

Universidade Católica de Santos

Mestrado em Gestão de Negócios

**Marketing de Relacionamento como estratégia na obtenção de
vantagem competitiva nas empresas: uma pesquisa
exploratória.**

FABRÍCIO MARTÍNEZ TARELHO

**Santos
2006**

Universidade Católica de Santos

Mestrado em Gestão de Negócios

Marketing de Relacionamento como estratégia na obtenção de vantagem competitiva nas empresas: uma pesquisa exploratória.

FABRÍCIO MARTÍNEZ TARELHO

Dissertação apresentada à Banca examinadora da Universidade Católica de Santos, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Getulio Kazue Akabane.

**Santos
2006**

Dados Internacionais de Catalogação
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos
SIBIU

T 184m Tarelho, Fabrício Martinez
Marketing de Relacionamento com estratégia na obtenção de
vantagem competitiva nas empresas: um estudo exploratório / Fabrício Martinez
Tarelho – Santos:
[s.n.] 2006.
189 f. ; 30 cm. (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos,
Programa em Gestão de Negócios)

I. Tarelho, Fabrício Martinez. II. Título.

CDU 658.8 (043.3)

Marketing de Relacionamento como estratégia na obtenção de vantagem competitiva nas empresas: uma pesquisa exploratória.

FABRÍCIO MARTINEZ TARELHO

Esta dissertação será julgada pelo programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.

Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo
Coordenador do Curso

Prof. Dr. Getulio Kazue Akabane
Orientador

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

DEDICATÓRIA

Ao Prof. Dr. Getulio Akabane, pela sua total dedicação, contribuição, acreditando no meu potencial desde o primeiro dia de aula no mestrado da Unisantos, orientando com paciência e determinação;

À Laura, minha esposa, pelo seu apoio, incentivo e total compreensão durante todo período do mestrado;

Ao meu filho, Fabrício Junior, que, apesar de criança, suportou minha ausência em momentos importantes de sua infância. Dedico este trabalho a toda minha família pelo sentido que dão a minha existência;

Aos meus pais, que durante toda minha vida, me deram todo suporte necessário para que eu conseguisse terminar meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador, Prof. Dr. Getulio Kazue Akabane, meu mestre companheiro, que soube dar-me o caminho das pedras na minha formação profissional e acadêmica;

À Universidade Católica de Santos, especialmente à Kátia inicialmente e posteriormente à Fátima que me deram apoio e informações durante todo mestrado;

A todos os Professores do Programa de pós-graduação em Gestão de Negócios da UNISANTOS, pelo esforço de todos na passagem do conhecimento para nós alunos;

Especialmente aos Professores doutores Serralvo e Soraia, que me orientaram a trilhar o caminho correto na qualificação do projeto de pesquisa;

Aos colegas de mestrado, que sempre me apoiaram nas minhas atividades acadêmicas, sempre nos momentos mais difíceis pela convivência e pela força nas horas difíceis;

Tenho muito a agradecer, acima de tudo a Deus e Nossa Senhora da Aparecida, que tem cuidado carinhosamente de minha vida e da minha família e ajudado a conquistar meus desafios e objetivos.

O autor.

RESUMO

Neste trabalho busca observar as constantes modificações no cenário empresarial, sobretudo nos últimos anos. Dar-se um foco na importância do relacionamento no âmbito de um cenário empresarial do século XXI. Será abordada inicialmente a formação econômica das nações, e depois chegarmos no surgimento do marketing tradicional, estudando suas transformações, efetuando comparações entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento. Salientam-se com profundidade os conceitos, aplicações estratégicas da vantagem competitiva nas empresas, para atingir a era do relacionamento, onde o cliente é o foco principal das empresas. Chega-se assim na estratégia de CRM, onde o trabalho abordará as dificuldades de implantação e também os agentes que dão sustentação a estratégia.

ABSTRACT

In this work it searches to observe constants alterations in the enterprise scene, over all in recent years. To give it to a focus in the importance of the relationship in the scope of enterprise scene of century XXI. The economic formation of the nations will be boarded initially, at last to arrive in the sprouting of the traditional marketing, studying all its transformations, effecting comparisons between the transactional marketing and marketing relationship. The concepts are outstanding with depth, strategically applications of the competitive advantage in the companies, to arrive in the age of the relationship, where the customer is the main focus of the companies. We will arrive in the CRM strategy, where the work will also approach the implantation difficulties and the agents who give to sustentation the strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 : Classificação dos dados de pesquisa de marketing	26
Figura 02 : Classificação dos dados secundários	28
Figura 03: Marketing baseado no processo de troca	46
Figura 04: Marketing baseado no cliente	47
Figura 05: As trocas relacionais no marketing de relacionamento	82
Figura 06: As dimensões de tempo e o comportamento do comprador organizacional	84
Figura 07: <i>Continuum</i> da estratégia de marketing: algumas implicações	86
Figura 08 : Hierarquia da compra – venda corporativa.	87
Figura 09: Transferência bidimensional no comportamento de compra organizacional	88
Figura 10: Ciclo de vida do relacionamento com clientes.	97
Figura 11: Ciclo de Vida do cliente	101
Figura 12: Modelos utilizados pelas empresas para aumentar a fidelidade.	106
Figura 13 : Fidelidade dos clientes ao longo do tempo.	111
Figura 14: Efeito de agregar valor em um relacionamento de longo prazo.	114
Figura 15: Dimensões e variáveis-chaves do marketing de Relacionamento	115
Figura 16: Ecossistema CRM	124

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: manter clientes é igual a lucratividade	99
Gráfico 02: Motivos que levarão as empresa a adotar solução de CRM – em %.	122
Gráfico 03: Como os executivos das 80 maiores empresas brasileiras definem CRM – em %	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Novos paradigmas do cenário empresarial	17
Quadro 02: Atitudes predominantes dos administradores de marketing	48
Quadro03: A evolução e transformação dos clientes	53
Quadro 04: Evolução das estratégias de marketing	62
Quadro 05: Marketing de massa versus Marketing de relacionamento	66
Quadro 06: Comparação entre Marketing Transacional e Marketing Relacional.	67
Quadro 07: Dados , informações e conhecimento	71
Quadro 08: Os “C” (variáveis) do Marketing de Relacionamento e a Tecnologia	73
Quadro 09: Por que clientes abandonam as empresas	90
Quadro 10: Reconsideração sobre as premissas de fidelidade dos clientes.	107
Quadro 11: Estratégias de fidelização para cada tipo de cliente.	110
Quadro 12 : Pirâmide de clientes	112

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – Introdução	15
1.1 Problematização	21
1.2 Objetivo Geral	22
1.2.1 Objetivo específico	22
1.3 Justificativa	23
1.4 Metodologia da pesquisa	24
1.4.1 A Pesquisa Exploratória	24
1.4.2 Definição do problema de pesquisa de Marketing	25
1.4.3 Fundamentos para o uso da pesquisa qualitativa	26
1.4.4 Dados secundários	27
1.4.5 Aplicações Metodológicas	29
1.4.5.1 O uso de documentos bibliográficos	29
1.4.5.2 O material de pesquisa	30
1.4.5.3 Leitura seletiva	31
1.4.5.4 Leitura crítica ou reflexiva	32
1.4.5.5 Análise de documentos	33
1.4.5.6 Leitura interpretativa	34
1.4.5.7 A construção lógica do trabalho	35
1.4.6 Execução dos conteúdos estudados e analisados	36

CAPÍTULO II – Revisão da literatura do marketing tradicional 38

e vantagem competitiva.

2.1	Abordagem conceitual do Marketing tradicional	38
2.2	Princípios Fundamentais do Marketing	45
2.2.1	Marketing na História	48
2.2.1.1	Marketing Tradicional	49
2.2.1.2	Marketing de Relacionamento	50
2.3	Ciclo de evolução dos Clientes e as Transformações do Marketing	51
2.4	Conceitos de Vantagem Competitiva	54

CAPITULO III –Da era do Marketing Tradicional ao 61

Marketing atual

3.1	Evolução do Marketing de massa para o Marketing de Relacionamento	63
3.2	Marketing Tradicional x Marketing de Relacionamento	66
3.3	Marketing Direto	68
3.4	O Marketing Contemporâneo	69
3.5	Marketing x Tecnologia da Informação	70
3.6	Marketing Multimídia	75

CAPÍTULO IV – Abordagem conceitual de marketing de relacionamento.

4.1	Conceitos e definições	76
-----	------------------------	----

CAPÍTULO V – Importância do marketing de relacionamento nas empresas. Tipos de relacionamentos e valores dos clientes.

5.1	Fatores essenciais para o Relacionamento com os Clientes	98
5.1.1	Atração e retenção de clientes	98
5.1.2	Satisfação de clientes	102
5.1.2.1	Qualidade x satisfação	104
5.1.3	Fidelização de clientes	105
5.2	Abordagem para o marketing de relacionamento	112
5.3	Valor do cliente	113
5.4	O funcionamento do marketing de relacionamento	115

CAPITULO VI – Aplicações da estratégia CRM

6.1	Decisão estratégica voltada para a tecnologia CRM	120
6.2	Metodologias para implantação do CRM	125
6.3	Agentes que sustentam a estratégia CRM	126
	Conclusão	129
	Referências Bibliográficas	132

Apresentação do trabalho

No capítulo 01 abordam-se as principais mudanças no cenário empresarial, sobretudo nas últimas décadas. Iremos salientar a formação da economia das nações. Falaremos sobre alguns aspectos introdutórios sobre marketing de relacionamento e sua ferramenta CRM.

No capítulo 02 reflete-se conceitualmente sobre o Marketing Tradicional juntamente com seus princípios, abrangendo sua história no decorrer dos anos, passando pela era do marketing de transações e chegando a era do marketing de relacionamento. Abordaremos também os principais conceitos de vantagem competitiva para as empresas.

No capítulo 03 salienta-se a evolução do Marketing Tradicional até o Marketing atual. Abordando conceitos de marketing direto, marketing contemporâneo, marketing x tecnologia da informação, marketing multimídia, chegando então as diferenças entre o Marketing Tradicional x Marketing de Relacionamento.

No capítulo 04 analisam-se profundamente os conceitos de Marketing de Relacionamento.

No capítulo 05 salienta-se a importância do marketing de relacionamento para as empresas. Seus fatores essenciais para o relacionamento com os clientes, juntamente com os tipos de relacionamento, valor do cliente, sua medição e funcionamento nas empresas.

No capítulo 06 reflete-se sobre o CRM (Customer Relationship Management) como estratégia do Marketing de relacionamento, seus conceitos, seus agentes influenciadores e sua importância.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As empresas precisam obter diferenciais competitivos, pois na era do conhecimento, os produtos são similares e os diferenciais estão nos serviços prestados. Destaca-se assim o marketing de relacionamento, com base na ferramenta CRM que contribuem na obtenção da vantagem competitiva das empresas.

Salienta-se assim que o momento atual não seja mais possível persistir na trajetória antes percorrida, onde questões como: por que empresas com mais de um século de atividade foram extintas em menos de meia década? Para assegurar a longevidade, as empresas precisam de ações com flexibilidade nas mudanças de processos e sempre focar o cliente como principal personagem do sistema.

Depara-se assim com o início da revolução da informação e do conhecimento alicerçada no progresso da ciência e tecnologia, possibilitam o surgimento de grandes modificações no sistema de produção e comercialização de bens e serviços promovendo profundas transformações socioeconômicas. Observa-se a transformação da indústria, a reformulação do sistema de emprego, o colapso da seguridade social e mudanças significativas no comportamento humano como o alto consumismo. Todos esses fatores influenciam no surgimento de um mundo multipolar, em termos econômicos, num quadro de globalização, seja financeira, seja comercial. O marketing de relacionamento chega assim para contribuir numa metamorfose de âmbito global.

De qualquer forma, o que se nota é que o conhecimento ocupa um lugar proeminente. É competência criativa, ou seja, aquela capaz de transformar recursos existentes em soluções e processos, os quais tornem empresas mais ágeis e competitivas. O foco para atividades criativas na área empresarial assumiu papel de suma importância para o desenvolvimento dos processos econômicos, sobretudo com o

fenômeno da globalização. A internacionalização vem dar um novo impulso à questão da propriedade empresarial, por ter acentuado a concorrência empresarial, pois com a abertura das economias, novos mercados de consumo se abrem para a atuação desses conglomerados empresariais. Ianni (1999) salienta que a integração dos continentes expressa um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório de alcance mundial. Estamos num processo de amplas proporções e mudanças envolvendo nações e culturas, regimes políticos e projetos regionais, grupos e classes sociais.

O marketing de relacionamento tem como base um banco de dados com informações que por meio de processo bem estruturado é transformado em informação que serve de base para o sistema da gestão empresarial (GORDON, 1999).

Observa-se que muitas empresas não utilizam adequadamente os dados operacionais coletados pelo CRM (BARNES, 2001). No entanto, apenas a base operacional não é suficiente para que as empresas realmente compreendam as necessidades dos clientes, é necessário antecipar tais necessidades. Portanto, sem a noção e o entendimento dos reais benefícios dos dados coletados, o resultado de uma efetiva gestão estratégica tornará limitado e todo projeto de fidelização do cliente estará sujeita a limitação.

Procura-se comentar sobre a evolução econômica, suas modificações no decorrer do tempo, sobretudo nos últimos anos. O trabalho abordará a formação econômica das nações dando uma visão econômica das mudanças no cenário empresarial, posteriormente entrando na era do marketing de relacionamento.

Mudanças sempre existiram, hoje as mudanças são constantes e a velocidade em que elas ocorrem é cada vez mais rápida. Drucker (2001) observa que a atual regra dos negócios é estarmos preparados para competir com competência, mesmo porque os

passados não se repetiram. O sucesso de ontem não garante o sucesso de hoje e conseqüentemente não sustentará o sucesso de amanhã.

Numa economia cada vez mais globalizada os desafios são bem maiores. O paternalismo está dando lugar à competência e ao profissionalismo. Mudanças também ocorrem no cenário empresarial, às empresas necessitam rapidamente ajustar-se a estes novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e não serem eliminadas pela concorrência.

O quadro abaixo demonstra de forma simplificada as mudanças de paradigmas no cenário empresarial:

Quadro 01: Novos Paradigmas do Cenário Empresarial

DE:	PARA:
Pouca Competitividade	Competição Global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parceria
Rigidez Hierárquica	Flexibilidade
Poder Centralizado	Empowerment
Relação Ganha X Perde	Relação Ganha X Ganha
Crescimento da População	Diminuição da População
Motivação do tipo "Dilbert"	Competência e Profissionalismo
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Diploma	Educação Continuada
Carreira Definida pela Empresa	Carreira como Responsabilidade do Indivíduo
Cargos	Espaço Organizacional

Fonte: Loureiro (2002).

Segundo Loureiro (2002) a gestão do conhecimento na empresa é algo que deva ser tratado com bastante atenção, pois será um fator estratégico não só contribuído para a permanência das organizações no mercado, mas também pelo seu crescimento

sustentável e inovador. Todos esses fatores devidamente combinados estão acontecendo tão rapidamente que às pessoas já quase não conseguem mais acompanhar, definir e saber exatamente o que ocorre na base operacional, daí o *empowerment* (achatamento da pirâmide organizacional) seja pela própria redução ou eliminação dos níveis hierárquicos, seja pela necessidade de buscar uma agilidade que até então não era exigida no passado.

No cenário atual, o conhecimento está em alta, porém necessita-se que seja colocado em prática, pois são ações provenientes do conhecimento que gerarão as soluções para os problemas ou desafios que nos são apresentados.

Prahalad (2004) salienta que algumas empresas perguntam a seus clientes o que eles desejam, as líderes de mercado procuram saber o que seus clientes desejam antes mesmo deles. Essa afirmativa enfoca o senso de propriedade que hoje as empresas necessitam.

Atualmente os sistemas de informação oferecem uma infinidade de informações, cabe as pessoas, saber filtrar o que há de melhor e o que nos interessa para as nossas tomadas de decisão. Todo esse processo vem se desenvolvendo a partir da formação das economias nacionais.

Talvez pudesse ser dito das economias nacionais a afirmativa de Thiesse (2000) sobre a origem das identidades nacionais: nada mais internacional que a formação das economias nacionais. As economias nacionais tiveram uma origem mundial, pois sua formação se deu a partir do desenvolvimento do sistema mundial, segundo a denominação de Braudel (2002) e Wallerstein (1985), as quais eram centralizadas em cidades-Estado, e dinamizadas pelo comércio de longa distância, instrumentalizado pelo Estado, como assinala o próprio (BRAUDEL, 2002).

Adda (2002) salienta que a necessidade de destruição do mito de que a circulação internacional de mercadorias ou as relações comerciais seriam o prolongamento natural do crescimento das economias, ou seja, que a história econômica seria expressão de um movimento progressivo de expansão e integração de mercados nacionais formando um mercado internacional. A formação de um movimento econômico que se desenvolve do interior para o exterior é um mito criado por Smith, que toma como ponto de partida de sua análise as economias nacionais já constituídas. Trata-se de uma dupla projeção no tempo e no espaço de características de uma economia de mercado europeia já constituída no século XVIII.

Muitas ocorrências indicam que o processo histórico seguiu um caminho inverso, pois foi a partir do comércio exterior de longa distância que se formaram as economias nacionais (CORAZZA, 2006). Os mercados externos, desconectados das estruturas econômicas internas, acumularam volume de riqueza, que foram instrumentalizadas pelos Estados nacionais em seu proveito. Depois, uma nova conjuntura uniu interesses de príncipes e comerciantes em prol do desenvolvimento do mercado interno, fator decisivo para a formação e desenvolvimento das economias.

A formação de um mercado nacional constitui elemento determinante da formação de uma economia nacional. Corazza (2006) salienta que o importante é a imbricação do mercado externo com o mercado interno na formação da economia nacional. No processo que vai do mundial para o nacional, do externo para o interno, inclusive a rivalidade externa entre Estados europeus contribuiu para a unificação interna, na medida em que esta lhes dava mais poder externo.

Norel et al (2004) aborda que foi a instrumentalização do comércio exterior em prol do dinamismo econômico interno que permitiu o desenvolvimento da economia

nacional. Nascida das relações comerciais internacionais, a economia mercantil penetra no campo e nas cidades, quebrando monopólios e desmanchando obstáculos à circulação interna de mercadorias, processo este fortemente apoiado pelos Estados nacionais, os quais, por sua vez, eram apoiados por uma classe mercantil enriquecida durante séculos de comércio externo. A união entre Estados e mercadores reforça e atende os seus interesses recíprocos. Os novos Estados se unificam a partir das guerras, seu Tesouro é administrado por hábeis comerciantes e são financiados por ricos banqueiros. Contudo, comerciantes e banqueiros se infiltram em todos os lugares-chaves da administração estatal, onde interesses públicos e privados se misturam. É o contexto de crise interna e externa que força governos e comerciantes em favor do desenvolvimento dos mercados internos. A unificação do mercado interno envolve o comércio, a unidade monetária, pesos e medidas e, sobretudo, a formação do mercado de trabalho (CORAZZA, 2006).

Tão logo, o capitalismo nacional se apresenta, antes de tudo, como realidade histórica contingente. Não representa nem o começo e, provavelmente, nem o final do capitalismo (CORAZZA, 2006). Seria uma fase histórica não só transitória, mas também contraditória com o pleno desenvolvimento financeiro e mundial do capitalismo enquanto tal. Num olhar de longo prazo, o desenvolvimento do capitalismo como economia intrinsecamente mundial, significa ao mesmo tempo a progressiva desconstrução e superação das economias nacionais.

Diante do exposto acima, entende-se que na abertura da economia mundial, necessita-se de diferencial competitivo entre as empresas. O Marketing aparece para dar oportunidade para que as empresas procurem oferecer algo que o consumidor realmente necessite, pois a concorrência está aberta globalmente.

1.1 Problematização

O Ambiente de negócios está passando por profundas e importantes transformações, sobretudo na última década em função da crescente abertura do mercado e redução do ciclo de vida dos produtos e serviços (LONEEF, 2000). As empresas precisam criar diferenciais, por meio de investimento em tecnologia de informação e realçar as novas práticas de relacionamento e gerenciamento de clientes mediante o CRM (Customer Relationship Management).

Segundo Barnes (2001) entende-se por CRM uma combinação da filosofia de marketing de relacionamento focado na importância de atrair e reter clientes, cultivando um relacionamento estável e duradouro em busca da lealdade, onde a tecnologia da informação provê recursos avançados de informática e de telecomunicações, provocando mudanças na gestão da empresa, nos seus processos, nas estratégias de negócios e nas posturas gerenciais.

Segundo Loneeff (2000) o CRM encontra-se alicerçado em três pilares: estratégia, processos e tecnologia. Mesmo apesar dessa robustez conceitual, na prática a implementação de CRM está relacionada com a estruturação de dados de forma desordenada, refletindo na limitação operacional do módulo do call center. Um aplicativo CRM eficiente, além dos módulos de exploração de dados, integra módulos como central de atendimento (call center), informatização da força de vendas, gerenciamento de mídias e canais de contatos e assistência técnica (BRETZKE, 1999).

Sendo assim, destaca-se na questão central onde as empresas precisam obter diferenciais competitivos, pois na era do conhecimento, os produtos são extremamente

similares, onde o diferencial maior está nos seus serviços prestados. Portanto está no entendimento das estratégias de marketing de relacionamento que contribuem na obtenção da vantagem competitiva das empresas (PORTER, 1998). Está implícito de que o conhecimento dos desejos dos clientes é de fundamental importância para qualquer empresa. Para a estratégia de marketing de relacionamento, o conhecimento do cliente torna se mais amplo e profundo. No entanto, segundo Gordon (1998) limita se a operações mecânicas e repetitivas, como armazenamento de dados e informações. Sendo o conceito CRM vinculado à estratégia, torna se importante o uso adequado das informações coletadas e armazenadas para o atendimento das necessidades dos clientes e o conseqüente benefício das operações empresariais.

1.2 Objetivo geral

Identificar a contribuição dos processos de marketing de relacionamento na obtenção de vantagens competitivas nas empresas.

1.2.1 Objetivo específico

Estudar as formas que as empresas utilizam as práticas do Marketing de Relacionamento para:

1. Retenção de clientes atuais
2. Conquista dos novos clientes
3. Obtenção da lucratividade nas suas operações.

1.3 Justificativa

Segundo Barnes (2001) as várias iniciativas compõem uma estratégia de Marketing de relacionamento nas empresas: os aspectos organizacionais como treinamento da força de vendas ou aspectos tecnológicos, uma aplicação de Call Center; outras englobam aspectos como reestruturação do segmento de mercado e carteira de clientes.

Conforme Swift (2001) os objetivos estratégicos do CRM estão classificados da seguinte forma:

- Retenção de clientes: os clientes fidelizados não trocam facilmente de organização.
- Obtenção de clientes: clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas sobre os mesmos, não através de promoções de preços.
- Lucratividade dos clientes: aumento das margens individuais de cada cliente.

1.4 Metodologia de pesquisa

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, por meio do emprego de processos científicos. Normalmente parte de um problema e, com uso do método científico, busca uma resposta ou solução. (CERVO,1983).

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória bibliográfica com uso do método qualitativo, utilizando-se principalmente de dados secundários externos. Portanto a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas em publicações em que o objetivo é encontrar respostas aos problemas formulados.

1.4.1 A pesquisa exploratória

A metodologia de pesquisa exploratória tem por finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar idéias e conceitos, de forma a tornar mais explícito o tema abordado (GIL, 1999). Mattar (1999) afirma que ela provê ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema em estudo, utilizando métodos como levantamento bibliográfico e documental sobre o assunto abordado. Reveste-se de grande importância para o aprofundamento do estudo envolvendo a busca do conhecimento e pensamento de estudiosos em assuntos afetos ao tema, por meio de livros, revistas especializadas, artigos científicos, dissertações e teses, dentre outros.

Como o nome indica, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Contudo, a presente pesquisa trata-se de um estudo exploratório bibliográfico, cujo objetivo é a descoberta de idéias e dados com características flexíveis e versáteis na utilização do método qualitativo.

De modo geral, a pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. (CERVO, 1983)

1.4.2 Definição do problema de pesquisa de Marketing

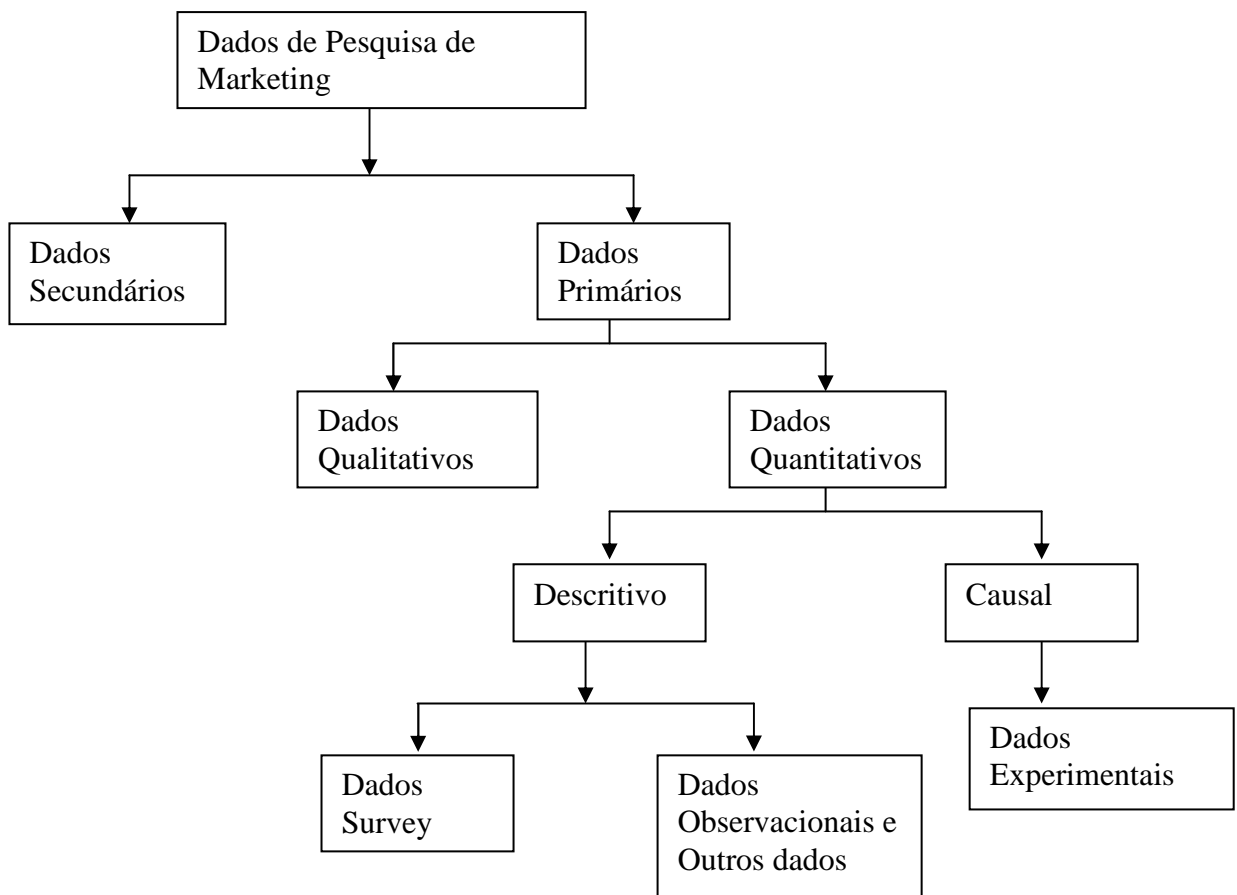
A regra geral a ser seguida na definição do problema de pesquisa de marketing é que a definição deverá permitir que o pesquisador obtenha todas as informações para solucionar o problema de decisão gerencial e orientá-lo no prosseguimento do projeto. (MALHOTRA, 2001)

Segundo Lakatos (1995) a definição do problema envolve o enunciado do problema geral de pesquisa de marketing e a identificação de seus componentes específicos. Somente depois da definição clara do problema é que a pesquisa pode ser concebida e realizada de forma adequada. De todas as tarefas de um projeto de pesquisa de marketing, nenhuma é mais vital para a satisfação das necessidades do cliente do que a definição adequada do problema de pesquisa.

1.4.3 Fundamentos para o uso da pesquisa qualitativa

No presente trabalho, à pesquisa qualitativa juntamente com os dados secundários constituem a maior parte do projeto de pesquisa.

A figura 01 abaixo fundamenta a classificação dos dados de pesquisa de marketing:



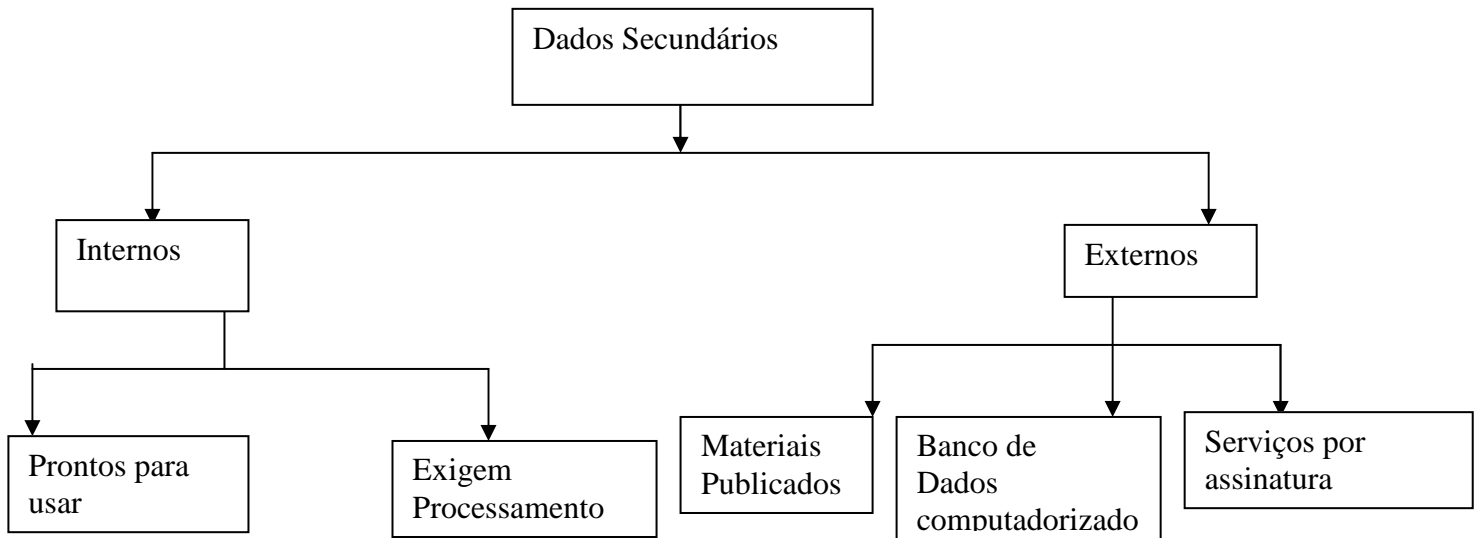
Fonte: Malhotra (2001)

1.4.4 Dados Secundários

Malhotra (2001) salienta que a análise de dados secundários ajuda a definir o problema de pesquisa de marketing e a desenvolver uma abordagem. Antes de planejar a pesquisa para a coleta de dados primários, o pesquisador deve analisar os dados secundários relevantes. Os dados secundários são normalmente de acesso fácil, relativamente pouco dispendiosos e de obtenção rápida. A presente pesquisa utiliza-se de dados secundários como fonte de coleta de informações.

As especificações ou a metodologia usada para coletar os dados devem ser examinadas para identificar possíveis fontes de tendenciosidade (QUIVY, 1999). Essas considerações metodológicas incluem o tamanho e a natureza da amostra, o índice das respostas e sua qualidade, a criação e a administração dos dados pesquisados. Nesta pesquisa, essas verificações fornecem informações sobre a confiabilidade e a validade dos dados e ajudam a determinar se eles podem ou não ser generalizados para os objetivos em pauta.

Os dados secundários são classificados como internos ou externos. A figura 02 abaixo demonstra essa classificação:



Fonte: Malhotra (2001) pg.131

Dados secundários internos são aqueles gerados na organização para a qual está sendo realizada a pesquisa (MALHOTRA, 2001). Estas informações podem estar em formato pronto para uso, como as informações fornecidas rotineiramente pelo sistema de apoio a decisões gerenciais. Salienta-se que esse tipo de dado não foi utilizado na presente pesquisa.

Malhotra (2001) fundamenta por dados secundários externos aqueles gerados por fontes externas às organizações. Podem existir na forma de materiais publicados, banco de dados *on-line* ou informações disponíveis em serviços por assinatura. Na presente pesquisa, utiliza-se a coleta de informações por dados secundários externos.

1.4.5 Aplicações metodológicas

Salientam-se nos próximos tópicos, os procedimentos metodológicos adotados na execução da presente pesquisa. O levantamento bibliográfico inicial, de acordo com Malhotra (2001), ajuda a definir melhor o problema de pesquisa e identificar questões-chaves sobre o assunto. A próxima etapa passa a ser a análise inicial do material de pesquisa, passando-se pelo processo de leitura seletiva, chegando-se no processo de leitura crítica reflexiva, buscando-se a análise dos documentos pesquisados para a fase de leitura interpretativa para enfim efetuarmos a execução dos conteúdos estudados e analisados. Relata-se abaixo, detalhadamente, todas essas aplicações metodológicas citadas acima.

1.4.5.1 O uso dos documentos bibliográficos

Estabelecido e delimitado o tema do trabalho e formulado os objetivos, o próximo passo é o levantamento de documentação existente sobre o assunto. Uma fase heurística, ciência, técnica e arte da pesquisa de documentos. Desencadeia-se uma série de procedimentos para a localização e busca metódica dos documentos que possam interessar ao tema discutido. Como a pesquisa trata-se de trabalho no âmbito da reflexão teórica, os documentos são basicamente textos: livros, artigos, revistas especializadas etc. (LAKATOS, 1995)

Gil (1999) salienta que a bibliografia tem por objetivo a descrição e a classificação dos livros e documentos similares, tais como autor, gênero literário, conteúdo temático e data. Goldenberg (2003) aborda sobre bibliografia especial porque a escolha das obras

deve ser criteriosa, retendo aquelas que interessem especificamente ao assunto do trabalho.

Lakatos (1995) salienta que se encontram fontes nas grandes enciclopédias, nos dicionários especializados, nas monografias, nos tratados, nos textos didáticos, nas revistas especializadas, informações bibliográficas para trabalhos de cunho científico nas respectivas áreas. Outra fonte para o levantamento bibliográfico são os fichários das bibliotecas.

O pesquisador precisa de informações gerais sobre o assunto que deve desenvolver (QUIVY, 1998). Estes o remeterão ao trabalho completo, às obras que abordam e desenvolvem amplamente o assunto. Necessita-se de abordagens atuais, procuram-se artigos e revistas especializadas. Reuni-se a documentação referente à sua pesquisa, faz-se a leitura de reconhecimento, examinando principalmente o índice dos livros. Não se trata de um estudo completo da documentação, mas apenas de um rápido exame. (CERVO, 1983)

1.4.5.2 O material de pesquisa

De acordo com Lakatos (1995) nessa fase do levantamento, faz-se a coleta de todo o material necessário para o desenvolvimento do trabalho. À medida que os documentos que interessam ao assunto são localizados por meio da leitura de reconhecimento, devem-se anotar as referências bibliográficas. Em outros termos, procede-se à elaboração da bibliografia.

A bibliografia para uso do pesquisador deve estar relacionada com o plano de assunto, que corresponda a suas partes construtivas (LAKATOS, 1995). Faz-se a seleção deste material com vistas ao tema ou ao aspecto que se quer focalizar. Chega-se

então o momento da leitura, análise e interpretação dos documentos. Assim, porém, convém saber como registrar os dados selecionados de forma a atingir maior eficiência. (QUIVY, 1998)

1.4.5.3 Leitura Seletiva

Após o termino do levantamento bibliográfico, chega o momento de iniciar o trabalho de pesquisa propriamente dita, o momento da leitura e da documentação. Antes do início da leitura, elabora-se um roteiro. Trata-se de uma primeira estruturação do trabalho, baseada em grandes idéias dos vários aspectos que pode ter um problema referente ao assunto estudado. As idéias nortearão a leitura e a pesquisa que se iniciam. (CERVO, 1983)

Segundo Severino (2000) essa etapa é fundamental, pois sem uma idéia-diretriz na mente a leitura e a documentação não serão suficientemente fecundas. Antes de começar a ler a bibliografia, tenham-se presentes na mente as grandes linhas que serão as colunas mestras do estudo. Essas idéias são percebidas intuitivamente pelo pesquisador ou são frutos da sugestão do próprio problema levantado pela dissertação ou ainda alguma insinuação de estudos anteriores.

Localizadas as informações, procede-se à escolha das que mais se adequam aos propósitos do trabalho. Dá-se o primeiro passo de uma leitura , embora não se trate ainda de um estudo exaustivo e minucioso. Para selecionar os dados e informações é necessário definir os critérios. Eles são os propósitos do trabalho: o problema formulado, os objetivos a serem alcançados e as perguntas elaboradas quando se questionou o assunto. Somente os dados que possam fornecer alguma luz sobre os

objetivos, constituindo um elemento de resposta ou de solução, é que serão selecionados. (MALHOTRA, 2001)

1.4.5.4 Leitura Crítica ou Reflexiva

Feita a seleção do material útil para o trabalho, o pesquisador ingressa no estudo propriamente dito dos textos, com a finalidade de saber o que afirma sobre o assunto.

Cervo (1983) salienta que se trata de uma fase de estudos, de reflexão deliberada e consciente (processo de aprendizagem); de percepção dos significados, o que envolve um esforço de reflexão que se manifesta por meio de operações de análise, comparação, diferenciação, síntese e julgamento (processo de apreensão); de apropriação dos dados referentes ao assunto ou problema (processo de assimilação).

O estudo de um texto passa pelas mesmas fases do pensamento reflexivo: de uma visão global, passa-se à análise das partes ou elementos constitutivos para chegar-se a uma síntese integradora.(GOLDENBERG, 1997)

Na concepção de Malhotra (2001), a leitura crítica supõe a capacidade de escolher as idéias principais e de diferenciá-las entre si e das secundárias. A escolha e diferenciação das idéias se fazem por meio de palavras ou expressões que as exprimem.

Para presidir a essa triagem, utilizam-se as resenhas, que permitem avaliar a utilidade do documento em questão. Na falta delas, além da opinião de especialistas, o melhor caminho é tomar contato direto com a obra, lendo seu sumário, o prefácio e a introdução, assim como algumas passagens do texto, até o momento em que se possa ter dela uma opinião. (SEVERINO, 2000).

Uma vez definidos os documentos a serem pesquisados, procede-se à leitura combinando o critério de atualidade com o critério da generalidade para o

estabelecimento da ordem de leitura (LAKATOS, 1995). Inicia-se pelos textos mais recentes, e mais gerais, indo para os mais antigos e mais particulares. Segundo Gil (1999) as obras clássicas dificilmente perdem seu valor de atualidade.

Parte-se, portanto, de uma visão global, embora indeterminada, do texto ou livro para a operação da análise (MATTAR, 1999). Esta envolve os processos de diferenciação ou busca das idéias diretrizes, das idéias secundárias e seus detalhes; de compreensão ou atendimento das idéias pelo interior; de julgamento ou atribuição de valor, utilidade e importância que possuem. Os critérios de julgamento serão os propósitos do trabalho: assim as idéias terão valor e será útil ou imponente se interessarem à pesquisa.

1.4.5.5 Análise de documentos

À medida que se procede à leitura e que elementos importantes vão surgindo, faz-se a documentação. A análise dos documentos desdobra-se, portanto, em número de operações muito precisas de acordo com Severino (2000):

- a) identificação e escolha da idéia diretriz e das idéias secundárias;
- b) diferenciação ou comparação das idéias entre si a fim de determinar a importância relativa de cada uma no conjunto das idéias;
- c) compreensão do significado exato dos termos ou dos conceitos que expressam;
- d) julgamento do material, após escolha, diferenciação e compreensão. O julgamento dos dados fornecidos pela análise corresponde a uma fase decisiva da leitura científica. Faz-se por meio da leitura interpretativa.

Na concepção de Severino (2000), os elementos julgados válidos devem ser transcritos nas fichas de documentação. Passa-se para a ficha alguma passagem completa do texto que se lê, caso em que se deve transcrever ao pé da letra, colocando-se em formato de citação.

A técnica da documentação em fichas tem, do ponto de vista didático, a vantagem de permitir eficiência no trabalho de coleta de dados (CERVO, 1983) . Durante a pesquisa, ou em outras circunstâncias da vivência intelectual, o leitor sempre pode ter idéia própria sobre algum dos tópicos que está discutindo (GOLDENBERG, 2003). As fichas de documentação servem também para registrar essas idéias que, se não forem logo gravadas, acabam perdendo-se. Enfim, nesta fase do trabalho, tudo o que interessar ao mesmo deverá ser transposto para as fichas que formarão o acervo do material com o qual se trabalhará na construção formal da pesquisa.

1.4.5.6 Leitura Interpretativa

Cervo (1983) aborda que é a última etapa da leitura de um texto e sua aplicação aos fins particulares da pesquisa e nessa fase implica um tríptico julgamento:

a) partindo-se das intenções do autor e do tema do texto, procura-se saber o que o autor realmente afirma, quais os dados que oferece e as informações que transmite.

b) relaciona-se em seguida o que o trabalho afirma com os problemas para os quais se está procurando uma solução.

c) julgue-se, finalmente, o material coletado em função do critério verdade. Uma afirmação sem provas terá apenas valor provisório, servindo como ponto de referência, nunca como conclusão, por maior que seja a autoridade do autor no assunto.

Feita a análise e o julgamento, procede-se à operação de síntese, isto é, de integração racional dos dados descobertos num conjunto organizado: o plano de assunto. (LAKATOS, 1995). Neste momento encontra-se em condições de aproveitar as conclusões para a aplicação prática.

Na concepção de Malhotra (2001) o plano de assunto surgiu, no início da pesquisa, sob forma de plano provisório, adaptou-se à análise e à interpretação dos dados, modificando-se por meio das fases da leitura informativa. A partir daí, surge o plano definitivo que é o ponto de chegada do processo reflexivo, armadura da doutrina ou teoria que dê resposta a todos os problemas que o assunto envolve.

1.4.5.7 A Construção Lógica do Trabalho

De acordo com Severino (2000), a construção lógica é a coordenação inteligente das idéias conforme as exigências racionais da sistematização própria do trabalho.

A construção lógica do trabalho é o arranjo encadeado dos raciocínios utilizados para a demonstração dos objetivos formulados no início (QUIVY, 1999). Naturalmente, esses raciocínios, em trabalhos que comportem elementos de pesquisa bibliográfica, como a presente pesquisa, é formada a partir dos dados colhidos nas fontes consultadas e a partir das idéias descobertas pela reflexão do autor.

Falando-se da parte estrutural, a presente pesquisa tem três partes fundamentais: a introdução, o desenvolvimento e a conclusão. A introdução, segundo Goldenberg (2003) salienta as intenções do autor e os objetivos do trabalho, enunciando seu tema, sua problemática e os procedimentos que serão adotados para o desenvolver do raciocínio. Na leitura na introdução, o leitor deve sentir-se esclarecido a respeito do teor da problematização do tema do trabalho.

O desenvolvimento da presente pesquisa corresponde ao corpo do trabalho e será estruturado conforme as necessidades do plano definitivo da obra. As subdivisões dos tópicos do plano lógico, os itens, seções, capítulos etc. surgem da exigência da logicidade e da necessidade de clareza e não de um critério puramente espacial. (GOLDENBERG, 2003)

Na fase de fundamentação lógica do tema demonstra-se a reconstrução racional e tem por objetivo explicar, discutir e demonstrar os caminhos a serem seguidos.

A conclusão de acordo Severino (2000) é a síntese para a qual caminha o trabalho. Procura-se recapitular sinteticamente os resultados da pesquisa elaborada até então. Por ser um estudo essencialmente exploratório bibliográfico, a conclusão pode ser uma visão crítica sobre alguns pensamentos.

1.4.6 Execução dos conteúdos estudados e analisados

Optou-se nesse estudo por conduzir uma investigação científica norteada nos objetivos gerais e específicos definidos, dando ênfase ao estudo exploratório qualitativos em levantamento bibliográfico. Na realidade optou-se por seguir um cronograma da formação econômica das nações, chegando à era do marketing tradicional, estudando suas transformações até chegarmos à era do marketing de relacionamento alicerçado com a estratégia CRM.

Inicialmente aborta-se uma revisão bibliográfica sobre marketing tradicional e vantagem competitiva, com o objetivo de consolidar conteúdos, encontrar textos ligados às transformações do marketing até chegarmos na era do relacionamento que está relacionado com os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

Para o presente estudo, buscou-se pesquisar livros acadêmicos, periódicos e anais de congressos; banco de dados de bibliotecas, teses de doutorado, dissertações de mestrado e artigos dos centros de estudos das universidades locais e internacionais, para fundamentarmos em consagrados autores a pesquisa exploratória bibliográfica.

Capítulo II – Revisão da literatura do marketing tradicional e vantagem competitiva.

2.1 Abordagem conceitual do Marketing Tradicional

O marketing traz sua origem na cultura americana. O termo, que vem do inglês, significa *ação no mercado*, e como observa-se, traz uma conotação dinâmica.

Richers (2000) destaca que no período de 1954, o conceito prático do marketing foi traduzido no Brasil por *mercadologia*, quando surgiram os primeiros movimentos para implantação de cursos de administração em estabelecimento de ensino superior, mais precisamente, na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, e desde então tem sido adotada essa expressão.

Para Cobra (1993) o marketing é mais do que propaganda ou venda e na integração das forças na colocação do produto certo no local certo, é mais do que um exercício de negociação entre produtores e distribuidores.

Vavra (1993) aborda marketing como o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações. Incorpora o processo de mudanças para distribuir produtos e serviços. Requer previsão para antecipar as mudanças ambientais e modificar as ofertas para competir em um mercado mutante com maior eficiência.

Para compreender-se do que vem a ser marketing é necessário descrevê-lo simultaneamente sob três dimensões diferentes: a filosófica, a funcional e a operacional. (MATTAR, 1999)

A dimensão funcional de marketing diz respeito à troca (KOTLER, 1976. Este processo consiste em fornecer o produto ou serviço que consiga satisfazer às necessidades do consumidor em troca de recursos financeiros que lhe possibilitem pelo

menos cobrir os custos de produção. Por outro lado, o consumidor estará disposto a pagar pelo produto ou serviço caso perceba que são necessidades e seus desejos serão satisfeitos.

Falando-se nessa dimensão, marketing é uma atividade que estimula e promove trocas e, para realizá-las baseia a sua atuação em três pontos fundamentais de acordo com Kotler (1998).

Em relação à operacionalização de marketing diz respeito ao que precisa ser feito na obtenção de trocas que busquem a satisfação das necessidades e dos desejos dos compradores e que, se realizadas, permitirão à empresa atingir os seus objetivos de permanência e lucratividade. (MATTAR, 1999).

O processo organizacional não se baseia apenas na troca entre empresas e clientes. MacNamara (1972) adverte que Marketing é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no recolhimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa.

A estratégia de marketing de massa, tal como a produção em série, tem por objetivo alcançar share de mercado ao menor custo possível e apregam o mantra de um modelo para todos, a exemplo de Henry Ford – ícone da era da produção em série – que afirmava que o cliente poderia escolher a cor do modelo T, desde que fosse preta (LOCKE, 2001).

Kotler (1998) salienta que definição de marketing está ligada à análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados-alvo, com o propósito da realização dos objetivos. Confia, fortemente no delineamento da oferta

da organização, em termos das necessidades e dos desejos do mercado-alvo, e no uso eficaz da política de preços, comunicações e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços aos mercados.

Autores também se contradizem em relação a alguns conceitos de marketing. Kotler discorda de Nóbrega (1999) quando ele salienta que na visão moderna os vendedores não devem limitar-se a produzir apenas vendas – devem também saber como produzir satisfação para o cliente e lucro para a empresa. Devem ser capazes de analisar os dados de suas vendas, mensurar o potencial do mercado, coletar informações sobre o mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing. Kotler (1998) quer dizer que as empresas devem saber organizar os esforços para oferecer mais valor e satisfação para o cliente. Uma força de vendas, orientada para o mercado e não para vendas, é mais eficiente à longo prazo. Além de conquistar novos clientes e realizar vendas, ajuda a empresa a criar relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes.

Kotler e Sidney Levy (1969) sugeriram que o conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas. Ainda em 1969, Kotler (1998) estabeleciam a expressão marketing social como a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideais sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.

Kotler (1974) afirmava que se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reaparecesse bem breve como outro nome. O mesmo autor, em 1978, definiria marketing como o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandi-la.

Antes dos anos 60, além de estabelecer relacionamentos em base individual com seus clientes, as empresa tinham orgulho em manter relacionamentos especiais e duradouros. Esses relacionamentos individuais, que mantinham os clientes fiéis às empresas, foram sacrificados, nos anos de 1960, 1970 e 1980, em favor da produção de massa e distribuição. Nessas três décadas, parecia impossível atingir um ponto de volta para a base de relacionamentos dos períodos anteriores. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Os consumidores também estavam mudando pois começavam a esperar e demandar maior variedade de produtos e serviços, as organizações atentas às necessidades do mercado investiram nessa expansão, para melhor satisfazer a nova demanda (DUARTE, 2003). Mesmo empresas que foram mais tradicionais no mercado efetuaram novos lançamentos. Os anos 80, portanto, foram marcados por uma estrutura de mercado mais complexa onde as ofertas de produtos e serviços aumentaram e com isso o mercado consumidor fracionou-se. (ENGEL, 1995)

Empresas faziam o caminho de volta, ou melhor, aproximar-se do cliente e tentar estabelecer um relacionamento duradouro e consistente. As organizações tiveram que coletar dados e estudar informações sobre os segmentos específicos, pesquisar sobre usos e atitudes dos consumidores-alvos. Gradativamente, os relacionamentos com os consumidores médios foram substituídos por relacionamentos pessoais com consumidores individuais. (FERREIRA; SGANZERLLA,2000)

O mercado crescia e os custos da mídia de massa também. A tecnologia evolui e amplia a forma de comunicação com consumidores, diminuindo custos e aumentando a capacidade de armazenagem de dados.

Empresas têm implementado suas estratégias de marketing utilizando-se de banco de dados ou de central de informações para manter um relacionamento individualizado e

mais próximo com seus clientes que se tornam o objetivo do marketing a partir dos anos noventa.(FERREIRA; SGANZERLLA,2000)

Bretzke (2000) salienta que a qualidade dos relacionamentos passa a ser fator determinante para a sobrevivência das empresas, pois nesta nova era em que o indivíduo ganha nova dimensão, o marketing necessita aperfeiçoar as atuais formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro com clientes e prospects.

Para Kotler (1998) a definição de marketing está baseada nos conceitos centrais de: necessidade, desejos e demandas; produtos; valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

O marketing voltado para o valor segundo Churchill (2000) preocupa-se em compreender os clientes e ambientes, criar um valor superior para os clientes e, quando apropriado, construir relacionamentos duradouros.

Importante ressaltar os conceitos atribuídos por Phillip Kotler em diferentes momentos:

Marketing é o conjunto de atividades humanas que têm por objetivo a facilidade e a realização de troca. (KOTLER, 1976)

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercado-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender esses mercados.(KOTLER;FOX, 1994)

Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.(KOTLER, 1999)

Baseado nos conceitos acima, nota-se o aumento do grau de integração entre organização e cliente, que no início caracterizava-se por simples troca e chegou ao nível de relacionamento duradouro, passando por informação, motivação e atendimento. Surgem mudanças no que diz respeito à forma de ver aqueles com quem a organização

interage. No início não havia caracterização das partes envolvidas, depois veio a noção de mercado e agora são os clientes com toda a sua peculiaridade.

O objetivo da comunicação cresce, tornando-se fundamental para o reconhecimento das expectativas dos clientes para o gerenciamento de produtos e serviços. Tratando-se de consumidor, a facilidade de acesso à informação tornou-se mais exigentes e conhecedores dos seus direitos.

Precisa-se ter a visão de cliente. Uma abordagem neste sentido é o sistema proposto por Cobra (2001) no qual o composto mercadológico dos 4 P's cede lugar aos 4Cs: cliente, custo, conveniência e comunicação.

O sistema evidencia a necessidade da organização se colocar no lugar do cliente para satisfazê-lo. Grönroos (1993) afirma que a função interativa do marketing reconhece que cada componente, humano ou não, envolvido na produção de um serviço, cada recurso da produção utilizado e cada estágio da produção do serviço e do processo de entrega devem ser preocupações do marketing, e não serem considerados meramente problemas operacionais e de pessoal.

Baseado no conceito acima, o marketing deve envolver os sistemas de produção e entrega dos serviços, auxiliando os departamentos responsáveis por estes processos.

O auxílio que o marketing proporciona às organizações no posicionamento de mercado ,ou seja, estudar seus clientes, entrar em comunicação com eles, desenvolver pesquisas procurando produtos adequados, aperfeiçoar os processos de produção e entrega dos serviços, existe, em alguns setores, uma posição em relação ao marketing devido à visão distorcida de que o marketing seria uma forma de convencer um cliente a comprar um produto, ainda que ele não seja bom. (GORDON, 1998)

Partindo-se de uma estratégia dominante, os departamentos deverão definir suas estratégias específicas sempre focadas no cliente. McKenna (1993) salienta que no

centro de toda estratégia de marketing está uma estratégia de posicionamento. As estratégias de marketing irão em conformidade com as diretrizes. Objetivo e tática da estratégia principal da organização.

Berry (1983) sustentou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de Marketing. Aprimorar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em fiéis e servi-los é o que inspira as atividades de Marketing (RIBEIRO, 1999).

Analisando o conceito acima percebe-se que manter o cliente no longo prazo é ajudá-lo para que tenha lucro sempre. Nessa relação de longo prazo são imprescindíveis atitudes que visem o lado comportamental; para tanto são necessárias ações que mexam com a mente das pessoas. Este objetivo do marketing em ocupar a mente das pessoas, ou mesmo a necessidade de realizar um sonho tem relação com a satisfação do cliente. Uma empresa, orientada para trabalhar com marketing, obriga toda organização atender às necessidades e aos desejos dos clientes.

Kotler (1998) afirma que uma orientação para o marketing defende que a tarefa principal da organização é determinar os desejos e necessidades dos mercados-alvos e satisfazê-los por meio do delineamento, comunicação, política de preços e entrega de ofertas ou serviços apropriados e competitivamente viáveis.

Percebe-se que marketing deve ir muito além do que simplesmente atender às necessidades do cliente. Necessita-se compreender as necessidades dos clientes e ter a capacidade de encontrar as soluções apropriadas para que sejam supridas estas necessidades.

Kotler (1998) ,ênfatiza a importância do departamento de marketing e o de operações trabalhem em conjunto, principalmente em razão de aquele ser responsável pelo nível de serviços da empresa. É necessário que o pessoal de operações trabalhe

orientado e motivado para satisfazer o cliente ou a empresa estará fadada ao insucesso. Portanto, é de extrema importância que tanto o pessoal de operações quanto o de marketing estejam orientados a atender a conveniência do consumidor.

Gianesi (1996) coloca que:

O alto contato com o consumidor faz com que, nas empresas de serviços, sejam adicionados alguns elementos aos componentes do composto mercadológico tradicional, ou seja, preço, produto, ponto e promoção:

- evidência física: devido à intangibilidade dos serviços, os consumidores tendem a avaliar os serviços naquilo que há de tangível no pacote de serviços que podem ser: instalações, pessoas, equipamentos ou bens facilitadores.
- participantes: todo aquele que participa na prestação do serviço, sejam funcionários ou outros consumidores e suas atitudes e comportamento certamente afetarão o sucesso do serviço e a avaliação do consumidor.
- processo: tem o papel mercadológico fundamental em virtude da participação do consumidor e muitas vezes é mais importante para a avaliação do que o próprio resultado.

2.2 Princípios fundamentais do Marketing

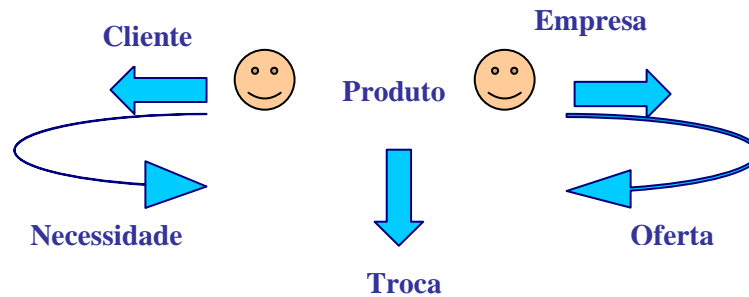
Para Kotler (1996), marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação de desejos, através do processo de troca e salienta que marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. O mesmo pondera que o Marketing tem sua origem nas necessidades e desejos humanos.

Boone e Kurtz (1995) salientam que Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, definição do preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, criando trocas que atendem a objetivos individuais e organizacionais.

Godoi (2002) aborda que a essência do Marketing objetiva o processo de troca, onde duas ou mais partes se dão algo de valor, com a finalidade de satisfazer necessidades recíprocas, isto é, a atividade de marketing se baseia em uma empresa que

oferece seus produtos a clientes que estão dispostos e habilitados a darem algo em troca para satisfazerem suas necessidades, como demonstra a figura 03:

Figura 01: Marketing baseado no processo de troca.

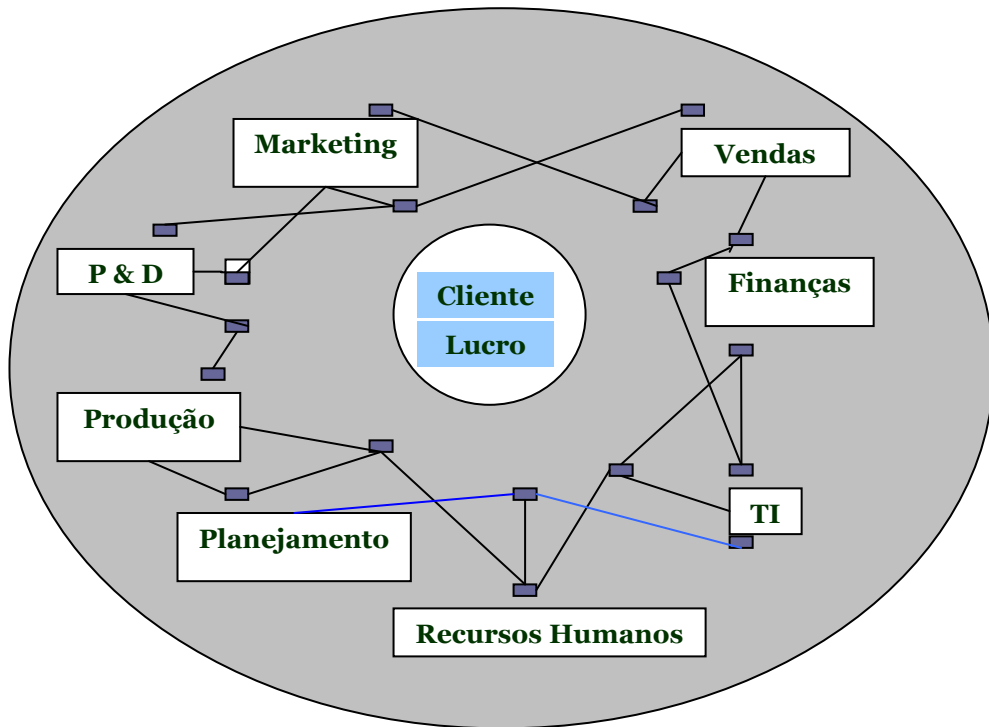


Fonte: Godoi (2002)

O processo organizacional não se baseia somente na troca entre empresas e clientes. O conceito que fornece a base para o novo pensamento do marketing pode ser encontrado na definição de MacNamara (1972):

Marketing é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa.

A definição acima está exemplificada na figura 04:



Marketing baseado no cliente

Fonte: Godoi (2002)

Percebe-se que as definições de Marketing estão baseadas em conceitos centrais, tais como, necessidades, desejos, demanda, produtos, valor, satisfação, troca, relacionamento e mercados.

Boone e Kurtz (1995) advertem na história do Marketing, existem três eras: produção, vendas e Marketing. A era da produção dominou a filosofia dos negócios desde a Revolução Industrial até cerca de 1920. Nesse período a produção em massa estava se iniciando e o foco das empresas era o consumidor comprar qualquer produto que fosse bom, bastava que as empresas produzissem e procurassem quem os comprassem. O foco na produção deu lugar à era das vendas devido à evolução das técnicas de produção e à Crise de 1929, a busca por compradores teve que ser

intensificada, com que empresas reformulassem suas forças de vendas tendo como objetivo convencer o consumidor a comprar. A renda pessoal e a demanda por produtos e serviços por parte do consumidor caiu consideravelmente, exigindo atenção dos administradores nas análises dos mercados e no planejamento do produto, tornando as atividades de marketing com destaque no cenário organizacional.

2.2.1 Marketing na História

Com o aprendizado dos conceitos, podemos situar e compreender como as atividades de marketing foram usadas pelas empresas na linha do tempo. O quadro 02 adaptado de Boone e Kurtz(1995) e Rapp e Collins (1996) reflete as atitudes dos produtos, do mercado consumidor e dos administradores de marketing ao longo de sua trajetória:

Quadro 02: Atitudes predominantes dos administradores de marketing

ERA	PERÍODO APROXIMADO DE TEMPO	ATITUDE PREDOMINANTE
Produção	Antes dos anos 20, século XX.	Um produto bom se venderá por si mesmo.
Vendas	Antes dos anos 50, século XX.	Propaganda e venda criativas vencerão a resistência do consumidor e o convencerão a comprar.
Marketing	Anos 50 e 60 – Massa Anos 70 – Segmentação Anos 80 – Nicho Anos 90 – Cliente	O consumidor é o rei! Busque uma necessidade e satisfaça-a.
Relacionamento	Anos 90 e século XXI.	Compreenda a necessidade do seu consumidor e gerencie o seu relacionamento com ele.

Fonte: Adaptado de Boone e Kurtz(1995) e Rapp e Collins (1996)

No final da Segunda Guerra Mundial, ocorreu a oferta de produtos maior que a demanda, onde a escassez de matéria-prima predominava. A Era do marketing se iniciava com o papel de auxiliar no planejamento do produto. Rapp e Collins (1996) dividem esse período em diferentes fases:

- ❑ **Era do Marketing de Massa:** cliente transformando-se em consumidor, relevando um distanciamento no relacionamento, pois empresas não se interessavam em conhecê-los.
- ❑ **Era da Segmentação:** empresas foram obrigadas a buscar informações sobre clientes a fim de dividi-los em grupos semelhantes.
- ❑ **Era do Marketing de Nicho:** foram agrupados grupos cada vez menores de consumidores.
- ❑ **Era do Cliente:** Consumidores passaram a ser clientes e foram tratados de acordo com suas necessidades entendidas e atendidas com produtos ou serviços de maior qualidade e valor extra.

2.2.1.1 Marketing Tradicional

A era do Marketing foi voltada para transação, procurando garantir a realização de um negócio entre as partes envolvidas. O objetivo das empresas segundo Kotler (2000) era garantir a venda e para isso para isso faziam o marketing de massa, oferecendo produtos ou serviços idênticos a todos consumidores, ou no máximo segmentavam tais consumidores em perfis semelhantes e adaptavam seus produtos para cada um destes grupos. A medida de sucesso das empresas era a fatia de mercado, o que fazia com que os administradores de marketing estudassem a concorrência de forma a combatê-la, investissem fortemente em propaganda e treinamento de vendas e firmassem na mente do consumidor a imagem da empresa de forma a convencê-lo de comprar o produto que ofereciam (KOTLER, 1998, BOONE E KURTZ, 1995, ENGEL, 1995).

No marketing tradicional, empresas caracterizavam seus produtos de forma padronizados e dificilmente conseguem diferenciar seus clientes individualmente ou por nichos, o que faz com que eles se tornem totalmente intercambiáveis, isto é, se uma empresa perde um cliente e ganha outro, seu mercado continua estável (GORDON, 1999). A empresa desenvolve sua estratégia para um cliente, o que não significa que seu cliente é fiel. Ela também desenvolve uma comunicação unidirecional, através da mídia de massa, pois seu objetivo é que o número de clientes aumente, conseqüentemente aumentando sua participação no mercado (PEPPERS E ROGERS, 2000)

Baseado nos conceitos acima, o objetivo final é maximizar os lucros; a empresa dedica-se à produção dos bens ou serviços que serão vendidos no mercado por meio de transações com os clientes.

2.2.1.2 Marketing de Relacionamento

Peppers e Rogers (2000) salientam que Marketing de Relacionamento é fazer negócios como nossos avós. De acordo com Jack Welch Jr., ex-presidente da General Eletric Co.:

A chave é retomar a arte de pensar pequeno: satisfazer os clientes, conseguir mover-se com mais agilidade, todas estas coisas são mais fáceis quando se é pequeno. Estas são todas as características de que se precisa num ambiente global de rápida mudança.

Define Payne (1998) que o Marketing de relacionamento trata sobre como maximizar o valor do cliente para a empresa conduzir a criação, construção e prolongamento dos relacionamentos com os clientes a fim de vender mais, fazer venda cruzada e manter clientes á longo prazo. Sobretudo, Mckenna (1991) trata o Marketing de Relacionamento como um aspecto fundamental para fazer negócios envolvendo todas as partes da organização numa função de construção e sustentação da infra-

estrutura de relacionamentos de clientes. Entende-se como a integração de clientes à empresa, desde o projeto, desenvolvimento, processos industriais e de vendas.

O Marketing de Relacionamento é a visão mais ampla do marketing fazendo com que todos na organização participem e tenham posturas diferenciadas em relação à idéia de marketing (CHRISTOPHER, 1998). Enquanto, Gordon (1999) pondera o Marketing de Relacionamento como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante a vida toda de parceria envolvendo compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

2.3 Ciclo de evolução dos clientes e as transformações do Marketing

Baseado nas definições clássicas, cliente é o indivíduo ou grupo que paga por bens e serviços. Trata-se de um conceito ultrapassado, pois no século XXI, o cliente é o indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo (GREENBERG, 2002)

Estes novos clientes, em conjunto com aspectos políticos e econômicos, estão constantemente mudando a dinâmica do mercado. Prahalad e Ramaswamy (2002) salientam que os clientes são uma nova fonte de competência para a empresa, sendo que competências são todas as fontes de vantagem competitiva da empresa; e os clientes fazem parte deste elo ao passar seus conhecimentos e habilidades auxiliando a empresa no seu desenvolvimento com críticas e sugestões. A troca de benefícios acontece por meio da ativa comunicação entre empresa e cliente.

A principal mudança ocorrida entre clientes e empresa foi à comunicação. Prahalad e Ramaswamy (2002) afirmam que as empresas devem reconhecer que o diálogo com

os clientes se tornou uma conversa entre iguais. Ao mesmo tempo em que empresas obtêm informações de seus clientes, estes também sabem muito sobre elas.

O quadro 03 resume as principais transformações dos clientes.

	CLIENTES COMO UMA PLATÉIA PASSIVA			CLIENTES COMO PARTICIPANTES ATIVOS
	Persuasão a grupos pré-determinado de compradores.	Transações com compradores individuais	Transações duradouras com clientes	Clientes auxiliam na criação de valor.
Período	1970 - início dos 1980	Fim dos 80 – início dos 90	Anos 90	A partir de 2000
Natureza do negócio e papel do cliente.	Clientes são vistos como compradores passivos, com comportamento pré-determinado ao consumo.			Clientes são parte da rede estratégica; eles criam e extraem valor do negócio. Eles são colaboradores, desenvolvedores e competidores.
Formas de gerenciamento	O cliente é uma “média estatística”. Grupos de clientes são pré-determinados pela empresa	O cliente é uma estatística individual em uma transação.	O cliente é uma pessoa; cultiva-se a confiança e o relacionamento.	O cliente não é apenas um indivíduo, mas parte de uma relação emergente social e cultural.
Interação da empresa com os clientes e desenvolvimento de produtos e serviços.	Pesquisas tradicionais de mercado. Produtos e serviços são criados sem muito retorno.	Aumento das vendas <i>via help desks, call-centers</i> e propagandas de serviço a clientes; identificação dos problemas dos clientes para redesenho de produtos e serviços.	Oferta ao cliente através da observação do usuário; identificação de soluções e reconfiguração dos produtos baseados em profundo conhecimento do consumidor.	Clientes são co-desenvolvedores de experiências personalizadas. Empresas e clientes unem-se no papel de educar, superar expectativas e criar aceitação do mercado aos produtos e serviços.
Propósito e fluxo de informação.	Acessar grupos pré-determinados de consumidores. Comunicação de uma via.	Comunicação de duas vias através de banco de dados de marketing.	Comunicação de duas vias através do marketing de relacionamento.	Diálogo ativo com clientes para superar expectativas e criar desejos. Comunicação de múltiplos níveis.

Fonte: adaptado de PRAHALAD e RAMASWAMY (2002)

A mudança do poder da informação a favor do consumidor demanda alterações ásperas no pensamento e na prática do marketing das empresas, uma vez que, requerem a criação e utilização de novos paradigmas nos conceitos, processos e organizações tradicionais do marketing. Bretzke (1999) salienta que é nesse cenário que os clientes ganham cada vez mais força nas estratégias competitivas das empresas.

Todos esses fatores fazem com que empresas fossem obrigadas a se preocupar com estratégias antes muito pouco utilizadas, como: atração e retenção de clientes; satisfação dos consumidores; fidelização de clientes e segmentação de mercado, assuntos que serão abordados no decorrer do trabalho.

2.4 Conceitos de Vantagem Competitiva

Porter (1996) admite que empresas possam desenvolver vantagem competitiva de custo, de diferenciação ou de enfoque, abrangendo todo o setor ou concentrando-se em um segmento específico.

Porter (1996) salienta que a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue gerar para seus compradores e que seja maior que o custo de fabricação pela empresa, e que a base fundamental do desempenho acima da média no longo prazo é a vantagem competitiva sustentável que só pode ser conquistada a partir de baixo custo ou diferenciação.

A estrutura fundamental do desempenho acima da média, em longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável. (PORTER, 1990). Apesar de que uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial e do poder de compras.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinados com as atividades para as quais uma empresa procura obtê-los segundo Kotler (1996), levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria:

1. Liderança de custos

2. Diferenciação

3. Enfoque

Prahalad (2002) saliente que para melhor compreensão sobre a vantagem competitiva é necessária a verificação de alguns conceitos, dentre eles o valor, que é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Uma empresa adquire vantagem competitiva e rentabilidade quando o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação dos produtos.

Uma empresa adquire vantagem competitiva, executando as atividades estrategicamente importantes. (PORTER, 1996)

Um dos primeiros passos a compreensão da origem das vantagens competitivas seria a análise das atividades executadas pela empresa com o objetivo de projetar, produzir, comercializar e distribuir seus produtos e serviços (PORTER, 1990). Baseado nas afirmativas de Porter (1996) a cadeia de valores de uma empresa é, portanto, o modo como ela executa estas atividades; e um conjunto de cadeias de valores forma o sistema de valores, que engloba desde o produtor de matéria-prima até o consumidor final.

A vantagem competitiva geralmente é alcançada quando o processo é realizado a um custo menor ou de forma melhor do que a concorrência (PORTER, 1996). Entende-se que, para obter esta vantagem, as empresas procuram maximizar cada uma das atividades, ou um conjunto delas. Outra forma, segundo Prahalad (2002) seria a otimização de interação entre as atividades, ou os elos dentro da cadeia de valores. Pelo fato de cada atividade ser dependente

de outra, além de influenciar as demais, a maximização de alguns fatores pode ser um grande diferencial competitivo.

Acreditando na força das sinergias entre as diferentes atividades dentro da empresa, HAMEL e PRAHALAD (1990) sugerem a utilização do conceito de competência essencial na busca pela vantagem competitiva sustentável. Eles salientam que para manter uma corporação competitiva é necessária uma nova forma de se olhar para o negócio.

Dessa forma, tendo definido previamente seus recursos e habilidades, a empresa poderá buscar definir a sua competência central, que deverá ser a fonte da sua vantagem competitiva. Os seus produtos deverão estar de alguma forma ligados a essa competência. A partir do momento que a empresa define suas competências essenciais, define também, por consequência, quais não são.

Laseter, Ramachandran e Voigt (1996) verificam que reduções do custo total entre 15 a 30% podem ser alcançadas por meio de relações mais efetivas entre empresas e seus fornecedores, além de serem economias sustentadas. Empresas têm conseguido captar o potencial de seus fornecedores, estabelecendo relações mais fortes e integrando os fornecedores certos a seus processos de negócio.

Fine (1998) salientam sobre o reflexo da estratégia da cadeia de fornecedores na vantagem competitiva das empresas. Para o autor, as cadeias são redes de empresas que vão desde aquelas relacionadas diretamente com o consumidor final até à pesquisa básica e extração mineral. Fine (1998) ilustra como a vantagem competitiva é conquistada ou perdida, pelo estudo de como uma empresa administra uma rede de relações dinâmicas e complexas, que permeia a cadeia de fornecedores, distribuidores e parceiros, bem como seus respectivos produtos, processos e tecnologias.

Fine (1998) salienta que, essas dimensões podem ser simultaneamente alcançadas, quando existem equipes de trabalho integradas dentro da empresa, envolvidas nos processos de inovações. Para Fine (1998) as razões para buscar competências fora da empresa são:

- ❑ A empresa não está capacitada para desenvolvê-las;
- ❑ O modelo do fornecedor é melhor, tem custos mais baixos ou qualidade superior.

Para Barnes (1996), vantagem competitiva é a implementação de uma estratégia que agregue valor, sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia ou uma outra estratégia que produza benefícios equivalentes.

Rohr e Corrêa (1998) fala sobre três estratégias básicas, que deve ser estudadas, para que as empresas possam competir de forma global:

- a) Eliminação das atividades que não adicional valor;
- b) Melhor coordenação entre as atividades;
- c) Redução no tempo das atividades que adicional valor.

Rohr e Corrêa (1998) salientam sobre um modelo pró-ativo alicerçado nos princípios da melhoria contínua. Este modelo propõem que a questão da competitividade em tempo esteja inserida dentro de uma estratégia global da empresa e que todas as funções da empresa estejam envolvidas e englobadas na redução dos seus ciclos de operação.

Merli (1998) tem a visão de que falar sobre estratégia empresarial significa falar de vantagens competitivas, isto é, dos elementos que garantem ou podem garantir o sucesso de uma empresa no mercado. Segundo o autor, abordar vantagem competitiva significa considerar as quatro alternativas estratégicas fundamentais:

- **Custo**
- **Serviço**
- **Qualidade**
- **Inovação**

O tempo aparece com dimensão fundamental em qualquer escolha da estratégia, torna-se indispensável na aquisição da vantagem competitiva.

A finalidade principal das alianças estratégicas é o fator da geração de vantagem competitiva.

Empresas possuem valores agregados quando a rede de clientes, fornecedores e complementadores na qual ela opera fica mais enriquecida com ela do que sem a sua presença, ou seja, quando a empresa oferece algo que é único e valioso no mercado (GHEMAWAT, 2000). Neste sentido, vantagens são definidas por posições ou pelos ativos e aptidões que dão base a essas posições.

Porter (1996) diz que a escolha de uma empresa em uma nova posição estratégica deve ser dirigida pela habilidade de alavancar novos sistemas de atividades complementares dentro de uma vantagem sustentável.

Segundo Day e Reisbstein (1997), aptidões distintivas podem ser consideradas como a cola que mantém os ativos combinados para emprego vantajoso, ou seja, um complexo conjunto de habilidades e de conhecimentos. São profundamente incorporadas nas práticas e

rotinas organizacionais e não podem ser comercializadas ou imitadas, em função da sua dificuldade de desenvolvimento.

As posições e ativos/aptidões, representam a habilidade de um negócio fazer mais, ou melhor, que a concorrência e levam a uma estratégia competitiva de sucesso, com maiores participações de mercado e lucros, se comparados com o resto da indústria. (DAY e REIBSTEIN, 1997; VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999). Significa dizer que a vantagem competitiva acontece quando as aptidões de uma organização excedem as do competidor mais forte para determinado fator. Ela é alcançada quando se encontra um atributo de produto ou serviço que os clientes alvos perceberão como de valor superior. (CRAVENS, 1997).

Para concretizar o julgamento das vantagens competitivas, verifica-se ameaças e oportunidades potenciais, avaliar cada opção de acordo com as aptidões dos negócios, antecipar a resposta dos concorrentes provável para cada opção e, por fim, modificar ou eliminar opções inadequadas (JAIN, 2000).

Varadarajan e Jayachandran (1999) salientam que as ações estratégicas para alcançar vantagens competitivas são moldadas e seus resultados são influenciados pelos meios ambientes internos e externos à empresa.

Sustentar vantagens competitivas exige ultrapassar barreiras (que custam recursos para construir e defender) contra os concorrentes, podem ser baseadas no tamanho do mercado (economias de escala), no acesso a recursos ou clientes e nas restrições para opções dos concorrentes (JAIN, 2000). Baseado nisso, a criação e sustentabilidade de vantagens competitivas é um processo repetitivo, de longo prazo, com exigências contínuas para investimentos e energia para gerenciamento e previsões.

Importante salientar que não basta alcançar uma vantagem competitiva, mas também sustentá-la. Verifica-se a força da relação entre estratégia e vantagem competitiva sustentável, pois Varadarajan e Jayachandran (1999) salientam que a estratégia abarca as decisões e atividades que permite a um negócio atingir e sustentar uma vantagem competitiva e manter ou melhorar sua performance. Menciona-se que as organizações que criaram vantagens competitivas sustentáveis tipicamente não dependem de uma única força, mas lutam para identificar e buscar múltiplas estratégias e abordagens (DESS e PICKEN, 1999). Além disso, a sustentabilidade é maior quando buscada em diversas espécies de vantagens e não em uma só. (GHEMAWAT, 1986).

Segundo Baker e Sinkula (2002), a capacidade para inovar é freqüentemente relacionada com o alcance e manutenção de vantagens competitivas. Salienta-se que organizações limitadas a inovações incrementais ou contínuas são altamente vulneráveis a concorrentes que são adeptos a inovações radicais (mudanças em tecnologia que permitem melhorias não-lineares significantes na entrega de benefícios aos clientes).

As estratégias de marketing, por sua relação com a clientela e com os mercados, têm um papel fundamental na criação e sustentabilidade das vantagens competitivas. Conforme Varadarajan e Jayachandran (1999), na confluência entre a estratégia corporativa, estratégia do negócio e estratégia funcional (como marketing), é determinado quanto um negócio particular é capaz de alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Para implementar tal perspectiva, recursos devem ser concentrados naquelas áreas de atividade competitiva que oferecem a melhor oportunidade para lucratividade contínua e retornos sobre investimentos (JAIN, 2000).

CAPITULO III - Da era do Marketing Tradicional ao Marketing atual

De acordo com Las Casas (1997) o Marketing já tinha atuação até mesmo na Idade Média, o fato do artesão levar seu produto até uma praça pública (distribuição), oferecer aos indivíduos por determinado valor (preço), esse valor era contabilizado como troca e era realizado a venda pessoal, a pessoa anunciava falando alto os artigos que estavam à venda (promoção).

Em meados dos anos 90, o acirramento da concorrência num âmbito global, fez a valorização da carteira de clientes e tornou-se algo primordial e importante para as empresas. Atualmente fala-se em satisfazer necessidades, administrar a empresa para o cliente, superando suas expectativas e mantê-los fiéis.

O quadro abaixo descreve a evolução do marketing em suas estratégias :

Quadro 04: Evolução das estratégias de Marketing

Era	Elementos de orientação de mercados selecionados.	Resposta ou enfoque estratégico
Década de 60	Grande expansão da maioria dos mercados de consumo e entre negócios.	Diversificação e equilíbrio da carteira de produtos.
Década de 70	Crescimento lento do mercado, inicialmente a partir da recessão causada pela crise do petróleo. Crescimento desigual dos segmentos de mercado.	Empresas se concentram em seus negócios essenciais e racionam os recursos de acordo com isso.
Década de 80	Expansão dos segmentos de mercado mais sofisticados. Crescimento da concorrência global.	Inovação do produto para atingir segmentos mais refinados de mercado. Desenvolvimento do mercado para globalizar produtos e serviços de sucesso regional ou nacional e estratégias das transferências de fatias do mercado dos concorrentes globais e dos segmentos.
Início da década de 90	Contratação de muitos mercador sofisticados; declínio da diferenciação do produto: intensificação da concorrência global; cooperação e competição com concorrentes.	Simplificação dos produtos, serviços e processos para ofertas dirigidas ao mercado de massas; customização em massa para múltiplos segmentos ou consumidores individuais.
Final da Década de 90	Expansão renovada dos mercados sofisticados: aumento rápido nos preços das ações e valorização do	Enfoque intensificado na execução: compromisso de crescimento da administração; maior ênfase no

	mercado do tipo “maré montante levando todos os navios” ; desafio permanece sendo o crescimento lucrativo dos rendimentos.	gerenciamento de processos e equilíbrio de esforços por meio de parceiros de riscos conjunto; reconhecimento de que três fatores conduzem a criação de valor para o acionista; crescimento lucrativo do rendimento, administração de custos e recursos humanos; enfoque no marketing de relacionamento como abordagem fundamental para criar rendimentos lucrativamente
--	--	---

Fonte: Gordon(1998)

3.1 Evolução do Marketing de massa para o marketing de relacionamento

Para melhor entendimento da importância do marketing nas empresas estrategicamente, é necessário verificar claramente a evolução ocorrida nos últimos 40 anos no mercado consumidor, que partiu do modo simples de se relacionar, caracterizado nos anos 50 pela propaganda agressiva, para a interatividade na *internet*, nos tempos atuais. (KOTLER, 1998)

No cronograma de Kotler (1998):

- Anos 50: percebe-se um mercado que pode ser denominado como da Era do Caderninho de anotações, tendo como principal característica a pouca variedade de oferta de produtos (pouca concorrência) e com a distribuição acontecendo por meio de armazéns e pequenas lojas, que conheciam seus clientes e seus hábitos de consumo.
- Anos 60: com o crescimento industrial da produção em série, a comunicação de massa para sê-la evidenciada, seguindo a linha do vender o maior número de produtos ao maior numero de clientes utilizando redes varejistas para a distribuição dos produtos.
- Anos 70: com o aumento na variação de produtos e a comunicação ainda massificada, iniciou-se o processo de segmentação de mercado com o objetivo de identificar novas

oportunidades. Este período caracterizou-se por grandes redes varejistas de departamento.

- Anos 80: com o expressivo aumento da concorrência, passando a ter à guerra de preços, e com o significativo aumento dos custos de mídia, a comunicação passa a se caracterizar pela mídia de massa segmentada, buscando nichos específicos e com ênfase nas promoções dos pontos de vendas.
- Anos 90: o mercado começa a obter diversas informações sobre novas tecnologias ditas como interativas, atingindo um público que necessitava poupar tempo e preocupações e principalmente dinheiro. O mercado passa a ser mais competitivo e menos romântico.

De acordo com Ferreira & Sganzerlla (2000), no marketing transacional os consumidores não são feitos para manifestar seus desejos mas sim para consumir o que for imposto pelas empresas e muitas vezes impõe para alavancar seus negócios.

As empresas utilizavam-se de inovações tecnológicas para agregar valor aos produtos em relação à concorrência. (GORDON, 1998).

Os consumidores estão mais exigentes e solicitando cada vez mais um serviço diferenciado na forma que transpareça o valor agregado, fazendo-se o uso do marketing de relacionamento.

Algumas empresas que não se preocupam com a real satisfação do cliente, analisando somente a rentabilidade e percentual de mercado atingido, substituem a base de clientes perdidos por clientes novos, recuperando seu share de mercado, investindo forte em marketing de conquista para não perder mercado. Esse marketing de conquista não se preocupa com a fidelização de clientes atuais e não olha o mercado de acordo com os clientes. (BARNES, 2002)

Baseado na afirmativa acima, o marketing de relacionamento centra seu foco em conhecer o cliente e estabelecer relações de longo prazo e duradouras com ele visando mantê-lo fiel ao produto ou a marca. As empresas voltadas para o cliente, que possuem seus alicerçar na maior satisfação deles, tornam-se mais competitivas.

3.2 Marketing Tradicional x Marketing de Relacionamento

Após a evolução dos conceitos e características do Marketing Tradicional e do Marketing de Relacionamento, podemos diferenciá-los em seus diversos aspectos, sendo que as principais diferenças verificadas são o foco e a medida de sucesso para análise dos resultados das atividades de marketing (GRÖNROOS, 1996). Enquanto o marketing tradicional tem como foco procurar clientes para seus produtos e com medida de sucesso de seus programas de marketing, o aumento da participação de mercado, o marketing de relacionamento tem como foco procurar produtos para seus clientes e seus programas têm seu sucesso medido em termos de participação do cliente (KOTLER, 1998). As principais diferenças estão exemplificadas abaixo:

Quadro 05: Marketing de massa versus marketing de relacionamento

MARKETING DE MASSA	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Cliente médio	Cliente individualizado
Cliente anônimo	Cliente com perfil definido
Produto padronizado	Oferta sob medida
Produção em massa	Produção sob medida
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Propaganda em massa	Mensagem individualizada
Promoção em massa	Incentivos individualizados
Mensagem unidirecional	Mensagem bidirecional
Economia de escala	Economia de escopo
Participação de mercado	Participação do cliente
Todos os clientes	Apenas clientes rentáveis
Atração do cliente	Retenção do cliente

Fonte: KOTLER (1998) adaptado de PEPPERS & ROGERS (2001)

Outros autores também se preocupam em diferenciar o Marketing Tradicional e o Marketing de Relacionamento. No quadro 06, elaborado por Ribeiro (1999) que, em seus esforços de comparar o marketing sob a perspectiva de relacionamento em relação à perspectiva de transações, salienta de forma acintosa que um é o oposto do outro.

Quadro 06: Comparação entre Marketing Transacional e Marketing Relacional.

Dimensões de análise	Marketing Transacional	Marketing Relacional
Objetivo	Fazer uma venda (a venda é o resultado final e a medida de sucesso). Satisfazer o consumidor (o consumidor comprar valor).	Criar um consumidor (a venda é o começo de um relacionamento). Integração do consumidor (geração de valor interativo).
Duração	Começo e fim determinado	Processo contínuo.
Compreensão do Consumidor	Consumidor é anônimo. Comprador e vendedor são independentes.	Comprador e vendedor são interdependentes.
Domínio da função de marketing	Marketing mix.	Marketing interativo (suportado pelos objetivos do marketing mix).
A tarefa de marketing e critérios de performance.	Acesso ao mercado é baseado em produto e preço. Maior sensibilidade ao preço. Foca na conquista de novos clientes.	Acesso ao mercado é baseado em competência para resolver problemas. Menor sensibilidade ao preço. Foco no valor alcançado junto a clientes atuais.
Método	Negociação.	Colaborativo e cooperativo.
Condução	Transações atrativas de curto prazo.	Comprometimento e confiança.
Estilo	Independência	Dependência mútua
Principais aspectos de troca	Foco em produto. Venda como uma conquista. Eventos discretos. Monólogos com a base de clientes existente.	Foco em serviço. Venda como um acordo. Processo contínuo (histórico). Diálogo individualizado.
Domínio da função da qualidade	Domina a qualidade como resultado (dimensão técnica da qualidade).	Qualidade das interações cresce em importância e pode vir a ser dominante (dimensão funcional da qualidade).
Mensuração da satisfação do	Monitoramento da participação de	Administração da base de clientes.

consumidor	mercado.	
Sistema de informação do consumidor.	Pesquisas de satisfação.	Sistema de feedback do consumidor.
Quando realizado o plano de negócios	Busca conselhos e sugestões que podem ser consideradas ou não.	Tenta construir uma rede de relacionamentos.
Interdependência entre marketing, operações e pessoal.	Interface de nenhuma ou limitada importância estratégica.	Interface de substancial importância estratégica.
O papel do marketing interno	Marketing interno de nenhuma importância ou importância limitada.	Marketing interno de substancial importância estratégica para o sucesso do negócio.
Principal vantagem	Dinheiro nas mãos.	Conhecimento íntimo das necessidades de mercado desenvolvido ao longo do tempo.
Principal desvantagem	Vulnerabilidade em função de uma melhor oferta realizada pela concorrência.	Vulnerabilidade devido a dependência do parceiro.
Melhor forma que poderia chamar	Orientação de baixo para cima (Bottom-line oriented).	Orientação para o conhecimento (know ledge-oriented).
Tendências	Estilo tradicional está em declínio.	Estilo está ganhando popularidade.

Fonte: RIBEIRO (1999) adaptado de GRONROSS (1990), WEHRLI e JUTTNER (1994) e BAYER (2002).

3.3 Marketing direto

A partir daí, Kotler (2003) salienta que estão criadas as condições ideais para se praticar o Marketing Direto como estratégia para conhecer os desejos e hábitos dos consumidores e abordá-los diretamente com ações direcionadas e totalmente personalizadas, além de ser possível mensurar os resultados.

Marketing Direto é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta ou transação mensurável e qualquer localização (GORDON, 1998). Hoje, muitas empresas de marketing Direto vêm-se exercendo um papel mais amplo, que é o de construir um relacionamento de longo prazo com o consumidor.(KOTLER, 1998)

Baseado nos conceitos, o grande destaque a ser levado em conta em relação ao Marketing Direto é a mensuração. A possibilidade de poder medir qual foi o resultado real da ação por cada centavo investido, é decisivo em uma estratégia de relacionamento *One-to-One*, pois são estratégias de longo prazo e custos elevados, logo, não há margem para erros.

Acontecem fatos que a empresa pode falhar no atendimento ao cliente. Ocorrem também o fato de outras empresas por meio da comunicação, convencerem os clientes a mudarem de marca ou até mesmo testar outro serviço. O marketing Direto possibilita a abordagem destes clientes de forma personalizada, com o objetivo de retê-lo e não perdê-lo para a concorrência. Afinal, custa menos reter um cliente do que conseguir novos. (KOTLER, 1998)

3.4 O Marketing Contemporâneo

Segundo Boone & Kurtz (1995) as organizações para obterem vantagem competitiva, devem trabalhar em rede, tendo como conexão principal o marketing, que é a responsável pela captação e distribuição de todas as informações, gerando, assim, um diferencial competitivo.

As organizações têm que criar uma interação perfeita com os consumidores, tornando-os peças fundamentais da engrenagem empresarial, tendo a tecnologia como viabilizadora deste processo. Entende-se por empresa em rede ou empresa válida, de acordo com Arantes (1998), a organização que funciona como um sistema aberto, mantendo íntima relação com o meio ambiente, através de fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos governamentais, públicos

interessados e muitos outros agentes externos que fornecem as entradas para seu ambiente interno.

3.5 Marketing x Tecnologia da Informação

Segundo Gordon (1998), a força da tecnologia pode devolver o sentido da palavra consumidor o seu significado verdadeiro, mas a tecnologia aplicada de forma equivocada, pode servir para bloquear a entrada do cliente a seus negócios.

Bell (1999) aborda o sentido de tecnologia como executar conhecimentos provados para exemplificar o modo de executar os processos de uma maneira reproduzível. Para Castells (1999) tecnologias da informação são aquelas utilizadas para transmissão e geração de informações, incluindo: microeletrônica, informática (software e hardware) e telecomunicações.

O marketing adapta-se no novo cenário de alterações presenciadas pelo mundo dos negócios. Na tecnologia, como ferramenta de transmissão e geração de informações segundo entendimento de Castells (1999), o marketing encontra o ferramental para integração dos clientes à sua rede, recebendo e tratando as informações e gerando desde modo, o conhecimento capaz de aumentar sua competitividade.

Para melhor entendimento, cabe esclarecer o significado dos termos – dados, informações e conhecimentos propostos por Davenport (1998):

Quadro 07 – Dados , informações e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simples observação sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Davenport (1998)

Analisando o quadro acima, percebe-se que o conhecimento concentra-se na metamorfose das informações após a manipulação das pessoas por meio da tecnologia num processo interdependente. Assim, sem a tecnologia, as pessoas não conseguem obter todas as informações de que necessitam para tomada de decisão e, do outro lado, a tecnologia não é capaz de analisar informações, gerando decisões.

Na era atual, Stone, Woodcock e machtynger (2001) salientam que as tendências acentuam a necessidade de empregar tecnologia da informação. Entre essas tendências estão, a concorrência mais acirrada, o mundo multipolar, os cortes nas verbas de marketing, forçadas pelas condições econômicas, pelas diversificações de canais, pelo desejo dos clientes de terem um serviço personalizado direto e de baixo custo e, obviamente, pela queda nos preços da tecnologia de computadores e das telecomunicações.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001), diversas empresas de alto potencial estão altamente otimistas em relação às possibilidades de terem somente um banco de dados de consumidores, tendo a possibilidade de operacionalizar com necessidades operacionais, estratégicas e de marketing.

Empresas reconhecem que o desenvolvimento de sistemas que reúnam informações sobre clientes será um compromisso importante durante vários anos. Esta afirmação demonstra a importância de se estruturar uma rede de informação integrada entre a administração, afim de manter um banco de dados capaz de delinear o comportamento dos consumidores em relação a toda gama de produtos e serviços que uma empresa possa oferecer.

Muitas organizações consideram como objetivo dar prioridade à necessidade de integrar os processos e aplicações de marketing de serviços.

Gerenciar as relações mantidas com os parceiros é a estratégia mais recomendada para manter a fidelidade dos clientes. No entanto existem fortes indícios de que a evolução tecnológica facilita o marketing transparente e as compras, possibilitando a diminuição na fidelidade do cliente. A *web* praticamente acabou com as barreiras que o consumidor encontrava nos canais físicos de comunicação e venda.

O ambiente mais competitivo e o crescimento que o *e-commerce* via *Internet* provocou nos negócios colocam o mundo empresarial dentro de uma nova realidade. Mais do que conquistar novos consumidores, as empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes vêm aprendendo que precisam fazer muito mais para aumentar a receita. (PEPPERS E ROGERS, 2000).

Considera-se que a principal vantagem competitiva na implantação de um sistema CRM é a significativa melhoria na relação direta com clientes, por esse motivo, agrega-se valor aos produtos e serviços. Peppers & Rogers (2000) resumem um estudo feito pela Ernest e Young com empresas que investiram no conceito de CRM e divulgam os seguintes resultados:

- ❑ **42% reportaram um aumento nas receitas;**
- ❑ **a satisfação dos clientes alcançou percentual maior que 25%;**
- ❑ **os custos para realizar as vendas caíram 35%; e**
- ❑ **os custos de serviços ficaram 40% menores.**

O quadro 08 demonstra as variáveis do marketing de relacionamento e suas relações com a tecnologia.

Quadro 08: Os “C” (variáveis) do Marketing de Relacionamento e a Tecnologia.

Variável	Tecnologia
Cliente	Ajuda a decidir em quais clientes se concentrar e facilitar as interações.
Categoria	Ajuda a decidir as categorias e tipos de bens que devem oferecer e se devem produzir o que os clientes querem.
Capacidade	As próprias implementações tecnológicas compreendem o coração das capacidades da empresa de marketing de relacionamento ao fornecer, por exemplo, computação, <i>data warehouse</i> , conteúdo.
Custo, lucratividade e Valor	Permite atribuir os custos e benefícios de cada cliente de forma precisa.
Controle do Contato com os Processos Monetários	Desempenha uma função de controle para garantir que o valor esteja realmente sendo criado para

	clientes e para a empresa.
Colaboração e Integração	Ajuda os clientes a colaborar com seus fornecedores na criação contínua de valores novos e mútuos.
Customização	Permite à empresa, aos clientes e a ambos desenvolver um produto, serviço ou comunicação que reflitam o valor que o cliente procura.
Comunicação, Interação e Posicionamento	Ajuda a empresa a conversar com indivíduos por um custo que reflete o valor das comunicações e pode discernir os propósitos de diferentes comunicações ao atribuir a mídia apropriada para realizar cada tarefa.
Cálculos sobre o Cliente	Dá assistência à empresa para compreender as questões atuais e emergentes dos clientes, enquanto ainda há tempo de abordar o problema sem prejudicar o relacionamento.
Cuidado com o Cliente	Fornece ao cliente a atenção que ele deseja.
Cadeia de Relacionamento	Tem um papel importante no vínculo estrutural entre todos os componentes da cadeia.

Fonte: Gordon (1998)

3.6 Marketing Multimídia

Peppers e Rogers (2000) abordam que ao contrário dos projetos de implementação de um software de ERP, cujo tempo de desenvolvimento e maturação é mais longo, os sistemas de CRM não demoram muito a exibir os primeiros resultados práticos. Os especialistas na implementação deste tipo de solução dizem que em 45 a 60 dias é possível medir a alteração nos negócios. Pode-se constatar a eficiência da investida avaliando-se, por exemplo, a taxa de recompra, o grau de retenção do cliente, tempo do ciclo de venda e o retorno da campanha de marketing.

Stone, Woodcock e Machtynger (2001), salientam que o fracasso na relação empresa/cliente é gerado, pelo investimento no desenvolvimento em bancos de dados de consumidores que não trabalham da forma estratégica que tem que trabalhar, e que, por sua vez, tornam-se mecanismos de envio de correspondências com influência não eficiente de forma positiva na gestão do cliente individualizado, tornando o processo muitas vezes repetitivo e criando até certo desconforto na relação empresa/cliente.

Acredita-se que as abordagens de marketing, vendas e prestação de serviços caracterizará o futuro desenvolvimento do marketing de relacionamento. Até chegar à nova arena eletrônica, o ritmo dos avanços deu-se aceleradamente.

CAPITULO IV – Abordagem conceitual de marketing de relacionamento.

4.1 Conceitos e definições

McKenna (1993) saliente que um dos pilares do marketing de relacionamento está na abordagem conceitual da intangibilidade de um determinado produto ou serviço juntamente com o trabalho da mente com o cliente na batalha que o mesmo torne-se leal à sua marca.

Tratando-se da questão ambiente, surge a oportunidade para praticarmos a estratégia de marketing de relacionamento cujo fundamento está na introdução de um novo conceito nas relações de trocas de valor no mercado.

Segundo McKenna (1993), o marketing de relacionamento foca a necessidade de um relacionamento de longo prazo com o mercado com a finalidade de se tornar duradouro, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, com objetivo sempre de fidelizar o cliente. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes.

Segue abaixo alguns relacionamentos que tem que ser visto com um maior rigor pela alta administração, pois considera-se extremamente importante para o andamento das organizações num âmbito global:

- **Relacionamento com fornecedores de bens e serviços;**
- **Relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo, públicos diversos, sindicatos, vizinhança);**
- **Relacionamentos internos(unidades de negócios, áreas funcionais, empregados);**
- **Relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).**

Deste modo, o marketing de relacionamento envolve todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso. A lógica da adequação da estratégia em ambientes de grande turbulência como meio de buscar fidelidade dos clientes está na disposição das empresas aprenderem de forma contínua com seus clientes e realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor com base neste conhecimento.

O padrão estabelecido pelo Princípio de Pareto, de que 70 a 80% da receita de uma empresa vêm de 20 a 30% de seus clientes (KOTLER,2000). Com isso, percebe-se a mudança de critérios de sucesso de uma empresa, não mais de medindo quantos clientes novos estão entrando, embora isso não seja desprezível, mas sim, medindo quantos clientes se mantêm e crescem de importância para a empresa, através das ações de venda cruzada, em que se busca agregar novos produtos ou serviços ao mesmo cliente em que a idéia é vender um novo produto ou serviço ao mesmo cliente.

Baseado nos conceitos salienta-se que marketing de relacionamento fundamenta-se na integração entre os consumidores e a empresa, normalmente no modo de relação ganha-ganha.

Kotler (1998) ao afirmar em relação à necessidade, diz que as pessoas estão se distanciando cada vez mais do marketing transacional, cujo foco é vender produtos, para atuar na prática do marketing de relacionamento, que é caracterizado pela construção e manutenção de relacionamentos duradouros e mais lucrativos em longo prazo.

Berry e Parasuraman (1992) afirmam que a atração trata-se da criação de clientes duradouros provavelmente acarretará na compra de outros serviços com a mesma empresa e que dificilmente à trocará por outro concorrente.

Na ratificação as posições acima, Vavra (1993) reitera que o marketing deve mudar a mentalidade de completar uma vendas para a de iniciar um relacionamento; de fechar um negócio para construir lealdade.

De acordo com os conceitos acima percebe-se que o marketing de relacionamento não tem como principal objetivo as vendas num curto prazo, mas sempre estar vendendo, para que a empresa adquira estabilidade no mercado. Para que isso aconteça, é fundamental que o marketing de relacionamento seja usado no processo de conhecimento profundo da carteira de cliente a fim de produzir produtos que satisfaça suas necessidades.

Autores como Berry e Parasuraman (1992) salientam que o marketing de relacionamento diz respeito à atração pois seu princípio básico é a criação de verdadeiros clientes que provavelmente comprarão outros serviços da empresa e que dificilmente a deixarão por um concorrente.

Kotler (1998) com bastante expressão salienta que as empresas que sobreviverão a nova tendência mercadológica são aquelas que reconhecerem realmente o valor de um cliente.

Observa-se que não convém uma empresa estar determinada a conquistar e manter seus clientes, se é uma organização centralizada e voltada para o produto. Só com uma transformação organizacional seria possível ter um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso das empresas. (KOTLER, 1998)

Grönroos (1993) aponta abaixo os estágios de uma relação sadia, lucrativa e duradoura, tanto para o cliente quanto para a empresa:

1. **Estágio inicial:** o objetivo é criar no cliente o interesse pela empresa, seus produtos e serviços, é necessário aplicar o marketing tradicional para interromper o cliente potencial, conseguindo assim sua atenção.
2. **Estágio do processo de compras:** o objetivo é transformar o interesse geral do cliente em vendas, primeira compra, podem ser utilizadas as atividades tradicionais de marketing como publicidade, promoção, relações públicas, mas, as atividades do marketing interativo deve estar presentes sempre que o cliente estiver em contato com a empresa, antes de tomar qualquer decisão de compra. Nessa mesma etapa, é

necessário que ocorra um reforço dos incentivos/promessas para certificar-se que o consumidor potencial manterá a permissão e continuará a dar atenção.

3. **Estágio do processo de consumo:** busca a criação de vendas repetidas, vendas cruzadas e relacionamentos duradouros com o cliente, é necessário que o marketing interativo predomine e que as promessas sejam cumpridas de modo que o cliente fique satisfeito e perceba que a empresa merece sua confiança. Com o tempo, e devido à permissão concedida pelo cliente, a empresa poderá mudar o comportamento do consumidor rumo aos lucros.

Apesar dos objetivos de obter novos clientes sejam primordiais, para a estratégia de marketing de relacionamento é concentrar os esforços nos clientes já existentes fazendo com que a importância do marketing interativo torne-se essencial.

Segundo Stone e Woodcock (1998) os seguintes dados devem ser observados para definição do nível de relacionamento com o cliente:

- a) A mídia por meio da qual os contatos ocorrem; por correspondência, telefone, contato pessoal
- b) a frequência dos contatos;
- c) com quem cada contato ocorre (que departamento, qual funcionário, entre outros)
- d) o escopo de cada contato – que assuntos são cobertos;
- e) as informações trocadas em cada contato;
- f) os resultados de cada contato, isto é, os próximos passos a serem dados tanto pelo cliente como pela sua organização;
- g) O custo de cada contato para o cliente – não apenas em termos monetários, mas também de tempo e tensão.

O que observa-se é o fato dos principais autores não salientarem a Internet como um canal de entrada num relacionamento, talvez pelo fato dos clientes sentirem certa distância com a organização.

A interatividade, conectividade e criatividade não algumas características citadas por McKenna (1998) para que o cliente participe da estratégia na organização, no planejamento de novos produtos num processo dinâmico e gradativo.

Peepers e Rogers (2000) afirmam que somente quando se consegue o feedback (retorno) do cliente é que se consegue diferenciá-lo e tentar fazer algo que os concorrentes não fazem, alcançando assim uma vantagem competitiva. Os autores recomendam para um bom sistema de gestão de relacionamento com o cliente a técnica do IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar).

Percebe-se que os clientes não querem ser atraídos como alvos ou nichos de mercado. O que na verdade inspira confiança do cliente em relação a empresa é o respeito as suas preferências e desejos.

Kotler (2000) deixa claro que existem empresas que não sabem diferenciar mala direta de clientes com banco de dados. Entende-se por mala-direta, o conjunto de dados cadastrais dos clientes, porém informações simples. Diferentemente do banco de dados que contem informações mais detalhadas de cada cliente como seu perfil, produtos que consome, datas de aniversários, política comercial em relação a preços etc.

Analisando os conceitos de Kotler (2000) afirma-se que competir neste novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo, pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil é manter os clientes comprando regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é

umentar o tempo de vida de compra dos cliente atuais. Logo, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes. (VAVRA, 1993)

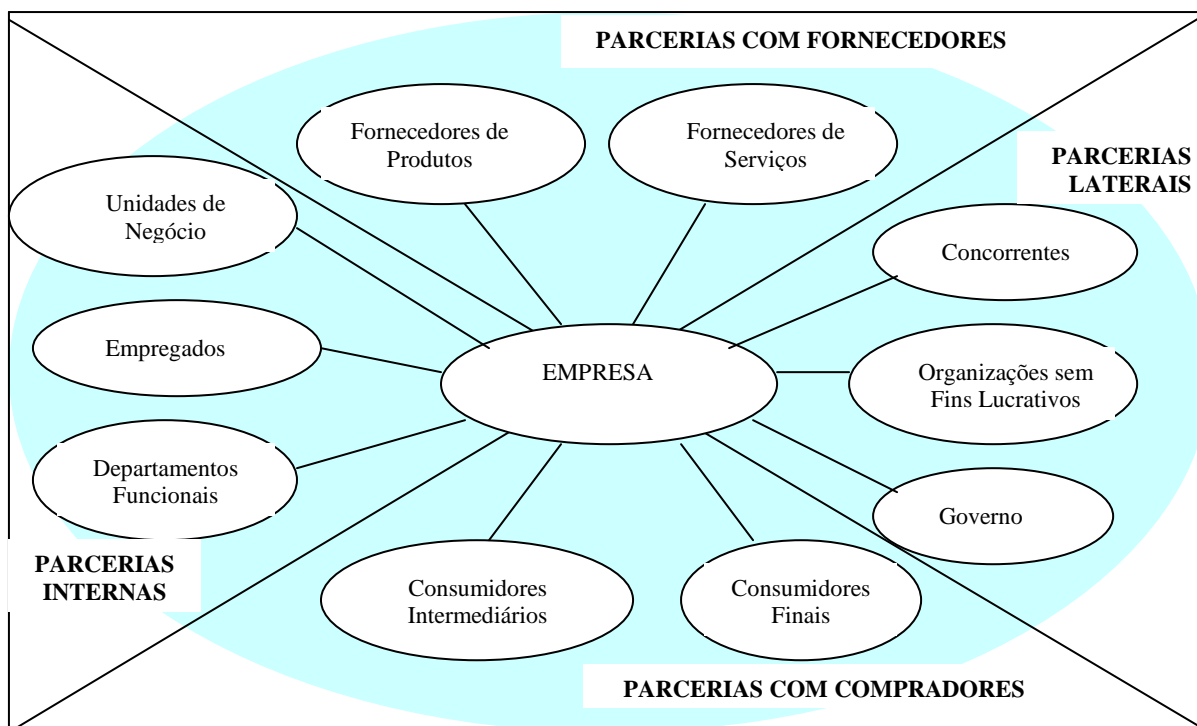
Contrariando o marketing tradicional, o marketing relacional se enquadra na necessidade do relacionamento à longo prazo, buscando a retenção e fidelização da carteira de cliente. A afirmativa acima na verdade o fato das empresas se tornarem mais competitivas quando estão preocupadas com a satisfação dos clientes. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000).

Ferreira e Sganzerlla (2000) salientam que marketing de relacionamento é um desafio que compromete a empresa integralmente e todos devem estar sintonizados com os objetivos propostos, as condições que lhes são requeridas e suas implicações para a empresa. Esta precisa ampliar sua capacidade de aprendizagem do mercado para fortalecer a posição competitiva, o que implica redirecionar aspectos e clima organizacional.

Stone (2001) enfatiza que o marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla abordagem de marketing, vendas, mídia, serviço e suporte ao cliente para verificar os clientes individuais de uma empresa, obter um relacionamento duradouro e benéfico tanto para o cliente, quanto para a empresa.

O conceito de marketing de relacionamento é muito amplo e compreende uma multiplicidade de situações de troca que uma empresa pode estabelecer como forma de busca de competitividade no longo prazo. Morgan & Hunt (1994) caracterizam esta multiplicidade ou abrangência de trocas relacionais como ilustrado na figura 05:

Figura 05: As trocas relacionais no marketing de relacionamento.



FONTE: MORGAN (1994)

Nesta figura, aparecem dez formas discretas de marketing de relacionamento que uma empresa pode operacionalizar. As dez formas estão distribuídas em quatro tipos de parceiros: fornecedores, parceiros internos, parceiros laterais e parceiros compradores.

Baseado nessa abordagem, o marketing de relacionamento deveria abranger todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas. Como resultado, temos que o marketing de relacionamento oferece um foco mais amplo do que o marketing tradicional ao buscar ações nestas outras relações, fora da díade comprador-vendedor. (GUMMESSON, 1998)

Segundo Grönroos (1994) o marketing de relacionamento é estabelecer, manter e ampliar relacionamentos com consumidores e outros parceiros, com lucro, de tal forma que os objetivos das partes envolvidas são atingidos. Isto é alcançado pela troca mútua de promessas e seu cumprimento. Já Gummesson (1998) aborda que a ética e os valores do marketing de relacionamento são diferentes dos do marketing convencional. Embora o relacionamento entre fornecedor e consumidor seja comercial, ele é um relacionamento, e isto requer uma visão de longo prazo, respeito mútuo, uma estratégia ganha-ganha e a aceitação do consumidor como um parceiro e co-produtor de valor, e não como mero receptor passivo do produto do fornecedor.

Falando-se de aplicações práticas, o marketing de relacionamento tem ocupado posição cada vez mais relevante, com as empresas buscando uma orientação mais de longo prazo. As relações se estabelecem sob parâmetros que não somente o preço e os atributos do produto, mas sim um agregado de aspectos nem sempre muito tangíveis como interesses e convicções comuns, aspectos corporativos, níveis de serviços inclusos no fornecimento, grau de colaboração, apenas para citar alguns.

Indústrias, como por exemplo a de computadores, desenvolvem formas altamente complexas de relacionamento, onde empresas competem em certos segmentos e, simultaneamente, formam parcerias laterais para desenvolvimento de padrões ou fornecimento recíproco de componentes. (MCKENNA, 1993)

Jackson (1985) apresentava um modelo que mostrava um continuum de posicionamento que trocas comerciais podem ter. Este modelo está representado na figura 06, onde a extremidade da esquerda caracteriza abordagem de longo prazo (marketing de relacionamento), enquanto que a extremidade da direita caracterizava uma abordagem de curto prazo (marketing transacional).

Figura 06: As dimensões de tempo e o comportamento do comprador organizacional.

LONGO PRAZO	CURTO PRAZO
Altos Custos de Mudança	Baixos Custos de Mudança
Substanciais Investimentos Específicos	Baixos Investimentos Específicos
Margens de Risco Elevadas	Margens de Risco Reduzidas
Marketing de Relacionamento	Marketing Transacional

Fonte: Grönroos (1993)

De qualquer modo, estabelecer relacionamento requer esforço. Neste sentido, Kotler (2000) argumenta que as empresas devem avaliar a relação custo/benefício entre o esforço de fidelização via investimento no relacionamento e a conseqüente melhora de seus níveis de receita.

Segundo Kotler (2000), poderíamos classificar os níveis de investimento no relacionamento em cinco diferentes tipos de abordagens de marketing:

1. **Marketing básico:** o vendedor simplesmente vende o produto.
2. **Marketing reativo:** o vendedor vende o produto e encoraja o cliente a contatar em caso de dúvidas, comentários ou queixas.
3. **Marketing responsável:** o vendedor contata o cliente após a venda e verifica atendimento de expectativas, investiga decepções e pede sugestões de melhoria.
4. **Marketing pró-ativo:** o vendedor entra em contato com o cliente de forma regular para falar de melhorias na utilização dos produtos ou de novos produtos.
5. **Marketing de parceria:** a empresa trabalha continuamente com o cliente buscando formas de melhorar seu desempenho.

Grönroos (1994) salienta que diferentes produtos/mercados apresentaram diferentes inclinações quanto ao tipo de marketing a ser aplicado. Segundo o autor, fabricantes de produtos como bens de consumo empacotados, que possuem mercados de massa, têm pouco contato com os usuários finais, o que indicaria a conveniência de uma estratégia do tipo transacional.

A figura 07 mostra as implicações destas duas estratégias, incluindo uma noção de posicionamento dos diferentes produtos/mercados. Numa mensuração explícita a bens de capital, Grönroos (1994) aborda que bens industriais, desde componentes produzidos em massa até máquinas e projetos complexos, poderiam se posicionar bem entre bens duráveis e serviços. Entretanto, em muitas situações de marketing industrial, as relações com os clientes são similares e muitas situações em serviços e, assim, nenhuma distinção na posição no continuum pode ser feita entre o marketing industrial e o marketing de serviços.

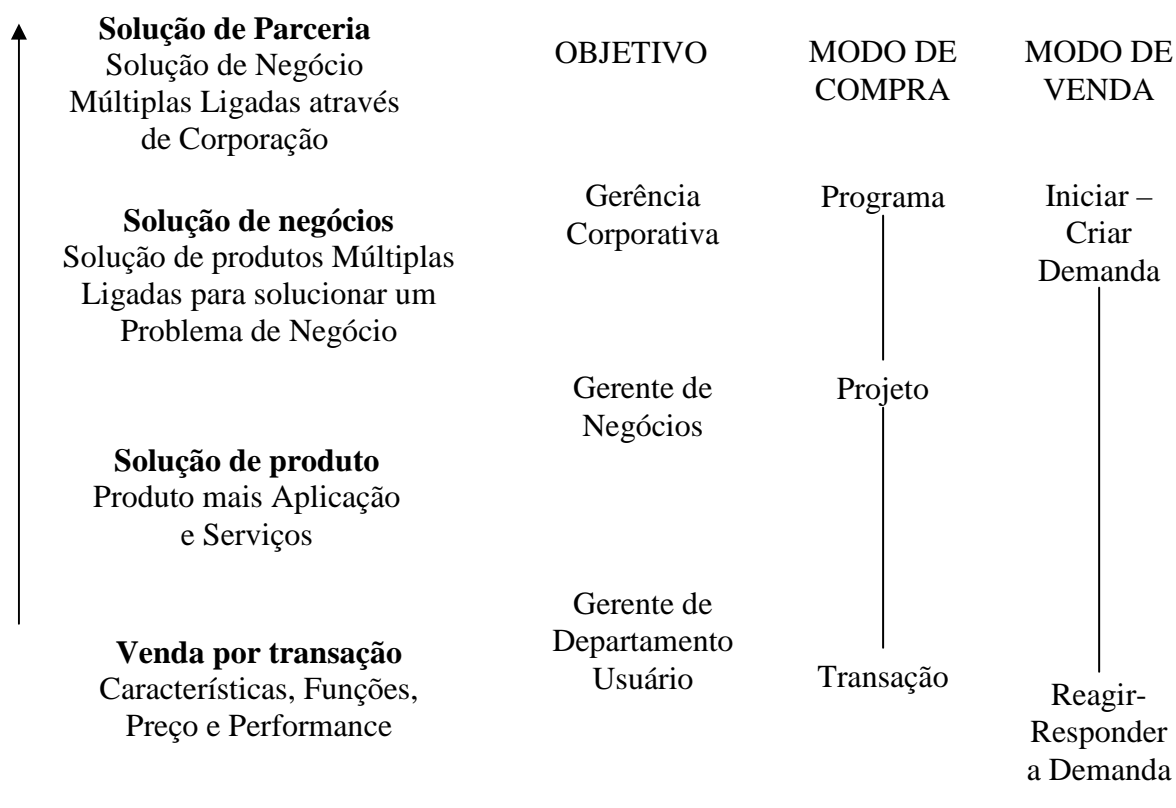
Figura 07: *Continuum* da estratégia de marketing: algumas implicações

O Continuum de estratégia	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Perspectiva temporal	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de marketing dominante	Mix de marketing	Marketing interativo (suportado por atividade do mix de marketing)
Elasticidade de preços	Clientes tendem a ser mais sensíveis ao preço	Clientes tendem a ser menos sensíveis ao preço
Dimensão dominante de qualidade	Qualidade técnica e dominante	Qualidade da interação cresce em importância
Medida da satisfação do cliente	<i>Market-Share</i>	Gestão da Base de clientes
Sistema de informação sobre cliente	Pesquisa de satisfação do cliente feitas	Sistema de retorno do cliente em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e RH.	Interface de pouca ou nenhuma importância estratégica	Interface de substancial importância estratégica.
Papel do marketing interno	Marketing interno de pouca ou nenhuma importância para o sucesso.	Marketing interno de substancial importância para o sucesso
O Continuum do produto	Bens de Consumo	Bens Duráveis Bens Industriais Serviços

Fonte: Grönroos (1994)

Dunn & Thomas (1994) num estudo sobre que elementos básicos estão envolvidos na formação de relacionamentos de parceria em grandes corporações, propuseram uma hierarquia desde a venda transacional até a solução por parceria, como ilustrado na figura 08. No último estágio, onde se alcança o nível mais avançado de relacionamento, a empresa fornecedora, em vez de responder a demandas oriundas da empresa compradora, vende soluções a partir de demandas que ela mesma cria.

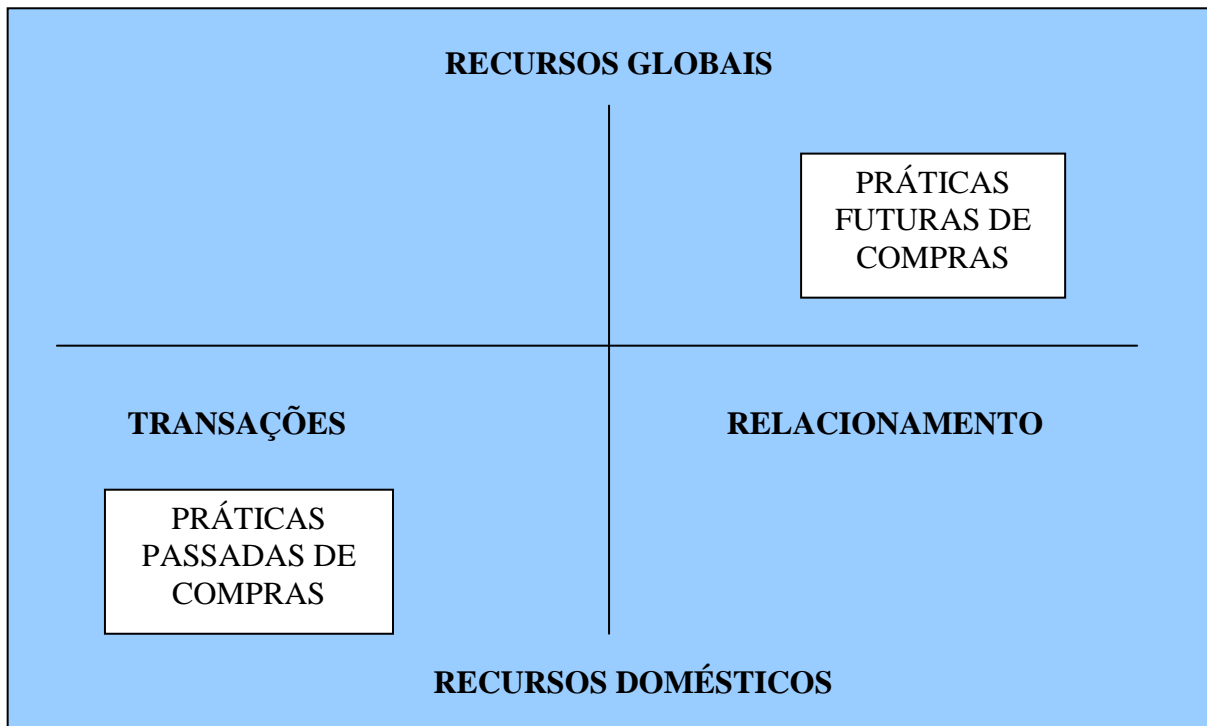
Figura 08 : Hierarquia da compra – venda corporativa.



Fonte: Dunn (1994).

Não obstante a existência nos níveis de relacionamento, o mercado organizacional apresenta uma clara tendência de se mover no sentido das trocas relacionais. Este comportamento, segundo Sheth (1996) pode ser entendido como mostrado na figura 09. O movimento em curso se daria em dois eixos sendo um o da forma de relacionamento, e o outro, coincidente com as pressões da globalização e encolhimento do mundo comentados anteriormente, o do grau de globalização do suprimento.

Figura 09: Transferência bidimensional no comportamento de compra organizacional.



Fonte: Sheth (1996)

Grönroos (1994), questionou a capacidade do uso do mix de marketing em atender o conceito de marketing como a noção de que a empresa tem sucesso ao conceber e direcionar suas atividades de acordo com as necessidades e desejos de clientes de mercados alvo. Segundo o autor, os 4P's não atendem o conceito pois são mais orientados para a produção do que para o consumidor.

Na tentativa de redefinir as quatro ferramentas desde a visão e o interesse dos clientes, Lauterborn (2000) sugeriu que se adotassem os 4C's do marketing:

- ❑ **Clientes (solução para o);**
- ❑ **Custo (para o cliente);**
- ❑ **Conveniência;**
- ❑ **Comunicação**

Percebe-se nesta nova abordagem uma clara valorização do cliente, mostrando, desta forma, um pouco mais de aptidão no atendimento do conceito de marketing. Grönroos (1994) chega a sugerir que a simples existência de um departamento de marketing pode fazer com que as demais pessoas da empresa percamos qualquer interesse no consumidor, que por ventura tivessem.

Na abordagem McKenna (1993) o marketing de relacionamento analisa a criação e a interação entre empresa/cliente, para que o consumidor possa fazer parte da estratégia empresarial no planejamento de novos produtos que possam agregar valor ao cliente.

Ainda para McKenna (1993), essas ações táticas da prática do marketing de relacionamento, sustentadas em Banco de dados, permitem:

1. **Diálogo com o cliente:** por meios que se utilizam para o *feedback*, tais como: a análise dos padrões de *feedback* e dos históricos de compras; implantação de *hot lines* – os sistemas de atendimento ao consumidor – análise das cartas dos clientes; pesquisas formais e informais.
2. **O aprofundamento na base de clientes:** programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume nas vendas, tais como: *cross selling* (venda cruzada) ou *up grade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra).
3. **Trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro:** por meio das informações no banco de dados é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nesses nichos, vencendo a barreira do tamanho do mercado e da perda de economia de escala.
4. **Maior controle do canal de distribuição:** oferecendo melhores informações sobre o público-alvo, permitindo melhora adequada da oferta.
5. **O marketing mais contabilizado:** trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

Uma afirmativa importante de Kotler (2000) é o fato do custo de preservar um cliente fidelizado na empresa é cinco vezes menor que o custo de conquistar novos clientes. Portanto, muitas empresas não dão devida atenção a opinião dos seus antigos clientes.

Em outra pesquisa realizada com 14 grandes empresas americanas. A *Forum Corporation* mostrou as razões que fazem com que os clientes abandonem uma empresa por motivos que não sejam a mudança ou a desistência no negócio. (KOTLER, 2000)

Quadro 09: Por que clientes abandonam as empresas.

O QUE ACONTECE COM CLIENTES QUE ABANDONAM A EMPRESA	
(%)	
Encontraram produto melhor	15
Encontraram produto mais barato	15
Mudam por sentirem descaso ou atenção precária por parte do fornecedor	70

Fonte: Kotler (2000, p.69)

Dentre eles, Berry (1992) foi quem citou primeiro que o Marketing de Relacionamento é atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações de multi-serviços.

No cenário atual, o mercado está altamente competitivo com diversos concorrentes que oferecem produtos e serviços similares. Devido a esse fato, os clientes estão tornando-se cada vez menos fiéis às organizações. O marketing de conquistar clientes trabalha com custos mais elevados e vem perdendo espaço para o marketing de fidelização, que tem como principal objetivo preservar os clientes atuais.

Autores citam o relacionamento com clientes como um fator primordial para o sucesso das empresas no âmbito global.

O marketing de relacionamento concentra-se na assistência pois admite nele uma forte força de retenção e fidelização de clientes (GRÖNROOS, 1993). A intenção de reter os clientes é o que diferencia do marketing tradicional, com suas estratégias restritas à captação de *prospects*. Uma empresa do segmento de serviços concentra suas forças num resultado de longo prazo, logicamente usando a prática do relacionamento.

Walker (1991) aborda sobre reclamações de clientes, pois as mesmas não podem ser evitadas, pois salientam quais os motivos que gera sua insatisfação e a empresa poderá detectar se os problemas estão em:

- **Má qualidade do produto;**
- **Em um sistema de entregas não voltado para o cliente;**
- **Em um problema de atitude dos funcionários;**
- **Em uma projeção de imagem que esteja criando uma expectativa muito alta.**

Ressalta-se que seja qualquer um dos aspectos acima, o importante é saber que um cliente que se dá ao trabalho de apresentar suas queixas à organização, caracteriza um vínculo e certa consideração pela organização e ainda fica na esperança de ser atendido da melhor forma possível. De acordo com Stone e Woodcock (1998) o problema não resolvido que você não conhece é sempre o mais perigoso. Ele se dissemina e eventualmente o seu cliente vai embora.

Kotler (1999) salienta que clientes que reclamam e têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam se tornar mais fiéis do que clientes que nunca ficaram insatisfeitos.

A afirmativa acima reforça o fato de que empresas têm que dar o máximo de atenção a sua carteira de clientes, pois um cliente que se sente prestigiado torna-se defensor daquela empresa.

Na concepção de Berry (1996) um serviço bem feito de recuperação de clientes aumenta a disposição do consumidor em indicar a empresa e sua percepção da qualidade do serviço é satisfatória. Existe uma disposição em ajudar o cliente, criando valor como indivíduo. Esse fato relata a magia da recuperação dos clientes.

O marketing de relacionamento considera que deve-se conhecer o cliente e identificar quais os pontos deve-se analisar para executar esforços na sua prospecção. Fala-se no fato de que melhores consumidores merecem melhores valores, na concepção de Gordon (1998) as empresas que identificam os clientes de forma igual, acabarão satisfazendo muito pouco os melhores clientes e com isso não conseguirão maximizar os resultados nos principais clientes.

Deve-se tratar a necessidade como instáveis e dinâmicas, portanto nunca são suficientes. (COBRA, 2001)

Autores salientam, com o marketing de relacionamento, novas necessidades são mais rapidamente detectadas, e a empresa ganha vantagem em respondê-las antes de qualquer outra, o que gera surpresa para os clientes.

Na reflexão sobre o efeito do marketing de relacionamento a longo prazo, obtêm-se inúmeras vantagens lucrativas: (MCDONALD, 2001)

- **Custos de vendas, de marketing e de preparo são amortizados durante um longo ciclo de vida do cliente;**
- **Os gastos que o cliente faz aumentam com o tempo;**
- **Repetir uma venda para um cliente freqüentemente custa menos;**
- **Cientes satisfeitos fornecem referências;**
- **Cientes satisfeitos podem estar preparados para pagar um preço mais alto.**

Stone e Woodcock (1998) abordam que a empresa gasta menos na aquisição de novos clientes e é mais barato vender mais para os clientes atuais, porque eles já são conhecidos e a empresa já tem acesso a eles.

Baseado em estudos, fala-se que o marketing de relacionamento se destaca em relação aos marketing tradicional, pois sua filosofia não está apenas em conquistar novos clientes, mas principalmente mantê-los. Considera-se que o marketing de relacionamento esteja em alta, pelo fato do marketing tradicional ter a dificuldade de demonstrar financeiramente o retorno investido, que muitas vezes são altos.

Stone (1998) caracteriza que o objetivo estratégico financeiro do marketing de relacionamento estabelece que os custos diretos possam ser observados com uma série de benefícios, tais como:

- Maior faturamento e lucro em função do aumento da taxa de retenção de clientes;
- Faturamento de novos clientes, atraídos pela reputação da empresa;
- Redução de custos relativos a atendimentos de clientes insatisfeitos;
- Redução de custos da complexidade, na medida em que se encontram meios de atender melhor os clientes conhecidos com processos e políticas menos complexos;
- Redução dos custos diretos, tanto quando se permita aos clientes conhecidos assumirem as partes do processo e do relacionamento que querem e podem controlar;
- Redução do custo de vendas, na proporção em que canais mais caros de comunicação com os clientes são substituídos, em parte, por canais mais baratos.

Stone (1998) caracteriza que uma vantagem do marketing de relacionamento em relação ao transacional é a possibilidade de gerenciar clientes de forma individualizada. Esse fato trás vantagem competitiva para a empresa, pois ela foge um pouco da política de desenvolver campanhas de forma generalizada.

Mckenna (1993) salientam que para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm que criar relações fortes. Têm que desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoal influentes no setor e membros da comunidade financeira.

Por meio de parceria e clientes fiéis que a rentabilidade será alcançada pelas organizações. Considera-se essa uma grande força para que empresas adotem a estratégia do Marketing de Relacionamento.

A realização de serviços com competência e qualidade, contribui para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros. Tanto serviços voltados para o cliente quanto os voltados aos demais públicos, tais como atendimento a fornecedores, ações sociais dirigidas à comunidade, seminários para os funcionários e palestras para acionistas.

Por meio de um banco de dados, consulta-se o perfil de cada cliente, analisando suas compras, criando regras de descontos diferenciados para determinado mercado de consumo. Stone e Woodcock (1998) esclarecem que o histórico do relacionamento com o cliente podem ser usado para calcular os custos benefícios da aquisição de determinados tipos de clientes, não apenas para uma primeira venda, mas ao longo da vida do seu relacionamento com eles.

A utilização do marketing de relacionamento por grandes empresas foi possível graças às evoluções tecnológicas como observa Bretzke (1992):

Primeiro a tecnologia está mudando a natureza do marketing pelo impacto causado no mercado e no sistema de marketing. Novos produtos, novas mídias, novos serviços, melhor e mais rápido feedback das informações sobre o comportamento do consumidor, integração com a cadeia de suprimentos e muitos outros desenvolvimentos, indicam uma necessidade de executivos de marketing se conscientizar que isso afetará a atuação sobre o mercado.

Zeithaml e Bitner (2003) salientam que o princípio do marketing de relacionamento é a qualidade do serviço. Toda e qualquer estratégia de retenção tem como pressuposto o serviço principal da empresa tenha uma qualidade competitiva, sem isso não será possível fazer a retenção dos clientes.

Existe uma diferença entre a avaliação da qualidade do serviço com a avaliação do grau de satisfação do cliente. A satisfação considera-se uma avaliação passageira, especificamente de cada transação, já a qualidade considera-se uma avaliação caracterizada à longo prazo. A relação entre estes dois conceitos não é clara, Bateson e Hoffman (2001) salientam que as

percepções que os consumidores têm da qualidade do serviço com a qual efetuam um contato pela primeira vez, baseiam-se nas suas expectativas e que os demais contatos fazem com que o cliente confirme ou reconsidere as suas percepções de qualidade.

Hooley et alii (2001) caracteriza os métodos para construir-se o relacionamento com o cliente e ainda salienta que podem ser agrupados em três categorias:

- ❑ **Construção de benefícios enriquecidos de lealdade:** método que empresa cria benefícios financeiros ou sociais para o cliente de acordo com o prazo de relacionamento entre os dois.
- ❑ **Construção de laços estruturais e compromissos:** Empresas podem criar laços estruturais com seus clientes por meio da oferta de benefícios enriquecidos, de acordo legais ou da troca de conhecimento que o cliente não poderia ter por intermédio de um outro fornecedor.
- ❑ **Criando consumidores contentes:** o principal método para transformar um cliente em advogado ou parceiro é dar a ele um pouco mais do que ele espera.

Com o mercado competitivo com diversos concorrentes e produtos relativamente equivalentes, os consumidores tornam-se cada vez menos leais às marcas e empresas. Segundo Cardoso (2001), o marketing de conquista que objetiva prospectar novos clientes tem custos mais elevados e vem perdendo espaço para o marketing de retenção, que tem como meta principal cuidar de manter os clientes atuais.

O Marketing de Relacionamento está dando abordagem mais consistente e coerente na maneira de atuar em parceria com o cliente, ao contrário do marketing convencional que satisfaz clientes temporariamente.

Gummesson (1999) caracteriza o marketing de relacionamento como uma relação ganha-ganha, onde o cliente sai sempre e o fornecedor sempre levam vantagem nas transações, criando relacionamentos individuais e valor gerado nas partes envolvidas.

A sobrevivência do uso dos quatro p's não são aplicáveis a todos os mercados nem a todas as situações de marketing, pois representam o paradigma dos anos 50 e 60 que não foi comprovada a sua utilidade para o ambiente hiper-competitivo dos anos 90 (Grönroos, 1994).

Ambos os conceitos de marketing mix e marketing de relacionamento constituem não somente um novo paradigma, mas o início de uma nova teoria de orientação do marketing.

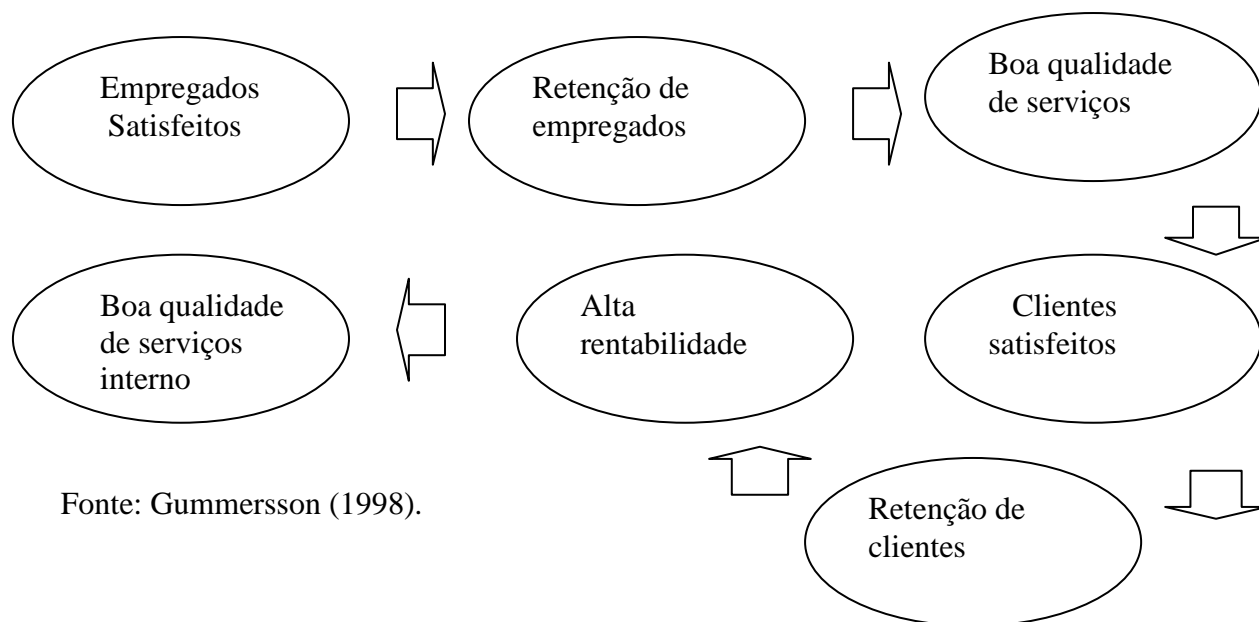
Autores do marketing de relacionamento identificam vários fatores que contribuem para o crescimento da importância e desenvolvimento desta nova orientação do marketing como: a natureza crescente global da competição, consumidores mais exigentes e sofisticados, intensa fragmentação do mercado consumidor, velocidade nas mudanças de padrões dos consumidores, constante crescimento dos níveis de exigência de qualidade, inadequação do conceito que a qualidade por si só cria vantagem competitiva sustentável, influência da tecnologia nos produtos e serviços e o declínio de efetividade da propaganda global.

Grönroos (1994) define o marketing de relacionamento como função, estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira com que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Chega-se nesse resultado por meio da de parcerias e realizações de fatos prometidos. Aborda-se que o fato de gerar um relacionamento duradouro com o cliente agrega-se valor no sentido de atração e retenção para por fim obter os objetivos financeiros da organização.

O estabelecimento e cumprimento de um relacionamento envolvem fazer e cumprir promessas, o aumento da fidelidade significa um novo conjunto de promessas e seu cumprimento. Os clientes estão tornando-se parceiros, as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter os relacionamentos nos níveis de qualidade e serviço exigidos (GUMMESSON, 1987).

Gummesson (1998) salienta que existe um ciclo de vida do relacionamento com clientes, demonstrado na figura abaixo:

Figura 10 – Ciclo de vida do relacionamento com clientes.



Fonte: Gummesson (1998).

Com o passar do tempo, parceiros fiéis caracterizam boa rentabilidade, que possibilita dar continuidade em campanhas e ações promocionais, pois a margem de lucro comporta esses fatos. A figura acima caracteriza de forma clara o processo de boa qualidade de serviços, gerando clientes satisfeitos, automaticamente retidos, gerando margens de lucros expressivas.

Conforme dito anteriormente, importante relembrar que nos anos antes do século XX os proprietários de estabelecimentos tratavam seus clientes de forma individualizada. Logicamente com a escassez de recursos da época e com número reduzido de clientes os empresários levavam as informações sobre os clientes todas gravadas na mente. Com a evolução tecnológica as empresas do século XXI conseguem administrar todos seus clientes como os empresários citados acima.

CAPÍTULO V – Importância do marketing de relacionamento nas empresas. Tipos de relacionamento e valores dos clientes.

5.1 Fatores essenciais para o relacionamento com os clientes

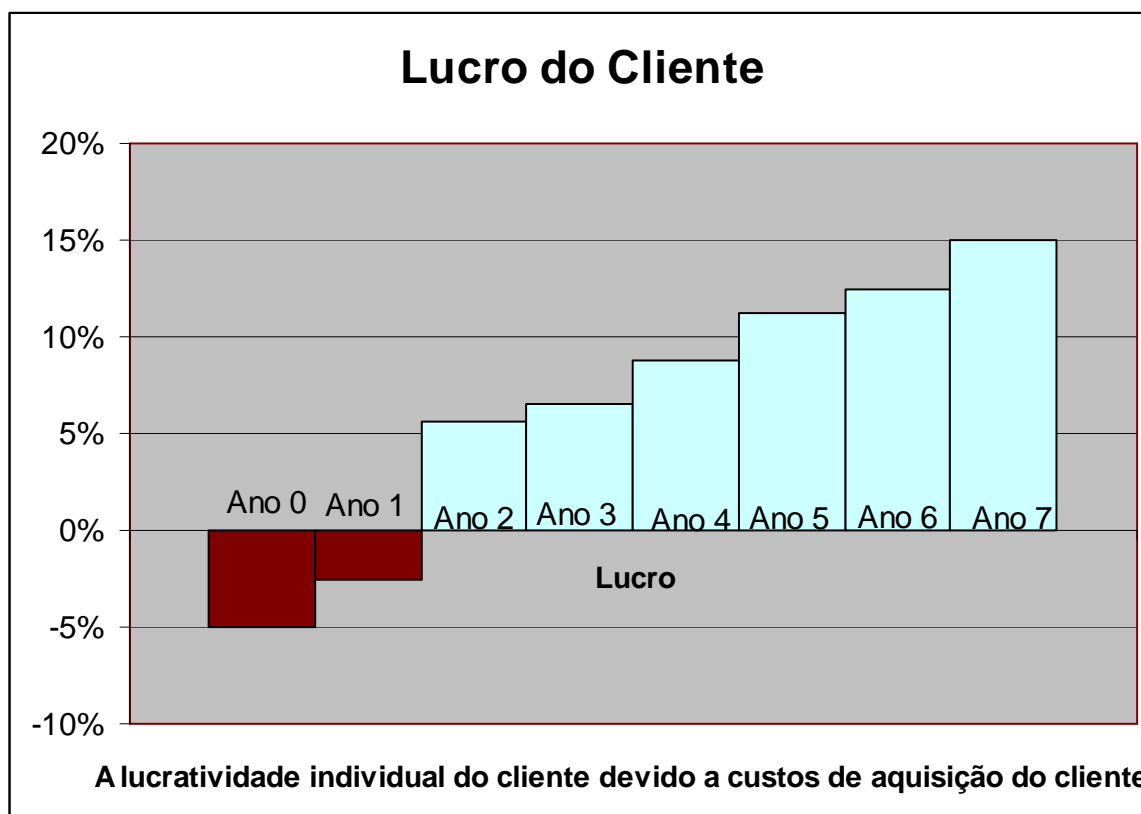
5.1.1 Atração e retenção de clientes

Kotler (1998) salienta que boa parte das teorias e aplicações sobre marketing é sobre a necessidade de atração de novos clientes e não na retenção deles. Andersen e Jacobsen *apud* Brown (2001) concorda com Kotler e ainda salienta que no mercado globalizado, as empresas tem que dar prioridade para novos clientes, pois eles substituem os que eventualmente se afastaram da empresa, porém somente mascaram as falhas da organização.

Percebe-se que a cada dia que passa as empresas vêm identificando que para manter suas rentabilidades elas devem prestar atenção no índice de consumidores perdidos e trabalhar para reduzi-la. Para Rosa (2001) a retenção do portfólio de clientes é apresentada como uma alternativa muito mais econômica do que a conquista de novos clientes, capaz de aumentar a lucratividade por envolver um menor número de recursos despendidos no esforço de abordagem ao cliente já existente, como também por aumentar a competitividade, produtividade e criação de valor percebido pelo cliente. Ele aborda que a conquista de novos consumidores envolve investimentos em propaganda, promoções e pós-vendas, além de custos fixos de análise de crédito.

O gráfico 01 comprova as afirmações de Rosa e mostra que é mais lucrativo manter clientes atuais do que adquirir novos, uma vez que o desenvolvimento normal de um relacionamento com o cliente faz com que sua margem bruta aumente.

Gráfico 01: manter clientes é igual a lucratividade



Fonte: PricewaterhouseCoopers, (2001)

A pesquisa da PricewaterhouseCoopers apud Brown (2001) releve que no início do relacionamento, o cliente reduz a margem de lucro em 3% (com base nos custos de aquisição) e em três anos, esse cliente aumentará a margem de lucro bruto para 7%.

Para que um sistema de aquisição funcione de forma eficaz é necessário ter uma estratégia voltada para pré-vendas com o intuito de colocar o vendedor diante de um cliente com potencial e com disposição para comprar. Importante identificar quais são os *prospects* bem como os interesses individuais de cada um. Em seguida, utiliza-se de comunicação voltada para o futuro cliente por diversos tipos de mídias. Tratando-se de clientes já cadastrados, a situação fica mais fácil pois se tem idéia da real necessidade dos clientes.

Mudanças do eixo central do negócio de prospecção de novos clientes para retenção e relacionamento com a base existente de consumidores faz todo sentido, uma vez que se estima que atrair um novo cliente custa cinco vezes mais que manter um cliente de sua base,

conforme já vimos anteriormente. No entanto, muitas empresas se acostumavam com a rotatividade em sua base, de forma a considerarem natural um baixo grau de fidelidade.(PEPPERS E ROGERS, 2000)

Rosa (2001) identifica que uma das premissas de retenção de consumidores seria o prolongamento dos contratos vigentes de forma antecipada, formando assim uma relação mais duradoura para a empresa. Para que isso ocorra, a análise deve ser feita por meio do marketing de relacionamento ao contrario do tradicional marketing transacional.

Kotler (1998) apresenta quatro etapas para uma empresa reduzir o número de consumidores perdidos:

- 1) Definição e mensuração da taxa de retenção de consumidores atual.
- 2) Procurar as causas que levam os consumidores a abandonarem a empresa e procurar administrar melhor aquelas que não deveriam ocorrer. Por exemplo, quando um cliente deixa de comprar um produto porque mudou-se de cidade, não há nada que a empresa possa fazer; do contrário, quando ela deixa de comprar porque está insatisfeita com o produto, a empresa deve tentar entender o motivo em busca de aperfeiçoamento.
- 3) A empresa precisa estimar o volume do lucro não contabilizado quando perde consumidores, ou seja, o lucro que seria obtido se ele continuasse comprando por determinado número de anos.
- 4) A empresa precisa calcular quanto custaria reduzir a taxa de abandono de clientes. Se o custo for inferior ao lucro perdido, essa quantia deveria ser destinada à redução da taxa de abandono.

Tratando-se se índice de abandono, Reichheld (1996) salienta que empresas que reduzi-lo em 5% podem maximizar seus lucros entre 25% a 85%. Kotler (1998) aborda duas soluções para redução da taxa de abandono: a primeira seria usar diversos argumentos para erguer

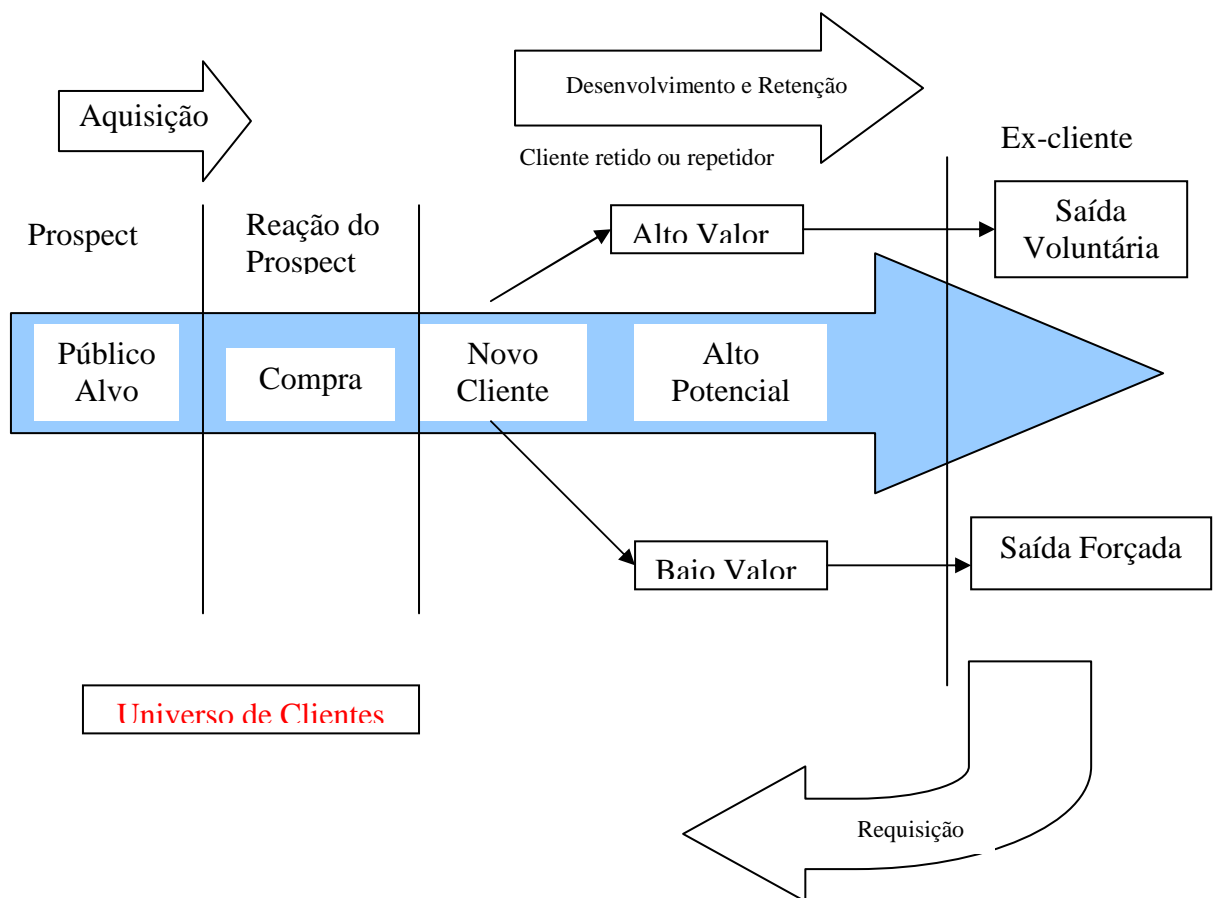
barreiras para dificultar a troca de fornecedor. Porém, a melhor alternativa, segundo ele, é entregar alta satisfação aos consumidores, uma vez que a chave para a retenção do consumidor é sua satisfação.

Fundamental ressaltar que os principais objetivos e estratégias do marketing de relacionamento estão alicerçados no conceito de aquisição e retenção de clientes.

Existem três tipos de clientes retidos, os de alto valor, de baixo valor e clientes potenciais, para cada um deles, as estratégias adotadas tem que ser diferentes. Qualquer que seja o tipo do cliente, o mesmo pode abandonar a empresa, e também forçado a deixar de ser cliente.

Kamakura transcreve na figura 11 o ciclo de vida dos clientes.

Figura 11: Ciclo de Vida do cliente



5.1.2. Satisfação de clientes

O marketing de relacionamento tem realçado a importância do estudo da satisfação do cliente, especialmente pelo ato de esta ser tratada como um indicador de sucesso dos esforços de marketing (ROSA, 2001). Segundo Kotler, (1998) satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho do produto em relação às expectativas da pessoa. Rosa (2001) define satisfação dos clientes como uma função das expectativas e das não confirmações das expectativas.

A expectativa do consumidor é influenciada pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos, informações e promessas das empresas e dos concorrentes. Empresas não podem criar expectativas altas pois pode decepcionar os clientes e se gerar poucas expectativas, corre o risco de não atrair novos *prospects*. (KOTLER, 1998)

Rosa (2001) nas afirmativas abaixo, transcreve dois referenciais sobre o conceito de satisfação de clientes:

- 1) Tratar a satisfação de maneira cumulativa, em que os clientes fazem uma avaliação global de consumo ou compra de produtos e serviços em um dado período de tempo; um julgamento genérico baseado em diversas transações realizadas com um produto ou serviço; uma derivação de um conjunto de experiências individuais com a loja ou o produto adquirido.
- 2) Como apreciação geral baseada em todas as expectativas que o cliente obteve com a organização, sendo um indicador de desempenho passado, atual e futuro.

Engel, BlackWell e Winiard (1995) afirmam que o numero de clientes insatisfeitos pode chegar a um terço da carteira atendida, dependendo do segmento de mercado. Um estudo de Singh *apud* Engel et. Al (1995) sugere algumas formas que assume a insatisfação do cliente:

- ❑ **Respostas verbais:** buscando reparação do vendedor
- ❑ **Respostas particulares:** comunicação boca-a-boca negativa
- ❑ **Respostas de terceiros:** processar legalmente

A reclamação ou elogio pelo consumidor, de acordo com Winiard (1995) aborda alguns fatores:

- ❑ **Significância do evento de consumo:** importância, preço, visibilidade social e tempo exigido para o consumo.
- ❑ **Conhecimento e experiência:** número de compras anteriores, conhecimento do produto, percepção da capacidade como consumidor e experiência anterior de reclamação.
- ❑ **Dificuldade de buscar reparação:** tempo, interrupção da rotina e custos.
- ❑ **A probabilidade percebida de que reclamar leve a retribuição ou a algum outro resultado positivo.**

Kotler (1998) com muita propriedade aponta algumas conseqüências que um consumidor satisfeito gera de retorno para a empresa:

- ❑ Gera menores custos de atendimento do que os novos consumidores porque as transações de compra já estão rotinizadas;
- ❑ Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou melhora os produtos existentes;
- ❑ Faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos;
- ❑ Presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível a preço;

- ❑ Oferecer idéias de produtos/serviços à empresa e;
- ❑ Mantém-se leal muito mais tempo.

No mercado atual fortemente competitivo, não é simples manter um cliente satisfeito, pois consumidores desejam ter a satisfação e requisitar produtos e serviços diferenciados. Stone e Woodcock (1998) lista uma série de fatores que os clientes buscam para tornarem satisfeitos:

- ❑ Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, na primeira vez;
- ❑ Contato adequado da empresa e comunicação desta com o cliente;
- ❑ Status privilegiado, como um cliente conhecido;
- ❑ Solução rápida e eficaz dos problemas;
- ❑ Antecipação adequada das necessidades deles;
- ❑ Um diálogo amigável, profissional e de duas vias.

Para Newell (2000) a mensuração da satisfação dos clientes tem como vantagem competitiva a busca de informações que contribuem com a empresa no fornecimento de produtos de valor agregado.

5.1.2.1 Qualidade x satisfação

A qualidade caracteriza-se por descrever o grau de excelência de produtos e serviços de uma empresa. O termo torna-se abrangente pois envolve a tangibilidade e intangibilidade. (BOONE E KURTS, 1995). Após a década de 90, a qualidade torna-se requisito primordial mínimo para que as empresas adquiram satisfação dos clientes.

5.1.3. Fidelização de clientes

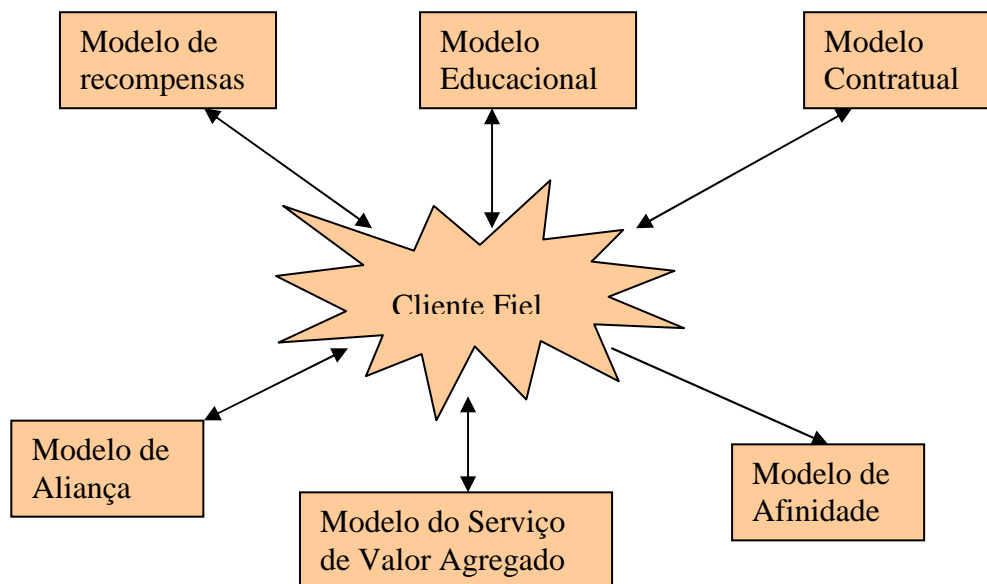
Tanto Vavra (1993) quanto McKenna (1993) deixam claro que os programas de fidelização abordam, por meio de campanhas direcionadas a construção da fidelidade de clientes., porém a fidelização de clientes é teoricamente montada com diferencial competitivo.

Exemplos de programas de fidelização podem ser adquiridos nas empresas aéreas pelo qual criam um programa de milhagem e vai concedendo créditos para próximas viagens recompensando a opção pela empresa. Outro exemplo são os programas de clientes preferenciais e freqüentes onde as empresas criam mecanismos por meio de cartões de fidelidade concedendo descontos a clientes fiéis as redes.

Bretzke (1999) salienta que programas de fidelidades tem que ser criados, considerando os tipos de relacionamento que as empresas desejam preservar com seus clientes. Além disso, é fundamental que os programas e benefícios sejam sempre renováveis por períodos.

Bretzke (2005) apresenta seis modelos em fidelização que podem ser utilizados pelas empresas, como apresentado na figura 12:

Figura 12: Modelos utilizados pelas empresas para aumentar a fidelidade.



Fonte: adaptado de Bretzke (2005)

Percebe-se que os programas de fidelização não podem ser utilizados sem um real planejamento e muito menos sem objetivos estabelecidos previamente. Uma interessante pesquisa feita por Reinartz e Kumar (2002) com 16.000 clientes de 4 empresas trouxe o surpreendente resultado de que nem todos os clientes rentáveis são fiéis e nem todos os clientes fiéis são rentáveis.

O quadro 10 contraria algumas opiniões que são abordadas por diversas empresas que utilizam os Programas de fidelização como estratégia de relacionamento:

Quadro 10: Reconsideração sobre as premissas de fidelidade dos clientes.

Premissas	Contra-argumento	Exemplo
Clientes fiéis custam menos para serem atendidos.	Clientes fiéis que adquirem grandes volumes sabem o seu valor para a empresa e exploram isso para obter prêmios ou descontos.	Um provedor de serviço de alta tecnologia oferece a seus 200 principais clientes web-sites além de oferecer serviços e vendas personalizados. O custo anual é de US\$ 10 milhões.
Clientes fiéis pagam mais que outros clientes.	Clientes fiéis acreditam que eles merecem preços mais baixos.	Clientes regulares de uma empresa de entregas expressas pagam 9% menos que clientes recentes.
Clientes fiéis atraem mais clientes do boca-a-boca.	Os clientes só indicam empresas se eles, além de agirem, se sentirem fiéis. As empresas devem não apenas medir o comportamento de compra, mas verificar as atitudes dos consumidores.	Clientes de farmácia que, além da repetição da compra, se julgarem fiéis à marca têm 54% mais de chance de indicá-la do que um cliente que apenas possui o comportamento de repetir a compra.

Fonte: Reinartz e Kumar (2002).

Peppers e Rogers (2002) efetuaram fortes críticas a pesquisa de Reinartz e Kumar abordando que autores ressaltam a lucratividade e fidelidade por meio de diferentes consumidores somente salientando um único ponto de vista, ao invés de relacionar as variáveis para um grupo de clientes avaliados num determinado segmento específico num período de tempo pré-estabelecido.

Um problema agravante das empresas com os Programas de fidelização ocorre quando elas têm a necessidade de descontinuí-los. Bretzke (1999) acredita que é melhor não ter programa algum do que ter um programa que não acrescenta valor ou que, devido ao custo, precisa ser descontinuado.

O conceito de fidelidade do cliente volta-se mais para o comportamento do que para a atitude. Quando um cliente é fiel, ele apresenta um comportamento de compra definido como não aleatório, expresso ao longo do tempo por alguma tomada de decisões.(BARNES, 2002)

Griffin (1998) salienta que existe um denominador comum que permeia todos esses comportamentos e ajuda a explicar por que a fidelidade e a lucratividade estão tão estreitamente vinculadas; cada componente desse comportamento contribui direta ou indiretamente para as vendas.

De acordo com Griffin (1998) define-se cliente fiel como aquele que:

- Realiza compras regulares e repetidas
- Compra as diversas linhas de produtos e serviços
- Recomenda os produtos e serviços a outras pessoas
- Mostra-se imune aos apelos da concorrência

McKenna (1993) salienta que o marketing moderno torna-se uma luta na obtenção da fidelidade dos clientes. Todo interesse na empresa em colocar na sua carteira de clientes, parceiros fiéis, significa dizer que ela está buscando parceiro em rentabilidade e a meio, longo prazo, a margem de lucro em cima desses clientes tendem a aumentar. A partir daí, a empresa passa a ter uma vantagem competitiva perante os concorrentes

Na definição de Oliver (1997) a fidelidade torna-se um compromisso consistente em recomprar um produtos ou determinado serviço por um longo período de tempo. Por isso afirma-se que o Marketing de relacionamento está fortemente voltado para relacionamentos em longo prazo e com consistência

Decisões de repetir a compra podem estar baseadas em fatores objetivos e subjetivos e a fidelização pode ser resultado de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores (BRETZKE, 2005). Entre estas características estão as variáveis demográficas, econômicas e psicossociais. Gade (1998) reparte as estratégias que levam o consumidor a tornar-se fiel perante três pontos de vista:

- ❑ O consumidor aprende a ser fiel a certas marcas por perceber a lealdade como reforçadora, uma vez que implica menor esforço, principalmente no que concerne no aspecto de riscos; representando um comportamento que tem por finalidade riscos e gastos financeiros e psíquicos.
- ❑ O consumidor se envolve psicologicamente. Isso ocorre quando o consumidor é sensível a julgamento dos outros, por exemplo, de grupo-referência ou de membros familiares que valorizam determinadas marcas, ou quando obtém muita satisfação de marca ou produto e esta satisfação implica participação e envolvimento egóicos.
- ❑ O consumidor se torna fiel à marca e ao produto devido a estratégias de marketing, como brindes, ofertas e descontos para assinaturas.

Na concepção de Peepers e Rogers (2002) a inconveniência de mudar garante a fidelidade, isto é, deve ser cada vez mais conveniente para o cliente que ele compre de determinada empresa e que seja cada vez mais inconveniente mudar para um concorrente.

Empresas tem o pensamento de que a fidelidade possa ser gerada através de descontos atrativos ou promoções temporárias que estimulem compras repetitivas. Portanto, alguns autores como (Newell, 2000, Gade, 1998) acreditam que esse procedimento não representa a fidelização, pois caso o concorrente lance um preço mais competitivo ou menos, esse tipo de cliente tende a migrar de empresa. A atitude de abaixar preços ou mesmo dar desconto, pode acarretar sérios problemas para a organização, pois elas terão dificuldades de reposicionar o preço perante o mercado.

O quadro 11 cita algumas estratégias selecionadas por Andersen e Jacobsen apud Brown (2001) e Reinartz e Kumar (2002), para serem sugeridas para as empresas baseado no tipo de clientes:

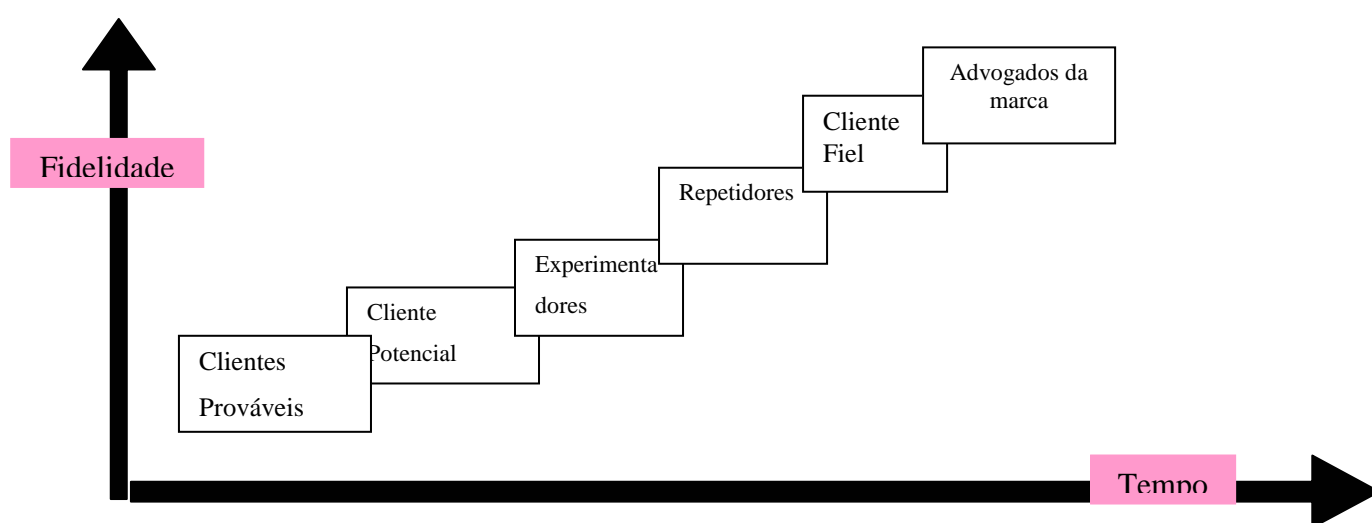
Quadro 11: Estratégias de fidelização para cada tipo de cliente.

Relação Fidelidade/Lucratividade	Estratégia da empresa
Fiel e lucrativo	A empresa se concentra em aprofundar o relacionamento, fortalecer a fidelidade. No entanto, a aproximação deve ser devagar; a comunicação não deve ser muito freqüente ou o cliente irá ignorá-la. A recompensa pela fidelidade deve ser feita com acessos limitados a eventos especiais e produtos exclusivos e de alta-qualidade
Fiel e não-lucrativo	A empresa deve manter o relacionamento e assegurar a fidelidade, desde que perceba que o cliente possa se tornar lucrativo. Se isso não ocorrer, o cliente deve ser abandonado.
Infiel e lucrativo	Nesse caso a empresa deve se concentrar completamente em fortalecer o relacionamento e construir a fidelidade. Durante o período em que ele compra o produto, invista arduamente. Caso ele abandone, para de investir.
Infiel e não lucrativo	Nesse caso provavelmente vale a pena pensar em deixar o cliente para a concorrência. Ele deve ser identificado logo para que não haja perda de tempo e dinheiro com investimento sem retorno.

Fonte: adaptado de BROWN (2001) e REINARTZ e KUMAR (2002).

Normalmente o processo de fidelização é devagar e clientes torna-se fiéis com o decorrer do tempo e das vantagens que as empresas oferecem em troca da fidelidade. O modelo da figura 13, conhecido como escalada de lealdade foi desenhado por Considine apud Bretzke (1999) e demonstra que consumidores atuais e de alto potencial sobem na escala no que diz respeito à lealdade. Importante que a empresa não pare de investir em relacionamentos.

Figura 13 : Fidelidade dos clientes ao longo do tempo.



Fonte: adaptado do conceito de escalada da lealdade de Considine *apud* Bretzke (1999)

Para que a empresa saiba de que tipo é cada um de seus clientes, ela deve utilizar técnicas de segmentação. No entanto Brown *apud* Hauden (2001) acredita que a maior parte dos Programas de Fidelização é baseada mais no nível de rendimento do cliente do que ajustadas para seu segmento, porém, conforme as empresas se concentram mais nas necessidades de seus clientes individualmente, elas vão percebendo que podem alcançar o mesmo nível de fidelidade com menos investimento.

5.2. Abordagem para o Marketing de Relacionamento

Falando-se na questão tradicional, conforme já vimos nesse trabalho, o foco está basicamente nas transações. Portanto, com o decorrer do crescimento das empresas, a exigência na geração de resultados, fazem com que empresas cresçam e necessitem do desenvolvimento de relacionamentos mais duradouros.

Modernas empresas perceberam que o sucesso dos negócios está em adquirir bons clientes. Existe várias maneiras de identificar quantos e quais tipos de clientes possam trazer sucesso as empresas. Autores recomendam criar uma pirâmide conhecida como regra dos 80/20. No qual 80% do faturamento provêm em 20% dos clientes.

Quadro 12 : Pirâmide de clientes

80% das vendas	20% dos custos	Bons clientes Clientes- padrão Pequenos Clientes
20% das vendas	80% dos custos	Novos clientes “ <i>Prospects</i> quentes” “ <i>Prospects</i> mornos” “ <i>Prospects</i> frios” Contatos <i>Suspects</i> Outros

Fonte: Curry (1999)

5.3. Valor do cliente

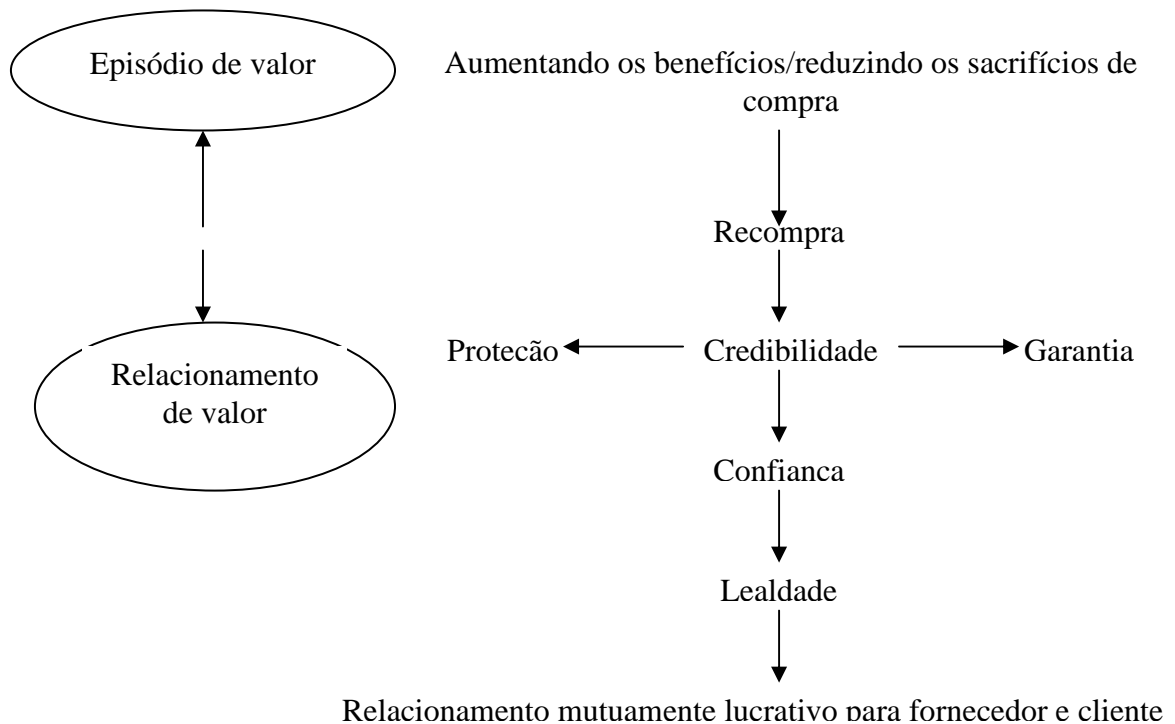
Tratando-se do nível de serviço prestado ao cliente, força as empresas a procurarem compreender o real significado. De acordo com Bretzke (2000) é necessário que a empresa entenda o que é valor para os clientes.

Para Berry e Parasuraman (1992), valor pode ser entendido como o resultado da avaliação, por parte do consumidor, da total utilidade do produto ofertado, tendo por base a sua percepção entre o valor pago e o que está recebendo em troca. Acredita-se que as empresas que querem competir na prestação de serviços devem compreender que a opção estratégica assume um monitoramento do cliente e logicamente da qualidade do serviço prestado.

O valor é entendido como um importante componente do marketing de relacionamento, e a habilidade da organização em oferecer valor superior aos seus clientes é considerada como uma das estratégias competitivas de maior sucesso nos anos 90.

A percepção de valor do cliente precisa atingir uma significância mais profunda, podendo elevar-se do nível de episódio para o nível de relacionamento, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 14: Efeito de agregar valor em um relacionamento de longo prazo.



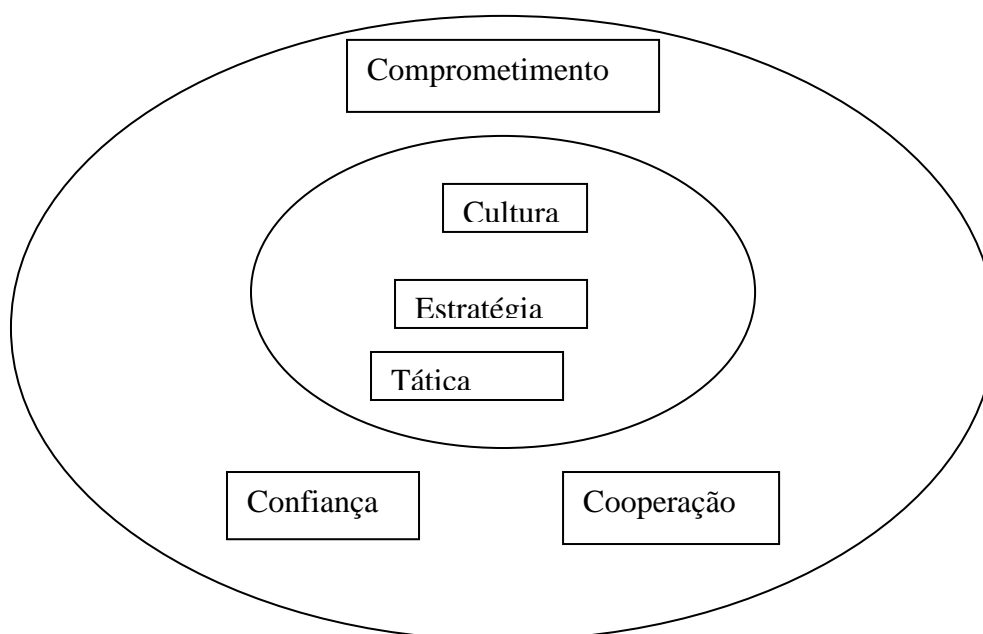
Fonte: Grönroos (1994) e Ravald (1996).

A verdadeira missão de uma organização é criar valor para os três membros-chaves de um sistema de negócios: clientes, empregados e investidores. (PAYNE ET AL, 1998)

5.4. O funcionamento do Marketing de Relacionamento

O processo do Marketing de Relacionamento inicia-se a partir da alta administração da empresa, pois caracteriza-se por decisões estratégicas que, diversas vezes, podem significar mudança de rumo (KOTLER, 1998). O marketing de relacionamento caracteriza-se por envolver algumas dimensões englobadas em algumas variáveis-chaves que integram entre elas de acordo com a figura 15 abaixo:

Figura 15: Dimensões e variáveis-chaves do marketing de Relacionamento



Fonte: Ferreira e Sganzerlla (2000).

Ferreira e Sganzerlla (2000) salientam que na dimensão filosófica, o marketing de relacionamento como cultura, é o centro do negócio, considera a criação e a agregação de valor ao relacionamento, por meio de uma recompensadora cooperação mútua, de forma que o relacionamento se caracteriza por ser estável, amigável, baseado em confiança e comprometimento recíprocos.

Na concepção de Grönroos (1993) o marketing de relacionamento baseia-se na interação do marketing de serviços e do gerenciador de qualidade. Apóia-se na dimensão interativa do marketing de serviços e do gerenciamento de qualidade. Grönroos ainda salienta que para os relacionamentos serem duradouros e rentáveis, é preciso à função de interação que é definida como interface entre produção e consumo.

CAPÍTULO VI – Aplicações da estratégia CRM.

Bretzke (1999), salienta que inovações necessitam que seja constante, tornando possível somente quando os colaboradores têm poder de tomada de decisão para efetuar um atendimento diferenciado.

Ressalvam-se que tanto na prospecção como na fidelização, uma estratégia de CRM gera um diferencial competitivo, pois constrói e gerencia o relacionamento com o *prospect* e o cliente de maneira muito mais eficiente e eficaz. Necessita-se definir uma estratégia de interação que tenha uma proposta de valor superior à dos concorrentes, desenvolver ações específicas de comunicação pelo meio mais adequado e oferecer diversos canais para o relacionamento, que o cliente ou *prospect* utiliza, de acordo com a sua conveniência.

Para empresas direcionarem o foco nos clientes com o intuito de ter diferencial competitivo necessita-se de uma estratégia bem definida por meio de uma tecnologia que ofereça dados para a tomada de decisão. (BRETZKE, 1999) .

Os investimentos em CRM são explicados pela preocupação das empresas em encontrar uma alternativa à comodização. Segundo Peppers e Rogers (2004) o que hoje é uma inovação, amanhã será uma *commodity*. Segundo Brown (2001), o CRM, bate de frente com o marketing de massa, pois alcança reduções nos custos de mídia, facilitando a entrada com clientes específicos, identificando os *prospects* de maior valor e melhora a comunicação.

Embora os investimentos em CRM sejam explicados pela necessidade de um relacionamento mais personalizado com o cliente, os impactos da adoção de uma estratégia de CRM ainda não completamente entendidos.

Brown (2001) salienta que o conceito de CRM é antigo. Essa era forma como os comerciantes se relacionavam com os clientes no passado, quando havia poucos clientes e conheciam-se suas necessidades, preferências, poder aquisitivo e outras características que

permitiam um relacionamento tão personalizado que era muito difícil a concorrência oferecer um serviço semelhante.

Na concepção de Swift (2001) o CRM trata-se de uma abordagem empresarial caracterizada para influenciar o grau de comportamento dos clientes, por meio de programas de comunicação, melhorando as compras, e rentabilidade por cliente. Segundo Greenberg (2001) CRM pode ser definido como uma estratégia disciplinada de negócios, voltada a criar e sustentar relações lucrativas de longo prazo com os clientes. As iniciativas bem sucedidas de CRM começam com uma estratégia e filosofia de negócios que alinhem as atividades da empresa em torno das necessidades dos clientes.

Tratando-se do ponto de vista tecnológico, CRM envolve a captação dos dados referentes a clientes, efetuando uma filtragem consolidada, analisando os dados já filtrados, efetuando a distribuição dos resultados dessa análise com os envolvidos, usando essas informações interagindo com clientes de forma segura e eficiente. (PEPPERS e ROGERS, 2004).

O sucesso da implantação do CRM trata-se de uma estratégia bem definida como uma infra-estrutura tecnológica de ponta, tendo o alinhamento na reestruturação de toda empresa, envolvendo processos, pessoas e a própria tecnologia. (BROWN, 2001; GORDON, 1999).

Boa parte dos autores apresenta uma abordagem parecida com a de Gummesson (2002), onde destaca que o CRM é um de estratégias com fundamento no marketing de relacionamento, tendo aplicação nas empresas com suporte da evolução tecnológica da informação.

As tecnologias de informação e comunicação têm um papel fundamental no CRM, e foram essenciais para acelerar e popularizar as estratégias do marketing de relacionamento. Todavia, o CRM não deve ser considerado puramente tecnológico, mas sim, como a integração das estratégias do marketing de relacionamento com as tecnologias de informação e comunicação. (BRETZKE, 2000; KRAEUTER, 2002).

Falando-se da questão estrutural do CRM, observa-se que é mais que uma simples ferramenta. Trata-se de uma série de tecnologias e de software de informações que agindo de forma integrada, operacionaliza as estratégias focadas para o CRM. O número de fornecedores de software voltadas para a tecnologia CRM aumenta a cada dia que passa. Porém existem variedades nas ferramentas falando-se no sentido de funcionalidade.

Devido ao fato de ter uma grande variedade de soluções no mercado, a Meta Group (2001) propõem uma classificação dos softwares nos grupos abaixo:

- **CRM Operacional:** são os aplicativos voltados para o cliente. Está relacionado aos sistemas de *back-office*, *front-office* e *mobile office*. Os sistemas de *front-office* estão relacionados a automação do atendimento aos clientes, automação do marketing e automação das vendas. Já o *mobile-office* está relacionado aos sistemas móveis de atendimento aos clientes e automação de campo;
- **CRM Analítico:** esta dimensão está relacionada à inteligência dos sistemas, com o objetivo de prospectar o conhecimento, identificando diferenciais competitivos para a gestão dos negócios (RODRIGUEZ, 2002).
- **CRM Colaborativo:** está relacionado a toda interação entre o consumidor e os canais de comunicação da organização. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação, mas também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização.

6.1 Decisão estratégica voltada para a tecnologia CRM.

A tecnologia de banco de dados voltada para o marketing de relacionamento é denominada CRM. Não se deve confundir, no entanto, CRM com marketing de relacionamento (BROWN, 2001). O primeiro refere-se a um suporte que colabora na execução do segundo. CRM não tem utilidade sem a compreensão do que seja marketing de relacionamento. Já o marketing de relacionamento é uma filosofia que pode ser implementada sem o apoio do CRM. (CARDOSO&FILHO, 2001)

Para Peppers e Rogers (2000) admite que empresas necessitam mudar a cultura para entrar no processo de implantação do CRM, principalmente nas pessoas responsáveis pelo atendimento ao cliente.

A conquista de um diferencial competitivo à longo prazo é um dos benefícios da implantação do sistema CRM., logicamente todos os conceitos da estratégia estão fortemente ligados ao marketing de relacionamento, no fato principal da estratégia estar ligada diretamente no relacionamento com clientes.

Peppers e Rogers (2000) definem CRM(Customer Relationship Management ou Gerenciamento do relacionamento, como o próprio nome indica é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja analisado e cuidado por todos.

Ressalva-se que a tecnologia de CRM, sem o redesenho dos processos e um modelo de relacionamento que faça uma sustentabilidade de valor em longo prazo para o cliente, será apenas um projeto de informatização de Call Center ou de vendas e, portanto, não conduzirá efetivamente ao estágio da resposta em tempo real.

Para evitar tais problemas e que o tratamento CRM não seja visto somente como uma tecnologia, Peepers e Rogers(2000) recomendam que a empresa assuma a estratégia em quatro etapas:

1 – Definição e planejamento do modelo de relacionamento;

2 – Redesenho dos processos de atendimento do cliente;

3 – Seleção da solução;

4 – Implantação da tecnologia de CRM

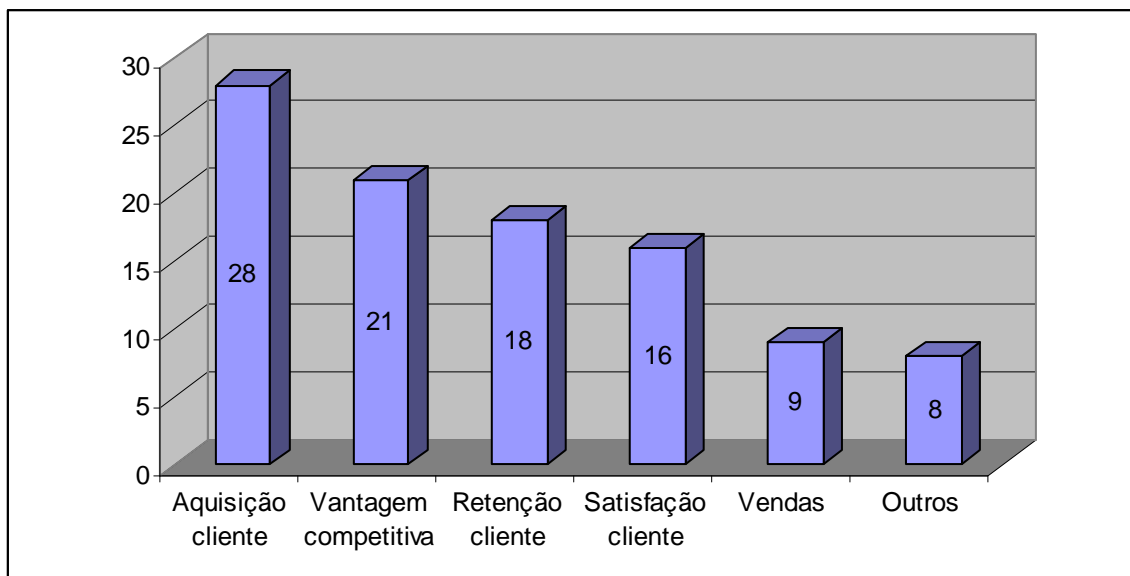
Admite-se que os maiores erros nos projetos de CRM, seria o fato de pensar que escolhendo o hardware e as soluções da estratégia já resolvem os problemas. Empresas investem significativamente em recursos, mas não o suficiente e quase sempre onde realmente deveriam investir. (PEPPERS E ROGERS, 2000)

Observa-se que o CRM é um dos métodos mais sofisticados e eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais. (BROWN, 2001). Salienta-se que o acesso a Internet como forte canal de relacionamento e vendas torna-se amplamente facilitado, porém é praticado por poucas empresas, mas as que realmente adotam esse uso, adquirem resultados compensadores.

Peppers e Rogers (2000) salientam que além de ter um bom procedimento no atendimento inicial, é necessário responder a emails e ter disponíveis todos os dados do cliente no *database marketing* a fim de gerar uma comunicação continua e com objetivo.

O marketing de relacionamento é considerado uma excelente ferramenta no processo de fidelização do cliente, inclusive na redução significativa em relação aos custo de adquirir novos clientes. Esta conceituação prática pode ser observada no gráfico 02, que demonstra as razões pelas quais empresas brasileiras se lançam no investimento em ferramentas CRM.

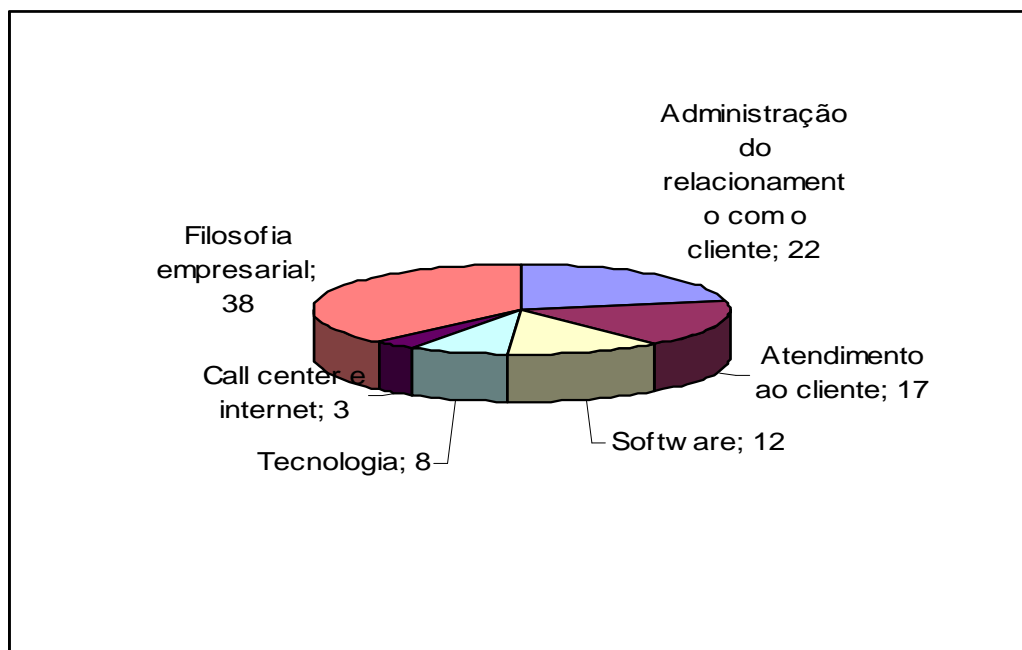
Gráfico 02: Motivos que levarão as empresa a adotar solução de CRM – em %.



Fonte: Forbes Brasil, ago.2001

Segundo Cardoso & Filho (2001) falando em relação a visão pragmática, esse fato não tira dos executivos certa visão do que consiste um programa de marketing de relacionamento, pois mais do que uma ferramenta de marketing, acredita-se que deve ser vista como filosofia de trabalho que necessita permear toda organização na obtenção da capacidade de gerenciar contatos e gerar negócios. Veja-se o gráfico 03 a seguir:

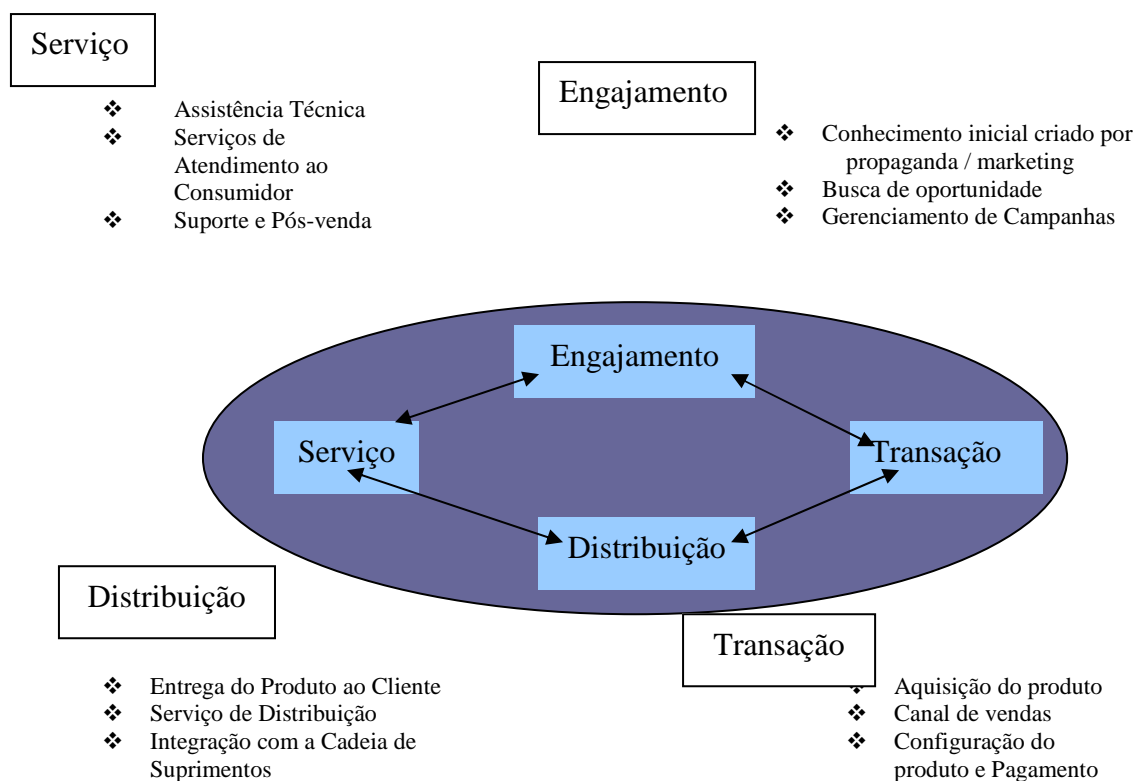
Gráfico 03: Como os executivos das 80 maiores empresas brasileiras definem CRM – em %



Fonte: Forbes Brasil ago. 2001

O Meta Group (2001) aborda a importância das empresas adotarem o que denomina-se ecossistema do CRM, em outras palavras, o mapeamento do ciclo de vida do cliente. O instituto conceitua o ciclo em 4 estágios todos os relacionamentos que procuram gerar a satisfação do cliente. Funciona como aborda a figura 16:

Figura 16: Ecossistema CRM



Fonte: Adaptação de meta Group (2001)

Analisa-se que o primeiro estágio do ciclo visa um engajamento inicial do cliente com a empresa, fazendo com que este a conheça por meio de propagandas e passe a se interessar pela aquisição do bem ou serviço. O segundo estágio prevê a aquisição do produto ideal para o cliente por meio de um canal de venda adequado. A entrega deste produto de maneira que satisfaça o cliente é o terceiro estágio, que termina com serviços pós-vendas, de suporte e assistência técnica. Todos estes estágios, quando trabalham em conjunto e focando na satisfação do cliente, conseguem alcançar seus objetivos.

6.2 Metodologias para implantação do CRM

Na concepção de Peppers & Rogers (2002) o processo de implantação da estratégia CRM, assume algumas etapas relatadas abaixo:

- a) **Análise dos requisitos do negócio:** análise da empresa e do mercado, como ela quer se relacionar com seus clientes, qual filosofia CRM melhora sua competitividade, quais os recursos disponíveis.
- b) **Definição das estratégias para o CRM:** consiste na definição de estratégias para identificar, diferenciar, interagir e personalizar o cliente;
- c) **Desenvolvimento de processo:** compreende a análise e reestruturação dos processos organizacionais para suportar as estratégias definidas na etapa anterior;
- d) **Seleção e implantação da tecnologia:** a tecnologia deve ser integrada como os sistemas legados e sistemas de *back-office*, customizadas de acordo com as necessidades da empresa e alinhada às regras de negócio;
- e) **Treinamento e mudança organizacional:** não economizar em treinamento, e comunicar a estratégia a todos da empresa e definir um plano de remuneração e incentivos alinhado com a estratégia;
- f) **Desenvolvimento de medidas para avaliação da estratégia para o CRM:** deve-se desenvolver um plano de medidas de resultado considerando as perspectivas dos clientes, da mudança organizacional dos processos, da informação e da tecnologia.

Peppers & Rogers (2002), salienta que a segunda etapa, que tem a função de definir as estratégias do CRM, tem compreendido quatro atividades fundamentais que devem ser rigorosamente exercidas pelas empresas:

- 1) Identificação dos clientes.**
- 2) Diferenciação dos clientes.**
- 3) Integração com os clientes.**
- 4) Personalização dos clientes.**

Identificar os clientes significa que a empresa deve inicialmente conhecer os clientes individualmente, suas preferências, necessidades, históricos e reconhecê-lo em todos os pontos de contato da organização (BARNES, 2002).

6.3 Agentes que sustentam a estratégia CRM.

Na análise de alguns conceitos relacionados a CRM e metodologias de implantação, constata-se que, apesar dos diferentes pontos de vista, salienta-se que o CRM precisa ser visto como uma estratégia de negócio que como consequência provocará mudanças nas pessoas envolvidas, nos processos de trabalho e no uso da tecnologia de informações. Conforme dito anteriormente chegamos a conclusão de que os processos, as pessoas e a tecnologia são os principais agentes que suportam as estratégias para o CRM. (GORDON, 1999; PAYNE, 2000).

Rodriguez (2002) salientam que o corpo de uma empresa é formado pelos seus processos e pela sua tecnologia, sendo o seu coração e cérebro formado pelos seus funcionários. Este pensamento coloca as pessoas como sendo a principal dimensão de uma organização.

O CRM trata-se que mudanças de atitudes, porém as pessoas envolvidas tem que resistir ao processo de implantação da estratégia. (SIMNETICS, 2000).

Na afirmação de Abreu (1999) existem dois modos básicos de se executar uma mudança cultural em uma empresa:

- 1) Fazendo os integrantes da organização comprarem a idéia de uma nova configuração de crenças e valores;**
- 2) Recrutando e socializando novas pessoas para dentro da organização e removendo os membros antigos conforme necessário.**

As empresas necessitam verificar os processos que possuem impacto no alcance das metas do CRM, ter uma análise detalhada e se preciso, reestruturá-los para que a estratégia seja bem sucedida. Brow (2001) salienta que os processos de uma empresa focada no cliente devem ser construídos para obedecer as necessidades do cliente e devem ser desenhados tanto para dar suporte à eventos voltados aos clientes, como para dar à empresa uma visão completa do cliente.

Os fatores essenciais para desenvolver processos de negócios alinhados à estratégia CRM são: (BROWN, 2001).

- Ter uma abordagem de fora para dentro, com o cliente no coração do processo;
- Dar limites aos processos pelas fronteiras funcionais existentes para fornecer o melhor serviço ao cliente;
- Criar processos que permitam que problemas e pesquisas sejam resolvidos logo no primeiro contato do cliente com a organização;
- Fornecer aos clientes a capacidade de se auto-ajudarem.

Empresas que adquiriram bons resultados na implantação de iniciativas de CRM foram aquelas que imputaram as informações sobre clientes no centro estratégico na sua estrutura de informação. (SWIFT, 2001).

Baseado nos materiais estudados salienta-se que na realidade se esses três agentes (tecnologia, processos e pessoas) não estiverem integrados no objetivo de implantação e principalmente controle, a estratégia CRM possivelmente se tornará um fracasso dentro da organização.

CONCLUSÃO

Observa-se assim que a atividade de Marketing de Relacionamento consta em gerenciar estrategicamente os principais clientes, buscando compatibilizar o duplo objetivo: dos clientes e da empresa. O sucesso nos dias atuais, é justamente clientes e fornecedores formalizarem parcerias duradouras e com vantagens para ambas as partes. De acordo com Kotler (1998), quanto mais antigos os clientes são da empresa, aumenta a lucratividade desse cliente para a empresa. Isso mostra o sucesso que o CRM (*Customer Relationship Management*) faz nas empresas do século XXI.

Percebe-se que houve uma drástica evolução do marketing transacional. Conforme apresentado no decorrer do trabalho, o marketing transacional preocupava-se com a venda de um determinado produto, sem demonstrar importância na opinião de quem iria comprá-lo. Nos dias atuais, o cliente torna-se alvo principal da empresa. Essa diferença e evolução, mudaram o conceito de muitas organizações e fez com que empresas reavaliassem o conceito de suas bases culturais.

No entanto o marketing teve uma expressiva evolução, mas sua mudança maior foi à chegada do CRM. Notou-se que empresas alteraram seus objetivos estratégicos para um relacionamento duradouro em clientes potenciais e especiais para ela. Diferentemente do Marketing de massa, cujo objetivo era vender para o máximo de clientes possíveis, atualmente as empresas cuidam dos principais parceiros e efetuam um trabalho específico em cada um deles.

A vantagem competitiva do marketing de relacionamento está relacionada com o desenvolvimento de novas parcerias com clientes e envolvidos na organização. Se os clientes não estiverem satisfeitos com atitudes e estratégias, certamente não terão seu grau de potencialidade aproveitado ao extremo.

Observou-se que a satisfação do cliente pode ter duas funções muito importantes para a empresa. Ela é tanto uma meta da organização como uma ferramenta gerencial, porém, ela deve ser utilizada em conjunto com as demais ferramentas de marketing para que gere os melhores resultados para a empresa.

Analisou-se que para oferecerem benefícios reais e que privilegie os clientes, muitos Programas de Fidelização tem que ser usados de diversas maneiras logicamente de acordo com o perfil de cada cliente.

Pode-se afirmar que, o CRM como uma estratégia na obtenção da vantagem competitiva, é um forte aliado para que a empresa cresça com consistência e crie uma longevidade duradoura no mercado.

Em relação à retenção de novos clientes, conforme visto no trabalho, percebe-se que existe um ciclo, em que se tem empregados satisfeitos, automaticamente o *stakeholder* interno torna-se retido na empresa, aumentando assim a qualidade de serviços prestados aos clientes, obtendo parceiros satisfeitos e conseqüentemente retidos pela empresa. A retenção do cliente, transforma-se em aumento na rentabilidade, proporcionando uma boa qualidade de serviços prestados a esses parceiros.

Na abordagem do assunto atração de novos clientes, conclui-se que se necessita analisar bem quais estratégias tomar para atrair novos parceiros, já que o conceito do marketing de relacionamento é preservar e cuidar dos clientes já existentes na carteira. O custo de aquisição de cada cliente, chega-se até cinco vezes mais do custo de retenção de clientes de clientes

existentes (KOTLER, 1998). Por esse motivo, que é preciso ter uma análise detalhada de qual o foco do parceiro a ser atraído.

A estratégia CRM torna-se bastante eficaz na manutenção de relacionamentos. No processo de implantação de CRM em organizações, são fundamentais todas as áreas da empresa estar envolvidas no processo, pois essa integração é de suma importância para que o projeto seja finalizado com sucesso. Observou-se que o maior desafio da implantação da estratégia, é a avaliação de desempenho de todo processo. Os *call centers* armazenam uma série de informações, sobre concorrentes, parceiros e produtos que devem ser analisadas de forma estratégica para que as decisões sejam tomadas de forma eficaz e corretas.

Percebe-se assim que a tendência, é de não existir mais a discussão entre marketing de relacionamento e marketing tradicional. No entanto, haverá uma junção dos conceitos, de forma equilibrada, a importância seja nos clientes, quanto nos produtos.

Para estudos futuros sugere-se, uma pesquisa exploratória em um grupo de empresas que tenham como estratégia principal o marketing de relacionamento. Assim, pode-se medir efetivamente quais vantagens competitivas as empresas aderentes à estratégia obtém em relação aos seus concorrentes.

Referências Bibliográficas

ABREU, Aline F. **Gestão da inovação: uma abordagem orientada à gestão corporativa**. Florianópolis: Núcleo de Estudos em inovação, gestão e tecnologia da informação, 1999.

ADDA, J. **La Mondialisation de L'Economie**. Paris: La Découverte, Col. Repères, 2002.

ADERSON, E.; FORNEL, C. & LEHAMAN, D. **Customer Satisfaction, Market Share and Profitability; Findings from Sweden**. Journal of Marketing, vol. 58, 1994.

ANDERSEN, Arthur; JACOBSEN P. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho de qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books,, 2001.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market Focused Management**, v.5, mar, 2002.

BARNES, G. **James.Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes – CRM, é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam**. Tradução de Luiz Frazão.Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BARNEY, J.B. Gaining and sustaining competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, 1996.

_____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17,n.1, 1991.

BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 8a ed. Campinas: Papirus, 2000.

BATESON, J.E. G. e HOFFMAN, K.D. **Marketing de serviços**. São Paulo: Ed.Bookman, 2001.

BAYER, Judy A. Show me the ROI. **Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM**. White Paper Teradata, 2002.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisas em ciências sociais**. Tradução: Marco Estevão, Renato Aguiar; revisão técnica: Márcia Arieira. – 4. ed. – São Paulo: Hucitec, 1999.

BELL, Daniel. **The coming of post-industrial society: A venture in Social Forecasting**. Paperback, 1999.

BERRY, L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____, Leonard L.. **Relationship Marketing” Emerging Perspectives in Services Marketing, American Marketing Association.** Chicago: Illinois, 1983.

_____, Leonard; PARASURAMAN, A . **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BICALHO, Angélica Aparecida de Oliveira. Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte. **Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis, 2002.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo.** 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

BRANCHINI, Rodrigo M. **Estudo da estratégia adotada pelas empresas de autopeças.** Boletim técnico da escola Politécnica da USP, 1998.

BRAUDEL,F. **La Dynamic Du Capitalism.Champs Flamarion.** Paris, 2002.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Miriam. **O Marketing de Relacionamento Transformando a Organização para Competir em Tempo Real: Integração entre Tecnologia da Informação e Marketing/** Miriam Bretzke – Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV – São Paulo, 1999.

_____, Miriam. **O Marketing de relacionamento: Integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva/** Miriam Bretzke – Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação da FGV/EAESP – São Paulo,1992.

_____, Miriam. **Sistemas de Fidelização: Como encantar seu cliente.** São Paulo: Atlas, 2005.

BROWN, S.A. **CRM – Customer relationship management – Uma ferramenta para o mundo do e-business.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CANDELORO, Raúl. A força do telemarketing ativo. **Revista Marketing.** São Paulo, ano 31, n.102, 2000.

CARDOSO&FILHO, Mário Sérgio e Cid Gonçalves. **CRM em ambiente e-business.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** 3ª .Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1: a sociedade em rede.

CERVO, Amado Luiz. Metodologia Científica. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda, 1983.

CHRISTENENSEN, Clayton. Em busca da Excelência . **Revista Exame**: 2 de junho de 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. , PETER, J. Paul. **Marketing Criando Valor Para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____, M. **Marketing de Serviços**. São Paulo, Cobra, 2001.

_____, M. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo: Atlas, 1986.

CORAZZA, Gentil. Economia Nacional e Capitalismo: Um enfoque histórico – metodológico. **Revista Economia**, 2006.

COSTA, Ionara, QUEIROZ, Sérgio. Autopeças no Brasil: Mudanças e competitividade na década de 90. **Revista de Administração**, 2000.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing**. 5a ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

CURRY, Renwick E. The problems with Monte Carlos Simulation. 1999.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAY, George S. **Winning the competition for Customer Relationships**. **Sloan Management Review**, apr/jul, 2003.

_____, George S.; REIBSTEIN, David J. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. New York: Wiley, 1997.

DESATNICK, Robert L; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente: como atingir e manter um atendimento superior ao cliente em toda a sua organização**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DESS, Gregory G.; PICKEN, Joseph C. **Creating competitive advantage: learning from food lion's freefall**. *The Academy of Management Executive*, v.13, n.3, aug.1999.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Thomson: Pioneira , 2001.

DUARTE, Joslaiane Chemim. Marketing de relacionamento: Uma estratégia para a fidelização do cliente numa agência bancária. **Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em engenharia da produção da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2003.

DUNN, D.T. & THOMAS, C.A. Partnering with Customers. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 9, 1994.

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., WINIARD, Paul W.. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

EVANS, J.R. e LASKIN, R.L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, 1994.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

FINE, C. H. **Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage**. New Yorke: Persseus Books, 1998.

FONTENOT, R.J. & WILSON, E.J. Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities. **Journal of Business Research**, Vol. 39, 1997.

FORBES, Brasil. Agosto, 2001.

GADE, Christiane. **Psicologia do Consumidor e da Propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GARTNER GROUP. **CRM Economics: Figuring Out the ROI on Customer initiatives**. Working Paper. Stamford/CT, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, Pankaj. **Sustainable Advantage**. Harvard Business Review, n.5, sept./oct. 1986.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisas sociais**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, Thais R.V. Dissertação de mestrado apresentada a Universida de São Paulo. **Marketing de Relacionamento e CRM: Uma análise da gestão de clientes no setor financeiro**, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. São Paulo: Ed. Record, 7º ed. 2003.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4ª .ed, São Paulo: Futura, 1998.

GREENBERG, Paul. **CRM, Customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clients em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.

GROFF, Rubem. Adequação da escala de Wilson e Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital: Um estudo exploratório. **Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, 2001.

GRÖNROOS, Christian. **From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing.** Management Decision, Vol. 32, 1994.

_____, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____, Christian; RAVALD, Annika. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing.** Vol.30 No.2, 1996.

GUMMESSON, Evert. Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science,** Vol. 26, 1998.

_____, Evert. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management,** 1998.

_____, Evert. The New Marketing – Developing long term interactive relationships. **Long Range Planning,** 1987.

_____, Evert. **Total Relationship Marketing.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

_____, Evert. **Total relationship marketing: marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy.** 2.ed. London: Butterworth-Heinemann, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard: Business Review, 68. n.3, 1990.

HOMBURG, C. Fundamental changes in marketing organization. **Journal of academy of marketing science,** 2000.

HOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A e PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** Prentice Hall, 2001.

HUNT, Shelby D. The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory. **Journal of the Academy of Marketing Science,** v.27, n.2, 1999.

_____, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing,** Chicago, v.59, apr.1995.

IANNI, Octavio. **A Era do Globalismo.** 4.ª ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

JACKSON, B. **Winning and Keeping Industrial Customers**. Lexington: Lexington Books, 1985.

JAIN, Subhash C. **Marketing Planning and Strategy**. 6a ed. Cincinnati: South-Western, College, 2000.

JESUS, Ivo Cardoso. Marketing de relacionamento com o cliente: Uma proposta para fidelização e retenção de clientes de maior valor. **Congresso Científico, ano III, v. II**, Salvador, 2003.

_____, Ivo Cardoso. Gestão do relacionamento com o cliente: “multidimensionalização de mercado e gestão de marketing no Shopping Center Iguatemi. **Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Bahia**. Salvador, 2002

KAMAKURA, Wagner A. Tendências da Pesquisa Acadêmica na Área de Marketing – **Palestra realizada na ENANPAD: junho/2002**.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1976.

_____, P. **Marketing de A à Z. 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____, P; FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994..

_____, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e Controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Philip. **Marketing**. Ed.Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

KRAEUTER, Sonja G.; MOEDRITSCHER, Gernot. Alternative approaches toward measuring CRM performance. **Publicado no 6o Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, Atlanta, 2002.

LAKATOS, Eva maria. Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teorias, hipóteses e variáveis. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

LANZER, Leticia de Souza. Estratégias de Marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. **Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2004.

LAS CASAS. **Marketing – Casos e Exercícios**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LASETER, T. M.; RAMACHANDRAN, C.V.; VOIGT, H. Systems, modules or components? **New light on purchasing**. Booz-Allen & Hamilton, 1996.

LEVY, Sidney. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, João Parreira. Processo de implementação do marketing de relacionamento em concessionárias de energia. **Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2002.

LOCKE, Christopher. **Personalização e privacidade: a corrida começou**. São Paulo: Atlas, 2004.

LONEEF, D. **O momento do CRM**. São Paulo: E-manager, 2000.

LONGUINHO, Rodrigo Ernani. Marketing de Relacionamento na Internet: Estudo de caso na Fiat automóveis. **Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Mestrado à Fiat em engenharia da produção da Unviersidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2003.

MAcNAMARA, Carlton P.. The Present Status of the Marketing Concept. **Journal of Marketing**, vol.36, January, 1972.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

McDONALD, M. et al. **Clientes: os verdadeiros donos da empresa. Como construir uma organização orientada para o mercado**. São Paulo: Futura, 2001.

McKENNA, Regis. **The Coming of the electronic book**. On-line & CD-ROM Review, 1991.

_____, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucedidas para a Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____, Regis. **Acesso Total**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Regis. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, Régis. **Estratégias de Marketing em Tempo de crise**. São Paulo: Campus, 1998.

MERLI, G. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

META GROUP (2001), *Integration: Critical Issues for Implementation of CRM Solutions* – Stanford: Meta Group Inc. February, 2001.

MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 12 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MORGAN, R.M. & HUNT, S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58, 1994.

NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

NÓBREGA, Clemente. Queremos Você. **Revista Exame**. São Paulo, ano XXXII, ed.686, n.8, p.92-114, abr.1999.

NOREL, P. Aslangul, C., Bouba-Olga, O., Moreno, P., & Van Vliet, C.L.'Invention Du Marché. **Une Historie Économique de la Mondialisation**. Paris: Ed.Seuil, 2004.

OLIVER, Richard L.. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer**. New York: McGraw Hill, 1997.

PAYNE, Adrian et al. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customer**. Oxford: Butterwoth Heinemann, 2000.

_____, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998.

PEPPERS & ROGERS. **CRM avançado – técnicas e modelos para profissionais envolvidos em projetos de CRM**. Peppers and Rogers do Brasil, 2002.

_____. **CRM Series – marketing 1 to 1**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **CRM Series – Call Center 1 to 1**. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____. **CRM Series – Marketing 1 to 1: Um guia Executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. 1 ed.: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

_____. **Relacionamento duradouro: como conquistar todos os clientes, mas um de cada vez**. São Paulo: HSM Management, 1997.

PETERSON, Robert A. **Marketing Research**. Texas: Bussines Publications, 1987.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 1996.

_____, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, nov-dec, 1996.

_____, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POSTMAN, Neil; TICHY, I. **Tecnologia: a rendição da cultura a tecnologia**. São Paulo: Editora Nobel S.A, 1995.

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, Venkatram, Co-opting Customer Competence – Chapter 1 – **Harvard Business Review on Customer Relationship Management**, 2002.

_____, C.K. **O futuro da competição; como desenvolver diferenciais inovadores na parceria com clientes**. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. 2001.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2º ed., 1998.

RAPP, Stan, COLLINS, Thomas. **The new maxmarketing**. New York: Mac Graw-Hill, 1996.

REICHHELD, Frederick F. **Learning from customer defections**. Harvard Business Review, 1996.

_____, Frederick F. The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value/ Frederick F. Reichheld with Thomas Teal – Boston: Harvard Business School Press, 1996.

REINARTZ, Werner, KUMAR V. **Quanto valem de fato os clientes fiéis?** – Harvard Business Review: julho de 2002.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga. Marketing de relacionamento: Um processo de aprendizagem organizacional/ Áurea Helena Puga Ribeiro – **Tese apresentada ao curso de pós-graduação da FGV/EAESP** – São Paulo, 1999.

RICHERS, Raimar. Marketing: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RODRIGUEZ, Martius V.R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

ROHR, S.S.; CORRÊA, H.L. Time-Based Competitiveness in Brazil: Whys and Hows, International. **Journal of Operations and Production Management**, vol.18, n.3, 1998.

ROSA, Fernando de. Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos/ Fernando de Rosa. – São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001. (**Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP**).

SEVERINO, Antonio J.. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Cortez, 2000.

SHAW, Robert; STONE, Marlin. **Marketing com banco de dados**. São Paulo: Atlas, 1993.

SHEPARD, David Associates. **Data Base marketing: O Novo Marketing Direto – Como sua empresa pode obter ganhos estratégicos e tático adotando o novo marketing direto com banco de dados.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SHETH, J.N. Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 2, 1996.

SIMNETICS. **Business Transformation.** Excellent Report: Customer Relationship management. Ano IV – n.7, 2000.

STALK, George. **Estratégia em perspectiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1988.

STEINMAN, C.; DESHPANDE, R. & FARLEY, J.U. Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree. **Journal of the Academy of Marketing Research**, Vol.28, 2000.

STONE, Merlim.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Littera Mundi, 1998.

_____, Merlim, WOODCOCK, Nei, MACHTYNGER, Liz. **CRM Marketing de Relacionamento com os clientes.** São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

_____, Ronald. **Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TAKALA, Tuomo; Uusitalo, Outi. An alternative viwe of relationship marketing: a framework for ethical analysis. **European Journal of Marketing**. Vol.30, 1996.

TAPSCOTT, Don. **Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da geração net.** São Paulo:, Makron Books, 1997.

THIESSE A. M. **A criação Das Identidades Nacionais.** Temas e Debates, Lisboa, 2000.

TRIGO, Luiz Gonzaga G. **Cronología do turismo no Brasil.** São Paulo: CTI/Terra, 1991.

TRIVINOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

TRONCHIN, Valsoir. **Marketing one-to-one versus marketing de massa,** 2005.

VARADARAJAN, P.Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v.17,n.2, 1999.

VAVRA, Terry G.. **Marketing de Relacionamento Aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar. O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas.** São Paulo: Makron, 1991.

WALLERSTEIN, I. **O Capitalismo Histórico.** Rio de Janeiro: Brasiliense, 1985.

WILLIAM, Lazer. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

WILSON, E, & VLOSKY, R. Partnering Relationship Activities: Building Theory from a Case Study Research. **Journal of Business Research**, Vol.39, 1997.

WYNER, G.A. Customer Relationship Measurement. **Marketing Research**, Vol.11, 1999.

ZEITHAML, V. e A. e BITNER, M.J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** São Paulo: Editora Bookman, 2003.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Customer Relationship Management(CRM) Conceitos e Estratégias.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

Sites consultados:

<http://www.geocities.com/projetoperiferia2/secC7.htm#secc71> acessado em 15/03/2005.

<http://www.bretzke-marketing.com.br>, 13/04/2005.

<http://www.guiarh.com.br/p91.htm> acessado em 18/03/2005

<http://www.emeraldinsight.com> acessado em 15/02/2006.

<http://www.1to1.com.br> em 23/05/2004.

[http:// www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br) acessado em 28/05/2005.