tal, precisam coletar dados de forma abrangente, enquanto outras investigações se preocupam mais com o entendimento mais profundo do significado dos relacionamentos entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno. Quanto maior a necessidade de dados que permitam uma generalização estatística, maior a amplitude. Quanto maior a importância do significado dos relacionamentos presente no estudo, maior a profundidade do mesmo. Mattar (2001, p.26) diferencia o estudo de caso, o levantamento de campo e o estudo de campo comparando o grau de amplitude e profundidade de cada um (figura 37 abaixo):

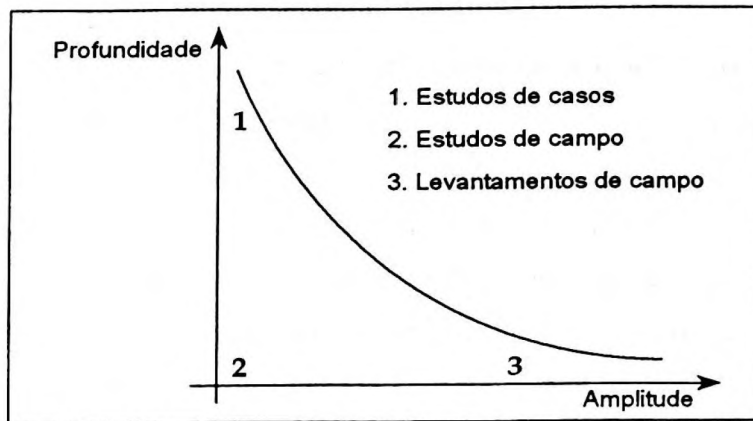


Figure 33 - Diferenciação entre estudos de casos, estudos de campo e levantamentos.
Fonte: MATTAR, 2001, p. 26

A configuração do estudo de caso como melhor alternativa para o projeto de pesquisa é, então, caracterizada pelos seguintes elementos:

- Foco em um fenômeno contemporâneo,
- de amplitude limitada,
- cujos limites são difíceis de distinguir de seu contexto,
- estudado na forma como ele acontece na vida real,
- sobre o qual deseja-se entender um conjunto de decisões
- em profundidade,
- os motivos (porquês) pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados,
- ou seja, ênfase dado ao entendimento do relacionamento de diferentes fatores presentes,
- utilizando-se para tal fim de várias fontes de evidências,
- que devem convergir para as respostas desejadas,
- beneficiando-se do desenvolvimento prévio de teorias para conduzir a coleta e análise de dados.

A primeira etapa para se realizar um estudo de caso é a criação do projeto de pesquisa, etapa esta que, de fato, está presente em qualquer estudo empírico de forma implícita ou explícita. O projeto é a definição de um processo, uma seqüência lógica de trabalho de forma que as questões iniciais do estudo sejam conectadas aos dados empíricos obtidos em campo, levando

ao desenvolvimento das conclusões. O projeto orienta o pesquisador nas etapas de coleta, análise e interpretação dos dados, sendo uma rota a ser percorrida entre a etapa inicial da pesquisa - as questões cujas respostas se deseja conhecer, e sua etapa final - o conjunto de conclusões do estudo.

No estudo de caso cinco componentes são particularmente importantes (YIN, 2005, p.42), sendo os três primeiros destinados a orientar o tipo de dados que devem ser coletados e os dois últimos relacionados ao tratamento dos mesmos, antes da etapa de análise:

1. as questões de um estudo;
2. suas proposições (se houver);
3. sua(s) unidades(s) de análise;
4. a lógica que une os dados às proposições; e
5. os critérios para interpretar as constatações.

A tarefa inicial, e talvez a mais difícil no projeto do estudo de caso, é definir, de forma clara e precisa, a natureza das questões. É esta natureza que orientará a seleção da estratégia de investigação escolhida. Campomar (1991, p.97) afirma que “Primeiramente, é necessário definir-se claramente o problema a ser pesquisado, deixando claro que o uso do estudo de casos é a estratégia adequada para resolver esse problema.”

Quando se utilizam questões tipo “como” e “por que” com o intuito de se obter a essência daquilo que se deseja responder, o estudo de caso é a estratégia mais apropriada. Porém, apesar destas questões apontarem para o seu objeto de estudo, elas não orientam o sentido que a pesquisa deve tomar. Você conhece a “matéria prima” de sua investigação, mas não “sabe o que fazer com ela”. “Somente se for obrigado a estabelecer algumas proposições, você irá na direção certa.” (YIN, 2005, p.42). As proposições são um importante sinalizador de onde as evidências devem ser procuradas. Assim, por exemplo, em uma questão do tipo “Por que e como as organizações utilizam o marketing de relacionamento” uma proposição adequada seria “As organizações utilizam o marketing de relacionamento porque é atualmente a melhor estratégia para se diferenciar nos mercados.” Então esta proposição guiará a procura de evidências para verificar como e se realmente o marketing de relacionamento promove a tão desejada diferenciação.

Definidos o problema (questão) e possíveis proposições ao mesmo, é necessário delimitar as bordas do objeto em estudo, definir “o que é” o caso a ser estudado, quais são suas unidades de análise. Um caso pode ser um indivíduo, um evento social, uma organização, um programa governamental, um processo de implantação, a economia de uma nação etc. As unidades de análise são as ‘partes’ do fenômeno que se deseja estudar. Essas podem ser classificadas como primárias ou incorporadas. A unidade primária de análise está relacionada à definição das questões principais da pesquisa. Assim, se seu objetivo é descobrir como e porque as organizações utilizam o marketing de relacionamento, sua unidade primária de análise será a organização (empresa, instituição, órgão governamental etc.). As unidades de análise incorporadas são componentes da unidade de análise primária, subunidades do todo no contexto do estudo, como por exemplo: departamentos da empresa, clientes da organização, tecnologias utilizadas para o relacionamento, fornecedores, entre outros.

Segundo Yin (2005, p.60-61), os estudos de caso podem ser classificados segundo o número de unidades de análise primária e a quantidade de unidades incorporadas de análise. Os projetos de caso único contemplam somente uma unidade primária de análise, enquanto os projetos de caso múltiplos contemplam o estudo de duas ou mais unidades primárias de análise. É importante ressaltar que, apesar de no estudo de casos múltiplos existirem mais de uma unidade de análise essas são de mesma natureza, ou seja: se o objeto de estudo for “como e por que as empresas utilizam marketing de relacionamento”, a unidade de análise primária será uma organização e um estudo de casos múltiplos envolverá a análise de mais de uma organização. A número de unidades de análise incorporada, por sua vez, caracteriza se o estudo será um projeto holístico ou incorporado. Quando o projeto focar sobre somente uma unidade, seja um estudo de caso único ou múltiplo, o tipo de projeto é caracterizado como holístico. Quando existirem diferentes subunidades de análise, o estudo será caracterizado como incorporado.

O estudo de caso holístico é vantajoso quando há dificuldade em se identificar subunidades de análise e a teoria sobre a questão em estudo é ela mesma de natureza holística. É um estudo de cunho mais abstrato, limitando a observação de fatores mais específicos e, desta forma, levando a medidas ou dados menos claros e precisos. O projeto incorporado possibilita uma investigação mais profunda, baseada nas partes que compõem o todo, porém o pesquisador deve estar atento para não se concentrar em demasia em uma ou mais das subunidades de análise, perdendo então a visão do todo que é a unidade primária de análise.

Na figura 34 abaixo são apontados os tipos básicos de projetos para estudo de caso, refletindo o número de unidades primárias de análise e o número de unidades incorporadas presentes no contexto do estudo.

O projeto de pesquisa não deve apenas indicar quais dados devem ser obtidos em campo - o que é feito por meio das questões do estudo, das proposições e a por meio da definição das unidades de análise comentadas acima - , mas deve também se preocupar em fornecer orientação sobre o que fazer com os dados coletados, ou seja, como realizar as ligações entre os dados e as proposições, definindo os critérios para interpretação das constatações. Não existem muita referências relacionadas a estes tópicos, porém eles são a base para a etapa de análise da pesquisa. Desta forma o pesquisador deve se preocupar com o desenho de algum modelo lógico que possibilite a união dos dados obtidos às proposições feitas, bem como traçar critérios objetivos para a interpretação evidências.

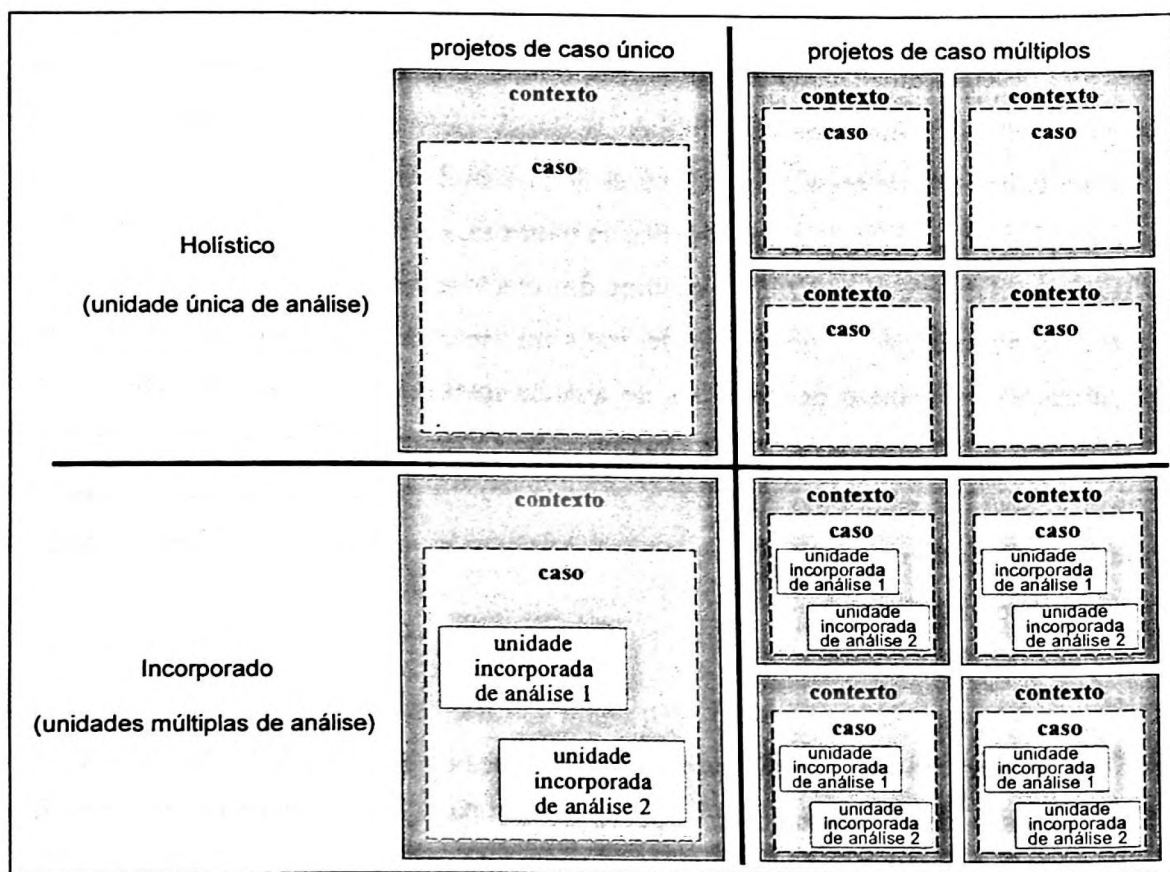


Figura 34 - Tipos básicos de projetos para estudo de caso¹¹⁵
 Fonte: COSMOS Corporation *apud* YIN, 2005, p.61

¹¹⁵ As linhas tracejadas na figura indicam que os limites entre as unidades de análise e o contexto provavelmente não são bem definidos (YIN, 2005, p.60).

O estudo de caso único é adequado em diferentes circunstâncias. Yin (2005, p.62-64) aponta cinco fundamentos lógicos para a seleção de um estudo de caso único.

- Quando o caso selecionado para o estudo representa o caso “decisivo”, aquele que ele e somente ele satisfaz todas as condições para testar a teoria.
- Quando o caso selecionado representa um fenômeno raro ou extremo.
- Quando o caso é representativo de uma “categoria” de fenômenos. Ele representa um projeto típico no qual é possível captar as condições de uma situação lugar-comum.
- Quando o caso é revelador, isto é, ele possibilita a observação de um fenômeno antes inacessível à investigação científica.
- Quando se deseja estudar um mesmo fenômeno em diferentes pontos no tempo, procurando captar as mudanças ocorridas com o fenômeno no intervalo de tempo determinado, chamados de estudos de caso longitudinal.

Os casos múltiplos são utilizados quando se deseja realizar comparações dos resultados obtidos com diferentes unidades primárias de análise. As evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes pela comunidade científica pois a base de seu desenvolvimento é a lógica da replicação: Após a realização de um primeiro estudo, outros são feitos, reproduzindo as mesmas condições do primeiro. Os resultados são então confrontados de forma a confirmar as conclusões obtidas no primeiro estudo ou obter novas evidências que conduzam estudos posteriores.

3.7.1 Coleta de dados

A coleta de dados corresponde à etapa do estudo de caso em que se procura obter em campo as evidências, previamente identificadas no projeto, que serão utilizadas para a análise do problema em estudo. É a “Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.165)

Esta etapa deve seguir três princípios de forma a garantir estudos de caso válidos, confiáveis e com alta qualidade (YIN, 2005, p.111):

- a) a utilização de várias fontes de evidências,
- b) a criação de um banco de dados e

- c) a manutenção de um encadeamento de evidências, ou seja, ligações explícitas entre questões feitas, dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Em linhas gerais, as técnicas de coleta de dados são: 1. Coleta documental; 2. Observação; 3. Entrevista; 4. Questionário; 5. Formulário; 6. Medidas de opinião e atitudes; 7. Técnicas mercadológicas; 8. Testes; 9. Sociometria; 10. Análise de conteúdo; 11. História de vida. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.166)

Segundo YIN (2005, p.113) as fontes de evidências mais utilizadas ao realizar estudos de caso são: Documentação, Registro em arquivos, Observações diretas, Observações participantes, Artefatos físicos e Entrevistas.

A documentação pode ser revisada inúmeras vezes; é objetiva, com detalhes exatos sobre eventos; e permite a investigação ao longo de linhas espaço-tempo distintas, abrangendo diferentes eventos, em locais diversos e em diferentes momentos no tempo. Cartas, memorandos, agendas, documentos administrativos, recortes de jornais, artigos na mídia em geral, correspondências, são todas evidências documentadas que podem ser utilizadas no estudo de caso. Sua maior contribuição é para a valorização de evidências oriundas de outras fontes. A principal preocupação que o investigador deve se ater ao lidar com este tipo de evidências é sempre recordar que qualquer documento é sempre escrito com um propósito específico e para determinado público, os quais na maior parte das vezes não corresponde àquele do estudo de caso em curso.

As características do registro em arquivos são similares às da documentação: são estáveis, exatos e permitem uma ampla cobertura espaço-tempo. Orçamentos, mapas, registros com número de clientes atendidos, censos, diários, anotações, são todos exemplos de registros em arquivos. A preocupação ao utilizar estas evidências é a mesma quando da utilização da documentação: O pesquisador deve ter em mente os motivos e públicos para os quais os registros foram produzidos.

Observações diretas tratam de acontecimentos em tempo real e tem seu foco no contexto do evento. Ela possibilita a identificação de elementos não explicitamente declarados mas que comunicam evidências ao investigador, como disposição dos móveis na sala de um gerente, as condições físicas de um determinado edifício, o espaço de trabalho para os operários em uma

fábrica. No entanto elas consomem muito tempo, tem custos elevados, a observação do evento pode influenciar seus resultados e, no que tange à avaliação de evidências físicas do contexto, o investigador tem que ser extremamente bem treinado e preparado para identificá-las.

A observação participante é similar à observação direta, mas agrega valor ao permitir que o pesquisador obtenha também suas percepções de uma perspectiva interna, ou seja, como parte integrante do evento em estudo, podendo assumir diferentes funções no contexto. Muitos cientistas acreditam que esta perspectiva tem valor inestimável, porém é sujeita a vieses¹¹⁶ devido à manipulação do evento pelo pesquisador.

A fonte de evidência artefato físico se caracteriza pela observação ou coleta de evidências física no local de ocorrência do fenômeno, como parte de uma visita a campo, por exemplo: um aparelho eletrônico, uma ferramenta, uma obra de arte, um instrumento musical. Este formato de coleta tem sido mais utilizado em pesquisas antropológicas, tendo importância mais reduzida em estudos de caso.

A entrevista é uma das mais importantes fontes e, provavelmente, a forma mais utilizada para se obter informação para um estudo de caso (YIN, 2005, p.116). Ela se caracteriza quando você seleciona indivíduos chave para fornecerem informações, percepções e até mesmo interpretações sobre fatos e eventos relacionados ao objeto da investigação.

O processo de coleta de dados é mais complexo no estudo de caso do que em outros tipos de pesquisa, razão pela qual o investigador deve possuir uma versatilidade metodológica ampla, de forma a garantir a qualidade, validade e confiança dos dados coletados. Os princípios a serem seguidos neste processo - maior número de fontes possíveis, documentação e encadeamento de evidências - devem ser observados não como limitadores à imaginação e competência do entrevistador em campo, mas sim como ferramentas que possibilitam tornar o processo tão explícito quanto possível. O objetivo é o rigor, e não a rigidez. A flexibilidade e capacidade de adaptação do estudo às evidências colhidas em campo é fundamental. O rigor garante a veracidade, precisão e confiabilidade dos dados, promovendo a aceitação do estudo como de cunho científico.

¹¹⁶ Viés significa uma distorção no resultado. Vieses é o plural de viés.

Um artifício para auxiliar na coleta de dados é a criação de planilhas de dados vazias, a qual indicará os dados a serem coletados. Elas são muito úteis pois obrigam o pesquisador a identificar com precisão quais dados necessita, garante que estes dados serão lembrados no momento da coleta e ajuda na compreensão da finalidade dos dados após a coleta.

Na coleta de dados pode haver confusão entre a unidade de coleta de dados e a unidade de análise. A fonte de coleta de dados em um estudo de caso cuja unidade primária de análise seja uma organização, podem ser os funcionários desta organização. Apesar da coleta de dados ter sido baseada inteiramente nos indivíduos, suas conclusões tem que ter aspectos mais amplos. A situação inversa também pode ocorrer, em um estudo de caso sobre um indivíduo, as fontes de informação podem incluir registros de arquivos e documentos da organização ou grupos do qual faz parte (YIN, 2005, p.101). A figura 39 abaixo ilustra essas duas situações:

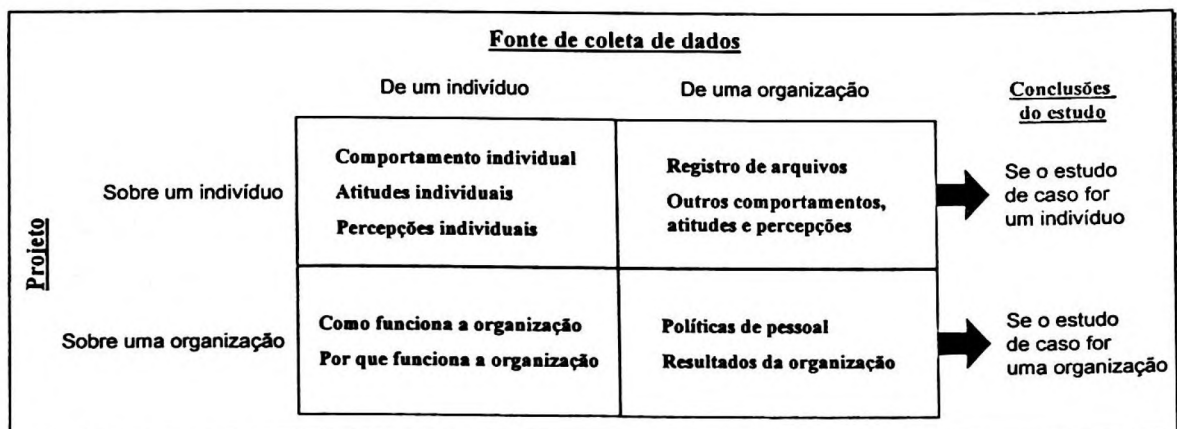


Figura 35 - Projeto *versus* coleta de dados: unidades diferentes de análise

Fonte: YIN, 2005, p.101

3.7.2 Entrevista

Entrevista é uma “[...] técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação.” (GIL, 1999, p.117).

Na entrevista [...] dá-se um grande peso aos relatos verbais dos sujeitos para a obtenção de informações sobre os estímulos e experiências a que estão expostos e para conhecimento de seus comportamentos. (SELLTIZ *et al*, 1987, p.15).

A entrevista é uma forma de interação social caracterizada por um processo de comunicação que na maior parte das vezes é bilateral. (RICHARDSON *et al*, 1999, p.207). “Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte da informação.”(GIL, 1999, p.117).

YIN (2005, p.116) afirma que “[...] uma das mais importantes fontes para o estudo de caso são as entrevistas.” e ao longo das mesmas o investigador deve se preocupar em: “(a) seguir sua própria linha de investigação[...], e (b) fazer as questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa que também atende às necessidades de sua linha de investigação.” (*Ibid.*, p.116-117).

As questões da entrevista devem ser espontâneas e o pesquisador deve tomar cuidado com perguntas ameaçadoras ou constrangedoras, que coloquem o informante em uma posição defensiva, o que conduzirá a dados viesados. Quando forem necessárias, seu enunciado deve ser de tal forma que diminua o constrangimento do entrevistado. Durante a entrevista o investigador deve se abster de reações pessoais avaliativas ou interpretativas que dêem margem ao entrevistado a discutir as idéias do pesquisador.

As entrevistas podem ser classificadas em estruturadas ou não estruturadas; disfarçadas ou não disfarçadas. As entrevistas estruturadas requerem a aplicação de questionários, enquanto nas não estruturadas as informações são obtidas sem a utilização de um questionário formal. As entrevistas disfarçadas se caracterizam quando o assunto é tratado de forma indireta, sem deixar claro para o entrevistado os motivos do estudo, ao passo que nas entrevistas não disfarçadas o tema foco do estudo e, mais especificamente, das questões, é deliberadamente revelado ao entrevistado.

De acordo com MATTAR (2001, p.67), as entrevistas estruturadas não disfarçadas - Richardson *et al* (1999, p.210) denomina *entrevista dirigida* -, utilizam-se de questionários onde as perguntas são apresentadas sempre na mesma ordem e com opções de resposta idênticas para todos os entrevistados. A meta é fazer com que o pesquisador tenha controle sobre o processo e que toda a amostra, geralmente grande, responda exatamente à mesma pergunta. O desenvolvimento do questionário toma muito tempo e deve-se tomar especial cuidado para não se fazerem questões que induzam a uma resposta específica. Sua aplicação é simples, tornando fácil o treinamento dos entrevistadores e facilitando a posterior compilação

dos dados. Porém, a gama de informações que podem ser obtidas em campo é limitada às questões presentes no questionário, dando-lhe um caráter inflexível, o que a leva à impossibilidade de contemplar possíveis percepções obtidas pelo entrevistador em campo.

As entrevistas não estruturadas não disfarçadas - também denominada *não diretiva* (RICHARDSON *et al*, 1999, p.210; SELLTIZ *et all*, 1987, p.43) ou *entrevista informal* (GIL, 1999, p.119) - só se distinguem de um simples diálogo entre duas ou mais pessoas pois há a clara intenção em uma das partes, o investigador, na coleta de dados e informações. É muito utilizada em estudos exploratórios, cujo principal objetivo é a obtenção de uma visão geral relativa ao problema pesquisado.

Entre a rigidez da entrevista estruturada e a informalidade que beira a ausência de orientação da entrevista sem nenhuma estruturação, encontramos a *entrevista guiada* (RICHARDSON *et al*, 1999, p.210) ou *entrevista por pauta* (GIL, 1999, p.120), também chamada de semi-estruturada (AAKER *et al*, 2001, p.209). Neste tipo de entrevista as perguntas são em geral abertas, dando grande flexibilidade e autonomia ao entrevistador, que conduz o processo a partir de um roteiro pré-estabelecido - uma lista de assuntos, pontos ou áreas de interesse - os quais são abordados de acordo com o andamento da entrevista. Elas fornecem uma gama maior de informações do que outros tipos de pesquisa, dado sua natureza qualitativa e, portanto, mais flexível e adaptável às condições presentes no momento de sua realização. CRESCITELLI (2003, p.18) observa que “[...] o entrevistador tem maior liberdade em explorar o tema, utilizando-se não de questionários, mas sim de roteiro prévio dos assuntos a serem abordados, cabendo a ele conduzir a entrevista de modo que todos os temas previstos sejam explorados e, preferencialmente, respondidos de maneira satisfatória pelos entrevistados.”

Na realização de pesquisas não estruturadas ou semi-estruturadas é recomendável que se utilize meios para gravação, pois estes funcionam como um registro documental verbal a ser utilizado para o resgate das informações de forma precisa quando necessário. Porém muitas vezes a gravação gera desconforto e inibição do entrevistado, prejudicando a qualidade dos dados obtidos. Desta forma o uso de anotações se apresenta como forma de documentação alternativa. As entrevistas são usualmente longas, levando de trinta minutos a mais de uma hora para sua realização (MALHORTA, 2001, p.163), razão pela qual tanto entrevistador

como entrevistados devem disponibilizar suas agendas para não comprometer a qualidade dos dados devido a pressões de tempo.

De acordo com Yin (2005, p.117-118), as entrevistas de um estudo de caso podem ser conduzidas de três formas: Espontânea, Focada ou Formal. As entrevistas espontâneas são longas, não estruturadas, espontâneas e feitas em profundidade, isto é, são realizadas por meio de contatos face a face entre o entrevistado e o entrevistador, o que dá uma dimensão humana e social a este tipo de entrevista. As entrevistas tipo focada também são espontâneas, assumindo um caráter de conversa informal, porém são mais curtas e seu propósito maior é validar certas impressões já obtidas com nas entrevistas espontâneas em profundidade. O levantamento formal é considerado parte de um estudo de caso e visa produzir dados quantitativos complementares às evidências obtidas nos outros tipos de entrevista, exigindo questões mais estruturadas para sua realização.

A entrevista como método de coleta de dados possui algumas limitações, apontadas por Yin (2005, p.113):

- vieses devido a questões mal elaboradas
- respostas viesadas
- ocorrem imperfeições devido à memória fraca do entrevistado
- flexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Gil (1999, p.118) observa que as principais limitações da entrevista são:

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- d) inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- e) influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- f) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;
- g) os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas.

3.7.3 Protocolo de Pesquisa

Segundo Appolinário (2004, p.165) protocolo de pesquisa é o plano de execução de uma pesquisa; O conjunto de procedimentos específicos a serem seguidos na execução da mesma; O documento que especifica os componentes de um projeto de pesquisa, sendo sua finalidade permitir a avaliação do mérito daquela.

Para Campomar (1991, p.97), quando do desenvolvimento de um estudo de caso “É imprescindível a preparação de um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos.”, de onde se observa a natureza documental do protocolo de pesquisa e sua função de fornecer orientação prática durante sua execução.

Yin (2005, 92) afirma que o protocolo “[...] é mais que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento.”

No estudo de caso, o protocolo de pesquisa é um documento cuja finalidade é orientar o investigador no processo de identificação de evidências durante o processo de coleta de dados, protocolo este que deve ser criado para um estudo de caso único, mesmo que o caso faça parte de um estudo de casos múltiplos. Guiando o pesquisador no momento da coleta de dados e identificação de evidências, o protocolo procura garantir a qualidade do processo e, desta forma, aumentar a confiabilidade da pesquisa.

De acordo com Yin (2005, p.94) o protocolo do estudo de caso deve conter os seguintes itens:

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos e patrocínios do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado).
- Procedimentos de campo (apresentações de credenciais, acesso aos ‘locais’ do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos).
- Questões do estudo de caso (as questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados, planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão [...]).
- Guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outras documentações, e informações bibliográficas).

Na apresentação da visão geral, a abertura do protocolo de pesquisa, deve-se mostrar o contexto e as perspectivas específicas do projeto. Ela esclarece qual é o objetivo do estudo e o cenário no qual ele ocorre. Se bem desenvolvida, a visão geral do projeto pode ser a base para o desenvolvimento do relatório de conclusões. A visão geral deve conter os seguintes elementos (*Ibid.*, p.93-95):

- O objetivo do estudo de caso.
- O cenário ou contexto no qual ocorre.
- Patrocínios.
- Principais questões do estudo.
- Proposições ou hipóteses sendo investigadas.
- Estrutura teórica para o estudo de caso (reproduz o modelo lógico).
- Leituras relevantes para a compreensão do tema.
- Relevância política ou teórica mais ampla da investigação.
- Papel do protocolo ao guiar o investigador.

A descrição dos procedimentos a serem utilizados é fundamental no estudo de caso, pois esses são investigações de fenômenos dentro de seus contextos na vida real, onde a coleta de dados e identificação de evidências se dará no dia a dia das pessoas e instituições selecionada, onde não há controle sobre as variáveis presentes. Muito pelo contrário, o trabalho do investigador é regido pela disponibilidade e horário do entrevistado e ocorre, na maior parte das vezes, no ambiente em que este se encontra. O investigador entra no mundo do entrevistado e, provavelmente, seu comportamento poderá ser restringido, pois não está em seu ambiente de conforto. Desta forma o pesquisador deverá estar muito bem preparado para desenvolver as entrevistas, levando à necessidade de que disponha de “[...] procedimentos de campo explícitos e bem-planejados que abrangem diretrizes para ‘enfrentar’ comportamentos.” (*Ibid.*, p.97-98). A descrição desses procedimentos deve orientar a coleta de dados, contendo os seguintes elementos (*Ibid.*, p.93,97-98)

- Nome dos locais a serem visitados.
- Procedimentos de acesso a estes locais.
- Pessoas de contato (Nome, Cargo, Telefone, Endereço, ...).

- Plano de coleta de dados: Quem (indivíduo); Quando (data); Quanto (duração/tempo).
- Preparação anterior às visitas: documentos a serem consultados.
- Recursos: gravador, bloco de anotações, local calmo e reservado para as anotações.
- Procedimentos para solicitar auxílio a outros pesquisadores, caso necessário.
- Ações caso ocorram acontecimentos inesperados, como não disponibilidade do entrevistado ou mudanças de humor do mesmo.

As questões que caracterizam a linha de investigação do estudo de caso são o ponto central do protocolo. Essas questões são dirigidas ao pesquisador, e não ao entrevistado. Elas são os lembretes para que o investigador se recorde das evidências a serem coletadas e quais os motivos de fazê-lo. Em alguns casos podem ser descritas perguntas mais específicas no protocolo, as quais devem ser dirigidas ao entrevistado, caso em que elas estarão desempenhando a função de avisos para o pesquisador do tipo “não se esqueça” durante a entrevista (*Ibid.*, p.93, 98-101). As questões devem vir acompanhadas de uma lista com fontes prováveis de evidências e, segundo Yin (2005, p.99), elas podem ocorrer em cinco níveis:

Nível 1: questões feitas sobre entrevistados específicos.

Nível 2: questões feitas sobre casos individuais (são estas as questões em um protocolo de estudo de caso que devem ser respondidas durante um caso único, mesmo quando o caso único fizer parte de um estudo maior de casos múltiplos).

Nível 3: questões feitas sobre o padrão das descobertas ao longo de casos múltiplos.

Nível 4: questões feitas sobre o estudo inteiro – por exemplo, recorrer a informações além de evidências de casos múltiplos e incluir outra literatura ou dados publicados que possam vir a se revistos.

Nível 5: questões normativas sobre recomendações políticas e conclusões, indo além do estrito escopo do estudo.

Sob a ótica operacional, para o objetivo de coleta de dados em um estudo de caso único, os níveis adequados são os dois primeiros.

O nível 1 é sinônimo das questões específicas a serem utilizadas em campo, enquanto que o nível 2 é associado às questões de investigação do caso. As questões do nível 1 são subordinadas às questões de nível 2, portanto essas são de importância muito maior para os propósitos da investigação. Yin (2005, p.100) compara as questões do nível 2 com a “[...]”

linha mental de investigação [...]” em contraste com as questões do nível 1, associadas à “[...] linha verbal de investigação [...]”.

O protocolo também deve conter o formato ou esboço do relatório final, tarefa que a maior parte dos investigadores começa a ater-se somente após os dados terem sido coletados. No entanto um guia para o relatório pode e deve estar presente no protocolo do estudo de caso, incluindo informações como:

- esboço do relatório.
- formato para os dados.
- uso e apresentação de outras documentações.
- informações bibliográficas

3.7.4 Síntese

O estudo de caso é uma das estratégias a ser adotada durante uma pesquisa. Sua utilização é mais freqüente quando o problema em estudo envolve questões do tipo ‘como’ e ‘porque’, o foco reside em eventos contemporâneos e não há necessidade de controle das variáveis envolvidas no contexto. Pelo contrário, o estudo de caso é utilizado quando se deseja obter conclusões a partir de análise das variáveis sob a ótica de seu comportamento nas condições que estas ocorrem normalmente no dia a dia.

Os estudos de caso podem ser holísticos, quando o objeto em estudo é uma única entidade, sem subdivisões, ou incorporado, quando o objeto em estudo pode ser fragmentado em sub-unidades de análise, como por exemplo os departamentos (unidades incorporadas de análise) de uma empresa (unidade primária de análise). Em ambos os casos o estudo de caso pode ser múltiplo - mais de uma unidade primária de análise -, ou unitário.

A configuração do estudo de caso como melhor alternativa para o projeto de pesquisa é caracterizada pelos seguintes elementos:

- Foco em um fenômeno contemporâneo,
- de amplitude limitada,
- cujos limites são difíceis de distinguir de seu contexto,

- estudado na forma como ele acontece na vida real,
- sobre o qual deseja-se entender um conjunto de decisões
- em profundidade,
- os motivos (porquês) pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados,
- ou seja, ênfase ao entendimento do relacionamento de diferentes fatores presentes,
- utilizando-se para tal fim de várias fontes de evidências,
- que devem convergir para as respostas desejadas,
- beneficiando-se do desenvolvimento prévio de teorias para conduzir a coleta e análise de dados.

Para a garantia da confiabilidade do estudo deve ser criado um documento chamado protocolo de pesquisa, o qual contempla as práticas e procedimentos a serem seguidos em campo. Sua função é fornecer orientação prática ao investigador durante a execução do projeto.

3.8 Métodos adotados

A partir da revisão bibliográfica sobre metodologia científica, englobando conceitos e definições a respeito dos diferentes tipos e estratégia de pesquisa, cabe esclarecer quais métodos foram escolhidos para a investigação sobre marketing de relacionamento, delineando-os face ao tema escolhido, bem como justificar a escolha destes métodos de forma sucinta, dado que os mesmos foram abordados de forma mais ampla acima.

Alguns dos esclarecimentos contidos nesta sessão também estarão presentes na parte referente ao protocolo de pesquisa do estudo de caso. Isto se dá pois o objetivo desta é apresentar todo o projeto de estudo sobre marketing de relacionamento, englobando etapas preliminares à investigação em campo e também aspectos relacionados propriamente à pesquisa empírica.

O protocolo, por sua vez, deve ser encarado como um documento independente deste trabalho e, portanto, deve conter informações completas sobre a investigação a ser realizada, de forma que um leitor acessando somente o protocolo compreenda todo o contexto do projeto da pesquisa empírica.

3.8.1 Contexto

Este estudo foi desenvolvido como requisito para a obtenção do título de mestre em administração de empresas pela Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia e Administração - Departamento de Administração - Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA).

O período do mestrado foi de Janeiro de 2003 a Setembro de 2005, incluindo a conclusão de 10 créditos acadêmicos na forma de disciplinas cursadas na FEA - Faculdade de Economia e Administração da USP, e ECA - Escola de Comunicações e Arte da USP: MARKETING - Tópicos de marketing (EAD5805), Análise, planejamento, controle e gestão simulada de marketing (EAD5911), Marketing estratégico (EAD5860), Sistemas de informação de marketing e pesquisa de marketing (EAD5905), Comportamento do consumidor (EAD5808) e Estratégias de produtos e novos produtos(EAD5894); COMUNICAÇÃO - Semiótica das expressividades da marca (CRP5140-1); METODOLÓGICA - Metodologia de pesquisa (EAD5822); EDUCAÇÃO: Didática do ensino aplicada à administração (EAD5823); MÉTODOS QUANTITATIVOS - Análise das decisões na incerteza aplicada à administração (EAD5853).

Também foram realizados estágios supervisionados em sala de aula como requisito para a conclusão do programa, nas seguintes disciplinas de graduação da FEA: Decisões de marketing (EAD542); Decisões de promoção, distribuição e canais (EAD644); Planejamento e controle de marketing (EAD446); Sistemas de informação de marketing (EAD443).

3.8.2 Escolha do Tema

Marketing de relacionamento foi o tema escolhido devido essencialmente a duas razões: 1) Após a oportunidade de apresentar algumas aulas sobre marketing de relacionamento desenvolvi especial interesse pelo assunto; 2) O tema entrou em foco nas discussões acadêmicas principalmente a partir da década de 90 e desde então tem ganhado importância tanto na academia como no dia a dia das organizações, pois o marketing de relacionamento se apresenta como forma das empresas se diferenciarem em mercados cada vez mais competitivos (ver os seguintes itens desta dissertação: item 1.1 - Introdução; item 1.2 - Justificativa e item 3.1.1 - Conquista, retenção, relacionamento).

O mercado B2B foi escolhido para o estudo de campo pois, de acordo com sugestões de meu orientador, Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, para que uma investigação tenha mais qualidade, se mostrando mais completa, confiável e precisa sob a ótica acadêmica, ela deve incorporar tanto pontos de vista da unidade primária de análise, a área de marketing da empresa escolhida para o estudo de caso, como de outras áreas da empresa e, se possível, também outros participantes da cadeia de valor da qual ela faz parte. De acordo com o tempo disponível para a conclusão do programa de mestrado, o estudo do mercado B2B foi então a alternativa mais viável para cumprir o requisito acima descrito.

A seleção da empresa Elanco Saúde Animal - Divisão da Eli Lilly do Brasil Ltda para o estudo de campo ocorreu a partir dos contatos que tive com integrantes da mesma durante palestras que realizei para seus clientes. Estes eventos foram acompanhados pelo gerente de vendas Brasil, gerente de marketing, gerentes de vendas regionais, gerentes de produtos e profissionais de suporte técnico e já propiciaram a oportunidade de algumas entrevistas em profundidade não estruturadas feitas de forma totalmente informal.

3.8.3 Métodos e Justificativas

Este estudo, como tradicionalmente é feito em dissertações e teses acadêmicas, está dividido em duas partes: A primeira é um levantamento bibliográfico sobre o tema abordado, marketing de relacionamento, procurando sintetizar as diferentes idéias de vários autores sobre o assunto. O propósito desta etapa da dissertação, como observado por Ikeda (2000, p.4) é moldar o problema através da revisão de diferentes pontos de vista de diversos autores. Na segunda parte é realizada uma investigação em campo para verificar na prática a aplicabilidade e aplicação dos conceitos teóricos apresentados na revisão.

A etapa de revisão bibliográfica procura investigar as diferentes dimensões do marketing de relacionamento encontradas na literatura, bem como entender outros *constructos* chaves relacionados ao tema. Desta forma, o foco desta etapa se concentra no entendimento dos seguintes conceitos:

- ✓ Evolução do conceito de marketing de relacionamento.
- ✓ Suas dimensões filosófica, estratégica e operacional.

- ✓ Ferramentas de marketing de relacionamento.
- ✓ Papel da tecnologia de informação.
- ✓ Conceito de Satisfação, Valor e Fidelidade.
- ✓ Orientação para mercado.

A pesquisa de campo procura captar qual a visão predominante de marketing de relacionamento na empresa estudada, se esta visão é compartilhada internamente por diferentes áreas, se é difundida pela cadeia de valor do setor em que atua e quais as principais ferramentas que a empresa utiliza para o marketing de relacionamento. Desta forma, os principais tópicos para investigação são:

- ✓ O que é marketing de relacionamento para a organização ?
- ✓ Por que a empresa adota o marketing de relacionamento ?
- ✓ Como a empresa implementa o marketing de relacionamento ?
- ✓ Como a empresa administra sua carteira de clientes ?
- ✓ A empresa é orientada para mercado ?

Cada um desses tópicos deve ser desmembrado para que haja uma maior compreensão de “onde se pretende chegar” - quais as respostas específicas que se pretende obter ao investigar as questões-problema acima propostas. Este detalhamento será feito no protocolo da pesquisa, tópico a tópico, elucidando a abrangência dos mesmos. (seção 3.10.2, pág. 197).

Características da pesquisa de campo:

- Fundamento da pesquisa: Método indutivo.
- Tipo de pesquisa: Exploratória.
Qualitativa.
- Estratégia de pesquisa: Estudo de caso único incorporado.
- Coleta de dados: Entrevistas em profundidade, espontâneas, não disfarçadas.

O método indutivo é um processo que parte de premissas particulares suficientemente constatadas, colhidas a partir da observação de fenômenos que, devido a seus aspectos e características são significativos e representativos de toda uma categoria, para então desenvolver inferências a respeito do todo. “[...] A indução parte, pois, de fatos particulares conhecidos para chegar a conclusões gerais até então desconhecidas.” (SEVERINO, 2000, p.192). Sua finalidade é ampliar o alcance dos conhecimentos, aumentando o conteúdo das premissas. O estudo de caso focado no marketing de relacionamento se enquadra nesta definição: O investigador vai a campo para constatar a realidade e confrontar as evidências obtidas com os conceitos encontrados quando da revisão da teoria. Em alguns casos os dados obtidos levarão a uma simples confirmação da teoria, em outros eles poderão ser a base para o desenvolvimento de novas premissas, as quais serão então generalizadas dentro dos limites previstos no estudo de caso.

A pesquisa exploratória pode ser encarada como o primeiro passo em um projeto de investigação mais amplo, quando ainda não existe uma quantidade de dados e informações prévias que auxiliem a identificar as principais variáveis e fatores que exercem influência em uma determinada situação ou fato (MATTAR, 2001, p.18-19; BOYD e WESTFALL, 1987, p.65). Também pode ser observada como um processo de familiarização do pesquisador com um determinado fenômeno, procurando conhecê-lo ou obter uma nova compreensão sobre o mesmo. Para Aaker *et al* (2001, p.94), seu uso é adequado quando “[...] se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas.” O seu objetivo principal é ampliar os horizontes de conhecimento do investigador a respeito do contexto que envolve o problema em estudo, de forma que esse possa levantar prováveis hipóteses que expliquem as diferentes inter-relações entre as variáveis presentes na situação em análise. Os métodos utilizados para sua realização são não estruturados, flexíveis e qualitativos, oferecendo liberdade para que o pesquisador investigue diferentes aspectos da situação-problema com imaginação e criatividade. No seu desenvolvimento não há necessidade de formulação de hipóteses, pois a sua realização e posterior conclusão é que fornecerá subsídios para o desenvolvimento daquelas. A pesquisa deste estudo se aplica a um campo relativamente novo do conhecimento, marketing de relacionamento; Seu objetivo é obter evidências para explicar a forma como diferentes variáveis presentes no contexto se relacionam na prática, no dia-a-dia das organizações, ou seja, procura familiarizar-se com o fenômeno; O principal resultado que se espera obter é aumentar a bagagem de conhecimentos para futuros pesquisadores, abrindo

possibilidade para a formulação e validação de hipóteses. Desta forma, este estudo se enquadra de forma clara nos parâmetros definidos para a pesquisa exploratória.

As pesquisas qualitativas apresentam um enfoque fenomenológico orientado para a descoberta, ou seja, concentra-se no entendimento dos relacionamentos presentes em um determinado fenômeno, e não em sua mensuração e quantificação; São holísticas, privilegiando a síntese dos fatos; São orientadas para o processo, ou seja, a validade dos dados é crítica; São profundas, apresentando dados ricos; São subjetivas pois dependem de perspectivas interior tanto do entrevistado quanto do entrevistador (COOK; REICHARDT, 1979, p.7-32). Tem o local natural como fonte direta de informações; É descritiva, ou seja, os dados são coletados na forma de palavra ou figuras; Tem foco no processo; Tende a analisar os dados de forma indutiva, sem se preocupar com evidências para validar hipóteses pré-estabelecidas; Sua principal preocupação é o significado (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 50). A pesquisa qualitativa lida com situações onde o foco do estudo são processos e significados que não podem ser quantificados ou mensurados: sentimentos, pensamentos, intenções, comportamentos. Dada que a natureza deste estudo é a compreensão dos significados, o entendimento das inter-relações entre variáveis presentes no contexto de marketing de relacionamento praticado nas organizações, privilegiando a síntese das evidências encontradas de forma à realização de inferências indutivas, sem a preocupação com a validação de hipóteses ou apresentação de resultados quantificáveis, entende-se que esta pesquisa deva ser um estudo qualitativo.

As principais características de um estudo de caso é que ele tem foco em um fenômeno contemporâneo de amplitude limitada, cujos limites são difíceis de distinguir de seu contexto, observado na forma como ele acontece na vida real, com o objetivo de entender de forma profunda o relacionamento entre diferentes fatores presentes no contexto, utilizando-se para tal fim de várias fontes de evidência que devem convergir para as respostas desejadas e beneficiando-se do desenvolvimento prévio de teorias para conduzir a coleta e análise de dados. O presente estudo se enquadra perfeitamente nesta definição:

Fenômeno contemporâneo:

Gestão do relacionamento, pelas organizações, com os diferentes elos da cadeia de valor.

Amplitude limitada

O estudo será feito de forma profunda em uma única organização

Difícil distinção entre fenômeno e contexto

A coleta de dados é feita no ambiente natural, no dia-a-dia das organizações. Não é possível controlar as variáveis presentes no processo, isolando-as de forma a facilitar a distinção do fenômeno de seu contexto.

Contexto na vida real:

Empresa multinacional atuando na área de saúde animal no Brasil.

Fontes de evidências:

Processos; Tecnologias; Funcionários; Clientes; Fornecedores; Competidores; Colaboradores; Estrutura organizacional; Programas em implementação; Clima organizacional; ...

Desenvolvimento prévio de teorias para conduzir a coleta e análise dos dados:

Conceitos sobre marketing de relacionamentos descritos na revisão bibliográfica (ver item 3: Fundamentação Teórica).

O tipo de projeto escolhido foi o estudo de caso único incorporado. Segundo Yin (2005, p.62-64) existem cinco fundamentos lógicos que justificam a seleção de um estudo de caso único:

- Quando o caso selecionado para o estudo representa o caso “decisivo”.
- Quando o caso selecionado representa um fenômeno raro ou extremo.
- Quando o caso é representativo de uma “categoria” de fenômenos..
- Quando o caso é revelador possibilitando a observação de um fenômeno antes inacessível.
- Quando se deseja estudar um mesmo fenômeno em diferentes pontos no tempo.

Nesta pesquisa o caso único é adequado pois o mesmo é representativo de uma categoria de fenômenos, ‘gestão do marketing de relacionamento no B2B’, representando um projeto típico no qual é possível captar as condições de uma situação lugar-comum. Ele se caracteriza como incorporado por apresentar múltiplas unidades de análise, as quais são subunidades da unidade primária de análise: a área de marketing da empresa selecionada.

Unidade primária de análise:

- * Elanco Lilly Saúde Animal - Área de marketing

Unidades incorporadas de análise

- * Área financeira
- * Área industrial
- * Área de tecnologia
- * Área de logística
- * Áreas da Eli Lilly que prestam serviços para a Elanco

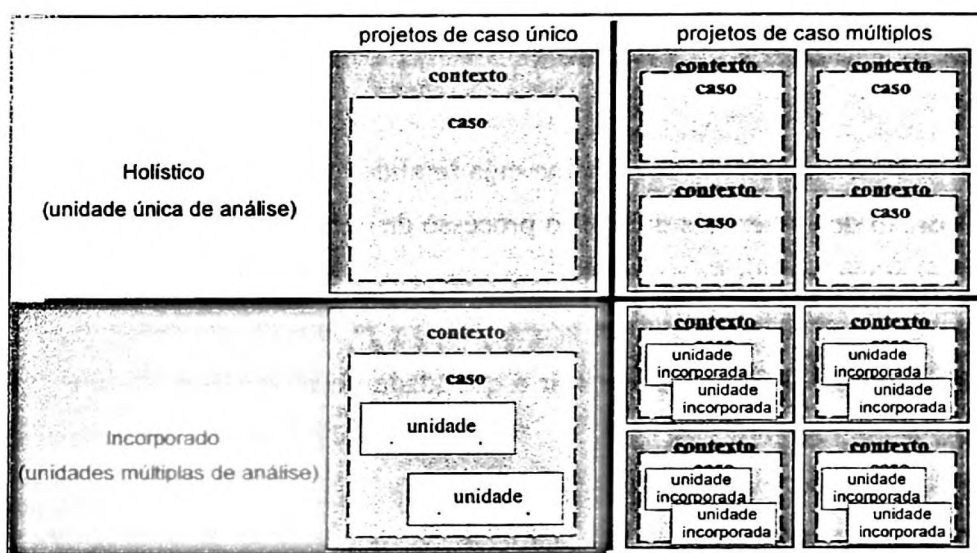


Figura 36 - Projeto de pesquisa selecionado para o estudo de caso (em vermelho)

Fonte: AUTOR, adaptado de COSMOS Corporation *apud* YIN, 2005, p.61

A entrevista em profundidade foi o método de coleta de dados escolhido, realizadas por meio de contatos pessoais face-a-face, entre o entrevistado e o investigador. Este método de entrevista permite uma grande flexibilidade pois o pesquisador pode observar reações do entrevistado e outras evidências físicas no local da entrevista, as quais permitam a ele conduzir melhor o processo. Como as respostas são de cunho subjetivo e, portanto, de difícil interpretação, exigindo em geral reflexões do investigador para chegar ao cerne da questão, é fundamental que esse consiga conduzir a entrevista para seus objetivos, tomando cuidado para que, durante esta condução, não acabe induzindo o entrevistado a determinadas respostas, comprometendo então a qualidade dos dados obtidos. Como o estudo de caso é de cunho qualitativo e exploratório, as entrevistas são não estruturadas e não disfarçadas, dado que este é o modelo mais adequado para entrevistas em profundidade. O investigador tem, então,

maior flexibilidade e liberdade para expor o tema e os diferentes tópicos da pesquisa de acordo com o andamento da mesma, valendo-se, entretanto, de um roteiro com a descrição dos assuntos a serem abordados, o qual procura evitar que o pesquisador se esqueça de algum tópico ou questão específica que deva ser respondida pelo entrevistado, o que não é raro em uma situação não estruturada de pesquisa.

3.8.4 Fechamento

O objetivo desta seção foi mostrar os métodos adotados e a justificativa para a seleção dos mesmos. Detalhes mais específicos, como por exemplo, o roteiro de pesquisa, os dados dos entrevistados, o cronograma da coleta de dados, serão apresentados no protocolo de pesquisa na seqüência.

O protocolo de pesquisa é um documento cuja finalidade é orientar o investigador no processo de identificação de evidências durante o processo de coleta de dados, protocolo este que deve ser criado para um estudo de caso único, mesmo que o caso faça parte de um estudo de casos múltiplos. Guiando o pesquisador no momento da coleta de dados e identificação de evidências, o protocolo procura garantir a qualidade do processo e, desta forma, aumentar a confiabilidade da pesquisa.

Appolinário (2004, p.165) o define como o plano de execução de uma pesquisa; O conjunto de procedimentos específicos a serem seguidos na execução da mesma; O documento que especifica os componentes de um projeto de pesquisa, sendo sua finalidade permitir a avaliação do mérito daquela.

Yin (2005, 92) afirma que o protocolo “[...] é mais que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento.”

Para Campomar (1991, p.97), quando do desenvolvimento de um estudo de caso “É imprescindível a preparação de um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos.”, de onde se observa a natureza documental do protocolo de pesquisa e sua função de fornecer orientação prática durante sua execução.

3.9 Protocolo da pesquisa

3.9.1 Contexto

Este projeto de estudo de caso foi desenvolvido como requisito para a obtenção do título de mestre em administração de empresas pela Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia e Administração - Departamento de Administração - Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA).

O período do mestrado foi de Janeiro de 2003 a Setembro de 2005, incluindo a conclusão de 10 créditos acadêmicos na forma de disciplinas cursadas na FEA - Faculdade de Economia e Administração da USP, e ECA - Escola de Comunicações e Arte da USP e 1 crédito referente ao estágio supervisionado em sala de aula.

O projeto foi a primeira experiência do pesquisador na realização de um estudo de caso em campo, condizente com a proposta do mestrado que é introduzir o aluno na metodologia científica de pesquisa. Porém sua vivência anterior como executivo, trabalhando em empresas que atuam tanto no mercado B2B como no B2C (General Motors, Ericsson, McDonald's, Alcoa Alumínio, NorChem Chemical Bank, Consultorias independentes e em pequena empresa do ramo gráfico, Etiquetal Autocolantes Ltda), essencialmente em áreas de negócios, promoveu a compreensão do dia-a-dia das organizações sob a perspectiva de diversos tipos de empresa localizadas em diferentes pontos na cadeia de valor, apurando a percepção do pesquisador no que tange ao entendimento das organizações, o que contribuí para a observação de evidências no momento de coleta de dados, especialmente quando a principal forma de coleta é a entrevista em profundidade, quando se “discute” com o entrevistados aspectos extrínsecos e intrínsecos da empresa em estudo.

3.9.1.1 Patrocínio

Recursos próprios do pesquisador.

3.9.1.2 Escolha do tema

O tema selecionado para a dissertação e, por conseguinte, para o estudo de caso é marketing de relacionamento no mercado B2B. Dois aspectos exerceram influência para a escolha:

1. Interesse pessoal do pesquisador, iniciado após a oportunidade de ministrar algumas aulas sobre o tema.
2. Crescente interesse do tema nos meios acadêmicos a partir do final da década de 90, pois, dada as atuais conjunturas de mercado, aumento da competição, clientes mais exigentes e pequena percepção de diferenciação de produtos pelos consumidores, o marketing de relacionamento se apresenta como alternativa estratégica para a fidelização de clientes e construção da reputação da organização no setor em que atua.

O mercado B2B foi escolhido para o estudo de campo pois, de acordo com sugestões do orientador da dissertação, Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, para que uma investigação tenha mais qualidade, se mostrando mais completa, confiável e precisa sob a ótica acadêmica, ela deve incorporar tanto pontos de vista da unidade primária de análise, a área de marketing da empresa escolhida para o estudo de caso, como de outras áreas da empresa e, se possível, também outros participantes da cadeia de valor da qual ela faz parte. De acordo com o tempo disponível para a conclusão do programa de mestrado, o estudo do mercado B2B foi então a alternativa mais viável para cumprir o requisito acima descrito.

3.9.1.3 Escolha da empresa

A empresa foco deste estudo de caso é a Elanco Saúde Animal - Divisão da Eli Lilly do Brasil Ltda, que atua no mercado de saúde animal.

A partir dos contatos com o *staff* de marketing e vendas da empresa, durante palestras que realizei para seus clientes, observei evidências de que a mesma coloca grande parte de seus esforços na criação de uma reputação em toda a cadeia de valor de sua indústria, utilizando o marketing de relacionamento para isto.

Alguns destes contatos, se acompanhados de um plano e roteiro, poderiam ser classificados como entrevistas em profundidade, pois tiveram duração de uma a duas horas, durante as quais foram discutidos tópicos como processos, tecnologias, procedimentos, políticas internas, relacionamentos entre áreas, entre outros assuntos ligados à corporação.

Desta forma a empresa passou a ser interessante para o estudo de caso, principalmente porque existem fortes evidências do uso do marketing de relacionamento a nível tático e algumas evidências de que a filosofia faz parte de toda a organização. Além disto é uma divisão do Laboratório Ely Lilly com cerca de 50 funcionários, tornando mais fácil o contato com funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos.

3.9.1.4 Elanco Saúde Animal¹¹⁷

A Elanco Saúde Animal é uma divisão da Eli Lilly do Brasil, uma das líderes mundiais no setor farmacêutico, comercializando seus produtos em 158 países e contando com aproximadamente 46 mil funcionários, cerca de 595 no Brasil. A missão da Eli Lilly é claramente direcionada a conseguir a vantagem competitiva sustentável por meio de produtos de qualidade superior:

Proporcionamos aos clientes "Respostas que Fazem a Diferença" mediante medicamentos inovadores, informações e um excepcional atendimento ao cliente, possibilitando que as pessoas vivam uma vida mais longa, saudável e ativa. (Eli Lilly do Brasil. Disponível em: www.lilly.com.br/quemsomos/missao_visao.aspx. Acesso em 15/10/2005).

A Elanco Saúde Animal atua no mercado de proteína animal - criadores de bovinos (corte e leite), aves e suínos, fornecendo produtos voltados principalmente para a prevenção e tratamento de doenças, concentrando-se em quatro classes terapêuticas - antibacterianos, parasiticidas, anticoccidianos e melhoradores de produtividade. Os produtos podem ser misturados a ração dada aos animais, colocados na água ou aplicados de forma direta por sistemas como vaporização.

Seu principal segmento é a avicultura, responsável por cerca de 55% do faturamento. Entre seus clientes estão pequenos e médios produtores espalhados por todo o Brasil bem como empresas de porte como Sadia, Seara, Avipal, Aurora, Perdigão, entre outras.

Condizente com a missão do laboratório a que pertence, seu foco estratégico é a oferta de soluções diferenciadas no mercado. Seus produtos são em geral classificados como "*premium*", oferecendo desempenho superior quando comparado aos concorrentes. Os preços

¹¹⁷ Dados numéricos expostos nesta sessão são de domínio público, disponíveis no site da Eli Lilly

praticados são condizentes com a oferta de valor superior de seus produtos, sendo para a maior parte dos produtos os mais altos do mercado.

3.9.1.5 O mercado de proteína animal

O mercado de proteína animal apresenta diferentes características de acordo com os três principais segmentos: Aves, Suínos e Bovinos.

O mercado de aves apresenta um alto nível de maturidade, com taxas de crescimento estáveis e menores que aquelas apresentadas no segmento de bovinos. O nível de verticalização é alto e pode-se observar uma forte tendência à consolidação de *players*¹¹⁸ no setor. Existem novos entrantes mas a representatividade dos mesmos é mínima em comparação com os atuais participantes do mercado.

Nesse segmento o Brasil é líder mundial em exportação, porém, de forma geral, não se pode atribuir esse resultado a uma estratégia bem construída e consistente voltada para exportação, em que se desenvolve na cadeia uma clara consciência das necessidades e regulamentos dos países importadores, mas sim mais às crises de abastecimento ocorridas no mercado internacional, principalmente devido à gripe aviária, que tem provocado perdas de matrizes em países tradicionalmente fornecedores da Europa e Ásia, como por exemplo Tailândia e China.

O segmento de suínos apresenta perfil similar a aquele apresentado no segmento de aves, com exceção ao que se refere à exportação.

No segmento de bovinos se observam características bem diferentes. A taxa de crescimento é maior e o nível de verticalização é baixo - Os processadores de carne/Frigoríficos, em sua maior parte, contam com produtores de gado independentes como fornecedores de sua matéria prima básica: a carne.

Quanto ao nível de consolidação observa-se dois mercados distintos: Existem alguns grandes *players* (processadores de carne) atuando no setor, como por exemplo Fischer, Minerva,

(www.Lilly.com.br) e no material Balanço Social 2004, publicado pela empresa em 2005.

¹¹⁸ Participantes - Empresas que comercializam proteína animal (aves).

Bertin, Friboi, Marfrig, Independência Alimentos e também há uma grande pulverização de pequenos e médios processadores de carne.

3.9.1.6 O mercado de saúde animal

Diferente do que ocorre na saúde humana, principalmente no que tange aos antibióticos, quando os produtos são observados como “uma forma de prolongar a vida”, no mercado de saúde animal essa “visão” não ocorre. Os usuários de produtos de saúde animal enquadram os produtos como parte dos insumos necessários para a alimentação da criação, o que contribui ainda mais para um foco no preço nas negociações com fornecedores.

A principal ameaça que se apresenta é a quebra de patentes, que permite a entrada de produtos similares - a mesma molécula ou princípio ativo comercializada com marca por uma empresa que vende o produto por um preço menor que o praticado pelo desenvolvedor da molécula, e os genéricos - a mesma molécula ou princípio ativo comercializada sem marca, também por um preço menor.

Dentre os principais desenvolvedores de princípios ativos, portanto aqueles que possuem potencial para se diferenciar no mercado, estão: Elanco, Merial, Pfizer, Intervet, Fort Dodge, Alpharma.

3.9.2 Objetivos do estudo de campo

O objetivo de se estudar a Elanco Saúde Animal - Divisão da Eli Lilly do Brasil Ltda. é procurar conhecer a visão e as práticas da empresa relacionadas ao marketing de relacionamento e qual a importância desse na organização. A investigação tem caráter exploratório e qualitativo; O tipo de projeto adotado é o estudo de caso único incorporado; A principal forma de coleta de dados é a entrevista em profundidade.

3.9.2.1 Principais tópicos a serem explorados

O estudo de caso procura explorar os diversos conceitos tratados na revisão bibliográfica agrupando-os em quatro tópicos gerais/questões-problema a serem investigadas em campo:

- ✓ O que é marketing de relacionamento para a organização ?
- ✓ Por que a empresa adota o marketing de relacionamento ?
- ✓ Como a empresa implementa o marketing de relacionamento ?
- ✓ Como a empresa administra sua carteira de clientes ?
- ✓ A empresa é orientada para mercado ?

Os conceitos teóricos presentes na revisão, se encontrados na prática, servem justamente como evidências no processo de investigação, levando a considerações sobre cada uma das questões acima propostas, conduzindo a uma resposta.

Para cada uma dos tópicos foram feitas proposições baseadas na teoria, como forma de orientar o investigador no processo de coleta de dados. Também foram formuladas questões que procuram guiar o pesquisados na busca na busca de evidências relacionadas às proposições.

Para garantir que o investigador não se esqueça de tratar de algum detalhe importante durante as entrevistas, foram preparadas uma série de perguntas, as quais servem tanto como um *check-list* para o pesquisador como também podem ser dirigidas diretamente ao entrevistado, caso esse ainda não tenha comentado anteriormente o conteúdo pré-suposto nas respostas às mesmas.

Na seqüência são apresentados os tópicos e suas respectivas proposições:

3.9.2.2 Detalhamento dos tópicos em investigação.

Cada um dos tópicos acima descritos serão tratados individualmente e desmembrados para que haja uma clara compreensão de “onde se pretende chegar” - quais as respostas específicas que se pretende obter ao investigar as questões-problema propostas. O objetivo é elucidar a abrangência dos mesmos, orientando de forma precisa a coleta de evidências.

❶ O que é marketing de relacionamento para a organização ?

Este tópico tem como objetivo verificar a abrangência do marketing de relacionamento na organização pesquisada - como a empresa entende o conceito de marketing de relacionamento.

Uma resposta direta a esta pergunta poderia, por exemplo, ser: É ter uma área de pós-venda efetiva e valorizar o cliente mesmo após o momento da compra, trazendo a evidência de uma visão mais limitada e funcional do conceito, presente no início da década de 90, difundida por autores como Vavra e Pepers and Rogers. Outra resposta poderia conduzir à evidência de que, quando a empresa se refere a marketing de relacionamento, está colocando ênfase nas tecnologias de coleta e administração de informações sobre clientes e consumidores, também uma visão limitada.

Outros enfoques dados a este tópico incluem a abrangência de diferentes públicos, as dimensões - filosófica/estratégica/operacional, a utilização ou não de conceitos estratégicos relacionados ao tema - como por exemplo a integração do cliente na cadeia de valor, entre outros conceitos observados na revisão teórica

Na seqüência são apresentadas algumas proposições teóricas relacionadas ao tópico, as quais servem como roteiro de pontos importantes a serem explorados pelo investigador durante as entrevistas.

Proposições

1. Marketing de relacionamento é uma filosofia que deve permear toda a organização, e não somente ser foco de atividade de uma área específica.
2. Marketing de relacionamento envolve todos os públicos de interesse da organização, não somente clientes.
3. Um dos principais objetivos do marketing de relacionamento é a construção da reputação da empresa em toda a cadeia de valor do setor em que atua e, de uma forma mais ampla, em toda a sociedade.

4. Marketing de relacionamento coloca ênfase na retenção dos clientes atuais da empresa *versus* a conquista de novos clientes.
5. A orientação do marketing de relacionamento é para o longo-prazo. A atenção é colocada no valor do cliente no tempo.
6. O marketing de relacionamento é um conceito bi-direcional, todas os participantes podem ser partes ativas no processo.
7. O cliente deve ser integrado à empresa e em um processo de colaboração para criação de valores mútuos.
8. O marketing de relacionamento exige um alto nível de comprometimento com o cliente e criação de vínculos fortes e duradouros.
9. Um dos objetivos do marketing de relacionamento é um tratamento individualizado dado a cada cliente, via customização de produtos e/ou serviços.
10. A satisfação dos clientes é dimensão estratégica no marketing de relacionamento, porém não a qualquer custo, mas sim em um contexto que propicie uma troca de valor mútua e que proporcione benefícios para ambas as partes envolvidas.
11. O marketing de relacionamento funciona bem quando o relacionamento entre fornecedor e cliente é de tal forma que melhora a performance de ambos no mercado.
12. Bons clientes têm expectativas quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo fornecedor consistentes com as estratégias deste, o que contribui para o desenvolvimento dos pontos fortes da empresa.¹¹⁹
13. Maus clientes levam a empresa a desenvolver atividades, produtos e serviços que não deseja ou em arenas em que seu desempenho é fraco, portanto inconsistentes com a estratégia da organização.³

¹¹⁹ Essa afirmação lembra o pesquisador que a empresa orientada para mercado deve compreender seus clientes - o que eles valorizam, e analisar se os benefícios oferecidos são aqueles procurados pelo comprador. Implica que ela conheça bem o que faz, conheça o mercado, seus clientes e implemente meios para que esse conhecimento se traduza em ações internas na companhia.

Questões a serem investigadas

- ❖ Quais conceitos relacionados ao marketing de relacionamento são aplicados pela empresa?
Administração da reputação; *Marketing one-to-one*; Customização em massa; Construção de redes de relacionamento; Administração do processo de interações; Administração de clientes; Administração do valor entregue ao usuário final/Administração da cadeia de valor; Integração do cliente ao processo de criação de valor; Relacionamento é bi-direcional - tanto clientes quanto empresa tem um comportamento ativo no processo ?
- ❖ Quais públicos são abrangidos pelo marketing de relacionamento ?
Clientes, fornecedores, distribuidores; funcionários; competidores; associações de classe; prestadores de serviço; organizações governamentais, universidades; etc.

Perguntas para orientar a entrevista

- a. Qual o seu negócio ?
- b. Quem são seus clientes ?
- c. Quando se inicia o relacionamento ?
- d. Há uma área responsável por relacionamento com clientes ?
- e. Existe uma forte preocupação com as marcas e com o nome da empresa no setor ?
- f. A empresa patrocina e/ou promove eventos direcionados aos clientes e a outros participantes da cadeia de valor ?
- g. Como a empresa investe a maior parte de sua verba de promoção ?
- h. Quais critérios utilizados para priorizar clientes ?
- i. Onde vocês colocam mais ênfase, nos clientes atuais ou novos clientes ?
- j. Qual o papel do pessoal de vendas ? Conquistar novos clientes, Novas vendas (transações com mesmo cliente).

- k. Como o pessoal de vendas é recompensado ?
- l. Como vocês medem faturamento/Lucratividade: Produto ou Cliente ?
- m. O cliente tem participação na definição de qualidade da Elanco ?
- n. Qual a flexibilidade para a definição do prazo de pagamento ? Sua ou do cliente ?
- o. A empresa procura individualizar suas ofertas no mercado por meio da customização de produtos e/ou serviços ?
- p. Quem é responsável pela satisfação dos clientes ?
- q. Como a empresa entende o conceito de pós-venda ?
- r. O cliente é tratado de forma individualizada e suas necessidades são atendidas de forma customizada ?
- s. O cliente sempre tem razão ?

❷ Por que a empresa adota o marketing de relacionamento ?

O que se procura explorar neste tópico são os fatores que pressionam a empresa no sentido de desenvolver suas estratégias com base no marketing de relacionamento.

De acordo com a visão de vários autores, como pode ser visto na revisão bibliográfica desta dissertação, a adoção do marketing de relacionamento é a melhor opção para se competir nos mercados atuais devido principalmente a algumas premissas presentes na arena competitiva, premissas essas descritas abaixo:

Proposições:

14. O setor em que a empresa atua apresenta taxas de crescimento estáveis e a possibilidade de crescimento via novos cliente é reduzida.³
15. Os compradores não vêem grandes diferenças de utilidade e qualidade nos diferentes produtos e fornecedores do mercado.¹²⁰
16. O setor que a empresa atua está com um nível competitivo cada vez mais acirrado, com um crescente número de competidores, o que cria dificuldades na aquisição de clientes da mesma forma que torna o assédio mais intenso aos atuais clientes da empresa.
17. Há consolidação de empresas no setor, levando a uma diminuição do número de clientes.
18. Os custos de aquisição de clientes são maiores que o da manutenção de clientes.
19. Clientes fiéis são mais lucrativos pois adquirem mais produtos da empresa e seus custos de atendimento são menores, pois já aprenderam a comprar da organização.
20. O posicionamento de produtos e empresas no mercado por meio da utilização de comunicação de massa não é eficiente, principalmente no mercado B2B.
21. A empresa é um elo fraco na cadeia de valor , por esta razão precisa implementar o marketing de relacionamento, como ferramenta para manter-se competitiva.

¹²⁰ ... razão pela qual a empresa precisa utilizar o marketing de relacionamento para reter clientes.

Ao explorar estas proposições será possível evidenciar a razão pela qual a empresa adota o marketing de relacionamento, levando à resposta das seguintes questões:

Questões a serem investigadas:

- ⊕ Como o marketing de relacionamento contribui para os resultados da empresa ?
- ⊕ Qual a importância do marketing de relacionamento para a empresa ?

Perguntas para orientar a entrevista:

- t. O mercado de saúde animal é estável (taxas de crescimento). ?
- u. Existem muitos compradores entrando no mercado ?
- v. A representatividade (volume de compras) dos entrantes no mercado é pequena se comparada aos atuais *players* ?
- w. Há consolidação de clientes (aquisições/fusões) ?
- x. Existem novos fornecedores entrando no mercado ?
- y. Há consolidação de fornecedores (aquisições/fusões) ?
- z. Os custos de manutenção de clientes são mais baixos que os custos de aquisição de novos clientes ?
- aa. A empresa entra em negociações de fornecimento cuja principal variável é o preço, situações onde o comprador despreza outros atributos que possibilitam a diferenciação?
- bb. A marca dos produtos e a reputação são os principais patrimônios da empresa ?
- cc. A empresa e/ou seus produtos são elos fracos na cadeia de valor do setor ?

③ Como a empresa implementa o marketing de relacionamento ?

Neste tópico procura-se esclarecer quais rotinas, procedimentos, processos e tecnologias estão envolvidas na implementação efetiva do marketing de relacionamento na empresa. As proposições abaixo descritas são a base para a coleta de evidências:

Proposições

22. Existem procedimentos e rotinas para a coleta de dados e informações de clientes.
23. A empresa possui tecnologia de banco de dados para manter, administrar e acessar informações sobre clientes.
24. A empresa possui ferramentas (sistemas de informação, processos e aplicativos) que permitem a integração cliente na forma de trabalho da companhia.
25. A companhia se integra aos sistemas informatizados do cliente, quando esse assim solicita pois faz parte de seus processos de aquisição de mercadorias e serviços.
26. Há uma área específica responsável pela difusão dos conceitos de marketing de relacionamento na empresa.
27. Há uma área de atendimento pós-venda responsável pelo acompanhamento do pedido e atendimento ao cliente após transação ter sido realizada.
28. A empresa deve administrar o relacionamento com os diferentes públicos, desenvolvendo programas específicos de relacionamento para cada um.
29. A tecnologia e os procedimentos adotados pela empresa permite a customização de produtos e serviços.
30. A equipe de vendas é recompensada pela manutenção de clientes e pela ampliação do nível de intimidade entre o cliente e a empresa.¹²¹
31. As equipes de vendas e outras áreas relacionadas a contatos diretos com clientes são treinadas para incorporar a filosofia de marketing de relacionamento.

Questões a serem investigadas

Todas as proposições podem ser colocadas na forma de perguntas diretas que levem a respostas objetivas, para os casos em que o entrevistado não tenha abordado o tema de espontaneamente. Dessa forma não se faz necessário um detalhamento dos pontos acima expostos, porém convém ressaltar o que se busca em um contexto geral com este tópico:

- ⊕ Quais as principais atividades de marketing de relacionamento ?
- ⊕ Quem é o responsável por marketing de relacionamento ?

Perguntas para orientar a entrevista

- dd. Vocês possuem *datawarehouse* ?
- ee. Há algum sistema de informações de marketing ?
- ff. Existem processos/tecnologias que permitam a colocação de pedidos por clientes de forma automática ?
- gg. Qual área é a responsável por relacionamento com clientes ?
- hh. Há uma área de pós-venda na empresa ?
- ii. Vocês possuem algum tipo de clube do consumidor ?
- jj. Vocês possuem site de informações sobre o mercado de saúde animal ?
- kk. Quais as formas disponíveis para os clientes contatarem a organização: Tel fixo, celular, e-mail, carta, site, face-to-face ?
- ll. Os processos de interação com clientes estão mapeados e documentados ?
- mm. A empresa fornece feed-back constante e organizado aos clientes e outros públicos ?

¹²¹ Dentre outros fatores que influenciam a forma de remuneração.

❶ Como a empresa administra sua carteira de clientes ?

O marketing de relacionamento implica em novas formas de segmentar os clientes e na necessidade de mapear diferentes pontos de contato como os mesmos, bem como desenvolver escalas de mensuração do nível de relacionamento. Este tópico procura explorar principalmente estas questões, traduzidas nas proposições abaixo descritas

Proposições:

32. A empresa segmenta os clientes de acordo com desejos, atitudes e comportamentos.
33. A empresa segmenta seus clientes por níveis de lucratividade.
34. Há segmentação de acordo com níveis de lealdade/vínculos de relacionamento.¹²²
35. A empresa avalia a importância dos clientes de acordo com o valor que ela agrega a eles, bem como do valor que esses entregam para a companhia.
36. Existem gerentes de contas para os clientes mais importantes.
37. Sob a ótica do marketing de relacionamento os melhores clientes são aqueles que procuram um valor - tem expectativas quanto aos produtos e serviços - consistentes com a estratégia da empresa.
38. A satisfação dos clientes é monitorada de forma sistemática.
39. A empresa fornece feedback constante aos clientes.
40. A empresa mensura custos de conquista de novos clientes.
41. A empresa mensura custos de manutenção de cliente.
42. Há mapeamento da escala de lealdade dos diferentes funcionários dos clientes.
43. Interações: A empresa mapea os diferentes elos de contato com clientes e outros públicos de interesse.

¹²² A segmentação por nível de vínculo entre a empresa e o cliente não exclui outras formas de segmentação também adotadas pela companhia.

44. Há mapeamento do perfil dos diferentes pontos de contato (indivíduos) dos clientes com a empresa: motivações, atitudes, comportamentos.
45. A equipe de vendas é recompensada pela manutenção de clientes e pela ampliação do nível de intimidade entre o cliente e a empresa.¹²³

Questões a serem investigadas

- ⊕ A empresa segmenta seus clientes por variáveis relacionadas ao relacionamento ?
Nível de vínculos; Perfil de interação; Lucratividade; Atitude relacionada aos produtos e à empresa; Nível de satisfação;
- ⊕ Todos os custos relativos à aquisição e manutenção de clientes são mensurados ? (produtos, distribuição, atendimento/serviços, promoção de vendas).
- ⊕ A empresa faz o mapeamento de seus clientes e seus diferentes pontos de contato ?
Atitudes e comportamentos; Nível de vínculos; Tipo de interação preferido pelos clientes; Perfil psicológico.
- ⊕ Os melhores clientes da empresa são aqueles que possuem valores semelhantes a aqueles difundidos pela empresa no mercado ?. Em outras palavras, a empresa e seus clientes mais importantes (sob a ótica da companhia) olham na mesma direção ?
- ⊕ São utilizadas métricas, para recompensar a equipe de vendas e outras áreas da empresa, que valorizam a manutenção e melhoria do relacionamento com os clientes ?
- ⊕ Dentre as variáveis utilizadas para priorizar clientes, existem fatores relacionados ao relacionamento ?¹²⁴

¹²³ Dentre outros fatores que influenciam a forma de remuneração.

¹²⁴ Assume-se que a empresa priorize seus clientes pro, no mínimo, a lucratividade e faturamento que eles agregam à companhia. Procura-se então investigar se outras variáveis também influenciam a escala de prioridades.

Perguntas para orientar a entrevista

- nn. Como vocês segmentam seus clientes ?
Variáveis como porte/tamanho, atitudes/comportamentos, lucratividade ?
- oo. Existem contas especiais ?
- pp. Clientes não desejados são “despachados” ?
- qq. Como vocês definem um “bom” cliente ?
- rr. Como vocês definem um “mau” cliente ?
- ss. Existem processos que prevejam um *feed-back* mais rápido para clientes mais importantes?
- tt. Os maiores clientes são os mais lucrativos ?
- uu. Vocês realizam pesquisa de satisfação de forma sistemática ?
- vv. A equipe de vendas é responsável por *inputs* relativos à satisfação dos clientes ?
- ww. Outras áreas da empresa que mantém contato direto com clientes transmitem *inputs* relativos à satisfação dos mesmos ?
- xx. Existem ferramentas que permitam medir os custos de produtos para cada cliente ? Essa mensuração é realizada ?
- yy. Existem ferramentas que permitam medir os custos de distribuição para cada cliente ? Essa mensuração é realizada ?
- zz. Existem ferramentas que permitam medir os custos de promoção de vendas para cada cliente ? Essa mensuração é realizada ?
- aaa. Existem ferramentas que permitam medir os custos de atendimento/serviços para cada cliente ? Essa mensuração é realizada ?
- bbb. O mapeamento de clientes é feito de acordo com as atitudes e comportamentos dos clientes ?
- ccc. Há um mapeamento de clientes baseado nas formas como ele prefere contatar a empresa?

● **A empresa é orientada para mercado ?**

A orientação para mercado implica que a empresa seja mais eficiente que seus competidores na entrega do valor que os clientes desejam. Pressupõe que a empresa acompanha constantemente o mercado, avaliando as expectativas, necessidades e desejos de seus clientes; Monitore a concorrência, para conhecer os benefícios entregues ao mercado por seus competidores; Dissemine estas informações pela empresa; Possua sistemas e processos que permitam que o conhecimento obtido seja convertido em ações que levem à satisfação das necessidades de forma superior àquela conseguida pelos produtos e serviços da concorrência.

Orientação para mercado também leva em conta o valor que os clientes agregam à organização pois, de nada adianta a empresa satisfazer seus clientes de forma superior se o valor que estes agregam para a companhia é baixo ou nulo.

Dessa forma, neste tópico procura-se explorar as questões relativas à inteligência de mercado/competitiva da empresa, bem como as questões relativas à troca mútua de valor entre empresa e clientes.

As seguintes proposições servem de orientação para desmembrar esses conceitos:

Proposições

46. A empresa avalia os desejos, necessidades e expectativas de seus clientes.
47. O valor do “cliente-do-cliente” é levado em conta pela empresa quando procura conhecer seus clientes.¹²⁵
48. Baseado no conhecimento sobre o cliente a empresa desenvolve diferentes pacotes de valor.
49. A empresa monitora e avalia a satisfação de seus clientes e outros públicos de interesse.
50. A empresa monitora os concorrentes para avaliar o valor entregue por eles ao mercado.

¹²⁵ Remete ao conceito de “foco no cliente” ou “foco do cliente” (foco na cadeia de valor rumo ao usuário final).

51. As informações sobre o mercado (competidores/clientes) são disseminadas pela empresa.
52. Bons clientes têm expectativas quanto aos produtos e serviços oferecidos pelo fornecedor consistentes com as estratégias deste, o que contribui para o desenvolvimento dos pontos fortes da empresa.¹²⁶
53. Maus clientes levam a empresa a desenvolver atividades, produtos e serviços que não deseja ou em arenas em que seu desempenho é fraco, portanto inconsistentes com a estratégia da organização.⁴

Questões a serem investigadas

- ⊕ A empresa entende o conceito de valor percebido ?
- ⊕ A empresa avalia a satisfação dos clientes?
- ⊕ A empresa avalia o nível de satisfação dos públicos com os quais se relaciona ?
- ⊕ A empresa monitora seus concorrentes ?
- ⊕ As informações de inteligência são disseminadas pela empresa e geram programas que atendam às necessidades e expectativas dos clientes ?
- ⊕ A estratégia de empresa é consistente com os valores desejados pelos seus principais segmentos de clientes ?

¹²⁶ Essa afirmação lembra o pesquisador que a empresa orientada para mercado deve compreender seus clientes - o que eles valorizam, e analisar se os benefícios oferecidos são aqueles procurados pelo comprador. Implica que ela conheça bem o que faz, conheça o mercado e seus clientes e implemente meios para que esse conhecimento se traduza em ações internas na companhia..

Perguntas para orientar a entrevista

ddd. Quais são os principais *players* na indústria ?

eee. Quem são seus principais clientes ?

fff. Quem são seus concorrentes ?

ggg. Quais as forças e fraquezas da empresa e de seus principais clientes e competidores ?

hhh. Como seus clientes vêem seus pontos fortes e fracos ?

iii. Como seus fornecedores vêem seus pontos fortes e fracos ?

jjj. Qual a percepção de seus competidores sobre vocês ?

kkk. Qual a participação da percepção do cliente na definição de qualidade da empresa.?

lll. Os resultados de pesquisa de satisfação geram *inputs* que são utilizados para modificar processos dentro da empresa ?

mmm. A empresa procura entender o que é valor para o cliente e diferentes públicos?

nnn. A empresa dissemina de forma sistemática as informações sobre o mercado ?

3.9.2.3 Leituras recomendadas

Esse tópico procura orientar o investigador (caso não seja o próprio autor desse material) quanto a algumas leituras básicas a serem realizadas antes de ir a campo, lembrando que o protocolo de pesquisa deve ser encarado como ferramenta independente da dissertação, de tal forma que deve conter suas próprias “referências bibliográficas”, mais sucintas e direcionadas para orientar o pesquisador em sua coleta de dados.

Marketing de relacionamento:

CHRISTOPHER, Martin; BALLANTYNE, David; PAYNE, Adrian. **Relationship marketing: creating stakeholder value**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

Recomendo particularmente a leitura deste livro pois o mesmo pode ser classificado como um “Kotler” do marketing de relacionamento, compilando conceitos difundidos por diferentes autores e abrangendo todos os aspectos do marketing de relacionamento. Nas oito páginas introdutórias do livro o autor fornece uma visão completa sobre a evolução do conceito e a contribuição dos diferentes autores para tal evolução. Desta forma, esta introdução se configura como um “mapa” para guiar o aprendizado sobre marketing de relacionamento.

GAMBLE, Paul R.; STONE, Merlin; WOODCOCK Neil; FOSS, Bryan. *Up Close & Personal*. London: Kogan Page Limited, 2003.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, Christian, **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

GUMMESON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HOLDEN, Jim. *World Class Selling: the crossroads of customer, sales, marketing and technology*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

KALIFA, Azaddin Salem. Customers value: a review of recent literature and integrative configuration. **Management Decision**. London: v.42, iss.5/6, p.645, 2004.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

Estudo de caso:

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto: Porto Editora, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

3.9.3 Procedimentos de campo**Características da pesquisa de campo:**

- Fundamento da pesquisa: Método indutivo.
- Tipo de pesquisa: Exploratória.
Qualitativa.
- Estratégia de pesquisa: Estudo de caso único incorporado.
- Coleta de dados: Entrevistas em profundidade, espontâneas, não disfarçadas.

Materiais e recursos utilizados:

Não será utilizado recurso eletrônico para gravação das entrevistas pois podem levar à intimidação e conseqüente perda da espontaneidade do entrevistado, levando a que os dados coletados sejam de qualidade duvidosa.

Devem ser levados para cada entrevista:

1. Caderno de investigação.
2. Questões principais a serem respondidas pelo estudo.
3. Proposições relativas a cada questão.
4. Perguntas para orientar a entrevista.

Uma sala será reservada pelo gerente de marketing da empresa para garantir a privacidade do investigador na realização de anotações relativas às entrevistas.

Local das entrevistas:

Av. Morumbi, 8264 - São Paulo, SP - Brasil (CEP: 04703-002)

Indivíduos a serem entrevistados:¹²⁷

- ✓ Diretor de Operações
- ✓ Diretor de Vendas
- ✓ Gerentes de Vendas
- ✓ Representantes de Vendas
- ✓ Gerente de Marketing
- ✓ Gerentes de Produtos
- ✓ Gerentes técnicos
- ✓ Diretor Industrial
- ✓ Diretor financeiro
- ✓ Gerente de qualidade
- ✓ Gerente de fábrica
- ✓ Gerente de logística.
- ✓ Gerente de relações governamentais

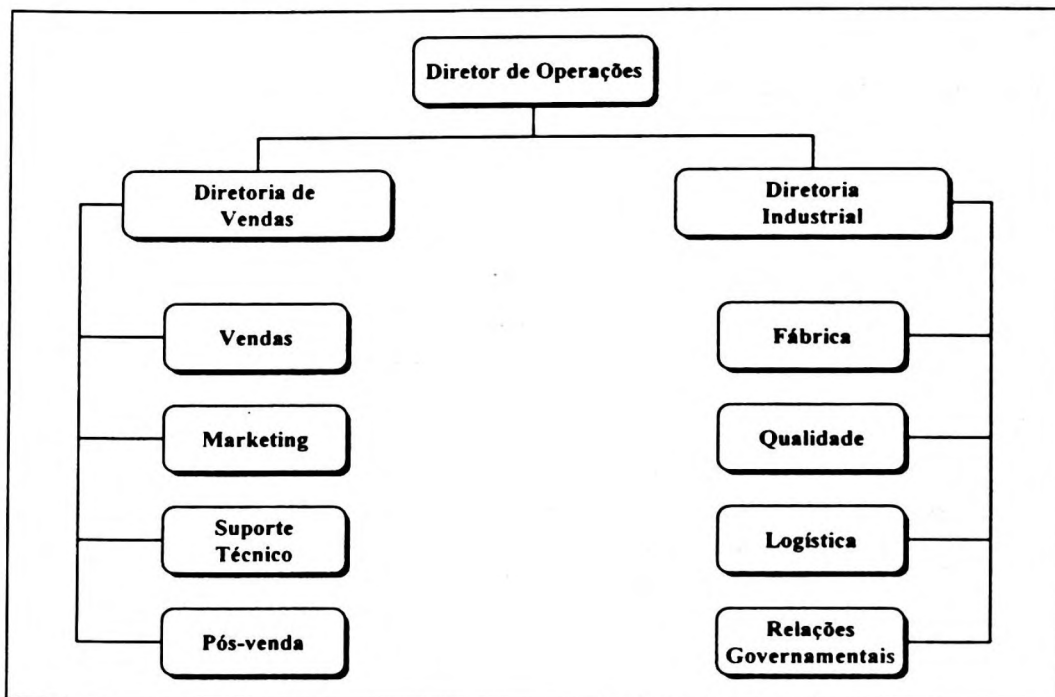


Figura 37 - Organograma simplificado dos departamentos envolvidos na pesquisa¹²⁸
 Fonte: Autor, baseado nas informações fornecidas pela empresa.

¹²⁷ De comum acordo com a empresa, o nome dos entrevistados não será divulgado - Dado confidencial.

¹²⁸ O organograma apresentado tem a função de apresentar uma idéia da distribuição de atribuições e a hierarquia da empresa. O pesquisador teve acesso ao organograma oficial mas, por motivos de confidencialidade, o mesmo não foi reproduzido na figura.

Formato das entrevistas:

As entrevistas devem ser conduzidas de forma livre, abrindo-se um diálogo com o entrevistado e procurando conduzi-lo de forma a obter as evidências desejadas. As proposições, questões e perguntas contidas no protocolo servirão basicamente como orientação para que o investigador não se esqueça de detalhes importantes durante o processo.

Ao final de cada entrevista, ainda com o entrevistado a disposição, o pesquisador deverá revisar (lendo para si mesmo) todas as proposições, questões e perguntas contidas no protocolo. Caso descubra algum ponto que não foi coberto durante o diálogo ou que está mal esclarecido, deverá adotar o seguinte procedimento:

1. Ler a proposição ou dirigir a questão ou pergunta de forma direta ao entrevistado.
2. Anotar a resposta de forma objetiva.
3. Analisar se a resposta dada pelo entrevistado tem implicações em outras evidências obtidas durante todo o processo.
4. Caso necessário retomar pontos já tratados anteriormente para esclarecimentos.

Cronograma:

	Agosto				Setembro				Outubro			
Entrevistas												
Análise												
Entrevistas de Retorno												
Relatório final												
Entrega do projeto												28 de Outubro

Figura 38 - Cronograma do projeto de estudo de caso
Fonte: AUTOR

3.9.4 Conclusões

Ouso dizer que NÃO. A empresa não adota o marketing de relacionamento em sua dimensão estratégica, mas o mesmo faz parte da filosofia de trabalho da empresa e seus conceitos operacionais são amplamente empregados. Vamos examinar melhor a questão.¹²⁹

A empresa investigada baseia sua estratégia em dois pilares fundamentais: inovação e intimidade com o cliente. A inovação a leva a ter os melhores produtos do mercado, o que justifica a prática de preços mais altos, correspondentes ao valor agregado pela qualidade superior. A intimidade dá suporte à construção da reputação de produtos superiores pois, por meio de interações diretas com seus clientes e outros participantes do setor, na maior parte das vezes face-a-face, a empresa procura construir um nível de confiança que dê credibilidade ao seu discurso de produtos diferenciados.

Segundo Kapferer (2004, p.49-50) “A marca é subproduto da inovação. O ato fundador da marca é, portanto, a inovação, o produto/serviço novo.” A Elanco Saúde Animal se apóia na inovação para desenvolver as marcas de maior prestígio no setor. Sua principal preocupação é a criação e manutenção de uma reputação que a faça ser reconhecida no mercado pela superioridade de seus produtos - os de maior qualidade e melhor desempenho, justificando então os preços praticados pela companhia: os mais altos do mercado.

No modelo de construção clássico de marca, a mídia de massa desempenhava um papel preponderante, energizando e envolvendo os clientes, criando vínculos emocionais que levavam à preferência por produtos e serviços. Hoje em dia este paradigma não é mais válido. A marca é construída em contato com o cliente. São nas interações que reside o potencial de envolvimento que resulta na construção de vínculos duradouros, os quais levam à lealdade. (*Ibid.*, p.71-74). A Elanco está baseando a manutenção de sua reputação no mercado a partir das interações com os clientes. Toda sua verba promocional é, hoje em dia, aplicada nos pontos de contato da empresa com o mercado.

A forma preferida de interação da empresa é o contato direto e pessoal. Sempre que possível a equipe de vendas está face-a-face com seus clientes, procurando avaliar seus desejos, necessidades, expectativas e atender aos seus anseios de relacionamento, procurando, com

¹²⁹ Ver a página final desta seção, p.184: Comentários sobre a frase de abertura das conclusões.

isso, estreitar os vínculos e aumentar o nível de intimidade com seus clientes. Além disso, nas palavras de um dos entrevistados: “ - O contato pessoal dá um controle muito grande sobre a mensagem sendo entregue.” A Elanco tem sua visão de valor - qualidade e desempenho superior justificando o preço mais alto - e tem como objetivo difundir sua visão pelo mercado, educando e influenciando outros participantes de forma que eles desenvolvam a apreensão¹³⁰ de seu ponto de vista.

Para difundir de forma mais efetiva sua visão por toda a cadeia de valor, a empresa também se vale de diferentes eventos como palestras, cursos e seminários abertos realizados em diferentes partes do país. Estes seminários têm tanto conteúdo técnico, diretamente ligado ao setor, como tópicos referentes à rastreabilidade da carne, regulamentos de países importadores, como também há espaço para divulgação de melhores práticas em administração, por exemplo, um seminário sobre diferenciação de produtos e serviços.

Quando leva estes eventos ao mercado, a empresa está procurando dizer “o quanto está atendida” com o que há de mais atual e inovador em termos de práticas técnicas e administrativas no setor, ou seja, está reforçando o próprio conceito de inovação de seus produtos e serviços. Está difundindo seus valores no mercado, procurando elevar o nível de credibilidade de seu discurso.

Como a empresa é fortemente vista como referência no setor, muitas vezes estes eventos são requisitados de forma customizada por alguns clientes e também por não clientes que, caso representem potencial de vendas ou sejam representativos para a construção da reputação no setor, terão suas necessidades atendidas. Os eventos, além de serem uma forte ferramenta de posicionamento da empresa, também se tornam um serviço agregado à oferta de valor da organização.

No que se refere aos serviços de suporte técnico, a empresa tem o mesmo comportamento: atende tanto a clientes como a não clientes, sem cobrar nada pelos serviços, desde que esses agreguem alguma forma de valor para a companhia: o cliente é referência no mercado, auxiliando a Elanco na construção de sua reputação, ou o cliente apresenta potencial de compras no longo prazo. O suporte técnico ganha então conotação de consultoria, somando

¹³⁰ Apreensão: o indivíduo aceitou como verdadeiro um conceito a que teve contato. “Comprou a idéia.”

um serviço ao pacote de valor da organização, bem como é mais uma oportunidade de estar de forma direta em contato com o mercado, difundindo os valores da empresa pela cadeia.

A empresa atende de forma individualizada tanto clientes como não clientes, desde que esses representem algum valor no longo prazo para a companhia. Neste sentido, procura customizar os serviços disponibilizados sempre que adequado à estratégia da Elanco. A customização também ocorre nos produtos, mas não por meio de alterações nas fórmulas - padrão que a empresa não altera. Ela é realizada na modificação de formatos e materiais das embalagens, quando solicitado pelos clientes e viável para a companhia.

Assim sendo, o pacote de valor da empresa apresenta os seguintes componentes: Atendimento individualizado; Suporte técnico; Treinamento técnico; treinamento em melhores práticas em administração; Customização de produtos e serviços; O produto físico utilizado no tratamento de animais.

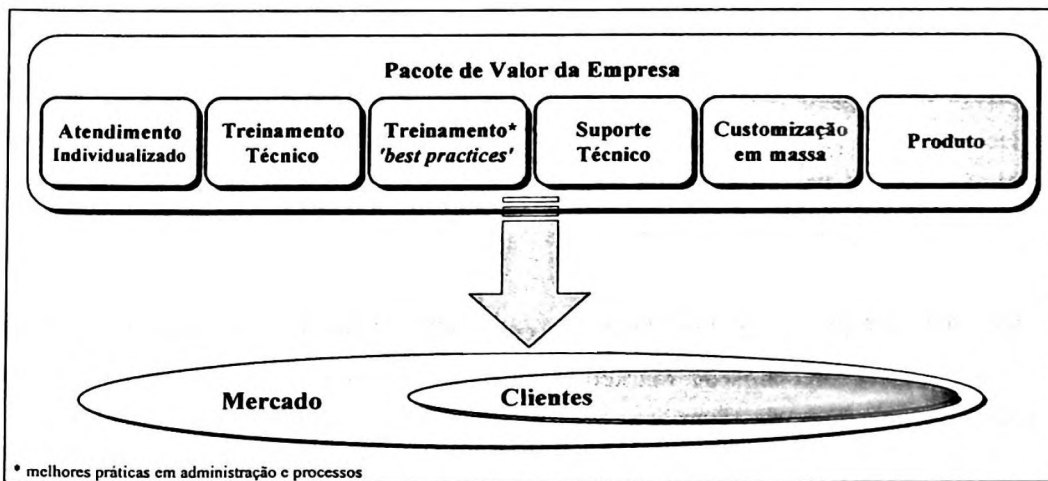


Figura 39 - O pacote de valor da Elanco Saúde Animal

Fonte: AUTOR

Durante o processo de investigação empírico foram vários os momentos em que havia a clara impressão de que a Elanco é uma empresa de serviços que tem um produto agregado à oferta de valor. A maior parte dos discursos de seus funcionários é focada no atendimento individualizado face-a-face, mas eventos oferecidos ao mercado e no suporte técnico. Isso levou à seguinte conclusão:

O marketing de relacionamento é para a empresa tanto uma ferramenta para reforçar seu posicionamento no mercado, como também é o canal de distribuição dos serviços que agregam benefícios ao pacote de valor da companhia.

De certa forma pode-se afirmar que a empresa pratica os mesmos preceitos de diferenciação que foram desenvolvidos para o mercado de massa: Construir a reputação de produtos diferenciados e únicos (criação de marcas), e cobrar uma recompensa maior por isso (preços mais altos). A diferença básica é que naquela época a mídia de massa era a principal ferramenta para se construir o posicionamento no mercado, agora são as interações e contatos diretos com o cliente.

O marketing de relacionamento se apresenta para a empresa como a ferramenta para a construção e manutenção de sua reputação. Ele também é o veículo para que ela entregue serviços de valor agregado aos clientes e ao mercado de forma geral.

Comentário sobre a frase de abertura das conclusões:

A frase de abertura das conclusões, “[...] NÃO. A empresa não adota o marketing de relacionamento [...]” foi colocada de forma enfática para “ligar” o leitor e criar uma expectativa que o leve a olhar atentamente o material e localizar “de onde foi tirada esta evidência”.

De fato, a maior parte das observações colhidas em campo levam à conclusão de que a empresa pratica preceitos do marketing de relacionamento, com algumas exceções, o que poderá ser observado no detalhamento das conclusões na seqüência deste material.

Porém, o que guia todas as ações da empresa é a construção de sua reputação no mercado. Seu principal objetivo é diferenciar seus produtos de forma que sejam vistos como os de maior valor agregado, justificando os preços praticados: os mais altos do setor. Proposta idêntica a aquela utilizada na época do marketing de massa. Mas, nos dias de hoje, a “mídia” mais eficiente para se posicionar produtos e serviços no mercado é a interação direta com os clientes.

A maior parte das atividades da empresa giram em torno de sua reputação e da difusão de seus conceitos sobre o que é bom para o mercado ou não. O cliente não tem um papel ativo na definição de valor. A empresa parte do que ela acredita para então convencer o mercado de que seu ponto de vista é o mais adequado. O marketing de relacionamento fornece as ferramentas para que ela difunda seus valores com maior credibilidade.

A Elanco Saúde Animal tem uma “mensagem” para entregar ao mercado e utiliza o marketing de relacionamento para fazê-lo.

O marketing de relacionamento é o meio.

O fim é a diferenciação dos produtos e a construção da reputação da empresa, como sempre o foi no marketing tradicional.

Os conceitos teóricos desenvolvidos por Vavra (1993) e McKenna (1992) “dariam conta do recado”¹³¹.

Observações:

Na seqüência serão detalhadas as conclusões obtidas na investigação. De acordo com documento de confidencialidade assinado com a empresa, nenhum nome de processos, sistemas e ferramentas utilizado na organização podem ser divulgados, bem como detalhes específicos relacionados ao mesmo, levando à perda de riqueza em alguns passagens.

¹³¹ No sentido que o arcabouço teórico desenvolvido pelos autores seria base suficiente para as práticas da empresa. Vavra (1993) com seu enfoque no pós-venda. McKenna (1992) priorizando a construção da reputação. Ambos observando o papel preponderante da tecnologia da informação e das interações com os clientes na implementação do marketing de relacionamento.

3.9.5 O que é marketing de relacionamento para a organização ?

Interpretação macro:

O marketing de relacionamento é a ferramenta utilizada pela empresa para construir sua reputação no mercado e desenvolver intimidade com os clientes, que são tratados de forma direta e individualizada. O foco de atuação é no longo prazo - na retenção dos clientes atuais e a filosofia de marketing de relacionamento está plenamente disseminada pela empresa em diferentes níveis hierárquicos.

Os principais públicos envolvidos no marketing de relacionamento são: clientes diretos - produtores de proteína animal; “clientes dos clientes” - processadores de proteína animal; e órgãos governamentais responsáveis por controles e regulamentos relacionados ao setor. Outros públicos também fazem parte do foco da companhia, mas com menos ênfase.

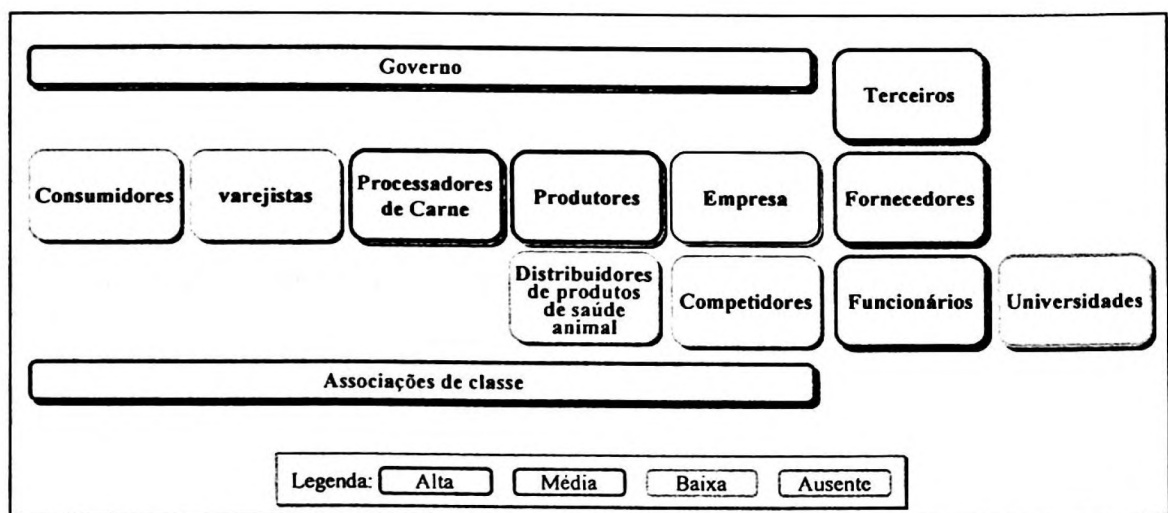


Figura 40 - Prioridade dada aos públicos envolvidos no marketing de relacionamento da empresa

Fonte: AUTOR

O conceito de colaboração e criação mútua de valor não se enquadra de forma natural na perspectiva de marketing de relacionamento da Elanco. A empresa cria sua noção de valor e procura difundir a mesma pelo setor, procurando educar os clientes sobre o que é valor e o que não é. O cliente tem pouca ou nenhuma interferência nesse processo. Porém pode se afirmar que o cliente está integrado em um certo nível na criação de valor no processo de atendimento, onde a empresa aceita as interferências dos mesmos e as implementa quando julga adequado ao negócio.

A customização em massa é empregada pela organização, mas com limitações, pois a empresa não modifica sob hipótese alguma a fórmula de seus produtos, nem mesmo os veículos¹³¹ utilizados, para atender a solicitações de clientes. Porém modificações de embalagem (formato, peso e materiais utilizados) são discutidas e, quando adequado às estratégias da empresa, implementadas.

A administração de clientes segundo variáveis valorizadas pelo marketing de relacionamento não foi observada de forma direta na empresa: não existe segmentação baseada em diferentes níveis de vínculo e não há mensuração de resultados agrupado por clientes. Também não é possível analisar os custos de aquisição e manutenção de clientes, pois a empresa não mensura os custos de promoção e atendimento por contas e os custos de distribuição são incorporados ao custo dos produtos.

Não há mapeamento dos processos de interação com o cliente, mas existe um mapeamento profundo, detalhado e sistemático de cada funcionário ou colaborador do cliente, avaliando-se o perfil psicológico de cada um - suas necessidades, desejos e motivações e o papel e influência que tem no processo decisório de compras dos clientes.

Na página seguinte é apresentada uma ilustração - figura 41, que procura mostrar conceitos chave do marketing de relacionamento e o nível de utilização do mesmo na empresa estudada. Não se buscou o preciosismo de reproduzir todos os conceitos exatamente como se apresentam na revisão teórica, por exemplo: o conceito de mensuração de custos de aquisição e manutenção de clientes está incorporado à administração de clientes, porém, dada a importância das evidências obtidas no estudo empírico sobre este tópico, o mesmo é mostrado de forma separada.

Interpretação - detalhes e saliências:

A maior preocupação da empresa é com o desenvolvimento e manutenção da reputação de possuir os produtos com maior nível de qualidade e melhor desempenho no mercado, justificando dessa forma os preços que pratica - os mais altos de seu setor de atuação. Sua

¹³¹ Veículo são substâncias que não possuem princípio ativo algum, ou seja, não tem implicação positiva ou negativa na saúde dos animais. A elas são misturadas as moléculas correspondente ao princípio ativo que trará a solução procurada pelo produtor.

meta é continuar sendo, como tem sido até hoje, a referência na indústria. O marketing de relacionamento é a ferramenta utilizada para construir esse posicionamento diferenciado da empresa no mercado. Todas as verbas promocionais da empresa migraram para pontos de contato direto com clientes, ao contrário do passado quando parte era investida em mídia de massa - programas de TV e revistas especializadas do setor.

Na visão da empresa, divulgando seu posicionamento de forma direta, por meio da equipe de vendas e marketing, há um controle muito maior sobre a mensagem sendo entregue e é possível analisar de forma mais precisa a receptividade da mesma no mercado.

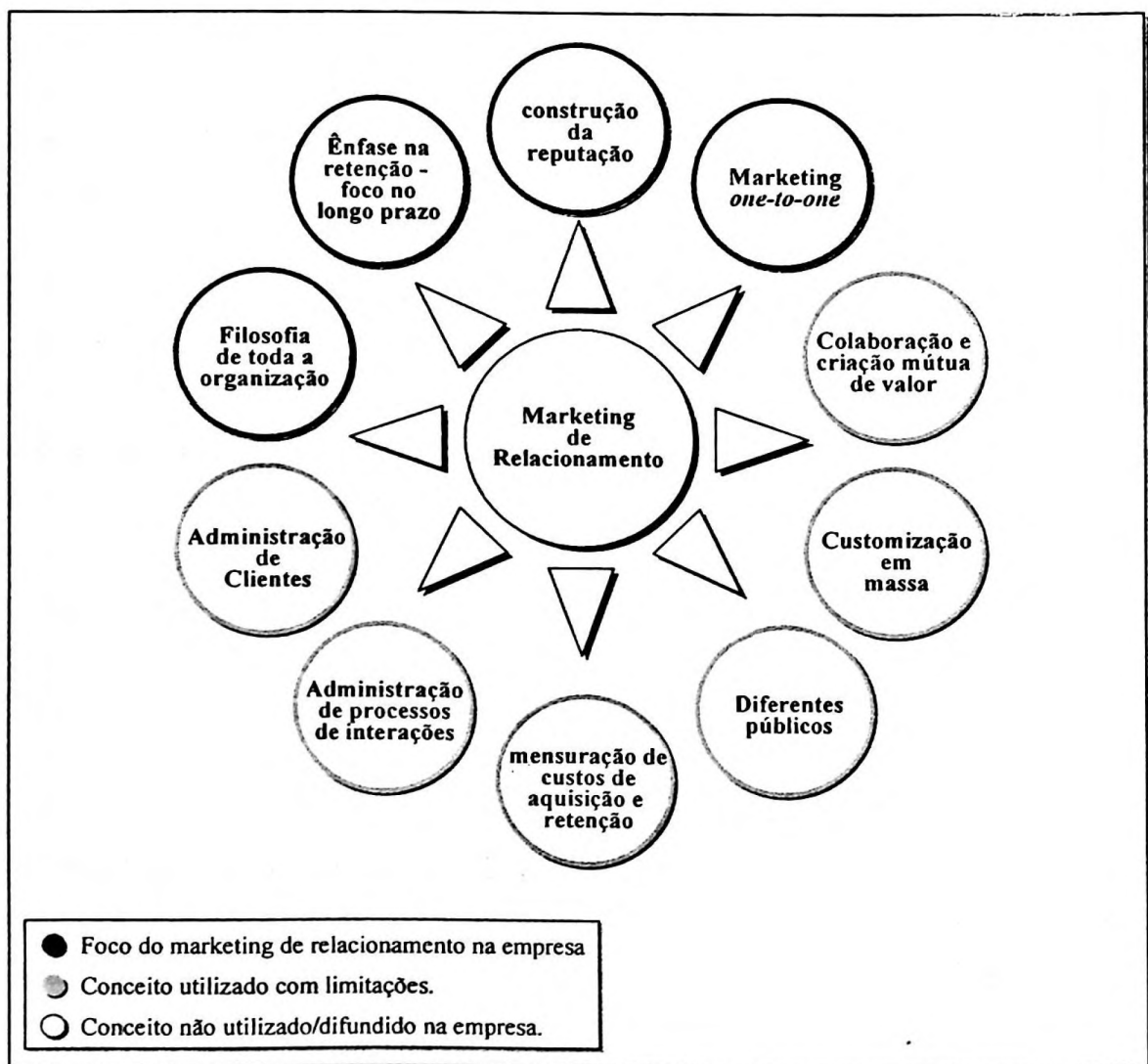


Figura 41 - Foco do marketing de relacionamento na empresa estudada

Fonte: AUTOR

Coerente com este objetivo, o da construção da reputação, se apresenta um dos pilares em que se assenta a estratégia da organização: Intimidade com o cliente. A empresa procura de todas as formas estar o mais próximo possível do cliente, criando vínculos de confiança que permita a divulgação de seu posicionamento e sua visão do mercado com credibilidade. A customização em massa, baseada principalmente em um atendimento individualizado e direto (face-a-face) contribui para o crescimento do nível de vínculos com os clientes. É importante observar que a organização não valoriza os vínculos estruturais que se caracterizam como monopólio, ou seja, o cliente é obrigado a comprar da empresa por falta de opções. Para eles esse é o “pior cliente que a empresa pode ter” pois não dá sustentação ao seu principal objetivo: a construção da reputação.

Os serviços ao cliente são a melhor forma da empresa customizar sua oferta no mercado, pois a mesma não modifica nenhum parâmetro de suas fórmulas e a modificação em embalagens e formatos dos produtos é um processo lento, devido principalmente a trâmites burocráticos ligados ao ministério da saúde. Quando solicitado pelo cliente e adequado à companhia, serão feitas as modificações necessárias, mas levam cerca de seis a nove meses para serem implementadas.

Eventos, palestras e cursos, envolvendo aspectos técnicos do setor ou relacionados às melhores práticas em administração, são utilizados para agregar valor aos produtos - fazem parte do pacote de serviços da organização. Estes eventos são algumas vezes customizados, ou seja, a requisição do conteúdo parte do cliente e, se adequado e viável, o mesmo é realizado. Mas é importante observar que esses eventos não são somente dirigidos aos clientes, mas ao mercado de forma geral, ou seja: são utilizados para construir a reputação da organização. Os clientes têm prioridade nos mesmos mas, dependendo do caso, a empresa realiza eventos solicitados especificamente por algum potencial cliente que ainda não faz compras com a empresa. A visão é claramente de longo-prazo, ou seja, desenvolvimento de vínculos com o mercado que, com o tempo, leve potenciais compradores a se tornarem clientes da organização.

Este comportamento se estende também ao suporte técnico. Foi relatado o caso de uma empresa de muita relevância, segundo as prioridades da Elanco, que não comprava seus produtos mas solicitava constantemente suporte técnico, prontamente atendido pela organização, até um “belo dia” em que esta empresa contactou a equipe de vendas com a

seguinte questão: “ - Precisamos conversar para que vocês me orientem que produto devo comprar de vocês”. Ou seja, o valor agregado pelo suporte foi tal que, para manter um relacionamento que permitisse moralmente¹³² a continuidade do mesmo, a empresa solicitou à Elanco que analisasse seu negócio e indicasse o produto mais adequado.

Quanto aos públicos, a empresa concentra sua atenção nos clientes diretos (produtores), clientes dos clientes (processadores de carne) e no governo. A razão do foco nesse último se dá devido ao alto nível de regulamentação do setor. A empresa possui dois funcionários responsáveis pela manutenção dos contatos com o ministério da saúde e outros órgãos reguladores que procuram influenciar de forma sistemática a criação de normas e regras na indústria de acordo com a visão e valores da empresa.

O prioridade em abranger a cadeia de valor até o processador de proteínas (carne), sem avançar até o varejo, se dá por uma questão de foco: falar com o varejo não agrega muito valor no sentido da disseminação do posicionamento da empresa no mercado.

A principal carência relacionada ao marketing de relacionamento observada na empresa foi a ausência de medidas que permitem a análise de lucratividade por cliente ou grupo de clientes. Todo o foco da mensuração de resultados é baseada em produtos. Os custos de distribuição, que impactam diretamente a lucratividade, são incorporados ao custo dos produtos vendidos. Custos promocionais e de atendimento não são mensurados. A justificativa dada é de que na composição dos custos o preço do produto tem tal representação que não compensa para a empresa, ao menos por enquanto, investir recursos na mensuração dessas variáveis.

Algumas frases/evidências colhidas durante a entrevista:

- “ - A empresa já foi muito arrogante no passado e ainda o é em alguns pontos.”
- “ - O pior cliente para nós é aquele que é obrigado a comprar nossos produtos por não ter outra opção no mercado.”

¹³² No sentido que o potencial cliente não se sentia bem utilizando os serviços da companhia sem comprar seus produtos.

3.9.6 Por que a empresa adota o marketing de relacionamento ?

Interpretação macro:

O marketing de relacionamento é a ferramenta utilizada pela empresa para construir sua reputação no mercado, para aumentar o grau de intimidade com o cliente e para agregar valor ao pacote de serviços, de forma a justificar os preços praticados, os mais altos no setor.

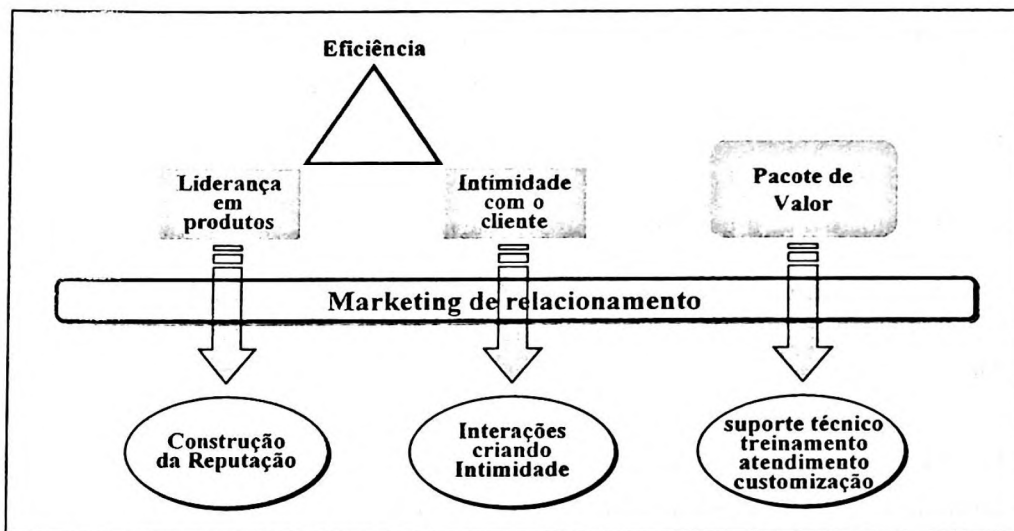


Figure 42 - Como o marketing de relacionamento se enquadra nas estratégias da empresa
Fonte: AUTOR

Comentários:

A empresa comercializa produtos no mercado porém, de fato, o que ela entrega é um pacote de serviços muito completo, que inclui atendimento individualizado, suporte técnico, treinamento técnico e também treinamentos relacionados às práticas administrativas de uma forma geral (quando solicitado pelos clientes).

Por treinamento entende-se seminários, palestras e também cursos com maior tempo de extensão (uma semana por exemplo) onde a empresa procura difundir conhecimentos importantes e relevantes para toda a cadeia de valor. Atualmente, por exemplo, é muito valorizado pelo mercado a compreensão sobre a rastreabilidade da carne e dados e informações referentes à exportação (normas, regulamentos, etc).

O suporte técnico se caracteriza por atendimento a demandas específicas do mercado, quando funcionários de clientes efetivos e potenciais, por verem a empresa como referência, procuram contatá-la para solicitar orientações, sejam estas diretamente relacionadas aos negócios da empresa, seja envolvendo outros pontos da cadeia de valor.¹³³

A entrega destes serviços no mercado almeja gerar pontos importantes de contato e interação com o mercado, utilizando-os para construir a reputação da empresa, bem como agregar valor ao produto. Tanto clientes efetivos como potenciais podem se beneficiar destes serviços. A diferença entre clientes potenciais e clientes atuais é que o pacote de valor desses inclui o produto e, naturalmente, o nível de demanda exigido com relação aos serviços será muito maior.

O “pulo do gato” é que, a partir de um apelo relevante no setor, rastreabilidade da carne por exemplo, a empresa interage com o mercado, por meio de palestras, seminários e treinamentos, e procura difundir seus valores na cadeia, influenciando diferentes elos na mesma.

A estratégia da organização se baseia na intimidade com o cliente e na liderança em produtos. O marketing de relacionamento é a ferramenta tanto para desenvolver a intimidade como para construir a reputação da liderança em produtos, conquistada não só pelas características físicas do mesmo, mas também pela percepção de qualidade gerada pelos serviços agregados.

Interpretação - detalhes e saliências

Confirmando o que se observa na teoria, o marketing de relacionamento é adequado à empresa pois há pouca possibilidade de crescimento no setor via aquisição de novos clientes, devido aos seguintes fatores:

- ⇨ As taxas de crescimento são baixas e estáveis, sendo que a representatividade dos novos clientes é mínima quando confrontada com o tamanho do mercado.
- ⇨ O mercado vive um momento de consolidação de clientes, via aquisições e fusões. O número dos clientes que representam a maior parte do mercado está diminuindo.

¹³³ Exceto dados, informações ou considerações a respeito de competidores e seus produtos, pois o código de ética da empresa não permite que seus funcionários façam comentários sobre concorrentes.

- ⇒ Há um crescente número de competidores utilizando-se da possibilidade da quebra de patentes para oferecer a mesma molécula e/ou princípio ativo que a empresa desenvolveu por um preço muito mais baixo - produtos similares e genéricos, o que dificulta a diferenciação de produtos no mercado.

Também conforme pressupostos encontrados na teoria, o marketing de relacionamento é ferramenta mais eficiente para que a empresa posicione seus produtos e construa sua reputação no mercado:

- ⇒ A empresa costumava utilizar mídias de massa - revistas e programas de TV especializados, porém abandonou estas práticas e concentra sua verba promocional de forma direta, nos pontos de contato com o cliente.

Por outro lado, a teoria aponta na direção de que o marketing de relacionamento é adequado pois os custos de aquisição de clientes são maiores que os custos de manutenção dos mesmos (dado o perfil do setor acima descrito), e os clientes fiéis são mais lucrativos pois o custo de atendimento é menor. Essas evidências não se confirmaram na pesquisa empírica:

- ⇒ Os custos de manutenção de clientes são maiores que os custos de aquisição, pois o nível de serviço exigido por clientes fiéis também é muito maior.

Outra evidência que não se confirmou foi o pressuposto de que empresas em mercados com produtos de difícil diferenciação utilizam-se do marketing de relacionamento para permanecerem competitivas.

- ⇒ A “equação” da empresa é justamente o contrário: Os produtos e a empresa têm forte reputação positiva no mercado, gerando diferencial competitivo. O marketing de relacionamento é a ferramenta utilizada para comunicar e reforçar este posicionamento superior.

Algumas frases/evidências colhidas durante a entrevista:

- “- A empresa educa o mercado, difundindo sua concepção de valor.”
- “- A empresa procura influenciar o mercado por meio dos seminários, palestras e suporte técnico.”
- “- Os técnicos tem orgulho de dizer que utilizam os produtos da empresa !”

3.9.7 Como a empresa implementa o marketing de relacionamento ?

Interpretação macro:

A empresa possui processos e tecnologia (sistemas/banco de dados digital) para obter, armazenar e difundir informações sobre clientes. Há uma área de atendimento pós-venda que acompanha toda a demanda dos clientes após a conclusão da transação; A empresa se integra aos sistemas e tecnologia de colocação e acompanhamento de pedidos de seus clientes, porém ela não disponibiliza nenhum sistema informatizado para que o cliente se integre de forma *on-line* ao seu processo. Os processos e tecnologias da empresa possibilitam a customização de produtos e serviços; Os clientes e outros públicos podem contatar a empresa de várias formas: e-mail, fax, telefone, face-a-face, carta, porém o site da empresa ainda não permite contatos diretos. O *feed-back* aos clientes apresenta falha, principalmente quanto ao tempo de resposta. A remuneração da equipe de vendas não contempla nenhuma variável que recompense um funcionário pela manutenção e conquista da lealdade do cliente.

A principal forma de interação da equipe de vendas, marketing e suporte técnico da empresa com seus clientes e outros elos no mercado é o contato face-a-face. A estratégia da empresa se baseia em dois pilares: inovação e intimidade com o cliente, esse último levando então a empresa a optar pelos contatos pessoais, pois é a forma mais efetiva para construir a intimidade.

Interpretação - detalhes e saliências

Sistema de Informações sobre clientes:

A empresa possui *datawarehouse* para armazenar informações sobre clientes. Sua alimentação é feita por processos e rotinas bem definidas, sendo sua maior fonte de informações a equipe de vendas, mas outras áreas também têm acesso para fornecer dados e informações relevantes. A tecnologia empregada permite que informações específicas sejam disseminadas por sistemas *on-line*, classificadas por nível de prioridade e direcionadas para grupos exclusivos de usuários. Porém a investigação evidenciou que há uma certa negligência na utilização da ferramenta no que tange ao *input* de dados. Uma parte da equipe de vendas não enxerga o valor para a companhia em manter o sistema alimentado e esta tarefa acaba

tarefa acaba sucumbindo dadas outras prioridades. Ou seja, o sistema é muito bem desenhado para suprir as necessidades da empresa, porém há falhas em sua alimentação, o que diminui o nível de validade das informações obtidas.

Integração digital do cliente à empresa:

Uma boa parte do modelo de vendas no setor se dá por programação de vendas, ou seja, as negociações entre equipe de vendas e seus clientes são feitas para abranger entregas por todo um ciclo, por exemplo, produtos para o inverno. Seria então muito adequado que houvesse uma ferramenta para que os clientes colocassem e acompanhassem os pedidos de forma *online*, mas a empresa não dispõe de tal sistema para integrar eletronicamente seus clientes. Porém ela está integrada via tecnologia de informação àqueles clientes que possuem tal ferramenta. Ela não disponibiliza o serviço no mercado mas utiliza, quando necessário e desejado pelos seus clientes, os sistemas que esses desenvolveram.

Customização em massa:

A empresa não modifica características técnicas (fórmulas) de seus produtos nem desenvolve soluções técnicas específicas solicitadas pelos clientes. Muitas fórmulas possuem mais de 30 anos no mercado e não serão modificadas por solicitações de clientes. Não é a forma de atuação da organização.

A customização em massa é limitada principalmente ao tamanho e materiais das embalagens. A companhia está aberta a solicitações dessa natureza, mas o processo é lento pois no mercado de saúde animal mesmo uma simples mudança de embalagem tem implicações regulatórias complexas, levando mais de seis meses para serem aprovadas.

Pós-venda/Feed-back/Área responsável pelo relacionamento:

Há uma área chamada na empresa de “serviços ao cliente”, responsável pelo pós-venda, cuja principal tarefa é fornecer informações a respeito dos pedidos. No momento pode ser vista mais como um departamento de administração de contratos, ou seja, se ocupa de aspectos como: cumprir o prazo de entrega combinado com vendas; checar com a equipe de vendas a validade das informações contida nos pedidos; garantir a entrega do produto no prazo e quantidade combinados; informar o cliente sobre o andamento de seu pedido.

Essa área está ainda em fase de reestruturação, iniciada cerca de seis meses atrás e, por enquanto, está focando nos problemas básicos que eram observados no pós-venda da companhia, obtendo muito sucesso na solução dos mesmos. Porém ela é o embrião do que se tornará o centro nevrálgico do marketing de relacionamento da organização. Ela será a área que procurará medir o nível de resposta dada aos clientes quando esses entram em contato com diferentes áreas da empresa fazendo solicitações diversas. O departamento será o responsável pela garantia total da satisfação do cliente, incluindo a pesquisa formal de satisfação, e deverá acompanhar todas as formas de interação cliente-empresa, as pessoas envolvidas em tais interações e se o *feed-back* fornecido foi adequado em qualidade e tempo com relação às expectativas dos clientes.

Algumas frases/evidências colhidas durante a entrevista:

- “ - Nós programamos a retirada de um produto de linha, informamos o mercado e concluímos o intento. Após alguns meses que o processo havia sido finalizado, um importante cliente solicitou nossa atenção pois, devido a não disponibilidade do produto, estava com problemas em seu processo produtivo. Dada a relevância do mesmo para a empresa, passamos a importar o produto do Uruguai exclusivamente para o cliente. Após um ano ele adequou seus processos e o produto foi definitivamente retirado do *portfolio* no Brasil.”

- “- O *feed-back* sempre chega ao cliente, mas muitas vezes com tal atraso que já passou o *timing* da informação solicitada.”

3.9.8 Como a empresa administra sua carteira de clientes ?

Interpretação macro:

Coerente com o foco muito forte dado pela empresa à sua reputação no mercado, o agrupamento para identificação de segmentos é feito de acordo com o nível de atitude e comportamento dos clientes com relação à organização e seus produtos. Não há segmentação baseada em níveis de lealdade ou outras variáveis diretamente ligadas ao relacionamento.

Existem gerentes para grandes clientes e contas especiais. Nessas contas existe uma medição de lucratividade e faturamento específica, mas a mesma é baseada em produtos, sendo esta a forma de mensuração de retorno básica para todos as vendas da empresa. A organização ainda não dá grande atenção para medir a lucratividade e faturamento de clientes e grupos de clientes independente dos produtos adquiridos. Produtos dão lucro, não clientes seria o conceito difundido na companhia.

Os clientes de maior valor para a empresa são aqueles que enxergam o mercado como ela enxerga, ou seja, os valores do cliente são os mesmos da companhia. Na escala de prioridades da empresa este fator é levado em conta. Essa escala foi desenvolvida para que o nível de atenção dado aos clientes seja coerente com o valor que eles agregam, porém não contempla uma deserção de clientes - a empresa não recusa nenhum cliente, mas ele pode ter uma prioridade muito baixa de atendimento - ser o último da fila.

O valor difundido pela empresa no mercado é sempre constante: nós temos o produto de maior qualidade e melhor desempenho. A forma de abordar o cliente é que difere e, daí sim, leva em consideração o que significa valor para o cliente. A equipe de vendas analisa minuciosamente o momento do cliente e o discurso utilizado na negociação leva em consideração as informações obtidas. Assim, por exemplo: se um cliente está focando em eficiência e custos, o discurso de vendas mostrará um modelo de negócios que mostre o rendimento superior; se o cliente dá muita atenção a *status*, o discurso focará no diferencial que é trabalhar com os produtos da Elanco; se o cliente está muito preocupado com a qualidade final de sua produção, o discurso focará nos resultados conseguidos nos animais com a utilização dos produtos da empresa.

A companhia realiza um mapeamento dos diversos pontos de contato com clientes - indivíduos e colaboradores, analisando: o perfil psicológico de cada um - suas necessidades, desejos e motivações; suas atitudes relacionadas aos produtos, marcas e reputação da empresa; o grau de influência que cada um tem nas decisões de compra.

Não há na organização uma mensuração dos custos de aquisição ou manutenção de clientes no que se refere aos esforços de promoção e atendimento. A justificativa apresentada foi a de que os custos dos produtos vendidos têm uma representatividade tão alta que não justifica o investimento de recursos na mensuração daqueles itens. Os custos de distribuição são incorporados ao custo do produto vendido.

Interpretação - detalhes e saliências:

Segmentação de clientes:

A proposta de segmentação dos clientes por atitude e comportamento é coerente com uma empresa que coloca grande atenção na construção de sua reputação no mercado. Não há nenhuma evidência direta de que a empresa também segmente seus clientes pelo nível de lealdade e baseado em diferentes escalas de vínculo. Porém a segmentação por atitude incorpora o conceito de vínculos. Medindo-se o quanto um cliente tem uma visão positiva (gosta) ou negativa (não gosta) de seu fornecedor, está se medindo ao menos os vínculos emocionais presentes na relação.

Sendo um dos pilares da estratégia da empresa a intimidade com o cliente, o nível de vínculo passa a ser um fator de grande importância. Dessa forma a empresa deveria desenvolver formas de mensurar quais os tipos de vínculos existentes - estruturais, individuais, monopólios, etc, levando a uma maior compreensão de “onde se esta” e “onde se quer chegar” de acordo com uma escala de vínculos.

Mensuração de resultados:

A manutenção do preço praticado no mercado é um dos fatores mais importantes para a empresa. Ousaria dizer, de forma poética, que é “uma questão de honra” para a organização. O preço é praticamente congelado em uma negociação. Talvez esse seja o principal fator que

leve ao grande enfoque em medir os resultados com base em produtos, e não baseados em clientes e grupos de clientes. Não existe na organização sistemas ou processos que permitam a medição de lucratividade baseada em clientes.

Custos diretamente relacionados à aquisição e manutenção de clientes, como custos de promoção e atendimento de forma geral (suporte técnico, pós-venda, etc) não são mensurados especificamente por conta ou grupo de clientes, o que não permite a inclusão dessas variáveis em um cálculo sobre lucratividade dos mesmos. Os custos de distribuição têm importante peso nos negócios da companhia e são mensurados para cada venda. Porém eles são incorporados ao produto, e não aos custos de se atender determinado cliente independente dos produtos que este compra. A informação obtida tem o seguinte formato: O resultado do produto X vendido em março para a empresa Y não foi satisfatório pois a quantidade não foi adequada, o que prejudicou a margem de venda devido aos custos de distribuição. A supervisão de vendas manifesta um certo nível de insatisfação com a carência desse tipo de informação, pois não consegue visualizar claramente a contribuição de cada área de vendas para os resultados da empresa, dado que as quebras são feitas por produtos.

Há de se observar, no entanto, que todos os sistemas e formas de trabalho da organização procuram levar a equipe de vendas a concentrar-se na difusão do conceito de valor da empresa no setor - a qualidade superior e melhor desempenho de seus produtos. A manutenção da tabela de preço, sem aplicação de descontos, também é ponto crucial. Então pode-se concluir que esse foco no produto é o caminho utilizado para que a empresa implemente internamente suas estratégias: difundir o valor superior dos produtos, mantendo seu padrão de preços. Para não perder foco, a empresa desenvolve todas as mensurações com base em produtos, mas se justificaria que nos escalões mais elevados houvesse informações mais detalhadas sobre a lucratividade de cada cliente.

Mapeamento de clientes:

Fica mais adequado falar em mapeamento dos indivíduos - funcionários e colaboradores, que fazem parte da estrutura do cliente. A empresa possui sistemas sofisticados para analisar o perfil de personalidade das pessoas - necessidades, desejos, atitudes, motivações, e procura conhecer claramente o papel e influência que cada um tem na decisão de compras. Existem processo e procedimentos definidos para tal análise e o resultado é sistematicamente documentado. A equipe de vendas e marketing é constantemente treinada para identificar o

perfil dos indivíduos, realizando cursos como : Inteligência emocional, vendas baseada em valor, etc. Existem inclusive técnicas desenvolvidas exclusivamente para a empresa, as quais são utilizadas a nível mundial.

O mapeamento de clientes como um todo - não de cada indivíduo que faz parte dos clientes, utilizando-se de variáveis relacionadas ao relacionamento, não é feito. Não há mensuração do nível de lealdade de cada cliente ou do perfil dos vínculos estabelecidos, e não há evidências que eles irão desenvolver esses processos em um futuro próximo. Somando-se o conhecimento sobre cada colaborador do cliente tem-se uma visão do nível de relacionamento desenvolvido com a “entidade” cliente, porém não é um processo sistemático e documentado, mas sim baseada na percepção individual de cada funcionário da linha de frente da empresa.

Algumas frases/evidências colhidas durante a entrevista:

- “ - Nós nunca vamos recusar um cliente. Talvez na escala de prioridade ele esteja em último lugar, mas no momento que tivermos tempo para atendê-lo, nós vamos fazê-lo.”
- “ - Eu gostaria de saber a contribuição que diferentes áreas de vendas dão para o resultado da companhia.”
- “ - O pior cliente é aquele que não quer comprar da empresa, mas é obrigado a fazê-lo, por falta de opções no mercado ou por exigência de outros elos da cadeia a ele relacionados.”
- “ - Quando em uma mesa de negociações o cliente ou potencial cliente coloca a questão preços, ela é rapidamente ‘descartada’ pela empresa: vamos para o próximo ponto ou ‘encerramos’ por aqui pois em nosso preço nós não mexemos.”

3.9.9 A empresa é orientada para mercado ?

Interpretação macro:

Sim, a empresa tem uma clara filosofia de orientação para mercado: possui sistemas e processo para monitoramento e disseminação de conhecimento internamente; coloca ênfase na compreensão do valor que o cliente almeja, bem como naquele que esse agrega para a companhia; porém alguns processos fundamentais, como a pesquisa de satisfação de clientes, ainda estão em fase de implementação.

Quanto à inteligência de mercado/competitiva ela possui sistemas de informações e processos que garantem a coleta, processamento e disseminação do conhecimento por toda a empresa. Detalhe a ser observado é que, dado o código de ética da companhia não permitir que se sejam comentários sobre competidores em contatos realizados com terceiros, a organização toma o especial cuidado em não difundir dados e informações sobre concorrentes abertamente pela companhia. Na área de marketing existem responsáveis pelo acompanhamento dos competidores, que levam os *inputs* adquiridos para o momento do planejamento estratégico da empresa. As informações serão traduzidas nos planos e programas de ação a serem adotados pelas áreas de frente, mas não são divulgadas de forma direta.

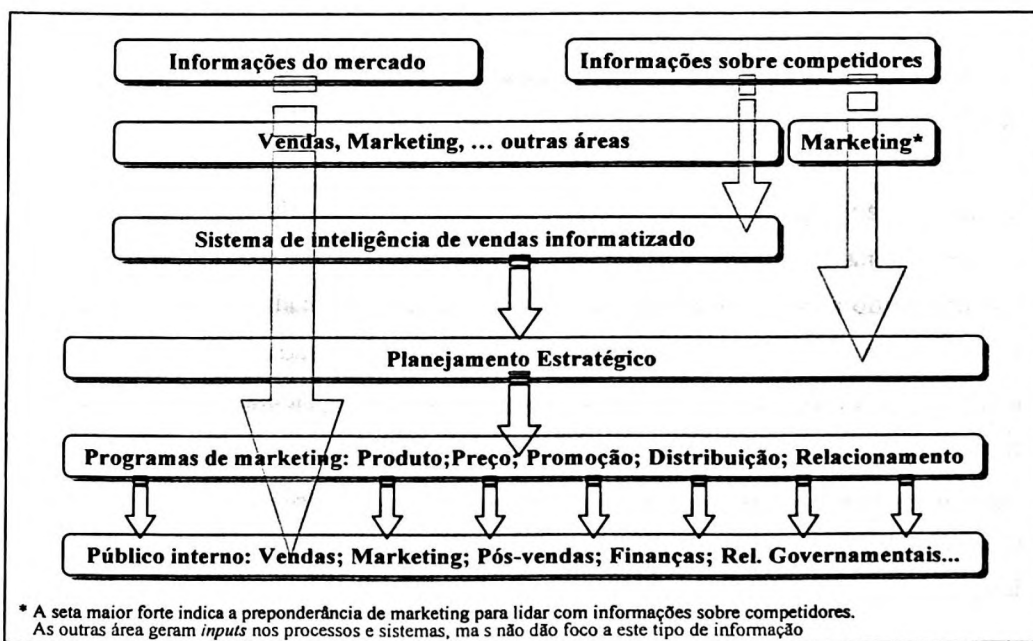


Figura 43 - Processo de disseminação de inteligência na empresa

Fonte: AUTOR.

Todo o discurso da empresa é baseado em valor, sendo que sua perspectiva é ampla, indo até a compreensão do que significa valor para o usuário final. Não adianta somente ter “foco no cliente”, você tem que ter o “foco do cliente” para agregar valor a ele. Porém a empresa é muito pouco sensível a outras visões de valor presentes no mercado. A organização é altamente focada e procura difundir sua visão - que foi sim desenvolvida por meio de análise minuciosa do mercado, utilizando-se para isso do marketing de relacionamento. Ela procura educar o mercado a partir de sua visão de valor. A empresa define o que é qualidade e difunde o conceito no setor. Sob esta ótica existe uma compreensão na empresa de que há compradores no mercado que não interessam para a companhia, pois não compartilham seus valores.

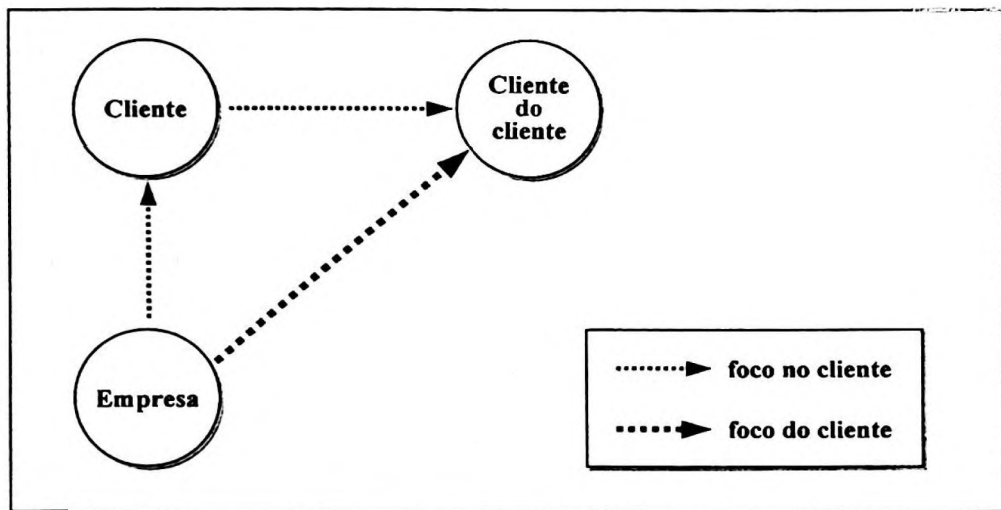


Figura 44 - Foco no cliente versus foco do cliente

Fonte: AUTOR

A preocupação com a mensuração formal e sistematizada da satisfação começou a se desenvolver mais intensamente somente a partir do ano passado. Neste ano a empresa está implementando uma pesquisa estruturada a ser aplicada anualmente para medir o nível de satisfação de seus clientes. Isso não significa que antes a satisfação não era importante. Como a empresa tem um foco de atuação baseado fortemente nas interações face-a-face, as equipes de vendas se encarregavam de fornecer os *inputs* sobre a satisfação com os produtos e com o atendimento da organização, processo não sistematizado mas que continuará a ter peso na avaliação do nível de satisfação. O único público contemplado são os clientes. Outros públicos como governo, associações de classe, terceiros não estão ainda incorporados ao processo.

Interpretação - detalhes e saliências

Competição:

A empresa tem um código ético muito rígido, no qual está claramente determinado que funcionários da empresa não devem tecer considerações sobre competidores e seus produtos com terceiros. Foi possível observar a efetividade de tal diretriz pois, durante o processo de coleta de evidências, a maior parte dos entrevistados não falou de forma espontânea sobre competidores.

Quando indagados sobre os principais concorrentes, os entrevistados apresentaram uma visão coesa, enumerando as mesmas empresas e comentando detalhes sucintos sobre cada uma delas, o que, durante o processo de pesquisa, transmitiu a falsa impressão de que a organização não colocava muita atenção nos movimentos da competição. Esta impressão somente foi desfeita quando foram entrevistados profissionais no nível de direção e os responsáveis diretos pelo acompanhamento da competição, quando se mostrou que, sim, a empresa acompanha os competidores, mas é política da organização não divulgar abertamente dados e informações sobre os mesmos.

Sistemas de informação de mercado:

A empresa possui um sistema de coleta e distribuição de informações de mercado muito eficiente, cujo foco principal é gerar conhecimento sobre o cliente e sua cadeia de valor. A equipe de vendas é a principal fornecedora de *inputs* no sistema, mas o mesmo também recebe informações de outras áreas. Além do armazenamento de dados, ele permite que se direcionem informações específicas a pessoas selecionadas, ou seja, permite a disseminação de informações de mercado de forma *on-line* dentro da organização.

Não é praxe na empresa o desenvolvimento de palestras, seminários e treinamentos internos para se falar sobre clientes e mercado. O sistema informatizado e o contato face-a-face são as principais ferramentas para disseminar inteligência. Uma dos pilares que se apoia a estratégia do negócio é a intimidade com os clientes, pilar esse que se reproduz no comportamento interno: os funcionários estão altamente energizados e, quando necessitam de informações mais precisas do que aquelas que o sistema fornece, entram diretamente em contatos com seus

pares para conversar a respeito. Como a equipe é pequena, cerca de 46 pessoas, os contatos pessoais se desenvolvem com facilidade.

Valor:

Durante as entrevistas várias vezes foi passada a impressão de que a organização é “altamente focada no próprio umbigo”. Quando questionados diretamente sobre isso, muitos entrevistados afirmaram que “a empresa já foi muito arrogante no passado”.

Talvez ainda exista algum resquício deste mal que é a arrogância – “nós somos os melhores e vocês têm que aprender conosco”. Porém, ao final do processo de pesquisa, chega-se à conclusão de que é muito mais uma questão de foco e de conhecimento de si mesma que leva a empresa a adotar essa postura. Ela está continuamente pesquisando toda a cadeia, para descobrir como agregar valor por meio de serviços e atendimento que a ajude a solidificar o conceito de que seus produtos são realmente superiores, justificando seus preços serem os mais altos do mercado. Há evidências de que ela realiza esta atividade muito bem, por exemplo: o enfoque atual que dá em suas palestras e seminários à rastreabilidade da carne e às regras e regulamentos sobre exportação é de fundamental importância para produtores e processadores de carne, que possuem muita carência de informações neste campo.

Outra evidência é que a empresa é referência no setor tanto para clientes como para outros elos, que não pestanejam em pegar no telefone e contatar profissionais técnicos e de mercado da organização para solicitar orientações sobre o setor.

Algumas frases/evidências colhidas durante a entrevista:

- “ - Eles compram preço e, devido a isso, nós não temos uma boa penetração naquela região. Estou indo lá verificar se há algo que possa fazer por eles de forma a se sensibilizarem à nossa proposta de valor.”
- “- Nós procuramos educar o mercado para que nossa noção de valor seja difundida e apreendida¹³⁴ por toda a cadeia.”
- “- Nós definimos o que é qualidade e difundimos o conceito no mercado.”

¹³⁴ Apreensão: o indivíduo aceitou como verdadeiro um conceito a que teve contato.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa**. São Paulo: Pioneira, 1999.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOYD Jr., Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1987.

BROWN, Stanley A. **CRM - Customer relationship management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CARLZON, Jan; LANGERSTRÖM, Tomas. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005

CAMPOMAR, Marco Cortez. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**. São Paulo: Instituto de Administração da FEA-USP, v.26, n.3, p.95-97, Julho/Setembro 1991.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Strategic Management: concepts and applications**. 2nd. ed. New york: McGraw Hill Inc., 1991.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHRISTOPHER, Martin; BALLANTYNE, David; PAYNE, Adrian. **Relationship marketing: creating stakeholder value**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

COSTA, Tabajara B. A contribuição do marketing de relacionamento no mercado industrial: um estudo de caso no setor de distribuição de combustíveis. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing**. 4th. ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos.** São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DAY, G.S. *The capabilities of market-driven organizations.* **Journal of Marketing.** Chicago, v.58, iss.4, p.37-52, Oct. 1994.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F.E.Jr.; *Organizational Culture and Marketing: defining the reserch agenda.* **Journal of Marketing.** v.53, p.3-15, Jan. 1989.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F.E.Jr.; *Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japonese firms: a quadrad analysis..* **Journal of Marketing.** v.57, p.23-37, Jan. 1993.

DESHPANDÉ, R. *Developing a market orientation..* Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1999.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD Paul W. **Comportamento do consumidor.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

GABARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships.* **Journal of Marketing.** Chicago, v.63, iss.2, pg. 70-88, *April* 1999.

GAMBLE, Paul R.; STONE, Merlin; WOODCOCK Neil; FOSS, Bryan. *Up Close & Personal.* London: Kogan Page Limited, 2003.

GARDNER, David .Morgan; THOMAS, Howard. *Strategic marketing and management.* New York: John Wiley & Sons, 1985.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODE, W. J.; HATT, K. **Métodos em pesquisa social.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, Christian, **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, C., Relationship marketing: the strategy continuum. **Academy of Marketing Science. Journal.** Greenvale: v.23, n.4, p.252-4, 1995.

GRÖNROOS, C., *Relationship marketing: strategic and tactical implications.* **Management Decision.** London: v.34, n.3; p.5-14, 1996.

GRÖNROOS, Christian. *The relationship marketing process: communication, iteration, dialogue, value.* **The Journal of Business & Industrial Marketing.** Santa Bárbara: v.19, iss. 2, p.99-113, 2004.

GUMMESON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOLDEN, Jim. *World Class Selling: the crossroads of customer, sales, marketing and technology.* New York: John Wiley & Sons, 1999.

HOOLEY, G.J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo.** São Paulo: Makron Books, 1996.

IKEDA, Ana. **Marketing de Relacionamento em organizações de fomento ao turismo.** São Paulo, 2000. Tese (Livre Docência em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

JONES, Thomas O.; SASSER, W. Earl Jr. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review.** Boston, v.73, iss.6, p. 88-90, Nov/Dec 1995.

KALIFA, Azaddin Salem. Customers value: a review of recent literature and integrative configuration. **Management Decision.** London: v.42, iss.5/6, p.645, 2004.

KAPFERER, Jean-Noël. **O que vai mudar as marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2004

KINNEAR, Thomas C.; TAYLOR, James R. **Marketing research: an applied approach.** 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, 1997.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications.* **Journal of marketing,** v.54, p.1-18, April 1990.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control.* New Jersey: Prentice Hall, 1997.

- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LINDGREEN, Adam; PALMER, Roger; VANHAMME, Joelle. Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. **Marketing Intelligence and Planning**. Bradford: v.22, iss.6/7, p.673-692, 2004
- LISWOOD, Laura A. *Serving them right: innovative and powerful customer retention strategies*. New York: Harper Business, 1990.
- LOVELOCK, Cristopher. **Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem Invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MCKENNA, Regis. **Acesso Total: O novo conceito de marketing de atendimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Consumer Behavior: a framework**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**. v.54, n.4, p.20-34, October 1990.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors: with a new introduction*/Michael E. Porter. New York: The Free Press, 1998.

RAVALD, Annika. GRÖNROOS, Chistian. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. Bradford: v.30, iss.2, pg.19-32, 1996.

REICHARDT, C.; COOK, T. D. *Beyond qualitative versus quantitative methods*. Beverly Hills: Sage, 1979.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIES, AL; TROUT, JACK. *Posicionamento – a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1987.

RUST, R.T.; LEMON, K.N.; ZEITHAML, V. *O valor do cliente: customer equity*. São Paulo: Bookman, 2001.

SANTOS, Sandra Carvalho dos. **Marketing de Relacionamento no mercado empresarial de prestação de serviços: Um estudo de caso em uma empresa de telefonia fixa. um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SELLTIZ, Claire *et al.* *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U., Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

SELLTIZ, Claire *et al.* *Métodos de pesquisa nas relações sociais: volume 2 - Medidas na pesquisa social*. 2. ed. São Paulo: E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1987

SETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.; SHARMA, Arun. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Academy of Marketing Science. Journal*. Greenvale: v.28, iss.1, p.55-66, winter/2000.

SEVERINO, Antônio J. *Metodologia do trabalho científico*. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SHAPIRO, Benson P. *Harvard Business Review*. Boston, v.66, iss.6; p.119-125, Nov/Dec 1988.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SUDHARSHAN, D. *Marketing Strategy: Relationships, Offerings, Timing e Resource Allocation*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1995.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBSTER, Frederick E. Jr. *Industrial Marketing Strategy*. 3rd. ed. New york: John Wiley & Sons Inc., 1991

ZEITHAML, Valerie A. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BIBLIOGRAFIA

BRETZKE, Miriam. **O marketing de relacionamento: transformando a organização para competir em tempo real: integração entre tecnologia da informação e marketing.** São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

CHEBERLE, Paulo César Duarte. **Fatores críticos de sucesso na implementação de tecnologia de CRM.** São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CRESWELL, John W. *Research design: qualitative and quantitative approaches.* Thousand Oaks/California: Sage Publications, 1994.

CHRISTOPHER, Martin. **O marketing da logística.** São Paulo: Futura, 1999.

DAY, George S. Managing market relationships. **Academy of Marketing Science. Journal.** Greenvale: v.28, iss.1, p.24-30, winter/2000.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna S. *Qualitative research.* 2 ed. Thousand Oaks/California: Sage Publications, 2000.

GRÖNROOS, Christian; RAVALD, Annika. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing.** Bradford: v.30, iss.2, p.19-31, 1996.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

MAYA López, Santiago. **O comércio eletrônico como instrumento no processo de marketing de relacionamento: estudo de multicaso.** São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MELO, Alexandre Sérgio Cavalcanti de. **O marketing de relacionamento como fator de influência na lealdade do cliente: um estudo de caso no mercado de assinatura de revistas.** São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NONAKA, Paulo Kenske. **As contribuições da teoria de qualidade ao marketing de relacionamento: um estudo de caso na indústria bancária.** São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PASSOS Jr., Oscar. **Competência de relacionamento com o mercado: um estudo de caso para estratégias de marketing de relacionamento baseadas em valor agregado.** São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PETRO, Thomas M. Profitability: The fifth 'P' of marketing. **Bank Marketing**. p.48-52, Sep.1990.

PETRO, Thomas M. Who are your best customer. **Bank Marketing**. p.48-52, Oct.1990.

POPCORN, Faith. **Click: 16 tendências que irão mudar sua vida, seu trabalho e seus negócios no futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1997

RABIA, Selim. **Mantendo clientes felizes e fiéis: um estudo de caso em operadoras de telefonia celular no Brasil.** São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga. **Marketing de relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional.** São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

RITTNER, Mario Celso. **Marketing de relacionamento: Investigação dos fatores influenciadores e do processo de desenvolvimento da relação entre empresa e consumidor.** São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing e Relações Públicas - Um Conceito Tridimensional.** 18o EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, p.145-157, ANPAD, Curitiba, setembro, 1994.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros.** Seminários em Administração - SEMEAD (7. : 2004 : São Paulo).

YAMASHITA, Sandra Sayuri. **Internet e marketing de relacionamento: impactos em empresas que atuam no mercado consumidor.** São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

APÊNDICE 1: A CUSTOMER-RELATIONSHIP MODEL

(SHUDARSHAN, 1995, p.145-146)

1. *Customer satisfaction or delight is based on the gap between expectations and experiences.*
2. *Customer expectations have two broad components – an expectation of the exchange entities (EE) to be obtained and an expectation of how they should be treated (relationship mode [RM]).*
3. *These expectations are formed to satisfy the values (CV) desired by customers.*
4. *These values depend on the stage (S) of the relationship with respect to the product, service, or marketing organization.*
5. *Customer satisfaction provides feedback to change (e.g., to terminate, or progress) the stage of relationship as well as the expectations.*
6. *Marketing management anticipates customer expectations (explicitly or implicitly).*
7. *Based on this anticipation and its needs, management decides and makes available a set of offerings in a particular relationship mode.*
8. *This decision and corresponding action lead to customer experience.*
9. *The experience compared with expectations leads to customer satisfaction or delight (same as in [1]).*
10. *When fed back to marketing management, this customer reaction leads to any necessary change in management satisfaction.*
11. *This change (if any) in management satisfaction along with new anticipation of customers expectations leads to a change in management decisions, and so the cycle continues.*

APÊNDICE 2: MÉTODO FENOMENOLÓGICO E MÉTODO POSITIVISTA

Método Fenomenológico:

A fenomenologia se preocupa somente com os fatos, situações, dados, informações concretas. Seu foco é somente mostrar e esclarecer aquilo que é visto diante da consciência. Não lhe interessa o conceito subjetivo, mas aquilo que é sabido. (GIL, 1999, p.32-33).

O método fenomenológico não é dedutivo nem empírico. Consiste em mostrar o que é dado e em esclarecer esse dado. Não explica mediante leis nem deduz a partir de princípios, mas considera o que está presente imediatamente à consciência, o objeto. Consequentemente tem uma tendência orientada totalmente para o objetivo. (*Ibid.*, p.32)

O intento da fenomenologia é, pois, o de proporcionar uma descrição direta da experiência tal como ela é, sem nenhuma consideração acerca de sua gênese psicológica e das explicações causais que os especialistas podem dar. Para tanto, é necessário orientar-se ao que é dado diretamente à consciência, com a exclusão de tudo aquilo que pode modificá-la, como o subjetivo do pesquisador e o objetivo que não é dado realmente no fenômeno considerado. (*Ibid.*, p.32)

Do ponto de vista fenomenológico, a realidade não é tida como algo objetivo e passível de ser explicado como um conhecimento que privilegia explicações em termos de causa e efeito. A realidade é entendida como o que emerge da intencionalidade da consciência voltada para o fenômeno. (*Ibid.*, p.32)

A fenomenologia ressalta a idéia de que o mundo é criado pela consciência, o que implica o reconhecimento da importância do sujeito no processo da construção do conhecimento. (*Ibid.*, p.33)

Método Positivista Lógico:

O positivismo nasce na atmosfera do sucesso das ciências naturais a partir da primeira metade do século XIX, delineada por uma fé absoluta no poder da investigação baseada na experimentação. (RICHARDSON, 1999, p.32).

A atração natural dos cientistas do século XVIII e XIX pelos métodos de investigação empírica deu origem à idéia de que todos os problemas das ciências e da sociedade podiam resolver-se exclusivamente por métodos empíricos. Assim, as técnicas das ciências naturais deveriam ser aplicadas às ciências sociais. (*Ibid.*, p.32)

[...] o positivismo é um movimento que enfatiza a ciência e o método científico (a física) como única fonte do conhecimento, estabelecendo forte distinção entre fatos e valores, e grande hostilidade com a religião e a metafísica. Insiste na existência de uma ordem natural com leis que a sociedade deve seguir. Além disso, a realidade não pode ser conhecida em sua totalidade; portanto, apenas se estudam os dados individuais. (*Ibid.*, p.33)

O pesquisador preocupa-se basicamente em estudar características dos elementos fundamentais do fenômeno e possíveis relações. Por exemplo: situação econômica dos alunos de 1o grau; fatores que influenciam a evasão escolar etc. (*Ibid.*, p.34).