

GERUSA DE BRITO RAMOS GUIMARAES

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO VISTO COMO
FATOR COMPETITIVO NO SETOR DE VAREJO:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de mestre em
Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra.

Florianópolis
2005

Gerusa de Brito Ramos Guimarães

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO VISTO COMO FATOR
COMPETITIVO NO SETOR DE VAREJO: um estudo de caso**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas** da
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Florianópolis, 21 de março de 2005

Prof. Edson Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Fernanda Barbosa Ferrari, M.Eng.

Prof^a. Edis Mafra Lapolli, Dra
Orientadora

Prof^a. Liane da Silva Bueno, Dra

Prof. José Lucas Pedreira Bueno, Dr.

A Deus, que tudo criou
e que zela por toda a vida.
Aos homens de boa vontade
que almejam um mundo melhor.

Agradecimentos

À DEUS, que me deu e me dá todos os dias força, coragem e disposição à tudo
que faço;

RAFAEL, PEDRO HENRIQUE E JOÃO VITOR, meu marido e meus filhos, o
amor e a paciência de vocês foram essenciais por esta conquista;

MARIA OLÍVIA DE BRITO RAMOS, minha mãe, por sempre apoiar tudo que
faço, sem você não seria ninguém;

JOSÉ RAMOS NETO, FERNANDO GUILHERME E IRACI DO PRADO pela
dedicação dada aos meus filhos nos momentos de minha ausência para que
pudesse desenvolver esse estudo;

ÉDIS MAFRA LAPOLLI, pelo exemplo de vida pessoal e acadêmico; por sua
paciência e entusiasmo, os quais me deram força e coragem para o
desenvolvimento deste trabalho;

JOCIANE, pelo incentivo, colaboração, companheirismo e visão. Sem seu apoio
este trabalho não teria sido realizado;

FERNANDA BARBOSA FERRARI, pela presteza e dedicação no atendimento às
minhas dúvidas;

STRASS ACESSÓRIOS, em especial minha sócia Cristina, minhas funcionárias
Patrícia e Daniele e minha amiga Michelli por toda ajuda, carinho e paciência e por
todos os dados relevantes captados para esse trabalho;

LOJISTAS DA RUA VIDAL RAMOS, pela contribuição através dos questionários,
por suas respostas, suas dúvidas, convicções e sugestões;

Sogro, sogra, amigos e cunhados pelo carinho;

Á todos aqueles que direta e/ou indiretamente contribuíram para a realização
deste trabalho.

Resumo

GUIMARÃES, Gerusa de Brito Ramos. **O marketing de relacionamento visto como fator competitivo no setor de varejo**: um estudo de caso. 2005. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este estudo propõe diretrizes para a implantação de um programa de Marketing de Relacionamento, visando à melhoria da competitividade entre os varejistas da Rua Vidal Ramos, diante das ameaças em um cenário globalizado. A partir de uma revisão da literatura disponível sobre o tema, busca-se sintetizar os principais conceitos de forma que possibilite o seu entendimento e, principalmente, a aplicabilidade ao segmento estudado. Com vistas a aprimorar o estudo proposto, procedeu-se a análise da avaliação das conceituações apresentadas por meio de um estudo de caso feito com os lojistas/varejistas da Rua Vidal Ramos, localizado no centro desta Capital. O que se pretende é contribuir de alguma forma com o comércio varejista da Grande Florianópolis, propondo levar ao conhecimento dos lojistas da Capital, novas diretrizes e abordagens referentes a questões relacionadas ao marketing, no foco do relacionamento, como fator competitivo, fazendo com que os comerciantes se orientem para o cliente e o vejam como peça fundamental para a sua organização. Dessa forma, objetiva-se obter benefícios ao conquistar, reter e manter clientes atuais, no intuito de prover maior competitividade, desenvolvendo, assim, um relacionamento mais lucrativo e duradouro que permita almejar uma forte relação entre cliente e empresa.

Palavras-chaves: Competitividade, Marketing, Marketing de Relacionamento e Varejo.

Abstract

GUIMARÃES, Gerusa de Brito Ramos. **O marketing de relacionamento visto como fator competitivo no setor de varejo: um estudo de caso.** 2005. 106f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

The present study it considers lines of direction for the implantation of a program of Marketing of Relationship, aiming at to the improvement of the competitiveness enters the retailers of the Vidal Ramos Street, ahead of the threats in a globalized scene. From a revision of available literature on the subject, one searches to synthesize the main concepts of form that makes possible its agreement and, mainly, the applicability to the studied segment. With sights to improve the considered study, it was proceeded analysis from the evaluation of the conceptualizations presented by means of a study of done case to the storekeepers of the street. What it is intended is to contribute of some form with the retailing of the Florianópolis City, considering to take to the knowledge of the new storekeepers of the Capital, lines of direction and referring boardings to the questions related to the marketing with focus in the relationship as competitive factor, making with that the traders if guide for the customer and they see them as basic parts for its organization. Of this form, objective to get benefits when conquering, holding back and to keep current customers, in intention to provide a bigger competitiveness, developing, thus, a more lucrative and lasting relationship that allows to long for one strong relation between customer and company.

Keywords: Competitiveness, Marketing, Marketing of Relationship and Retail.

Sumário

Lista de Quadros	p.8
Lista de Ilustrações	p.9
1 INTRODUÇÃO	p.10
1.1 Contextualização do problema	p.10
1.2 Justificativa e importância do trabalho	p.12
1.3 Objetivos	p.16
1.3.1 Objetivo geral	p.16
1.3.2 Objetivos específicos	p.16
1.4 Estrutura do trabalho	p.17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	p.18
2.1 Mercado e competitividade	p.18
2.1.1 Mercado	p.18
2.1.2 Competitividade	p.21
2.2 Mercado de varejo	p.25
2.2.1 Vantagens do varejo	p.26
2.2.2 Classificação do setor varejista	p.28
2.3 Uma visão de marketing	p.32
2.4 Marketing de relacionamento	p.39
2.4.1 Enfoques sobre o marketing de relacionamento	p.39
2.4.2 Tipos de relacionamentos	p.44
2.4.3 Os benefícios do marketing de relacionamento	p.46
2.4.4 Variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento	p.48
2.4.4.1 Clientes	p.48
2.4.4.2 Cultura e valores	p.50
2.4.4.3 Liderança.....	p.51
2.4.4.4 Estratégia	p.51
2.4.4.5 Estrutura.....	p.53
2.4.4.6 Pessoas e desempenho	p.53
2.4.4.7 Tecnologia.....	p.54
2.4.4.8 Conhecimento e percepção.....	p.56
2.4.4.9 Processos e procedimentos	p.57

3 PROCEDIMENTOS MÉTODOLÓGICOS.....	p.58
3.1 Método Teórico.....	p.58
3.2 Método Prático	p.60
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS COLETADOS.....	p.64
4.1 Bloco 1 – Informações gerais.....	p.64
4.2 Bloco 2 – Expectativa do cliente e percepção de valor	p.72
4.3 Bloco 3 – Foco no cliente e valor vitalício	p.76
4.4 Bloco 4 – Cadeia de relacionamento	p.83
5 CONSIDERAÇÕES E DIRETRIZES DE IMPLANTAÇÃO.....	p.88
5.1 Considerações.....	p.88
5.2 Diretrizes para o Marketing de Relacionamento.....	p.90
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	p.92
6.1 Conclusões	p.92
6.1.1 Relevância.....	p.92
6.1.2 Contribuição	p.94
6.1.3 Validade	p.95
7 REFERÊNCIAS.....	p.96
8 APÊNDICES	p.101

Lista de quadros

Quadro 1: Funções desenvolvidas pelo setor varejista	27
Quadro 2: Classificação segundo Beckman.....	28
Quadro 3: Classificação do varejo segundo Kotler.....	29
Quadro 4: Classificação do varejo segundo Parente	30
Quadro 5: Cinco passos básicos da administração de marketing	34

Lista de figuras

Figura 1: Sistema de armazenamento de dados dos clientes	64
Figura 2: Tipo de informações cadastradas nos bancos de dados	65
Figura 3: Meios utilizados para coletar informações sobre os clientes.....	66
Figura 4: Canais de contatos que a empresa disponibiliza para seus clientes.....	67
Figura 5: Resposta aos contatos feitos	68
Figura 6: Meios utilizados pela empresa para comunicar-se com seus clientes ..	69
Figura 7: Existência de um responsável pelo relacionamento com o cliente.....	70
Figura 8: Esforço dos atendentes.....	71
Figura 9: Valorização do cliente em relação aos produtos/serviços ofertados	72
Figura 10: Participação dos clientes.....	73
Figura 11: Feedback dos produtos /serviços ofertados	74
Figura 12: De que forma são tratadas as informações fornecidas pelos clientes.	75
Figura 13: Como sua empresa define Marketing.....	76
Figura 14: Estratégia de fidelização	77
Figura 15: Pesquisa de satisfação	79
Figura 16: Sistema utilizado para avaliação do cliente.....	80
Figura 17: Mecanismo utilizado para compra ser mais freqüente	81
Figura 18: Mecanismos utilizados para compra tornar-se mais freqüente	82
Figura 19: Comunicação interna utilizada	83
Figura 20: Incentivo aos colaboradores	84
Figura 21: Meios utilizados para informar-se dos concorrentes	85
Figura 22: Troca de informações de clientes com fornecedores	86
Figura 23: Parceria com fornecedores, distribuidores e intermediários.....	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

As mudanças que estão ocorrendo nos negócios não são simples tendências, mas o resultado da ação de duas grandes forças: a globalização dos mercados e a tecnologia da informação. Além disso, a instabilidade política e econômica, o desequilíbrio do meio ambiente e muitos problemas em todos os segmentos da sociedade faz com que grande intranqüilidade se instaure por todo o mercado.

Essas mudanças e transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamento já estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. As organizações estão deparando-se com novas e mutantes circunstâncias, muitas vezes fora de seu controle.

Novos conhecimentos levam as novas tecnologias, as quais por sua vez, levam a mudança econômica, que conseqüentemente, geram mudanças sociais e políticas, as quais em última instância criam um novo paradigma ou visão de mundo.

Nesse contexto, Santos (2000) diz que essas forças têm trazido grandes conseqüências também ao comportamento do consumidor; novos desafios, pensamentos e formas de interagir começam a aparecer. Novos hábitos e costumes conseguem mudar profundamente a visão do consumidor, justamente pelo fato de ele fazer parte de um mundo totalmente globalizado, em que as pessoas dispõem de muitas informações de modo muito mais rápido, abundante e preciso.

Atualmente, os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviços superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade, além da compra ser cada vez mais racional pelo acesso fácil às informações por meio da tecnologia disponível.

Para Cobra (2000), os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em busca de valor. Mas, a falta de consciência de que o cliente procura valor e de que ele é o bem mais precioso de qualquer atividade empresarial impede muitas organizações de se firmarem no mercado e sobreviverem ao apocalipse da competitividade.

Para várias empresas, é fácil perceber o custo da ação de conquistar clientes, mas muitas delas não entendem o custo de perdê-los para o concorrente. Segundo Gordon (1998) custa de cinco a seis vezes mais conseguir um cliente novo do que fazer negócios com um cliente antigo”.

Para salientar as mudanças e procurar mostrar o que as empresas têm adotado como estratégia, Bretzke (2000) afirma que os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e o crescimento estão justamente na implantação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, compreensão de suas necessidades, flexibilidade para ofertar-lhe mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos. Enfim, é preciso que clientes e fornecedores construam relacionamentos produtivos com benefícios mútuos que se tornem significativos e se estendam a toda a sociedade.

A idéia do presente trabalho é justamente abordar o Marketing de Relacionamento como meio de conquistar, reter e manter clientes, desenvolvendo assim um relacionamento mais lucrativo e estabelecendo laços duradouros, que permitam almejar uma forte relação entre cliente e empresa. Esse relacionamento consiste praticamente em pensar no cliente, colocando sempre em primeiro lugar o valor percebido por ele, em relação aos produtos e serviços ofertados.

Dessa forma, o Marketing de Relacionamento passa a ter um papel fundamental visto como um fator competitivo dentro das organizações, pois pode ser visto como um meio de desenvolver todo o envolvimento do cliente com a organização, considerando cada cliente como único e especial.

Diante de uma nova visão para o mercado e o enfoque no Marketing de Relacionamentos faz-se mister levantar a seguinte questão:

De que forma o Marketing de Relacionamento poderá auxiliar os lojistas/comerciantes/varejistas a melhorarem o relacionamento com os seus clientes para que assim possam tornar-se mais competitivos em seus mercados de atuação?

Com o propósito de responder a este questionamento teve origem este trabalho objetivando a proposição de idéias e diretrizes, através de um estudo de caso, que possa elucidar melhor esta questão, em que justifica-se pelos aspectos a seguir apresentados.

1.2 Justificativa e importância do trabalho

A globalização e a dissolução de fronteiras dão ao ambiente empresarial um caráter competitivo, no qual a estratégia e eficiência operacional são fatores fundamentais à sobrevivência das organizações.

Na visão de Santos (2000), o ambiente em que as empresas brasileiras se encontram não é mais o de um mercado protegido, imune à concorrência externa. Esse ambiente vem exigindo, tanto no plano gerencial como no plano operacional das organizações, uma verdadeira revolução mental em prol de práticas mais adequadas.

Nessa nova era competitiva, conforme Mckenna (1992), acontecem várias coisas como: a diversidade de produtos e serviços, aumento da competição mundial, mercados super segmentados, a distinção entre produtos ficam pouco nítidas, os ciclos de vida dos produtos são acelerados, os canais de distribuição estão em fluxos constantes, as organizações diminuem e se reestruturam, o ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis e a previsão e as pesquisas não proporcionam um caminho de ação nítido.

Sendo assim, surge a necessidade de ampliação do papel do cliente nos relacionamentos, sendo que os fornecedores ou provedores de serviços têm se preparado para servi-lo e atender às suas necessidades na troca de valor em forma de dinheiro e negócios repetidos.

Tornando evidente que o imperativo da competitividade hoje para Cardoso & Filho (1994), não se resume, como no passado, só em volume de produção, e sim na capacidade da empresa em relacionar-se de maneira mais eficaz com cada cliente. As empresas que não desenvolvem essas habilidades de proximidade com o cliente, de perceber seu estilo, seu modo de pensar, seus gostos acabam desaparecendo do mercado.

Acredita-se que os varejistas, parte da análise deste estudo, estão cada dia mais sofrendo influências do mercado com uma supersaturação do varejo, como também estão tendo de sucumbir ao poder cada vez maior das superlojas, como, por exemplo, em Florianópolis (cidade foco da realização deste) Lojas Renner, Lojas

Americanas, Graziotin, C&A, etc. Além da concorrência ainda enfrentada pelas vendas de catálogos, tais como Natura, Avon, etc., e a mais, forte e atual venda pela internet. Como resultado, os comerciantes estão com margens de lucro e faturamento cada vez menores.

Em resposta, os comerciantes tendem a concentrar-se na arte de reter seus clientes, e não mais na busca de novos clientes. A ênfase passa a ser na construção de fortes relacionamentos.

No intuito de contribuir com o comércio varejista da grande Florianópolis, este trabalho se propõe em levar ao conhecimento dos lojistas da Capital, em especial lojistas da Rua Vidal Ramos, novas abordagens referentes a questões relacionadas ao marketing, no foco do relacionamento como fator competitivo, fazendo com que os comerciantes se orientem para o cliente e o veja como peça fundamental para a sua organização, tendo como benefícios um maior nível de competitividade, um melhor atendimento ao cliente bem como uma visão e orientação voltada especialmente para ele.

Ao se proporem diretrizes para a implantação do Marketing de Relacionamento junto ao comércio varejista, deve-se levar em consideração que todo esse processo tem por objetivo, conforme Stone, Woodcock e Machtynger (2001), identificar clientes individuais da empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso com eles e por fim gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa.

Para Kotler (1998), a chave do Marketing de Relacionamento é a satisfação do cliente. O autor diz que é por meio da satisfação que o cliente permanece fiel por mais tempo e compra mais à medida que a empresa lança novos produtos, fala favoravelmente da empresa e dos produtos, dá menos atenção à concorrência, é menos sensível a preços e oferece idéias sobre o produto da empresa.

Essa mudança de definição é acompanhada por uma mudança real do conceito de mercado, em que os profissionais de marketing viam que a virtude estava em conseguir novos clientes. Análises posteriores mostraram em números que essa era uma visão equivocada: fidelizar e manter um cliente chegam a ser cinco vezes mais barato do que prospectar novos. Para Kotler (2000, p.228), “O paradigma mudou. Produtos vêm e vão. A unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente”.

Para alcançar esse relacionamento, acredita Gordon (1991), é necessário prestar um atendimento personalizado aos clientes. Conhecer um a um, de modo a não apenas gerar satisfação, e sim uma plena realização. Sendo assim, é preciso sempre propiciar um clima de liberdade, espontaneidade e diálogo permanente com cada cliente.

Dessa forma, para as empresas, tal processo transforma-se em uma busca incessante dos tipos de informações úteis a respeito de seus clientes que representem a sua vantagem competitiva. Deve-se observar que os clientes variam de acordo com o nível de relacionamento que se tem com eles. Para isso, é necessário observar algumas questões como: Quem são meus clientes? Como vivem? Como se comportam no processo de compra? Quanto mais conhecimento adquirirmos sobre cada cliente, maiores são as chances de fazer negócios sob a ótica dele, exatamente a seu gosto e, conseqüentemente, de obter melhores resultados com eles.

Enfim, adotar o conceito de “empresa voltada para o relacionamento do cliente” e modificar a cultura interna dentro das organizações é hoje uma necessidade que está se tornando não só um fator de competitividade, mas cada vez mais o fator crucial de permanência e sobrevivência dessas organizações no mercado.

Para esta pesquisa, optou-se pelo varejo, tendo em vista a característica da rua em estudo e por saber que é um ramo que necessita continuamente adaptar-se às mudanças, sobretudo, devido à sua competitividade.

Com o desenvolvimento do comércio virtual, o varejo como loja tende a perder boa parte do potencial competitivo, pois passa por um momento de quebra de paradigmas, os quais foram respeitados por um longo período de tempo.

Segundo Nogueira (apud FRANÇA, 1997), alguns dos novos paradigmas que surgiram para orientar o varejo são:

- a atenção volta-se do produto para o cliente;
- há necessidade de controlar e reduzir custos para se trabalhar com preço baixo e com lucro;
- abastecimento local evolui para o abastecimento global (envolve logística);

- a expansão por vendas dá lugar à expansão por resultados. Em outras palavras, não adianta vender muito se a rentabilidade for insuficiente para manter o negócio;
- além de oferecer produtos, como fazem todas as empresas varejistas, surge a necessidade de encantar os clientes. A loja precisa ser um local de relacionamento, além de um simples local para realização de compras.
- e, principalmente, vender não só por vender, e sim com o objetivo de manter e fidelizar verdadeiramente os clientes.

Ressalta-se aqui a escolha do Marketing de Relacionamento, que, de acordo com Mckenna (1999), leva o posicionamento da empresa em consideração com o consumidor, que definirá, através de comparações e pensamentos, com que produto ou serviço ficará. Para tanto, o consumidor terá definido uma hierarquia de valores, desejos e necessidades, através dos quais tomará sua decisão por um serviço ou outro.

O conceito de Marketing de Relacionamento não implica somente no posicionamento da empresa, mas, segundo Libey (apud VAVRA, 1993), busca obter um valor pleno de duração de cada cliente, aumentando a duração crescente ano após ano e buscando a conquista de novos clientes.

A rua em estudo, Vidal Ramos, é um tradicional centro de modas e serviços de Florianópolis, que vem desde o início do ano de 2003 passando por um processo de revitalização, com o surgimento de novas lojas, centros comerciais e modernas instalações, e conquistando com isso um público-alvo bem diferenciado.

A nova estrutura da rua trouxe conseqüências aos comerciantes, principalmente no que diz respeito aos valores dos aluguéis, que subiram vertiginosamente, ocasionando assim uma verdadeira necessidade de diferenciação e incremento nas vendas a partir de seus clientes.

Objetivando trazer novos conceitos, idéias e benefícios através dos fundamentos de base teórica do Marketing de Relacionamento, este estudo mostra-se bastante relevante não apenas para os lojistas, mas para toda sociedade que de algum modo poderá ser vista e tratada de forma mais especial através de um atendimento e de relacionamento mais aberto e positivo entre empresa e cliente.

Com base nestes dados é que o referido estudo foi desenvolvido com o propósito de atender os seguintes objetivos:

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor diretrizes para a implantação do Marketing de Relacionamento como diferencial competitivo no comércio varejista.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Desenvolver estudos bibliográficos, pertinentes ao tema;
- b) Desenvolver o instrumento para coleta de dados;
- c) Coletar e organizar os dados extraídos junto aos lojistas por meio de um estudo de caso;
- d) Analisar a base conceitual com o diagnóstico levantado em relação aos lojistas e
- e) Desenvolver considerações a respeito do estudo, propondo sugestões de melhoria.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em seis capítulos. O primeiro compõe-se de uma introdução de caráter geral e informativo do setor, apresentando a definição dos objetivos do estudo e os aspectos que justificam a sua realização.

O Capítulo 2 é composto da fundamentação teórica, por meio da qual serão apresentados os conceitos sobre Mercado, Competitividade, Setor Varejista, Marketing e Marketing de Relacionamento e todo o embasamento teórico acerca das questões relacionadas ao foco da pesquisa.

O Capítulo 3 destina-se à abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, enfocando as questões a serem resolvidas e a forma de tratamento dada ao estudo de caso.

No Capítulo 4 é apresentada a coleta e a demonstração dos resultados obtidos através da análise e interpretação dos dados levantados.

No Capítulo 5 são apresentadas as considerações e as diretrizes de implantação do Marketing de Relacionamento.

No capítulo 6 apresenta-se as conclusões por meio de critério de relevância e de contribuição para a Engenharia de Produção e para as empresas estudadas bem como as sugestões para futuros estudos.

Finalmente, são apresentadas as bibliografias utilizadas e os apêndices relacionados ao trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados conceitos e linhas de pensamentos de alguns autores, que são relevantes para o tema proposto, buscando por meio das teorias relacionadas facilitar a compreensão, conduzir o processo de análise e interpretação das informações e dar direcionamento ao mesmo.

2.1 Mercado e competitividade

2.1.1 Mercado

Ao longo da história recente da economia brasileira, as idéias conceitos e técnicas de Marketing e Marketing de Relacionamento têm encontrado maior ressonância e vêm sendo implantadas com maior sucesso naquelas organizações que atuam em mercados competitivos de negócios.

O Marketing acontece e interage no mercado, que alguns autores apontam como sendo mercado “a arena do marketing”, composto por macro e micro ambiente, ambiente competitivo, ambiente político, ambiente de mercado e ambiente interno.

Segundo Churchill et al. (2000), o macro ambiente é um conjunto de forças externas a organização que interferem de maneira direta ou indireta com ações e projetos da organização, desde fatores demográficos, econômicos, ecológicos, tecnológicos, políticas, culturais, entre outras. Marcados principalmente por oportunidades e ameaças que afetam a missão e os objetivos da organização.

O micro ambiente é formado por variáveis internas da organização, com abrangência junto a seus colaboradores e todas as ações que esses interagem para fortalecer as relações com o mercado e público-alvo.

Ainda os ambientes competitivos, são grupos que concorrem, por diversas características de produto, de serviços e ou outras oportunidades e diferenciais.

O ambiente público consiste em públicos ativistas, de mídia, locais entre outros. Kotler e Fox (1994, p.82), definem o mercado como: “um conjunto de consumidores reais e potenciais de uma oferta de mercado”.

Os mesmos autores definem ainda mercado em: Mercado Potencial, Mercado Disponível, Mercado Disponível Qualificado e Mercado Atendido, a saber:

Mercado potencial é o conjunto de consumidores que professam algum nível de interesse em uma oferta definida de mercado.

Mercado Disponível é o conjunto de consumidores que tem interesse, renda e acesso a uma oferta específica de mercado.

Mercado Disponível Qualificado é o conjunto de consumidores que têm interesse, renda, acesso e qualificações a uma oferta específica de mercado.

Mercado Atendido é a parte do mercado disponível qualificado em relação ao qual a organização promove esforços para atrair e reter clientes.

Kotler (1994) ainda conceitua o mercado colocando que o mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

Ainda na visão do autor, muitas empresas que sempre tiveram orientação direcionada para “fazer produtos”, deixando as questões de mercado, cliente, valor, concorrência etc.; em um plano secundário, tiveram e estão tendo, que remodelar seus enfoques.

Monitorar o ambiente externo e adaptar-se rapidamente a realidade do mercado para atender as necessidades e desejos dos clientes é a "chave" para a sobrevivência, manutenção e crescimento organizacional. Enfim, nesse ambiente altamente globalizado e competitivo não há fórmulas prontas para obter sucesso empresarial.

Ainda para o mesmo autor, a estratégia vitoriosa implementada por uma organização num determinado período não é garantia de sucesso em outro, pois na medida em que o ritmo das mudanças se acelera e a competitividade aumenta, as empresas não podem mais confiar, necessariamente, apenas em suas antigas práticas de negócios, para manter a prosperidade.

Nesta mesma visão Levy (2000), diz que os antigos modelos e práticas organizacionais estão obsoletos e o maior desafio enfrentado pelas organizações atuais tem sido à busca da vantagem competitiva num ambiente em freqüente mudança e turbulência, caracterizado pelo conjunto de transformações políticas, econômicas e sociais.

No entanto, ambiente na visão de Churchill (2000), tem um outro enfoque e deve estar constantemente em monitoramento por parte das organizações, os autores apresentam a análise ambiental como a prática de rastrear ameaças e oportunidades no ambiente externo, que está dividido pelos autores da seguinte forma:

O ambiente político legal, onde estão as leis e regulamentações que podem interferir em um negócio. O ambiente econômico que considera, a renda do consumidor, a inflação, o ciclo dos negócios, dentre outros; analisam ainda as dimensões sociais e culturais do público consumidor e sua área de abrangência, levando em consideração aspectos do ambiente tecnológico e natural como inovações, disponibilidade de recursos e ainda uma análise de maior relevância para este estudo que é o ambiente competitivo e suas variáveis.

O conhecimento e a pró-atividade quanto a estas variáveis tanto do ambiente interno como externo, são apontadas por Drucker (1998), como o segredo para a obtenção de vantagem competitiva que não reside somente na capacidade que a organização tem de reconfigurar seus processos de acordo com as novas realidades de mercado, mas, também, nas informações disponíveis acerca do seu ambiente interno e externo.

Acompanhar as constantes mudanças e tendências e se tornar verdadeiramente competitivo no mercado de hoje, tem sido um dos grandes problemas para as organizações que buscam a satisfação plena dos seus clientes, através da oferta de produtos e serviços.

Frente à nova realidade competitiva, o Marketing de Relacionamento vem ganhando destaque, embora de forma ainda muito tímida. Muitos autores já registram a evolução do Marketing de Relacionamento na obtenção e sustentação de vantagens competitivas por parte das empresas.

Entretanto, Marketing de Relacionamento e Competitividade têm sido estudados, principalmente, no ambiente estratégico, não sendo muito levado em consideração seu impacto na realidade operacional das empresas. Esse estudo sobre competitividade e Marketing de Relacionamento torna-se preocupante e imprescindível, a partir da análise do contexto atual econômico, em que é necessário enfrentar concorrentes internacionais com modelos competitivos testados e consolidados.

De acordo com as exposições apresentadas pelos autores anteriormente sobre mercado cabe apresentar a seguir algumas considerações sobre competitividade.

2.1.2 Competitividade

Segundo Rodrigues Filho (1995), a competitividade corresponde, à capacidade da empresa de conquistar e manter seus clientes-alvo e de superar a concorrência. Quanto maior o nível de competitividade da empresa, mais capacidade terá para atingir seus objetivos e assim maximizar seus resultados. Assim, como a escolha do fornecedor é uma decisão do cliente, entenda-se que a competitividade será consequência da avaliação da empresa em relação aos concorrentes, feita pelos clientes.

De acordo com esse conceito, para a empresa alcançar seus objetivos, terá que identificar e desenvolver de forma adequada um conjunto de ações para que os clientes prioritários possam obter o valor que procuram individualmente.

Sendo assim, novas capacidades são exigidas nas empresas para garantir alcance dos objetivos em relação à competitividade através do Marketing de Relacionamento. Para Gordon (1998, p.79):

A estratégia consiste na seleção de clientes prioritários e o enfoque de capacidades que podem ser adaptadas às expectativas desses clientes. Se a intenção é criar continuamente valores mútuos com clientes individuais, a empresa deverá desenvolver capacidades para que os clientes prioritários possam obter o máximo do valor que procuram individualmente.

De acordo com Ohmae (1985), quando os recursos dinheiro, pessoal e tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o triunfo da empresa. As organizações que conseguirem identificar quais as áreas que no seu setor efetivamente detém as chaves para o êxito e nelas aplicarem o conjunto correto de recursos, serão então capazes de colocar-se em real superioridade competitiva.

Nem sempre é fácil dizer quais fatores são básicos para este êxito. Fundamentalmente, o estrategista dispõe de dois caminhos. O primeiro é dissecar o mercado da maneira mais imaginosa possível, em busca de identificar os segmentos que lhe sejam básicos, o segundo é descobrir o que distingue as empresas vencedoras das perdedoras, analisando a seguir as diferenças entre elas.

O mesmo autor ainda expõe que a empresa terá uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes quanto procurar distinguir-se deles de maneira positiva, sabendo usar seus pontos fortes para atender melhor as necessidades dos seus clientes. Será bem sucedida a estratégia que encontrar para os pontos fortes da empresa e as necessidades dos clientes um equilíbrio superior ao que a concorrência tiver conseguido.

Porter (1986) em um de seus trabalhos questiona: "Como as forças competitivas aperfeiçoam as estratégias?" E apresenta que: a natureza e o grau de competição de um ramo baseiam-se em cinco forças: a ameaça de novos entrantes nos negócios; o poder de barganha dos clientes; a força de barganha dos fornecedores; a ameaça de produtos e ou serviços substitutos; o jogo entre os concorrentes (disputa).

Segundo o autor, para estabelecer uma agenda estratégica, que faça frente a esta situação e crescer apesar delas, uma empresa deve compreender como deve trabalhar no seu ramo de negócios e como estas variáveis afetam a sua situação em particular. O autor detalha como operam e surgem meios de ajustamento entre estas forças, e quando possível tomar vantagem sobre elas.

Ainda segundo Porter (1986), a concorrência numa determinada área de negócios é enraizada nas suas dimensões econômicas e vão além do período inicial da formação da empresa: Clientes, fornecedores, concorrentes potenciais e produtos proeminentes ou ativos dependendo do ramo. O estado da concorrência em um

ramo depende das cinco forças básicas citadas acima. O poder coletivo destas forças determina o potencial de lucro do ramo e varia de intenso a leve, dependendo do grau de atuação das forças. Qualquer que seja a pressão coletiva das forças, o objetivo do estrategista é o de encontrar um posicionamento no ramo de negócios onde a empresa possa melhor defender-se contra estas forças ou poder influenciá-las a seu favor. Para tanto, deve analisar a origem de cada uma dessas forças. As forças competitivas determinam o ramo de negócios de uma empresa e também é de grande importância na formulação estratégica. Forças diferentes são proeminentes em cada ramo e estabelecem o perfil de competitividade. Todo ramo possui uma estrutura delineada ou um conjunto de características econômicas e técnicas que fazem surgir estas forças competitivas.

A formulação estratégica deve ser estabelecida pela visão das forças que afetam o nível de competitividade e suas causas e podem então identificar suas fraquezas e capacidades. Por exemplo, como pode a empresa ser afetada por produtos substitutos?

Os planos estratégicos, ainda segundo o mesmo autor, podem incidir sobre posicionamento da empresa de modo que sua capacidade proveja a melhor defesa contra a força competitiva; e ou influenciar no balanço das forças através de movimentos estratégicos; e ou antecipar alterações nos fatores que delineiam as forças e responder a elas, com a esperança de escolher a estratégia apropriada para um novo balanço antes que o oponente a reconheça.

A definição do negócio da empresa é um ponto crucial da formulação estratégica - baseada na teoria de Levitt (1990) até para a condição de competição internacional e competições futuras. O desejo de explorar novos mercados e a visão do surgimento de competidores latentes podem ampliar a visão de rivalidade.

Em uma visão mais dinâmica, de acordo com Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado que lhe permitam ter sucesso competitivo.

O sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada

produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor lead-time, maior habilidade de servir a clientela, entre outras.

De acordo com os autores, a competitividade de uma empresa será condicionada por um vasto conjunto de fatores, sejam internos as empresas, sejam relativos ao setor em que ela opera ou ao sistema econômico, político, social e tecnológico em que esta inserida. Embora boa parte dos especialistas veja competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma empresa ou produto, medidas pelo desempenho no mercado ou pela eficiência técnica dos processos produtivos adotados, a abordagem mais prudente seria incluir uma dimensão mais dinâmica, já que desempenho e eficiência serão consequência do ajuste da empresa ao mercado, concorrência e ambiente econômico em que ela está inserida.

Ainda segundo os mesmos autores, estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos e taxa de cambio. Ainda para eles, tanto eficiência como desempenho são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.

Coutinho e Ferraz (1994), apresentam que este sucesso pode ser avaliado pelo seu desempenho superior segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. De forma geral, estes fatores estarão relacionados ao produto tangível, ao produto ampliado e ao preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence. Será necessário, portanto, determinar quais são os fatores, seu peso relativo na decisão de compra e como os clientes avaliam a empresa em relação aos concorrentes em cada um deles.

Desta forma, a competitividade decorre da oferta de um valor que seja percebido pelos clientes como superior ao ofertado pelos concorrentes. A criação deste valor em um contexto adequado de custo/benefício, é o grande desafio a ser superado pelo mercado varejista, parte do presente estudo a qual, a seguir, será apresentado.

2.2 Mercado de varejo

A constante evolução do mercado somada à globalização e a revolução tecnológica vêm produzindo uma busca constante de crescimento e expansão por parte do varejo em todo contexto mundial.

Assim, onde a importância do varejo é crescente, faz-se necessário verificar-se algumas definições, características e classificações deste setor para que se possa compreender melhor esta pesquisa.

A essência do varejo é a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais. Richert (1954) define bem este processo como a compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final.

Para Levy (2000) a atitude de varejo é entendida como o conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para os consumidores para o seu uso pessoal ou familiar. O varejo é visto como o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a fornecedores. De um modo simplificado, os fabricantes fazem produtos para vender aos varejos ou atacados, por outro lado, os atacadistas compram produtos de fabricantes para revendê-los a varejistas, enquanto os varejistas revendem produtos adquiridos de fabricantes ou atacadistas para os consumidores finais. A função do atacado é satisfazer as necessidades de varejo, por conseguinte a função dos varejos é satisfazer as necessidades dos consumidores finais.

Spohn (1977), diz que, o varejo pode ser considerado como a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

Para Kotler (1998), em uma definição um pouco mais abrangente diz que ao varejo podem ser incluídas todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal.

Ainda na visão do autor, qualquer organização que utiliza esta forma de venda, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos.

Parente (2000) demonstra esta preocupação com as diversas formas de varejo, pois quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja: porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela *internet*, e também na casa do consumidor.

Sendo assim, pode-se observar o varejo tendo como condição básica para a sua prática à comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce ou o local onde está sendo praticado.

Ainda na visão do mesmo autor pode-se destacar o varejo como forma de distribuição de produtos ou serviços trazendo vantagens tanto para as empresas varejistas quanto para os consumidores de seus produtos. Assim, serão apresentadas algumas vantagens tanto para empresa como para seus clientes finais.

2.2.1 Vantagens do varejo

- Vantagens para as empresas:

A principal vantagem é a redução do número de clientes atendidos, assim se um determinado fabricante fosse comercializar seus produtos aos consumidores finais ele estaria atendendo milhares de pessoas, saindo do foco de seu negócio que é a fabricação de seus produtos.

Já com o aparecimento de intermediários, o número de clientes atendidos diminui muito para o fabricante já que seus produtos continuarão a chegar ao mesmo número de consumidores finais, mas com a ajuda dos intermediários que é para quem o fabricante irá vender. Esta cadeia de intermediários pode ser enxuta com o fabricante vendendo ao varejista e este ao consumidor final ou então mais extensa com a participação de distribuidores, representantes, atacadistas, varejistas para então chegar ao consumidor final.

- Vantagens para os consumidores:

O varejo como sistema de distribuição proporciona ao consumidor final, benefícios de posse, tempo e lugar. Já que no varejo a atividade principal está na compra e venda de produtos e serviços, os consumidores são beneficiados pelo

trabalho destes compradores profissionais que buscam comprar produtos adequados aos consumidores que atendem.

Além disso, o varejista poderá proporcionar ao consumidor final, serviços agregados aos produtos que comercializam como crédito, estacionamento, assistência técnica, serviços de entrega, tratamentos especiais.

O Quadro 1 apresentado na seqüência mostra as principais funções desenvolvidas pelo setor varejista:

Quadro 1: Funções desenvolvidas pelo setor varejista

SETOR	FUNÇÕES
Vendas	promover o produto junto a clientes potenciais
Compras	comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda.
Seleção	fazer um sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais.
Financiamento	oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação; providenciar também recursos para os vendedores afim de ajudá-los a financiar seus negócios.
Armazenamento	proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor.
Distribuição	comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes.
Controle de qualidade	avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento.
Transportes	movimentação física do produto do produtor ao consumidor.
Informações de Marketing	prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preço.
Riscos	absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos, etc.

Fonte: Adaptação de Webster Jr. Frederick E. Marketing for Managers. New York: Harper & Row 1974, p. 191.

2.2.2 Classificação do setor varejista

De acordo com Dunne e Lusch (1999) classificar o varejo pode ajudar a compreensão da concorrência e as principais mudanças que ocorrem no setor. Serão apresentadas três abordagens diferentes de classificação do setor varejista. Cada abordagem pertence a um autor que de alguma forma buscou agrupar as empresas varejistas utilizando de vários critérios.

- Classificação segundo Beckman (1973)

Como existem várias formas de comercialização de bens e serviços para o consumidor final, existe uma enorme complexidade no assunto classificação do varejo. Entre as classificações utilizadas, a de Theodore N. Beckman está entre as mais abrangentes:

Quadro 2: Classificação segundo Beckman

CLASSIFICAÇÃO	FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO
a) Por propriedade de estabelecimento:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lojas independentes; ▪ Lojas em cadeia ou filiais; ▪ Lojas de propriedade de fabricantes; ▪ Cooperativas de consumidores; ▪ Estabelecimentos de propriedade de fazendeiros; ▪ Lojas de propriedade da empresa industrial; ▪ Lojas operadas pelo governo; ▪ Lojas de utilidade pública;
b) Por tipo de negócio:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lojas gerais (Departamentos, gerais e de variedades); ▪ Lojas de uma única linha de produtos (móveis, confecção); ▪ Lojas especializadas (carnes, lingerie, tapetes);
c) Por tamanho de estabelecimento:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por número de empregados; ▪ Por volume de vendas anuais;
d) Pelo grau de integração vertical:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não integrada (funções varejistas somente); ▪ Integrada com funções atacadistas; ▪ Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades;
e) Tipo de relação com outras organizações:	<p>Não afiliada;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voluntariamente afiliada com outros varejistas (cadeias formadas por atacadistas, cadeias formadas por varejistas independentes, franquias);
f) Por método de contato de consumidor:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lojista; ▪ Marketing direto (venda por catálogo, anúncios em mídia, internet); ▪ Contatos diretos com os consumidores (porta a porta, entregas regulares em locais determinados);

CLASSIFICAÇÃO	FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO
g) Por tipo de localização:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Urbana (Comércio central, distrito comercial secundário, localização de bairro, <i>shoppings centers</i>, mercado público); ▪ Cidade Pequena (Centro, bairros); ▪ Lojas rurais; ▪ <i>Stands</i> à beira de estrada;
h) Por tipo de serviços prestados:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços completos; ▪ Serviços limitados; ▪ Auto-Serviço;
i) Forma legal de organização:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individual; ▪ Sociedade; ▪ Empresa de capital limitado; ▪ Sociedades Anônimas; ▪ Tipos especiais de organizações;
j) Por organização administrativa ou técnica operacional:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indiferenciada; ▪ Departamentalizada;

Fonte: Beckman, 1973.

▪ Classificação do Varejo segundo Kotler (1994)

Segundo Kotler (1994), os varejistas assumem uma grande variedade de tipos e novos tipos continuam surgindo. Entre as várias classificações estão as seguintes: lojas de varejo, varejo sem loja e organizações de varejo. O varejo sem loja é classificado em: Venda Direta; Venda por máquina e Serviço de compra. As organizações de varejo são também chamadas de varejo corporativo. Os cinco principais tipos de varejo corporativo são: Redes Corporativas; Cooperativas de varejo; Cooperativas de Consumidores; Franchising; Conglomerado de comercialização por fim, as lojas de varejo que são agrupadas em diversos tipos de lojas:

Quadro 3: Classificação do Varejo segundo Kotler

CLASSIFICAÇÃO	FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO
Lojas de especialidade:	vende uma linha de produtos estreita, mas com grande sortimento dentro desta linha. Podem ser sub-classificadas pelo grau de abrangência desta linha de produtos, podendo ser de linha única, de linha limitada e de linha superespecializada (por encomenda);
Lojas de departamento:	vende diversas linhas de produtos, onde cada linha é operada como um departamento separado, administrada por compradores especializados;

CLASSIFICAÇÃO	FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO
Supermercados:	organização relativamente grande, que opera com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinado a atender as necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos para a manutenção do lar. Vem passando por diversas modificações, ampliando sua área de vendas e sua linha de produtos.
Lojas de conveniência:	lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário comercial e sete dias por semana. Vendem uma linha limitada e de alta rotatividade. Super lojas, lojas listas e hipermercados: grande espaço de vendas, visando atender às necessidades totais dos consumidores, geralmente oferecendo serviços. Trabalha com exposição de grandes volumes de produtos, com mínima manipulação por parte de funcionários.
Lojas de descontos:	vende mercadorias padronizadas a preços mais baixos, pois trabalham com grande volume e margens baixas com grande extensão e profundidade de produtos.
Varejos de liquidação:	trabalham da mesma forma que as lojas de descontos, porém com preços de atacado, margens menores e sortimento variável. Podem ser do tipo <i>outlets</i> , clubes de compra e <i>outlets</i> independentes.
Centros comerciais:	geralmente, localizam-se em áreas mais antigas das cidades, com tráfego intenso de veículos. Predominam em regiões centrais. Tendência ao deslocamento para regiões periféricas, em virtude dos hábitos e residência dos consumidores, além da saturação dos grandes centros.

Fonte: Kotler, 1994.

▪ Classificação do varejo segundo Parente (2000):

Para ele as instituições varejistas podem ser classificadas segundo vários critérios. Inicialmente, o autor caracteriza as empresas de acordo com o tipo de propriedade. Num segundo momento, elas são classificadas em dois sistemas: varejo com loja e varejo sem loja.

Quadro 4: Classificação do varejo segundo Parente

TIPO DE VAREJO	CLASSIFICAÇÃO
Os varejistas com loja	varejo alimentar, varejo não alimentar e varejo de serviços.
Como varejistas sem lojas	marketing direto, venda direta, máquina de venda automática e varejo virtual.
Dependendo do tipo de propriedade	independentes, cadeias, franquias, alugadas, propriedade de um fabricante ou atacadistas

Fonte: Parente, 2000.

Entre os autores, os critérios são na maioria dos casos diferentes. Beckman mais abrangente, estabelecendo quase todos os critérios possíveis, já Kotler e Parente estabelecem critérios muito objetivos.

O varejo classificado com loja, parte da análise do estudo proposto, tende a perder boa parte do seu potencial competitivo com o desenvolvimento do comércio virtual. E que certamente o varejo com loja passa por um momento de quebra de paradigmas, que foram respeitados por um longo período de tempo.

Segundo Nogueira (apud FRANÇA, 1997), alguns novos paradigmas surgiram para orientar o varejo com loja, são eles:

- A atenção volta-se do produto para o cliente;
- Operação com os chamados preços globais, decorrentes da soma de custos e lucro; (Objetivando controle e redução de custos para trabalhar com preços acessíveis e com lucro)
- O abastecimento local evolui para o abastecimento global; (logística)
- A expansão por vendas dá lugar à expansão por resultados; (não adianta vender muito se a rentabilidade for insuficiente para manter o negócio);
- Além de oferecer produtos, como fazem todas as empresas varejistas, surge a necessidade de encantar os clientes;
- Vender com o objetivo de manter ou fidelizar o cliente; (visão de marketing de relacionamento)
- Orientação para o negócio pelo conceito de valor; (relação custo/benefício percebida pelo cliente)
- O isolamento empresarial tende a ser substituído pela parceria, inclusive entre empresas varejistas;
- Surge o novo tipo de “loja no cliente”, ou de colocar produtos e serviços onde está o cliente, sem se ater aos clientes que vêm até a loja;

Nota-se assim que estão surgindo a cada dia mais novos sistemas de distribuição e novas tecnologias de apoio à gestão comercial, com o intuito de contribuir com o comércio varejista e torná-lo mais competitivo.

Sendo assim, é importante a organização estabelecer os critérios de classificação de acordo com seu segmento, segmento este que ocorre por meio de um processo amplo de conhecimento de mercado, que é identificado por pesquisa e análise dentro de um aspecto mercadológico, elucidado por uma ampla visão de marketing, a seguir, melhor apresentada.

2.3 Visão de marketing

O aparecimento das primeiras visões de marketing surgiram no início do século XX, como resultado de dúvidas e de problemas negligenciados pela economia da época, assumindo um papel totalmente comercial, o marketing surge com uma abrangência relevante de conceitos, definições e caracterizações e esses, por sua vez, passam por fases complementares, que tornam-se muitas vezes conflitantes. Sendo assim, verifica-se a necessidade de uma melhor compreensão desses conceitos para que se possa ter um conhecimento base para desenvolver um melhor estudo na área de Marketing de Relacionamento.

Dentre os diversos autores desta área, Churchill et al. (2000) apresenta que a essência do marketing vêm a partir do desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Já Gracioso (1997) compreende o marketing através de um processo de troca pelo qual duas ou mais partes dão algo de valor uma às outras para satisfazerem necessidades e desejos recíprocos.

De acordo com esse autor, hoje ainda uma empresa começa a elaborar seus produtos e serviços baseados essencialmente nas necessidades e desejos de seus consumidores ou prováveis consumidores. Para ele é preciso realmente conhecer primeiro o que o consumidor necessita ou deseja, estudar a sua concepção do produto ou serviço que atende a essa necessidade, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo.

Numa definição gerencial, o Marketing é freqüentemente descrito como a arte de vender produtos.

Sobre essa visão gerencial Kotler (1998), diz que ainda hoje muitas pessoas se referem a esse termo realmente como vendas e propaganda. Justamente pelo fato de inúmeras vezes ocorrer a confusão entre marketing e propaganda todos os dias são lançados muitos comerciais de televisão, anúncios em jornais, mala direta, e telemarketing ativo. A verdade é que alguém está sempre tentando vender alguma coisa, o que irá surpreender as muitas pessoas que assim pensam sobre marketing, é que vendas e propaganda são apenas a ponta do iceberg do marketing.

Considera-se vendas e propaganda uma parte de um conjunto mais amplo de ferramentas que trabalham juntas para atingir os objetivos de mercado de uma empresa. O chamado Marketing Mix – composto mercadológico (produto, preço, praça e propaganda).

Para diferenciar o “marketing” da “venda” Stanton, Etzel e Walker (2001), dizem que a maneira mais fácil é a seguinte: a venda é voltada para o interior e o marketing é voltado para o exterior. Sendo assim, eles colocam que a venda implica em ações voltadas para que o mercado compre o produto e o marketing implica em ações para identificar o produto que o cliente quer comprar para poder ofertá-lo.

Para Kotler (2001, p.128), “Marketing é a tarefa, assumida pelos gerentes, de avaliar necessidades, medir sua extensão e intensidade e determinar se existe oportunidade para lucros”. Na visão do autor a venda só aparece depois do produto já ter sido fabricado, sendo que o marketing continua por toda a vida do produto, tentando encontrar novos clientes, melhorar o poder de atração e o desempenho do produto, analisar os resultados das vendas para assim poder gerenciar melhor, fazendo mais vendas e repetindo-as com o mesmo cliente.

Ao que se refere às questões expostas anteriormente, para Drucker (2000) sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar.

Voltando para visão de Kotler (1994), ele destaca o marketing numa visão administrativa, para ele nesse contexto o marketing é visto como um processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a

distribuição de idéias, bens e serviços para assim, poderem criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Esse processo de administração de Marketing consiste em cinco passos básicos que podem ser representados como: PM-SDP-MM-I-C, que pode ser melhor compreendido a partir do Quadro 2.

Quadro 5: Cinco passos básicos da administração de marketing

PASSOS	PROCESSOS
PM	Pesquisa de mercado – por meio de pesquisa no mercado revelará vários segmentos.
SDP	Segmentação, Definição Público Alvo e Posicionamento - A empresa define seu segmento e o público alvo ao qual pode atender com a mais alta eficiência, e para cada público a empresa deverá posicionar seus produtos de modo que seus clientes possam perceber e comparar com a concorrência.
MM	Mix de Marketing (conhecido como 4P's) - decisões relativas à produto, preço, praça e promoção.
I	Implementação
C	Controle - para um melhor monitoramento e avaliação dos resultados

Fonte: Kotler (2001)

Las Casas (1992) ressalta que para esse processo de administração de marketing, o administrador de Marketing deve desenvolver planos que facilitem as vendas no futuro e que tragam lucros para a empresa.

Para tanto, na visão desse autor, para uma verdadeira administração de marketing é necessário que desempenhe as seguintes funções: estabelecer objetivos da organização, escolher e estudar o mercado selecionado e assim, verificar as condições de atendê-los; desenvolver o composto mercadológico; implementar o plano e assim controlar o plano para verificar se está sendo alcançado os objetivos.

Para ele, além de desempenhar essas funções, há necessidade de fazer adaptações constantes e freqüentes para que o processo esteja constantemente

atualizado. Pois, uma administração de Marketing eficiente em determinado momento pode deixar de ser em outro.

Para Kotler (1998), a administração de marketing é vista como uma arte e ciência da escolha de mercado alvo e de captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Ainda, ressaltando a importância da administração de marketing Kotler (1998), afirma que as empresas passaram por muitas mudanças principalmente nas orientações empresariais que assim vieram a culminar com a respectiva atenção para a administração de marketing, como pode-se observar abaixo:

- Orientação para produção (anos 20) - todos os esforços eram voltados para a produção de bens e serviços em escala que possibilitasse redução de custos apoiada em fabricação seriada e padronizada.
- Orientação para vendas (anos 60) - resultante do excesso de demanda no setor produtivo e conseqüente problema de escassez de clientes.
- Orientação para marketing (anos 90) - foco no cliente e nas suas necessidades específicas. Para Kotler (1988) também a orientação para o Marketing de Relacionamento.

Anos 20, a orientação era totalmente voltada para a produção, a concentração das organizações estava no esforço produtivo, os produtos nessa época eram simplesmente fabricados, para que depois as empresas procurassem quem os comprasse. Para os empresários da época se o produto fosse bom, ele venderia por si só. Ninguém estava preocupado em atender gostos, interesses, desejos e anseios particulares do mercado. A produção era em massa, e atendiam as necessidades básicas. Já a comunicação com o cliente era totalmente unilateral e a função de vendas geralmente eram subordinadas às funções de finanças e engenharia.

Segundo Cobra (2000), foi preciso aprender a lição de que a orientação para a produção tem seus percalços, e que produtos de boa qualidade e de preços acessíveis, pela economia de escala de produção, pode não ter a aceitação esperada, se os mesmos não atenderem às necessidades dos consumidores.

A era das vendas, anos 60, substituiu-se a concentração dos esforços na otimização da produção e distribuição, começando então a ser observada como uma

das fraquezas das atividades mercantis, e então se enfatizou nesta época o convencimento das pessoas à compra. Surgiram as necessidades de técnicas de vendas mais agressivas, propaganda e manejo de preços como armas competitivas. A crescente oferta de produtos superando a demanda levou a uma necessidade de integração que coordenasse as atividades de produção, pesquisa, aquisição e vendas ao planejamento de campanha de vendas.

Para Kotler (1988), Anos 90, a chegada do marketing de relacionamento. O cliente deixa de ser manipulado e passa a ser integrado pela empresa através da construção e sustentação de um relacionamento entre cliente e empresa. Conclui-se que o marketing evoluiu de uma perspectiva essencialmente interna para uma perspectiva de interação com o ambiente externo.

Para Levitt e Simões (1990), o foco da missão da empresa deverá ser a ênfase nos benefícios ao cliente. Na verdade quando o foco da administração está no produto e não no cliente a empresa sempre estará em perigo.

Essa definição vem ao encontro do novo enfoque dado ao marketing por Mckenna (1999), de acordo com o qual deixa-se de lado a visão do marketing voltado para as vendas e passa a atender as necessidades dos clientes e não “manipular” suas mentes. É então dedutível que o cliente sabe exatamente o que quer, e tem ofertas e oportunidades de escolha, não sendo mais possível oferecer-lhe o que a empresa tem, mas aquilo que ele, em conjunto com a mesma, definirem como o melhor.

E para que a empresa realmente possa estar perto desse cliente para que juntos possam definir o que querem, a organização segundo Joseph (1991), deve estar totalmente envolvida, o marketing deve ser visto como uma filosofia de administração total, que envolve todas as pessoas da organização, no intuito de compreender e assegurar a satisfação das necessidades e desejos do consumidor.

Um passo importante neste caminho de envolvimento é que a organização terá que cada vez mais desenvolver condições que correspondam a plena satisfação destas necessidades e desejos. Não só pela reestruturação interna para atender o mercado de maneira mais direta e flexível, como também produzir produtos realmente diferenciados, em lotes pequenos, sem abandonar as vantagens da economia de escala.

Kotler (2001), coloca que: concentrar-se em envolver clientes e atender clientes, dá oportunidade em conhecer melhor e pessoalmente cada cliente, enfrentar menos concorrentes e atingir altas margens de lucro, uma vez que os clientes estão dispostos a pagar mais a uma empresa especializada em atender as suas necessidades.

Após rever esse apanhado de conceitos, idéias, funções e definições no que se refere ao Marketing de uma maneira geral Kotler (2002), ainda levanta alguns pontos que devem ser enfatizados em relação ao estudo do marketing:

- O Marketing é um processo gerencial que se manifesta por intermédio de programas cuidadosamente elaborados – e não de ações fortuitas-projetados para se conseguir as respostas desejadas. É importante entender que o marketing ocorre antes que se conclua qualquer venda;
- O Marketing se baseia nas necessidades, nos desejos e nas exigências de um grupo de clientes escolhidos. Onde as necessidades humanas são percebidas como um estado de privação. Podem incluir necessidades físicas como: alimentação, vestuário e aquecimento, ou necessidades sociais. Essas necessidades não são inventadas pelos profissionais de marketing e sim constituem elementos básicos da constituição humana. Os desejos são as formas assumidas pelas necessidades humanas, moldadas pela cultura e pela personalidade individual. Quando têm como base o poder aquisitivo, os desejos se convertem em exigências. Os profissionais de marketing se empenham ao máximo para conhecer e compreender as necessidades, os desejos e as exigências dos clientes. A compreensão detalhada de todas elas oferece insights importantes para o desenvolvimento das estratégias de marketing.
- Dentre as definições de marketing existe o conceito de troca: a ação de obter um objeto ou serviço desejado fornecido por alguém oferecendo alguma coisa em troca. Em outras palavras, os consumidores recebem alguma coisa de valor, em troca de outra coisa de valor. Esse valor é a diferença entre os benefícios que os consumidores obtêm ao usar ou adquirir um serviço, menos o custo de obtenção desse serviço.
- O Marketing significa escolher os mercados que se quer atingir, em vez de tentar servir aleatoriamente a todos os mercados e atender a todas as expectativas e

necessidades. Faz parte da rotina dos profissionais de marketing diferenciar os possíveis segmentos de mercado e decidir quais os que deverão ser atendidos, tendo como ponto de partida o tamanho do mercado, o potencial de lucratividade, a missão da empresa ou outros elementos.

- O Marketing eficaz é orientado em função do cliente e não do vendedor. O marketing tem como base a criação das ofertas da empresa que têm como ponto de partida as necessidades e os desejos do mercado-alvo, e não as preferências particulares da empresa vendedora.
- O sucesso de marketing em longo prazo fundamenta-se em proporcionar satisfação aos clientes que se pretende atingir. A satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente, em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu. Se não ficarem satisfeitos, eles procurarão outra empresa e a verdade é que, se ficarem satisfeitos, ainda assim poderão procurar outros serviços.
- Um dos componentes fundamentais para a satisfação em longo prazo reside no desenvolvimento de um relacionamento com os clientes. Em vez de se concentrar nas transações em curto prazo, o profissional de marketing precisa desenvolver relacionamentos em longo prazo com os clientes principais, distribuidores e fornecedores, bem como sólidos vínculos econômicos e sociais, prometendo e prestando consistentemente serviços de alta qualidade e preços justos. O desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos com os clientes, em que cada uma das partes se compromete a contribuir para o sucesso da outra, podem assegurar a sobrevivência e a lucratividade em longo prazo para ambas as partes.

É a partir desse desenvolvimento e dessa manutenção com os clientes que surge a real base do sucesso de qualquer organização, estruturada no marketing com visão de futuro, que se alia à tecnologia para fidelizar os clientes.

Rapp (2000) entende que no futuro o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento de relações com os clientes. Com isto prevê o marketing de valor futuro que a tecnologia torna possível.

Ainda nessa mesma visão Kotler (2000) enfatiza que o marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Era

considerado “a arte de vender produtos”, agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade.

Então se depara com a necessidade de compreensão e aplicação do conceito do marketing dos dias atuais que coloca o cliente sempre em primeiro lugar, destacando sempre suas preferências, seus gostos e estilos. A satisfação das necessidades, nos dias atuais, deixa de ser o fim da tarefa do marketing e passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente fiel.

Para tanto faz-se necessário entender-se melhor alguns conceitos e características dessa nova abordagem do Marketing chamada Marketing de Relacionamento.

2.4 Marketing de relacionamento

2.4.1 Enfoques sobre o marketing de relacionamento

De acordo com Bretzke (2000), o termo Marketing de Relacionamento surgiu em 1983 através de Berry, em um artigo publicado em Chicago, para descrever uma abordagem de mercado para longo prazo.

Naquela época, conforme o autor, a fidelização de clientes era a forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; sendo assim, definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. Enfocava ainda, que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing; solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los deveria ser considerado marketing de relacionamento.

No entanto, observa-se uma grande dificuldade em eleger uma definição de Marketing de Relacionamento. Conforme Cardoso (2001), não existe uma definição unânime dos vários autores, talvez por ser o próprio conceito relativamente novo e,

provavelmente, pela própria característica do que trata (relacionamento com clientes) e dos meios de que dispõem (tecnologia de comunicação) para atingir este objetivo.

Os conceitos e as definições são muitos, mas o que pode-se observar de um modo geral, é que atualmente todas as organizações buscam maneiras de melhorar sua relação com seus atuais clientes, e buscam conhecer esses clientes a ponto de medir sua satisfação e grau de expectativas em relação a seus produtos e serviços e, principalmente, estabelecer laços duradouros, que permitam almejar uma forte relação entre cliente e empresa.

Gordon (1998) define Marketing como um processo de identificação e satisfação de necessidades de clientes de modo competitivamente superior aos concorrentes. E ainda coloca que é por intermédio do Marketing de Relacionamento que a empresa consegue criar um novo valor para o cliente e pode partilhá-lo entre produtor e consumidor.

Um relacionamento, segundo Asakura (2001) é construído a partir de uma série contínua de sucessivas interações colaborativas ao longo do tempo, num contexto do qual os envolvidos – empresa e cliente- participam. Cada relação, singularmente inerente a seus participantes, deverá fazer parte de um contexto cada vez mais rico de troca de informações. Daí a importância do Marketing de Relacionamento nas definições de valor, pois, como acredita Gordon (1998), o valor não é criado pela empresa para o cliente; é criado com os clientes.

É a interação entre empresa e cliente, ou seja, a análise de toda a cadeia de valor do ponto de vista do cliente, que ajuda a formar as propostas a serem oferecidas aos mesmos. O intuito não é em focalizar o cliente, mas de olhar pelo seu foco, que poderá fornecer as bases reais para todo o projeto de relacionamento.

Para Day (1994), o Marketing de Relacionamento é visto como o meio de buscar a fidelidade dos clientes e aprender de forma contínua com ele realçando o relacionamento como oferta crescente de valor com base neste conhecimento.

Então nota-se que toda entrega de valor para o cliente é possível a partir de um conhecimento ou de experiência vivenciadas com ele e com todos os envolvidos na cadeia de valor. McKenna (1992) presta uma contribuição esclarecedora quando afirma que o Marketing de Relacionamento deve apoiar-se no conhecimento e na

experiência, para ele o marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios.

Já o marketing baseado na experiência para o mesmo autor enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

O Marketing de Relacionamento pressupõe, conforme sugerido por McKenna (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing não comprometidas com o feedback de mercado não estão alinhadas com a estratégia de Marketing de Relacionamento. O feedback dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais.

Na definição de Peppers e Rogers (2000), a participação do cliente através do feedback, é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado, demonstrando que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, tem maior importância para a empresa que a mera aquisição de clientes.

Ainda segundo o autor à medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa; mas, muitas empresas têm se perdido neste cuidado.

Stone (1998) mostra que esse relacionamento faz parte de um processo que inclui: identificar e analisar as necessidades específicas de relacionamento dos clientes; planejar como serão atendidas essas necessidades; implementar o processo de organização para atender essas necessidades e monitorar esse processo em operação.

Conforme Gordon (1998) pode-se notar que esse processo de Marketing de Relacionamento focaliza principalmente a satisfação em relação aos clientes, buscando realmente descobrir as verdadeiras expectativas e necessidades individuais de cada cliente, atuando de maneira administrativa (através da identificação, planejamento, implementação e monitoramento) permitindo assim, que a empresa possa aperfeiçoar seus produtos e melhorar seus serviços de maneira à atender seus clientes de forma personalizada, fazendo assim crescer o relacionamento através da lealdade e respeito do cliente junto à empresa.

Já em uma perspectiva do cliente, o mesmo autor, indica que o marketing de relacionamento é como: achar o cliente; passar a conhecê-lo; manter contato com ele; tentar assegurar que ele obtenha aquilo que deseja da empresa e verificar se o cliente está obtendo realmente aquilo que foi prometido.

Para Vavra (1993), o marketing de relacionamento manifesta-se em diferentes atividades de marketing focadas em clientes. São elas: identificação da base de clientes; reconhecimento individual dos clientes; conhecimento de suas necessidades e expectativas; mensuração da satisfação proporcionada aos clientes; fornecimento de amplos canais de comunicação e demonstração ativa de reconhecimento a eles.

Muitas vezes um esforço muito grande é despendido das empresas com o objetivo de aumentar a base de clientes, mas na visão do marketing de relacionamento a atenção deverá ser mais voltada para maximização da satisfação dos clientes atuais.

Ainda segundo Vavra (1993) existem sete etapas específicas de marketing de relacionamento dirigidas a esses clientes atuais: preparação e organização de um banco de dados de clientes; programação de pontos de contato com os clientes; análise informal do feedback com os clientes; elaboração de levantamentos sobre satisfação de clientes; direção de programas de comunicações; patrocínio de eventos ou programações especiais para os clientes e auditoria e recuperação de clientes perdidos.

Além das atividades que devem ser executadas pelas empresas para o desenvolvimento desse relacionamento, Gordon (1998) ainda destaca a importância no processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes

individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Completa ainda que isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Sheth (1994), de forma bastante completa e concisa, apresenta a seguinte definição: Marketing de relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua e interdependência.

Considerando a necessidade de interdependência e alinhamento organizacional pode-se concluir que todos os componentes desse mercado quando, integrados com benefícios mútuos e satisfeitos, criam uma relação de parceria duradoura.

Para que o canal de relacionamento seja viabilizado, são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de contruí-los.

A esse propósito enfoca o autor, que as empresas precisam desenvolver muitas relações e não só com seus clientes mais com todos os participantes que de uma forma ou outra, participam na entrega de um valor para o cliente final, como: fornecedores, distribuidores, investidores e outras pessoas e empresas importantes do mercado. Essas relações ou cadeias de relacionamentos são mais importantes que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada.

Mckenna (1992), ainda destaca que o importante é a credibilidade na cadeia de relacionamento, pois ela é a chave para o progresso de posicionamento no mercado e que as empresas precisam encontrar formas de gerá-la. Aos olhos dos consumidores e dos mercados, precisam parecer seguras e dignas de confiança, além de construir um alicerce sólido que sobreviva às mudanças inevitáveis no mercado.

A respeito, Gordon (1998) coloca que o desafio para as empresas é ver os relacionamentos como um componente explícito e fundamental de sua estratégia e encontrar um meio de agregar valor por meio desses relacionamentos para todos participantes, os quais compõem a cadeia de relacionamento.

O importante será as organizações conhecerem os diversos tipos de relacionamentos existentes em suas redes e a partir daí, desenvolverem um relacionamento eficaz com todos os participantes do processo. Ver-se-á a seguir alguns diferentes tipos de relacionamentos importantes para o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento.

2.4.2 Tipos de relacionamentos

Um relacionamento é constituído por meio de uma série de interações colaborativas entre empresas e clientes. Com o tempo, essas interações sucessivas desenvolvem um contexto que reflete o desejo dos clientes. Cada relacionamento é diferente e gera informações importantes das participações individuais de clientes.

O Marketing de Relacionamento Total, de acordo com Gummesson (1999) é baseado em relacionamentos, redes e interações com todos os participantes do processo. Assim, o autor relaciona trinta tipos de relacionamentos importantes para implementação do Marketing de Relacionamento dentro de uma organização, são eles:

- relacionamento entre o fornecedor e o cliente que é na realidade o maior relacionamento do marketing; pois é a troca fundamental de valor que constitui a base do negócio;
- relacionamento entre o fornecedor, o cliente e o concorrente, trazendo a tona a competição como ingrediente fundamental de valor que constitui a base do negócio;
- relacionamento com os canais de distribuição, em que a tradicional distribuição física e o moderno gerenciamento do canal incluindo bens, serviços, pessoas e informações consiste numa rede de relacionamento;
- relacionamentos em tempo integral e em parte do tempo, trazendo uma nova filosofia para dentro da empresa, mostrando a contribuição de cada um dentro da organização na construção do relacionamento com clientes externos;
- relacionamento entre o cliente e a produção traduzido muitas vezes como o “momento da verdade”;

- relacionamento entre o principal executivo do cliente e o principal executivo do fornecedor traduzido em marketing das organizações;
- relacionamento com cliente do cliente;
- relacionamento distante do cliente através de relatórios e pesquisas;
- relacionamento com clientes insatisfeitos;
- relacionamento de monopólio quando o cliente é prisioneiro do fornecedor ou vice-versa; o cliente como sócio com o objetivo de criar um relacionamento duradouro;
- relacionamento eletrônico, em que a tecnologia da informação é um elemento fundamental nos diversos tipos de marketing;
- relacionamento com símbolos e objetos em que há incorporação da sociedade com a marca da empresa;
- relacionamento não comercial, entre setor público e o cidadão/cliente;
- relacionamento com o verde, onde ambiente e saúde, gradativamente, está tendo sua importância incrementada;
- relacionamento baseado nas leis através de contratos e ações litigiosas;
- relacionamento entre redes criminais construído através de um negócio ilegal provocando perturbações no funcionamento do mercado e da indústria;
- rede pessoal e social freqüentemente determinando rede de negócios através da condução dos negócios;
- relacionamento com indivíduos influentes, governos, legisladores e outros com o objetivo de tornar possível o nível operacional (mega marketing);
- relacionamento através de alianças entre empresas no mercado com o objetivo de inibir a competição e criar uma economia de mercado;
- relacionamento do conhecimento com o objetivo estratégico e crítico de aquisição de conhecimentos e formação de alianças; as mega alianças buscando condições básicas para relacionamento internacionais;
- relacionamento com a mídia de massa como forma de influenciar a opinião pública;

- relacionamento através de centros de lucros dentro das organizações; o relacionamento com o cliente interno como forma de executar os processos entre os departamentos da organização;
- relacionamento entre operações e marketing construindo o moderno conceito de qualidade onde relacionamento internos tem a mesma importância que os relacionamentos com os clientes;
- relacionamento com os empregados como suporte necessário para o relacionamento consistente com os clientes externos;
- matriz bi-lateral de relacionamento entre organizações matriciais;
- relacionamento com fornecedores que suportam uma série de serviços para as organizações, e
- relacionamento entre o proprietário e o financista determinando as condições sob as quais a função de marketing pode operar.

Para Gummersson (1999), o grande diferencial das empresas que buscam o relacionamento como base para seu desenvolvimento; é a análise e interpretação destes trinta tipos de relacionamento para que possam implementar com maior abrangência, dentro do contexto do negócio, esta nova filosofia de Marketing de Relacionamento.

Sendo assim, faz-se necessário a verificação dos benefícios possíveis trazidos por esta nova filosofia de Marketing de Relacionamento.

2.4.3 Os benefícios do marketing de relacionamento

É comum o questionamento quanto aos benefícios do Marketing de Relacionamento para a empresa. Autores como Berry (1995), Gronroos (1994), dentre outros, afirmam os seguintes resultados positivos: maior qualidade de produtos e serviços; maior satisfação do cliente; lealdade do cliente e maior lucratividade.

Para eles a maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade.

Berry (1995) destaca que o impacto da lealdade sobre a lucratividade deve-se não somente à geração de maior receita por mais tempo, mas acontece também porque a retenção de clientes custa menos do que conquistar novos clientes. O autor relata uma pesquisa realizada por Reichheld e Sasser (1991), na qual os resultados mostram que a redução da perda de clientes em 10% dobrou a média de duração do relacionamento do cliente com a empresa de 5 para 10 anos e mais que dobrou o valor presente de lucros cumulativos de \$135 para \$300. Se a taxa de perda de clientes declinasse para 15%, a duração do relacionamento dobraria novamente e os lucros aumentariam em 75% - de \$300 para \$525.

A lealdade dos clientes, resultante de um relacionamento permite uma base maior de conhecimento do cliente. E, explorando-se esta base de conhecimento é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras, custos menores das transações e até mesmo da venda da informação.

Segundo o autor, as maiores receitas com transações futuras resultam de: aumento do número de transações, habilidade de vender unidades adicionais ou produtos complementares, habilidade de praticar preços mais elevados, habilidade de prover serviços customizados.

Os custos reduzidos de transações futuras, resultam por exemplo de: programas de comunicação mais eficientes, distribuição mais eficiente de estoques, entregas etc.

Os benefícios do Marketing de Relacionamento para o cliente de acordo com Berry (1995) consistem em: obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; oferta benefício social (status) por estarem recebendo um serviço personalizado; maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de

situações tais como, adquirirem um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de Marketing de Relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Para que todos esses benefícios sejam conquistados a empresa precisa desenvolver um direcionamento no sentido de encaminhar todos seus componentes em prol do Marketing de Relacionamento. A seguir será mostrado as principais variáveis para o desenvolvimento de um programa de Marketing de Relacionamento.

2.4.4 Variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento

Alguns autores como Gordon (1998), Vavra (1993), McKenna (1992) dentre outros, apresentam componentes e variáveis que contribuem substancialmente para a elaboração de um programa de marketing de relacionamento. Essas variáveis precisam ser bem desenvolvidas para que haja sucesso na implantação do programa. São elas: clientes, cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoas e desempenho, conhecimento e percepção, tecnologia e processos e procedimentos.

2.4.4.1 Clientes

Várias são as conceituações para definir-se cliente na literatura disponível. Uma conceituação muito simples (e, portanto, interessante) é apresentada por Nickels & Wood (1995) clientes são todos os indivíduos ou organizações que comprem ou trocam algo de valor pelos produtos da empresa.

A grande preocupação que as empresas estão enfrentando atualmente é em relação a concorrência, principalmente no setor em estudo, e a única resposta é a

centralização dos esforços em cima do cliente. Realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades do cliente ainda é o caminho.

A respeito de clientes, Kotler (1998) coloca que somente as empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercado, não apenas em engenharia de produtos.

Para Drucker (apud KOTLER, 1998), a primeira tarefa de uma empresa é “criar clientes”, para isso devem compreender que o que os clientes avaliam está nas ofertas que proporcionam maior valor. Assim, procuram sempre formar uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, resultando um alto grau de fidelidade do cliente.

O cliente pode ser visto como peça fundamental para um programa de marketing de relacionamento. Stone (1998) indica várias perguntas básicas a serem respondidas e discutidas nas empresas no sentido de detectar as necessidades referentes em relação a seus clientes.

- Quais são os clientes que a empresa deseja gerenciar um relacionamento?
- Quais são as necessidades, comportamentos e percepções desses clientes?
- Qual é a importância relativa desse cliente para a empresa?
- Até onde os produtos e serviços ofertados pela empresa atendem às necessidades desses clientes?
- Quais são as ofertas competitivas relevantes contra as quais a empresa deve posicionar-se competitivamente?
- Quais são as expectativas dos clientes com os produtos ou serviços da empresa e com o relacionamento como um todo?

- Em que os funcionários acreditam em termos do papel que desempenham no relacionamento com os clientes?
- O que os indicadores comerciais de sucesso do relacionamento indicam sobre a empresa (market share, lealdade à marca)?
- Os clientes da empresa podem ser agrupados em segmentos coerentes para possibilitar que a política de Marketing de Relacionamento seja estruturada de modo a atender às necessidades dos clientes?
- Quais são esses segmentos e até que ponto são estáveis?

O importante é uma ampla discussão envolvendo todos esses questionamentos e todos os funcionários da empresa, objetivando criar um entendimento dos objetivos do programa do marketing de relacionamento.

2.4.4.2 Cultura e valores

De acordo com Kotler (1998), a organização de uma empresa consiste em sua estrutura, sua política e sua cultura e valores, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura e os valores da empresa é quase impossível de serem mudadas. Entretanto, as mudanças da cultura e dos valores são freqüentemente as chaves para a implantação bem-sucedida de uma estratégia.

A cultura e os valores da empresa devem apresentar-se bem definidas de forma a criar um relacionamento durável e se transformar em construtoras de relacionamento. Gordon (1998) coloca que no marketing de relacionamento os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos sólidos e duradouros com a empresa.

Para Costa (1999), cultura refere-se ao nível menos visível, dos elementos que são mais difíceis de sofrerem mudanças a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo.

Robbins e Coulter (1995) se referem à cultura como sendo uma percepção e um sistema de significados compartilhados, ou seja, em cada organização há sistemas

ou padrões de valores, símbolos, rituais, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo. Já no que se refere à valores ele coloca que é aquilo que a empresa considera bem ou mal para ela.

2.4.4.3 Liderança

A liderança é peça fundamental para o desenvolvimento de um programa de marketing de relacionamento em qualquer empresa. Portanto torna-se imprescindível que todas as lideranças da empresa estejam juntas, comprometidas e dispostas para atuarem em prol do marketing de relacionamento.

Um dos pontos chave para a implantação do Marketing de Relacionamento segundo Bogmann (2000) é uma liderança responsável pela manutenção e implementação do programa, como também de todas as iniciativas da empresa que visam influenciar e gerenciar clientes. Quando a responsabilidade é de todos, ela não é de ninguém. Devem existir líderes que possam identificar problemas, propor soluções e motivar as pessoas para efetividade do programa.

O principal papel do líder no Marketing de Relacionamento, além da integridade, enfoque estratégico, excelência operacional e generosidade, é assegurar que o aprendizado seja absorvido corretamente pela organização, pois sem isso até mesmo as melhores políticas de marketing de relacionamento, correm o risco de fracassar.

2.4.4.4 Estratégia

Para McKenna (1992), o desenvolvimento de uma estratégia é um processo composto por três etapas: Inicialmente a empresa precisa conhecer muito bem seus pontos fortes e fracos, seus sonhos e seus objetivos, assim como a gerência terá que ter visões convergentes com a empresa, pois se não a empresa nunca conseguirá desenvolver uma estratégia sólida. Segundo, a empresa precisa conhecer seu mercado, principalmente através de abordagens mais qualitativas, para conhecer de verdade às necessidades, problemas, frustrações e desejos dos clientes. Por fim, a empresa deverá usar essas informações para assim poder definir sua melhor estratégia.

Na visão de Gordon (1999), a estratégia precisa ser desenvolvida centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais. Ainda segundo o autor, para que as empresas consigam modelar seus negócios de acordo com seus clientes ela deverá:

- Decidir o mix de clientes e o nível de recursos a ser aplicado a cada cliente; (que clientes eu pretendo trabalhar, quais podemos investir e quais não queremos).
- Desenvolver objetivos e estratégias específicas aos clientes; (estratégias que são únicas para cada cliente).
- Identificar e implementar capacidades estratégicas integradas; (para garantir que os objetivos específicos do cliente sejam alcançados com sucesso).

Bogmann (2000), estabelece os pré-requisitos para a implantação de estratégias em um programa de Marketing de Relacionamento:

- Integração entre as várias ações de marketing: um cliente que já compareceu na loja pela manhã, receber um telefonema avisando que chegou novidades na loja no período da tarde.
- Coerência entre o que se diz e o que se faz: de nada adianta ótimas propagandas na mídia falando de incríveis promoções e quando o cliente chega na loja só existe uma cesta com meia dúzia de produtos ultrapassados.
- Envolvimento dos clientes com o programa: criar proximidade com o cliente, por todos os meios disponíveis: correspondências, e-mail, promoções exclusivas etc.
- Integração com os clientes, num diálogo permanente: a empresa deve interagir com o cliente, dando espaço para que ele manifeste suas opiniões sobre os produtos ou serviços oferecidos. Essas iniciativas devem ser reforçadas com agradecimentos personalizados, para manter aquele canal aberto de comunicação.
- Existência de uma cultura de database: não importa aonde os dados serão inseridos, o que importa é que a cultura de atualização e manutenção dos dados seja feita.
- Ferramentas de contato com os clientes devem prestar serviços: devem estar voltadas para entender os clientes, de modo que a empresa possa agregar valor a seus clientes através desses contatos; se não de nada adiantará.

2.4.4.5 Estrutura

A estrutura de uma empresa deve facilitar a sua estratégia, afirma Gordon (1998). A organização deve ir além da consideração das estruturas organizacionais tradicionais, pois a implantação do marketing de relacionamento pode resultar numa maneira inteiramente diferente de estruturar a empresa, e devem ser criados gerenciamentos de categorias de relacionamentos específicas, com clientes atuais, novos clientes, funcionários, fornecedores, investidores e assim por diante.

Assim a empresa ao invés de ter um departamento de vendas e marketing, ainda segundo o autor, a empresa deverá ter um departamento para criar novos valores para os clientes atuais mais importantes, enquanto o outro departamento poderá se preocupar em conquistar novos clientes cujos perfis combinem com os melhores clientes da empresa.

Toda estrutura da empresa deve se aperfeiçoar e buscar se dedicar às capacidades que aprimoram os relacionamentos, tais como: pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e percepção.

2.4.4.6 Pessoas e desempenho

As pessoas são essenciais para qualquer relacionamento. Para Berry (2001, p. 88) “quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio” e “as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho”, nota-se assim que é a partir do envolvimento e do desempenho das pessoas que a empresa consegue entregar algo de valor para seus clientes.

Na visão do Marketing de Relacionamento elas procuram executar os trabalhos mais equipadas com tecnologia e processos para multiplicar suas capacidades e sua eficiência.

Segundo Gordon (1999), o pessoal de linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a reconhecê-lo, lembrar seu histórico de contatos, entender as questões atuais dos clientes, prever certos comportamentos e prover respostas, soluções ou sugestões apropriadas. Cada vez mais, os profissionais de linha de frente estão se tornando consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas empresas. Para isso a empresa deve sempre

estar pensando em recompensar e incentivar, para cada vez mais, estimular o trabalho da linha de frente.

O sucesso de qualquer plano de Marketing de Relacionamento também depende do treinamento, do desenvolvimento e da forma com que o pessoal buscará efetiva aliança com o cliente na hora da compra.

Para Berry (2001), se as empresas dependentes de mão de obra não cultivam relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, não conseguem também construir relacionamentos com os clientes. Ou seja, se não há credibilidade e segurança nos serviços que os funcionários desenvolvem para a empresa é difícil que o cliente desenvolva também credibilidade e confiança pela empresa.

Ainda para Harkins (apud BERRY, 1995), ele acredita que a empresa deve dar condições ao pessoal de frente terem atitudes pró-ativas. Para o autor, empregados dotados de atitudes pró-ativas vivenciam sensações de:

- 1) Controle sobre a forma pela qual o serviço deve ser prestado;
- 2) Consciência do contexto em que o serviço é prestado e como esse contexto se insere no quadro geral;
- 3) Responsabilidade pelo resultado de seu papel;
- 4) Responsabilidade compartilhada pelo desempenho da unidade e da organização inteira;
- 5) Equidade na distribuição da remuneração baseada nos desempenhos pessoal e coletivo.

2.4.4.7 Tecnologia

A variável tecnologia é considerada, por Kotler (1998), como um fator de aprendizado, inovação e disseminação de novos padrões de comportamentos e formas de pensar.

Para Gordon (1999), a tecnologia pode ser útil em múltiplas funções dentro de uma empresa e entre uma empresa e seus clientes, incluem: comunicação externa, comunicação interna, informática e conteúdo.

a) Comunicação Externa

- facilita a interação entre clientes individuais e a empresa sobre todos os aspectos de suas exigências, tais como colaboração no projeto do produto, teste experimental, encomendas etc.
- fornece comunicação mais rápida e exata do que era com a intervenção manual;
- cria novas abordagens de comunicação com os clientes, como a resposta de voz interativa, intercâmbio eletrônico de dados, etc;
- comunica-se com outros colaboradores investidores, diretoria, gerentes, fornecedores e canais intermediário de distribuição.

b) Comunicação Interna

- remove empecilhos de funcionalidade de diversos processos e tecnologias internas individuais que se deparam com o cliente como: acesso a internet, equipe vendas externas, mala direta, publicidade de massa de modo que o relacionamento com o cliente possa receber mais nítida atenção.
- une os vários sistemas de comunicação, de modo que a empresa se torne um fornecedor mais informado e com o qual seja mais fácil fazer negócio.

c) Informática

- fornece memória organizacional para os relacionamentos com os clientes, uma habilidade para prognósticos e conteúdo atual necessários aos profissionais de marketing de relacionamento para agregar valor à conta.
- facilita o armazenamento de grande quantidade de dados, que fornece histórico de uma série de fatores importantes para o aprimoramento do relacionamento com o cliente.

d) Conteúdo

- informações sobre clientes: demografia, localidade, padrões de uso, frequência de pedidos, preferências;
- contexto do cliente: descrições das prioridades enfatizadas pelos clientes, da unidade de tomada de decisão, de critérios e processos de compra;

- comportamentos dos clientes: informações refletindo as interações antes, durante e após a venda, o número, a natureza e outras informações adicionais;
- lucratividade do cliente: rastreia o desempenho financeiro da conta, não somente os custos dos bens vendidos.

Outro ponto importante, recomendado por Berry (2001) é: como não existe um modelo genérico para a construção deste centro de conhecimentos ou banco de dados o importante é que se avalie constantemente o processo de armazenagem dos mesmos, para que os dados não fiquem desatualizados e para que se retenha apenas os que forem realmente utilizáveis em favor deste relacionamento.

Enfim o importante é o desafio de utilizar a tecnologia para que os processos se tornem mais automatizados e eficientes e que resultem em valor agregado para o cliente.

2.4.4.8 Conhecimento e percepção

É através da tecnologia que o marketing de relacionamento pode desenvolver novos conhecimentos e percepções sobre o relacionamento com o cliente e facilitar ações sobre essas informações.

É a partir do conhecimento e da percepção dos dados dos clientes que se vai poder implementar o gerenciamento do relacionamento.

Diz Gordon (1999), que o ponto de partida para qualquer relacionamento com o cliente está na capacidade de deter informações sobre e para os clientes: o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno.

Ainda para o autor um desafio fundamental é garantir recursos para investimentos no conhecimento e percepção do cliente individual durante prazos longos.

Na visão de McKenna (1992), o marketing de relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência; pressupõem a interatividade, a conectividade e a interatividade para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo

dinâmico e contínuo. O que acontece com isso é o desenvolvimento de um sistema de feedback, onde se aproveita os dados para se transformar em informações estratégicas de fidelização de clientes e tornando a empresa mais competitiva. O importante é a percepção para que os dados e informações sejam direcionados no sentido de transformar esses em relacionamentos produtivos.

2.4.4.9 Processos e procedimentos

Para Gordon (1999), o marketing de relacionamento requer que os processos sejam estruturados em torno do cliente, o que pode exigir mudanças essenciais para os processos existentes. O importante para o autor é concentrar-se nos processos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos como desejam se envolver com a empresa.

Para Stone e Woodcock (1998), os processos chave de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios:

- A equipe deve ter pleno conhecimento e entendimento do processo;
- Os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los, ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los;
- O processo produz benefícios claros para os membros da equipe (os colaboradores trabalham melhor, com redução de conflito e tensão);
- A equipe assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas;
- O processo deve dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

3 PROCEDIMENTOS MÉTODOLÓGICOS

3.1 Método Teórico

O presente capítulo apresenta as características do mercado em estudo, e a coleta de dados por meio de levantamento e aplicação da pesquisa exploratória, de caráter qualitativo.

Gil (1999) classifica os diferentes tipos de pesquisas em três grupos: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória tem como objetivo, buscar uma maior familiarização com o problema ou hipótese levantada, pode-se dizer que seu principal objetivo é aprimorar idéias e descoberta de intuições, como ainda gerar hipóteses para estudos posteriores. Seu planejamento é bastante flexível, sendo assim torna-se possível considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado no presente trabalho, o Marketing de Relacionamento.

Ainda para o autor a pesquisa exploratória tem como características principais à informalidade, a flexibilidade e a criatividade. Pontos fundamentais para esse tipo de estudo, pois permitem obter um primeiro contato com a situação pesquisada e um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo. Assim, torna-se possível alcançar um maior entendimento não só da questão Marketing de Relacionamento, objeto desse estudo, como também do que vem sendo praticado na amostra selecionada.

Mattar (1999) informa que esse tipo de investigação é muito útil quando se tem uma noção muito vaga do problema, e é necessário não só conhecê-lo de maneira mais profunda, bem como desenvolver ou criar hipóteses para os fatos a serem estudados. Tendo em vista a formulação de problemas precisos ou hipóteses pesquisáveis para os estudos posteriores, este trabalho permite desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, que são as principais finalidades da investigação exploratória, segundo Gil (1999).

Já do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se pela pesquisa qualitativa, de modo a se estabelecer uma relação dinâmica entre os conceitos de vários autores e o sujeito objeto do estudo, vinculando-os às práticas do sujeito. A finalidade é a de estabelecer relações entre tais práticas. Que se traduzem no

mundo objetivo através de vários processos praticados, conscientes ou inconscientes, e a subjetividade de alguns conceitos acadêmicos que foram desenvolvidos a partir de sua aplicação a outros mercados e a outros segmentos econômicos de atividade.

Richardson (1999), faz uma classificação em dois grandes métodos: o qualitativo e o quantitativo. O método quantitativo caracteriza-se pela quantidade e coleta de informações como também quanto ao seu tratamento através de técnicas estatísticas, sendo que este é mais aplicado em estudos descritivos. Já o método qualitativo, não emprega um instrumental estatístico como a base para o processo de análise de um determinado problema ou hipótese, não tem como objetivo numerar ou medir unidades ou categorias, ele justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Uma das razões para uso da pesquisa qualitativa, está na possibilidade de proporcionar uma visão melhor e a compreensão do contexto do problema. Essa modalidade de investigação vem-se sustentando com firmeza como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora dos contextos organizacionais e sociais.

A pesquisa qualitativa trata de um estudo que envolve a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada.

De acordo com Mattar (1999), o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, tem por objetivo gerar hipóteses, e não verificá-las, além de ampliar os conhecimentos sobre o tema em estudo. Três são as suas características, segundo esse autor:

- Os dados devem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitam caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, apontando as semelhanças e diferenças, quando comparado a outros apresentados por outros autores.
- A segunda característica é as atitudes receptivas do pesquisador, que deve se caracterizar pela busca de hipóteses, e não por conclusões e verificações.
- A terceira é a capacidade do pesquisador de ter a sensibilidade de reunir numa única interpretação os inúmeros e variados aspectos e desdobramentos do objeto

pesquisado. Importante ressaltar que facilitará ao pesquisador ter um conhecimento relativo do segmento ou do objeto estudado para melhor contextualização, detalhamento do ambiente e aprofundamento dos fatos estudados.

Para Gil (1999), os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos, mas sim o de expandir ou generalizar proposições teóricas. Ainda para o mesmo autor a utilização do estudo de caso torna-se cada vez maior, no que se refere à pesquisa de uma sociedade, ou de um grupo de pessoas, pois explora situações da vida real cujos limites não estão claramente identificados.

Segundo Tellis (1997), o estudo de caso deve ser feito para maximizar o que pode ser aprendido no período de tempo disponível para o estudo. É uma análise de multi-perspectivas. Isto significa que o investigador não considera só a voz e perspectivas dos “atores”, mas também dos grupos pertinentes de “atores” e a interação entre eles.

Seguiu-se um roteiro de elaboração de estudos de caso que, para o autor, é mais do que um instrumento de pesquisa, pois deve-se seguir procedimentos e regras, afirmando a confiança na pesquisa. Tal roteiro constou de uma pré-avaliação do projeto de pesquisa (objetivos, assuntos, tópicos que foram investigados), verificação dos procedimentos de campo (acesso às lojas, fontes de informação) e perguntas relevantes ao tema (sempre lembradas no decorrer da coleta de dados).

A realização de pesquisas que venham de encontro com os estudos de Marketing e Marketing de Relacionamento cresceu muito, e devido à complexidade e flexibilidade do assunto e da característica particular do setor optou-se pela pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, e com estudo de caso, pois esta tem sido bastante utilizada nesta área.

3.2 Método Prático

Em um primeiro momento desenvolveu-se o projeto de pesquisa, levantando os questionamentos e seus objetivos, com base nestes objetivos fora dada seqüência na pesquisa em si.

Onde a parte inicial da pesquisa realizou-se com coleta de dados secundários para a fundamentação teórica, sobre assuntos que aprofundaram o entendimento do assunto em questão por parte da pesquisadora.

Já do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa é conduzida como uma pesquisa de levantamento de nível exploratório utilizando a técnica de questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, com a aplicação do estudo de caso. Esse procedimento permite uma análise exaustiva do objeto de estudo – Lojistas da Rua Vidal Ramos – levando a um amplo detalhamento das práticas e processos envolvidos, nas atividades que concernem às empresas em estudo.

Então foi feita uma visita de ambientação geral em cada uma das 70 (setenta) empresas dos mais diversos segmentos, onde a pesquisadora: visitou, conheceu, e vivenciou alguns aspectos de atendimento e relacionamento como “cliente espião”.

O objetivo principal destas visitas e vivências foi o de identificar e analisar as práticas operacionais das empresas, no que dizia respeito ao atendimento ao cliente, e de identificar pessoalmente, como o relacionamento entre as pessoas realmente acontece dentro do contexto das empresas em estudo.

Em um momento posterior foi elaborado o instrumento de coleta de dados, para serem respondidos pelos lojistas/proprietários/ gerentes. (APÊNDICE 1).

Sendo que para a coleta de dados foram utilizados os questionários auto-preenchíveis, com perguntas fechadas de múltipla escolha e com análise de conteúdo, com questões relacionadas às práticas de relacionamento da empresa.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado dentro da visão do Marketing de Relacionamento proposta por Gordon (1998). Para o autor o Marketing de Relacionamento se desenvolve a partir dos princípios do Marketing tradicional,

porém possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de marketing.

Ainda para ele essas dimensões tomadas em conjunto, têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda empresa, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos. Para ele, as dimensões do Marketing de Relacionamento são:

- procurar criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor.
- reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Pois, anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles.
- exigir que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.
- procurar que haja um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor.
- reconhecer o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes e organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida ou período vitalício, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes.
- procurar construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Assim, sob essa visão, as questões foram construídas com base estrutural citada acima contemplando os seguintes aspectos: Informações Gerais - Expectativa do cliente e Percepção de Valor; Foco no cliente; Valor Vitalício e ainda Cadeia de Relacionamento, em que todos estes aspectos contemplam e co-relacionam-se com os oito componentes do marketing de relacionamento anteriormente citado neste trabalho.

Aspectos estes que foram separados em blocos de questões para facilitar tanto aos respondentes quanto à qualidade dos dados a serem obtidos.

Então foram distribuídos em 100% das lojas (70 lojas) os questionários, e por solicitação dos respondentes, estes foram coletados em um momento posterior, entendendo que estes teriam maior tempo e liberdade para as respostas, e o retorno foi de 50%.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos e coletados nos questionários estes, passaram por uma análise de conteúdo usando medidas estatísticas simples, para facilitar a tabulação dos dados, o que não descaracteriza a pesquisa qualitativa. Optou-se adotar amostragem não probabilística por conveniência.

Todos os dados e informações coletadas são tratados visando possibilitar a elaboração de um referencial conclusivo em termos mercadológicos, possibilitando identificar as potencialidades do setor, e as oportunidades de melhoria, frente às rápidas e constantes transformações de mercado e da competitividade apresentada pela concorrência.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Bloco 1 – Informações gerais

Num primeiro momento, as questões buscavam coletar informações gerais do comércio varejista da rua em estudo, Vidal Ramos.

Os percentuais dos dados extraídos, em algumas questões, totalizaram mais de 100% pois os pesquisados podiam responder mais de uma alternativa na questão em análise.

Dentro deste contexto, os pesquisados foram questionados sobre qual sistema de armazenamento de dados (banco de dados) sobre seus clientes, a empresa possui?

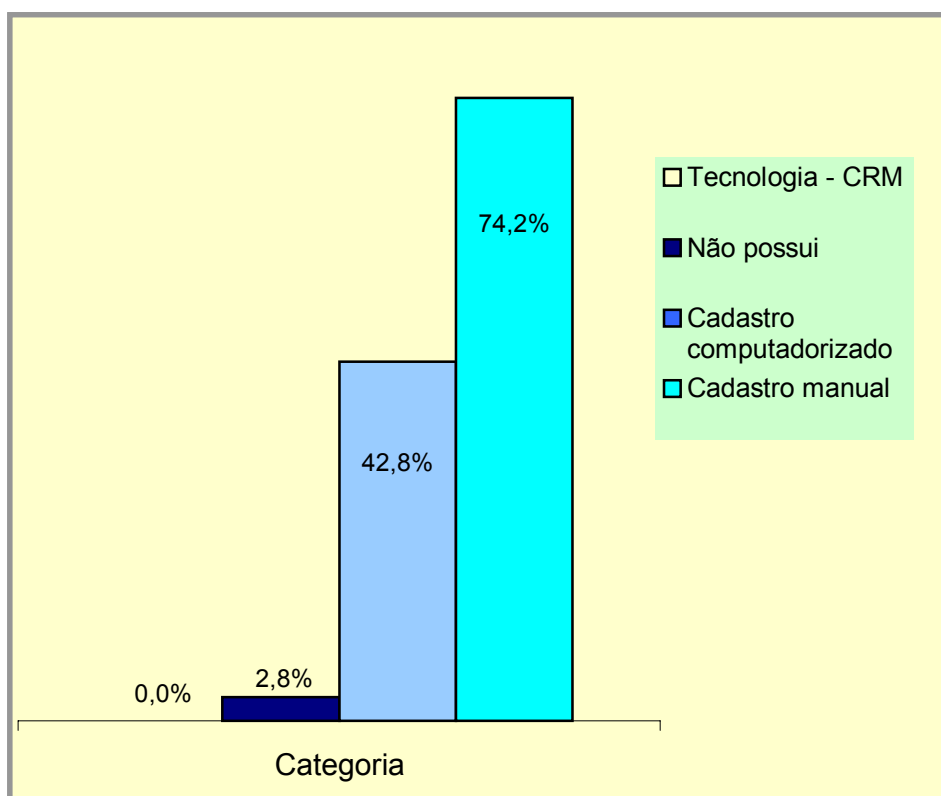


Figura 1: Sistema de armazenamento de dados dos clientes

Fonte: Dados Primários

Analisando o gráfico apresentado na figura 1, verifica-se que 74,2% das empresas pesquisadas possuem cadastro manual de armazenamento de dados sobre seus clientes, já 42,8% das empresas possuem cadastro computadorizado e 2,8% não possui nenhum sistema de armazenamento de dados sobre seus clientes.

Para Gordon (1998) o armazenamento de dados (banco de dados) sobre os clientes deve ser visto como base para estabelecer o Marketing de Relacionamento em uma empresa, e ainda coloca que mais importante é a manutenção e atualização dessas informações no banco de dados.

Dando seqüência a coleta de dados, buscou-se saber quais as informações sobre os clientes que contém no sistema de armazenagem de dados?

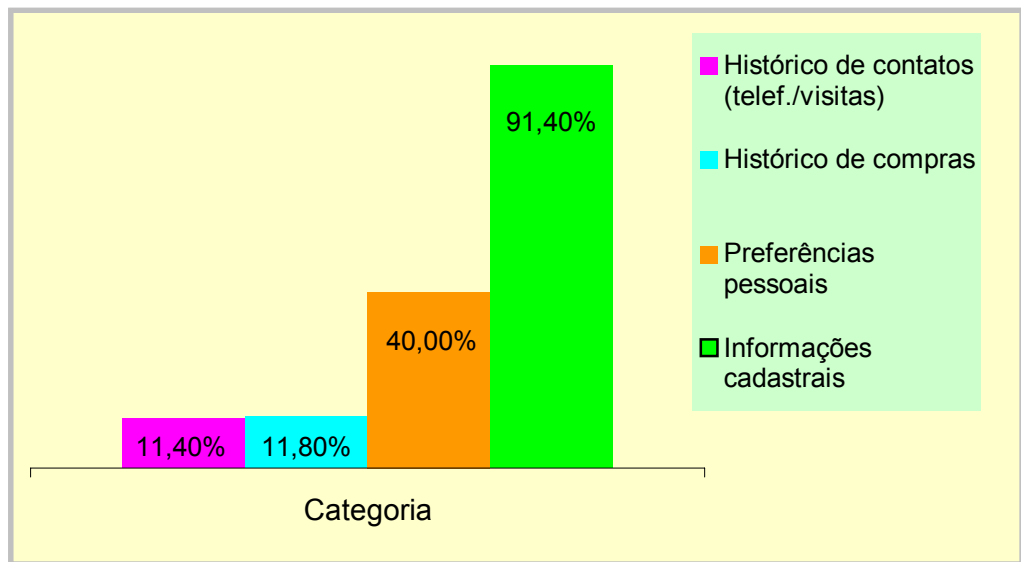


Figura 2: Tipo de informações cadastradas nos bancos de dados

Fonte: Dados Primários

Observou-se que a maioria dos lojistas pesquisados 91,4% somente possui informações cadastrais de seus clientes. Verificou-se também que 40% dos lojistas possuem cadastradas as preferências pessoais de seus clientes. E que 11,8% possuem armazenado o histórico de compras de seus clientes e somente 11,4%, possuem no sistema de armazenagem dos dados o histórico de contatos dos clientes (telefone/visitas). Veja figura 2.

Segundo Matozo (2000), é através das informações que estiverem no sistema que se terá à possibilidade da criação dos sistemas de inteligência de marketing que Kotler já anunciava tempos atrás. Os dados devem ser coletados de forma a

conhecer o cliente como um todo. Essas servirão para que se possa avaliar o cliente, fazer investimentos individualizados etc.

Diz Gordon (1999), que o ponto de partida para qualquer relacionamento com o cliente está na capacidade de deter informações sobre e para os clientes: o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno.

Dentro deste contexto, o armazenamento de dados (banco de dados) torna-se uma importante ferramenta no Marketing de Relacionamento, pois cria a oportunidade de conhecer melhor o cliente, procurando descobrir seus desejos e necessidades que pode ser transformadas em oportunidades para a empresa e principalmente servir como base no relacionamento com ele.

A figura 3 mostra qual (is) o(s) meio(s) normalmente utilizado(s) para coletar informações sobre os clientes.

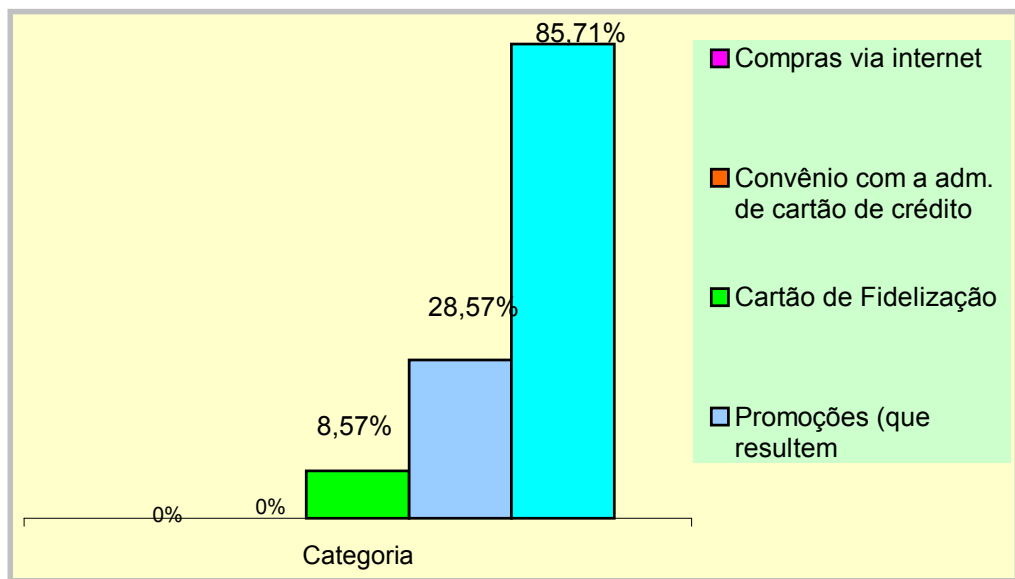


Figura 3: Meios utilizados para coletar informações sobre os clientes

Fonte: Dados Primários

Segundo 85,71% dos pesquisados o meio mais utilizado para coletar as informações sobre os clientes são as compras na loja com cadastro dos mesmos, 28,57% utilizam promoções que resultem em preenchimento de dados como meio para coletar informações sobre os clientes e somente 8,57% utilizam cartão de fidelização. Percebe-se assim que a maioria dos lojistas 26 dos 35 entrevistados

somente coletam dados através das compras que são efetuadas na própria loja. Nenhum dos lojistas utilizam venda através da internet e nenhum capta informação de clientes através de convênio com cartão de crédito.

Estes dados mostram a necessidade de o setor varejista ampliar e melhorar os meios de coletar as informações sobre seus clientes, como desenvolver diferentes vantagens como, por exemplo, um cartão fidelidade que além de ser um meio diferenciado de coletar mais tipos de informações sobre os clientes para o lojista acabam assim resultando em compras mais frequentes devido as vantagens oferecidas para os clientes que os possui.

Dando seqüência questionou-se quais são os canais de contato (comunicação) que a empresa disponibiliza para seus clientes?

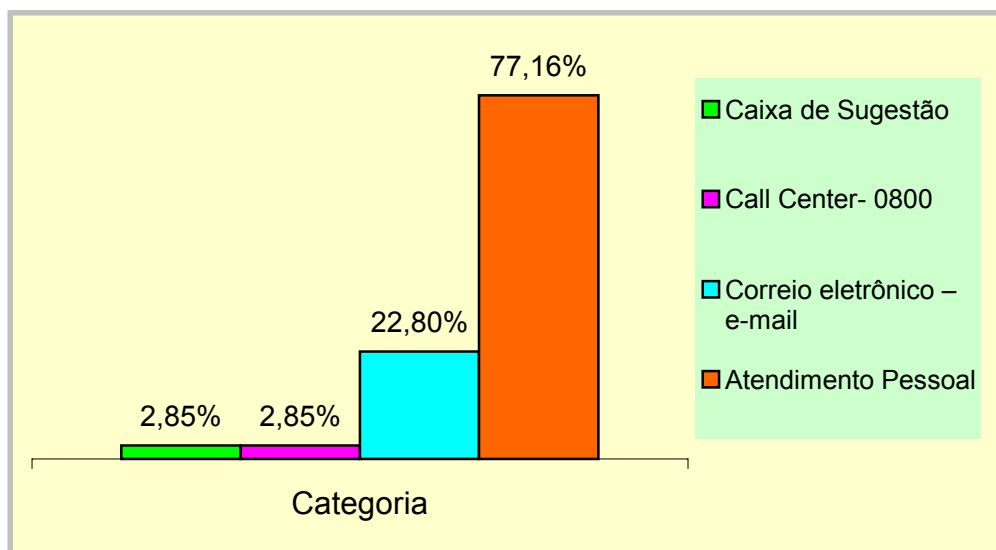


Figura 4: Canais de contatos que a empresa disponibiliza para seus clientes

Fonte: Dados Primários

Os dados coletados (Figura 4) mostraram que 77,16% das empresas não disponibilizam nenhum canal de contato a não ser o atendimento pessoal, já 22,80% dos pesquisados utilizam correio eletrônico (e-mail) como canal de contato para seus clientes e somente 2,85% disponibilizam Call Center (0800) e caixa de sugestão para seus clientes. O canal de contato através do telefone não foi colocado como alternativa para os lojistas, por parecer obvio, mas todos colocaram o telefone como meio de canal de contato que a empresa disponibiliza na parte inferior da pergunta.

Gordon (1999), coloca que um dos passos fundamentais para o Marketing de Relacionamento é a interação com os clientes, objetivando um diálogo permanente. A empresa deve interagir com o cliente, dando espaço para que ele manifeste suas opiniões sobre a empresa, como: produtos e serviços oferecidos, atendimento, enfim, pontos positivos e negativos na visão do cliente.

No entanto, os dados coletados mostram a necessidade do setor em estudo colocar a disposição dos clientes canais de contato (comunicação) alternativos, pois somente o atendimento pessoal como forma de contato acaba prejudicando a interação tão necessária que existe entre empresa/cliente.

A seguir perguntou-se, se há um mecanismo de resposta/retorno aos contatos feitos pelos clientes?

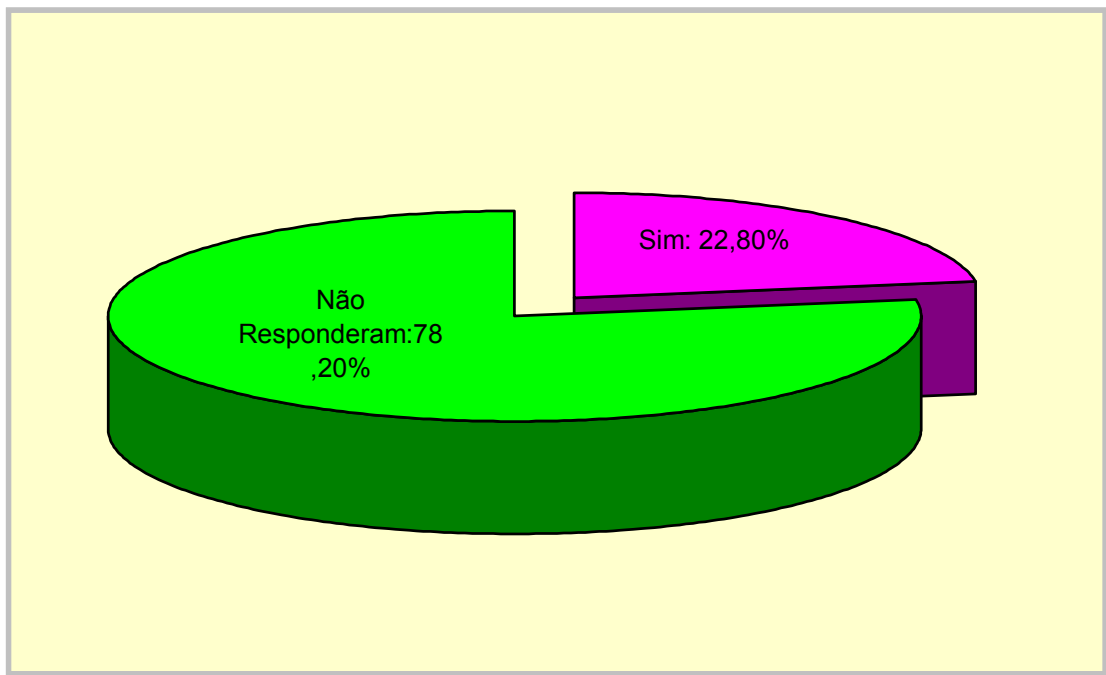


Figura 5: Resposta aos contatos feitos

Fonte: Dados Primários

Verificou-se que 22,80% dos comerciantes possuem mecanismos de resposta aos contatos feitos pelos clientes, já 77,20% das empresas pesquisadas não responderam, (Figura 5) pois, apenas disponibilizam o atendimento pessoal como forma de contato a seus clientes, como verificado na questão anterior.

Como o contato é somente feito pessoalmente, o cliente mesmo tendo algumas queixas ou sugestões, poderá deixar de fazer por falta de opção, assim o lojista deixa de conhecer muitos valores que são significativos para seus clientes.

Ainda dentro das informações gerais, questionou-se aos pesquisados sobre quais são os meios que a empresa utiliza com maior frequência para comunicar-se com seus clientes?

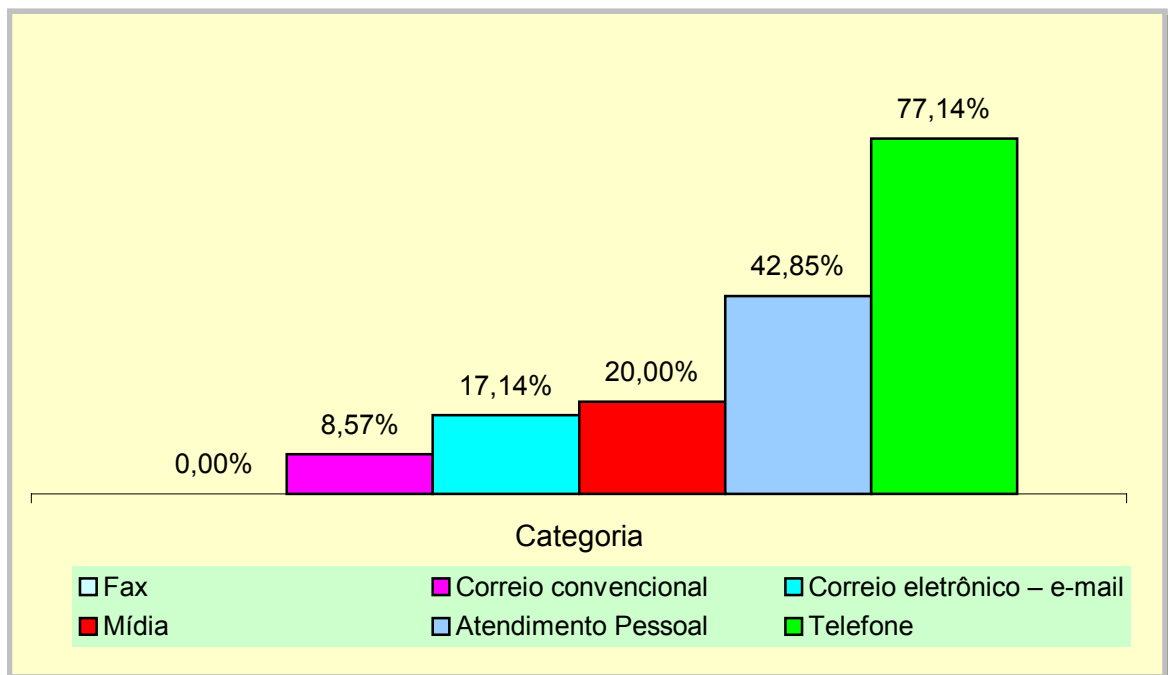


Figura 6: Meios utilizados pela empresa para comunicar-se com seus clientes

Fonte: Dados Primários

Foi observado que 77,14 % dos pesquisados utilizam somente o telefone como meio para comunicar-se com seus clientes, 42,85% utilizam somente o atendimento pessoal na loja, 20,0% dos pesquisados utilizam a mídia para comunicar-se com seus clientes, 17,14% utilizam o correio eletrônico (e-mail) e somente 8,57% utiliza o correio convencional (Figura 6).

Analisando os dados observou-se que 14 lojas das pesquisadas somente utilizam o telefone para comunicar-se com seus clientes e 9 lojas questionadas utilizam o atendimento pessoal como forma de comunicar-se com seus clientes, dentro da amostragem de 35 varejistas pesquisados.

Novas opções de contato devem ser adotadas com os clientes como envio de cartões de aniversário e mala direta, a utilização da internet com envio de e-mail seria também uma opção a mais para a ampliação desse contato e forma de manter o cliente atualizado de novidades, promoções e novas coleções.

A seguir o intuito era verificar se na empresa há um responsável pelo relacionamento entre a empresa e seus clientes?

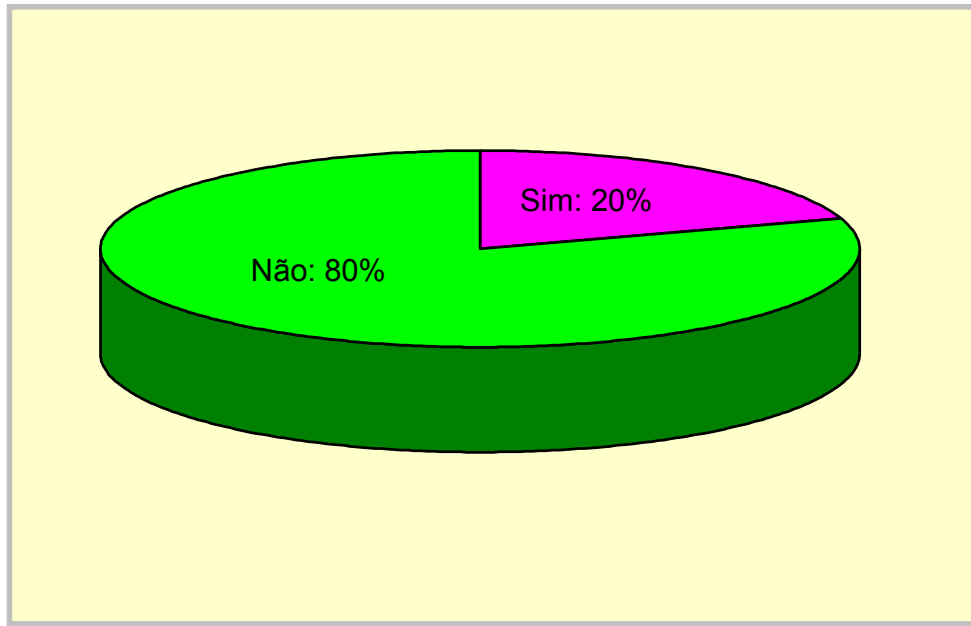


Figura 7: Existência de um responsável pelo relacionamento com o cliente

Fonte: Dados Primários

Como pode observar-se na Figura 7, apenas 20% das lojas possuem um responsável pelo relacionamento entre a empresa e seus clientes e 80,0% não possuem o que representa 28 lojistas, dos 35 pesquisados, sem um responsável pelo relacionamento entre a empresa e seus clientes.

Gordon (1999) coloca que é imprescindível um responsável pelo Marketing de Relacionamento, pois é através dele que essa cultura será disseminada pelo resto da organização.

O responsável pelo relacionamento cliente / empresa é o responsável por todas as iniciativas da empresa que visam gerenciar clientes, como também, o elemento fundamental na implantação e manutenção de qualquer atitude para o Marketing de Relacionamento.

Quando a responsabilidade é de todos, ela não é de ninguém. Por isso a importância de um gestor de relacionamento, com ele a empresa poderá melhor identificar problemas, propor soluções e motivar as pessoas em prol do relacionamento.

E é através da ajuda de um gestor que as outras pessoas passam a ter de forma rotineira habilidades para poder comunicar com os clientes de modo a reconhecê-los, lembrar de seu histórico de contatos, entender as questões atuais de cada cliente, prever certos comportamentos, soluções ou sugestões apropriadas.

Dando continuidade a coletas de dados buscou-se verificar se há um esforço do pessoal da linha de frente (atendentes) buscando criar um maior relacionamento com seus clientes?

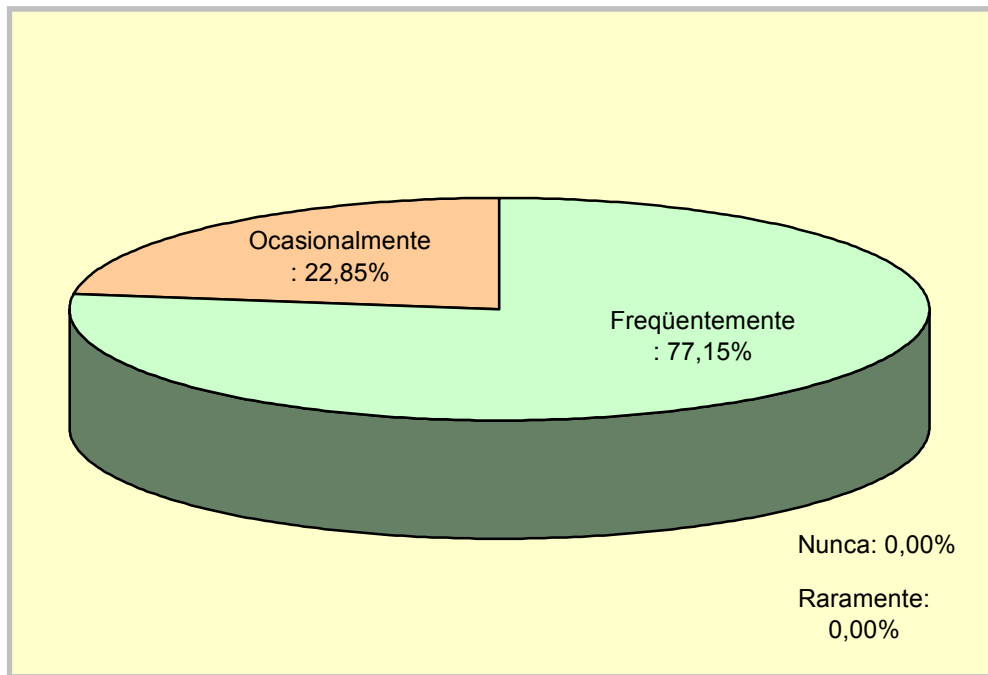


Figura 8: Esforço dos atendentes

Fonte: Dados Primários

Observa-se, na Figura 8, que 77,15% das lojas pesquisadas há frequentemente um esforço do pessoal da linha de frente (atendentes) buscando criar um maior relacionamento com seus clientes e 22,85% das lojas ocasionalmente, ou seja, as vezes sim, outras não buscam um maior relacionamento com os clientes.

Para Gordon (1999), um bom plano de Relacionamento depende do pessoal de linha de frente pois é através deles que se buscará efetiva aliança com o cliente.

A empresa só poderá entregar algo de valor para seus clientes através das informações que o pessoal da linha de frente disponibilizar a ela. No entanto, fica a questão, quem gerencia esse esforço dos atendentes uma vez que 80,0% dos lojistas não possuem um responsável pelo relacionamento entre a empresa e seus clientes.

4.2 Bloco 2 - Expectativa do cliente e percepção de valor

Entrando no segundo bloco de questões, buscou-se verificar a expectativa do cliente e percepção de valor, para tanto os pesquisados foram questionados sobre quais são os benefícios ofertados pela empresa que os clientes mais valorizam?

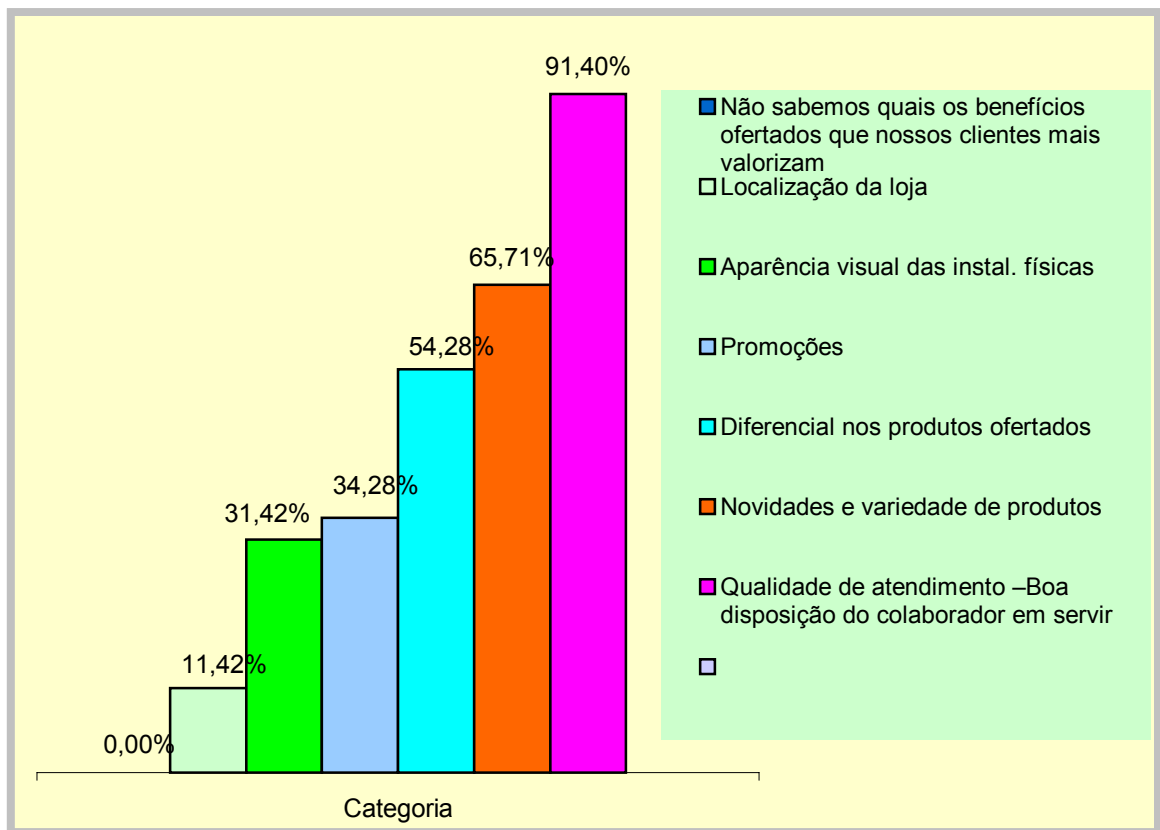


Figura 9: Valorização do cliente em relação aos produtos/serviços ofertados

Fonte: Dados Primários

Verificou-se que para 91,40%, o benefício ofertado pela empresa que os clientes mais valorizam é a qualidade de atendimento, isto é, boa disposição do colaborador em servir, o que representa que 32 questionários dos 35 assinalaram essa opção. Já para 65,71% são as novidades e variedades de produtos e serviços oferecidos, para 54,28% dos entrevistados o diferencial nos produtos é o que é mais valorizado pelos seus clientes, 34,28% dos pesquisados as promoções feitas pela loja são as mais valorizadas, para 31,42% é a aparência visual das instalações físicas e ainda 11,42% optaram pela localização da empresa.(Figura 9).

A importância de saber o que o cliente mais valoriza será necessária para que se possa fazer a devida entrega de valor para o cliente.

É a interação entre empresa e cliente, ou seja, a análise de toda cadeia de valor do ponto de vista do cliente, que ajuda a formar as propostas a serem oferecidas aos mesmos. O intuito não é em focalizar o cliente, mas de olhar pelo seu foco e poder oferecer o que realmente ele valoriza.

Mas, a pergunta fica de que forma esses lojistas podem saber o que os clientes mais valorizam se a maioria deles não desenvolve nenhum tipo de pesquisa para verificação ou conhecimento de seus clientes.

Dando seqüência, buscou-se verificar se na empresa há participação dos clientes na escolha dos produtos/serviços que são ofertados?

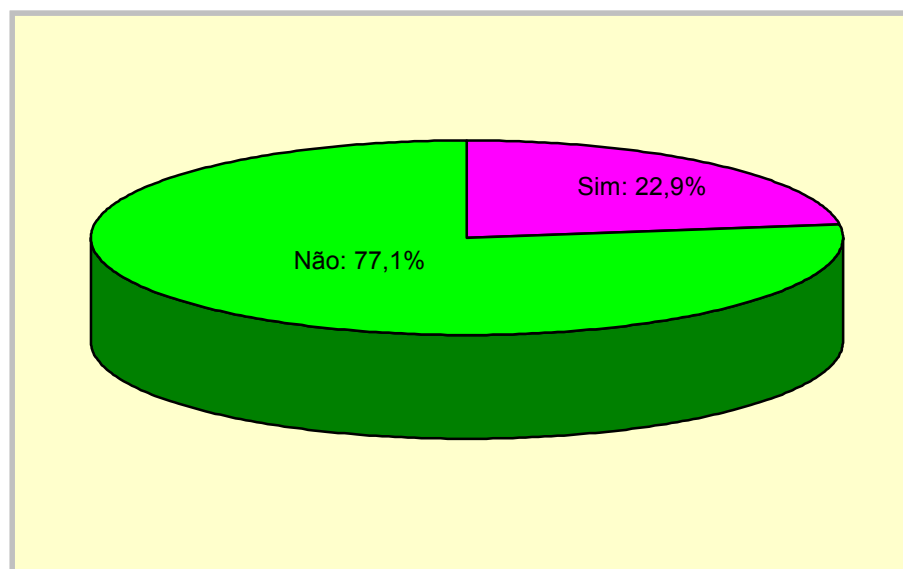


Figura 10: Participação dos clientes

Fonte: Dados Primários

Verificou-se que dentro do universo pesquisado 77,1% não possui nenhuma participação dos clientes na escolha dos produtos e serviços oferecidos e que 22,9% das empresas pesquisadas há participação dos clientes na escolha dos produtos que são oferecidos aos mesmos, como pode ser verificado na Figura 10.

A participação dos clientes na escolha dos produtos propicia a oportunidade de conhecer melhor o cliente, seus desejos e necessidades, os pontos positivos e negativos dos produtos e serviços ofertados e assim podem ser transformadas em oportunidades para a empresa e servir como base para um melhor relacionamento com o cliente.

A seguir o intuito era verificar se existem formas de estar junto com o cliente, com o propósito de obter feedback dos produtos e serviços ofertados?

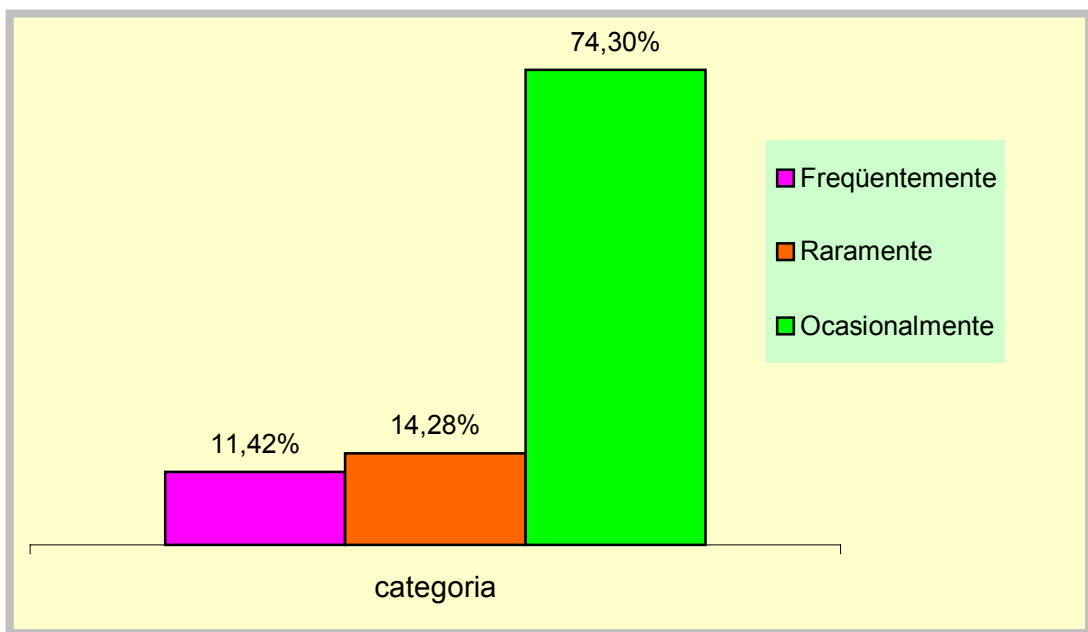


Figura 11: Feedback dos produtos /serviços ofertados

Fonte: Dados Primários

Analisando a figura 11, verificou-se que 74,30% dos pesquisados ocasionalmente procuram obter feedback dos produtos e serviços ofertados pela empresa, 14,28% raramente e 11,42% dos pesquisados frequentemente obtém feedback dos produtos e serviços ofertados.

Sendo assim, nota-se que o menor percentual foi para o item de maior valor que seria freqüentemente procurar obter um feedback dos clientes.

Bretzke (2000) afirma que os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e o crescimento estão justamente na implantação de ações que permitam maior proximidade com o cliente. O feedback com os clientes deixa a organização por dentro das opiniões dos clientes facilitando assim uma maior compreensão de suas necessidades e flexibilizando a organização para ofertar para o cliente mais valor de uma forma mais individualizada. Ainda para o autor obter feedback dos produtos e serviços oferecidos torna-se imprescindível para que a empresa consiga realmente construir relacionamentos produtivos com benefícios mútuos.

Dando seqüência perguntou-se de que forma são consideradas (atendidas) as informações fornecidas por seus clientes?

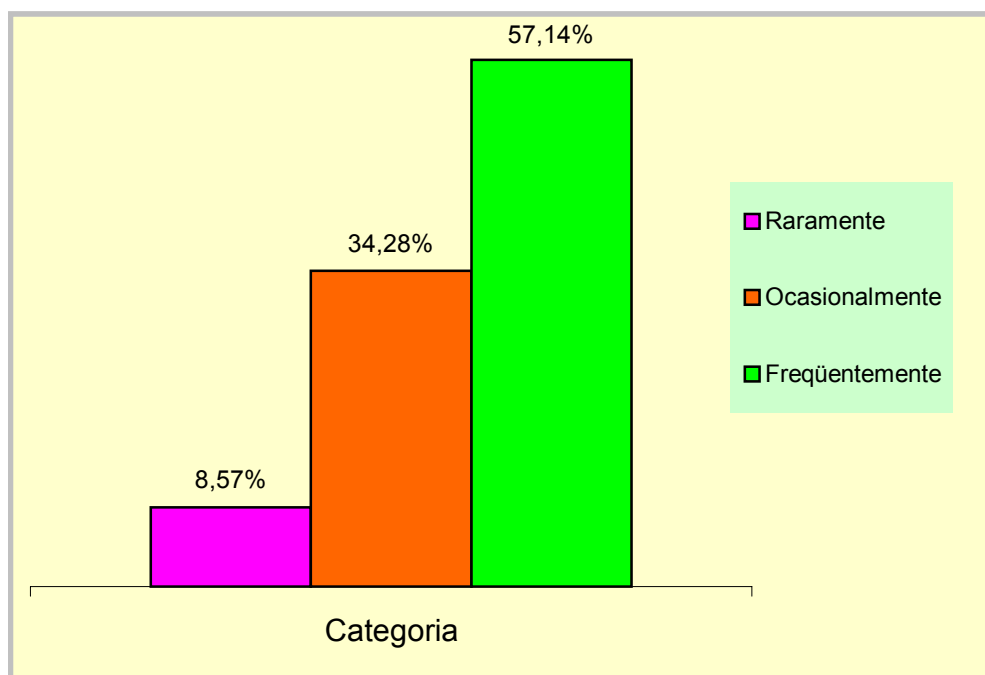


Figura 12: De que forma são tratadas as informações fornecidas pelos clientes

Fonte: Dados Primários

Verificou-se (Figura 12) que 57,14% dos pesquisados freqüentemente atendem as informações fornecidas por seus clientes, já 34,28% ocasionalmente atende e 8,57% raramente considera as informações fornecidas por seus clientes.

4.3 Bloco 3 – Foco no cliente e valor vitalício

No terceiro bloco de perguntas, o objetivo era coletar dados sobre foco no cliente e valor vitalício, sendo que os pesquisados foram questionados como a empresa define marketing?

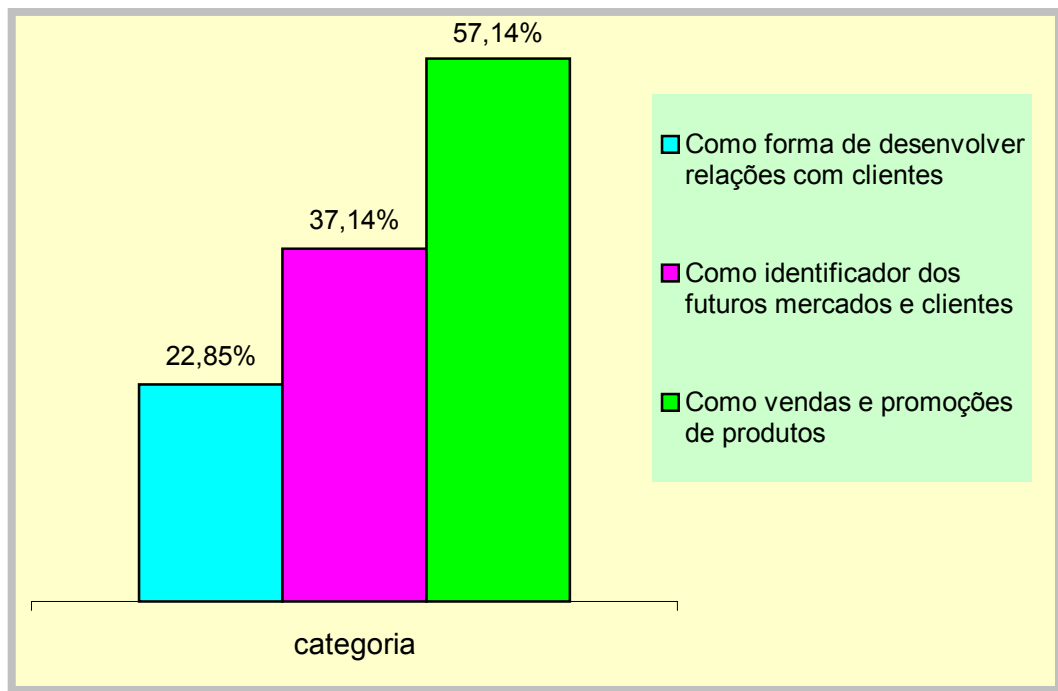


Figura 13: Como sua empresa define Marketing

Fonte: Dados Primários

Verificou-se que 57,14% dos pesquisados definem marketing como vendas e promoções de produtos, 37,14% como identificador dos futuros mercados e clientes e para 22,85% define marketing como forma de desenvolver relações com clientes, veja a figura 13.

Analisando os dados coletados verificou-se que 57,14% dos pesquisados definem marketing como vendas e promoções de produtos, sobre essa visão Kotler (1998), diz que ainda hoje muitas pessoas se referem a marketing como vendas e propaganda. Considera-se venda e propaganda uma parte pequena de um conjunto mais amplo de ferramentas que trabalham juntas para atingir os objetivos de mercado de uma empresa.

Ainda na visão de Kotler (2000), o Marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Já foi considerado “a arte de vender produtos”, como também “a forma de identificação de possíveis e novos mercados” e agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e assim aprofundar um relacionamento com eles para um aumento na lucratividade da organização.

Com estes resultados, nota-se que a minoria dos lojistas pesquisados vêem o Marketing com visão no Marketing de Relacionamento, Kotler (2002), coloca que o fundamental no Marketing atual é desenvolver o relacionamento em longo prazo. Para ele os profissionais de Marketing devem estar habilitados a relacionar-se de modo eficaz em longo prazo, principalmente, com os clientes principais. O desenvolvimento e a manutenção de relacionamento com esses clientes é que asseguram a sobrevivência da organização em longo prazo.

Dando seqüência, perguntou-se se a empresa utiliza alguma estratégia de fidelização com seus clientes (estratégias para manter os clientes atuais)?

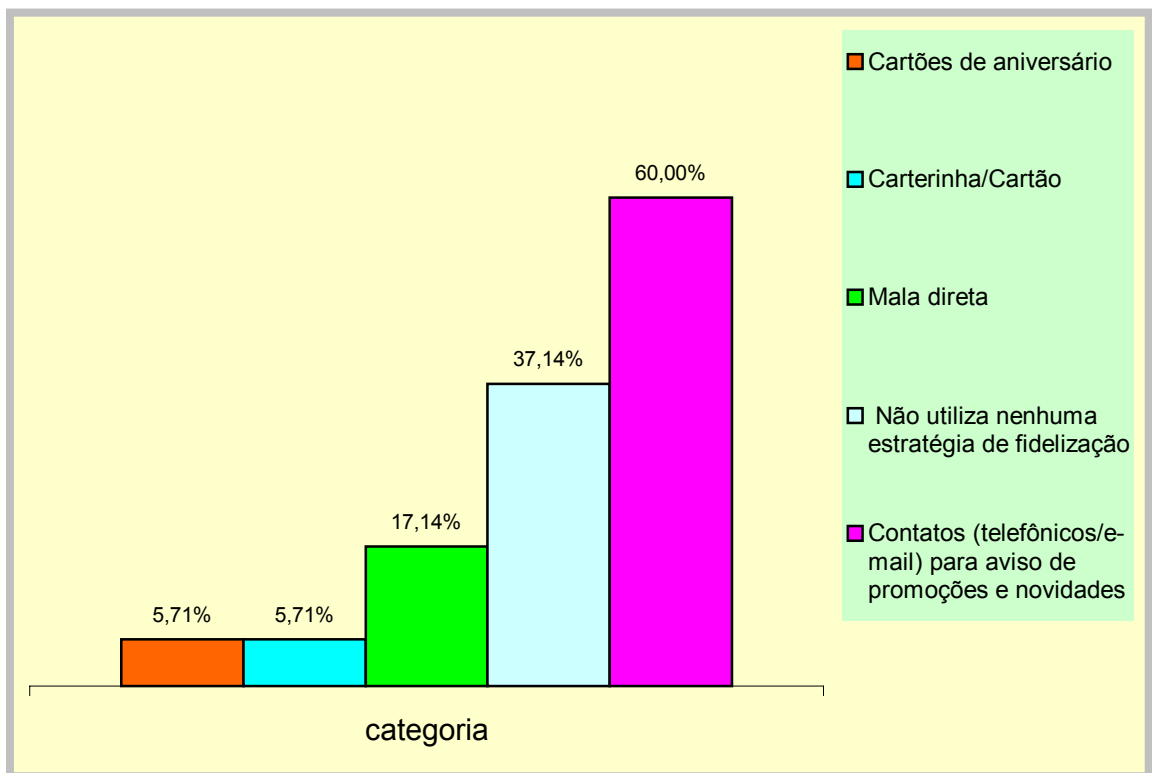


Figura 14: Estratégia de fidelização

Fonte: Dados Primários

Os dados coletados, conforme mostrado na figura 14, mostraram que 60,0% dos pesquisados utilizam os contatos (telefônicos/e-mail) para aviso de promoções e novidades, 37,14% dos questionados não utilizam nenhuma estratégia de fidelização, 17,14% utilizam como estratégia de fidelização a mala direta, e somente 5,71% usam como estratégia a carteirinha/cartão fidelidade e os cartões de aniversário.

Nota-se que a maioria dos lojistas entrevistados não utilizam meios para fidelizar os clientes. O contato telefônico gerou o maior índice e este é um mecanismo muito comum e não gera fidelização e sim é só um meio de comunicação, e de fazer o cliente lembrar da loja. Outro ponto que cabe salientar é que 37,14% não utilizam nenhuma estratégia de fidelização.

Os programas de fidelização buscam através de campanhas de persuasão customizada, construir e manter a fidelidade dos clientes e consumidores. Essa fidelização é construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado com os mesmos.

Segundo Stone (1998) o pressuposto de um programa de fidelização é de que 80% das vendas repetidas vem de 20% da base de clientes. Então é importante que a empresa se concentre na segmentação dos clientes existentes, para identificar esses 20% e desenvolver uma série de atividades de relacionamento que mantém o cliente constantemente motivado a repetir a compra.

Num mercado competitivo o segredo para conquistar bons resultados é fidelizar clientes, o marketing de relacionamento surgiu como opção para satisfazer essa lacuna, pois ao contrário dos sistemas tradicionais que são geralmente desenvolvidos em torno de processos ou produtos e o cliente é meramente um coadjuvante no processo, no marketing de relacionamento o cliente é centro, e todas as estratégias são utilizadas como o cliente sendo a porta de entrada.

A seguir buscou-se verificar se a empresa já utilizou algum tipo de pesquisa de satisfação para com seus clientes?

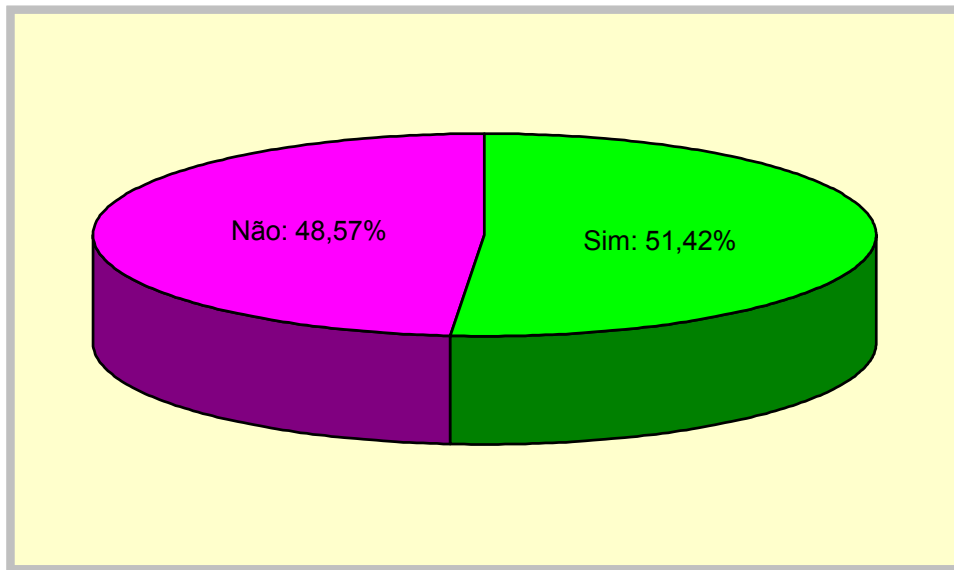


Figura 15: Pesquisa de satisfação

Fonte: Dados Primários

Os dados coletados mostraram que 51,42% do comércio varejista pesquisado realiza pesquisa de satisfação com seus clientes, representando 18 dos 35 questionários respondidos e 48,57%, quase a metade dos lojistas entrevistados, não realiza nenhum tipo de pesquisa de satisfação para com seus clientes (Figura 15).

Segundo Kotler (2002) o sucesso de marketing em longo prazo fundamenta-se em proporcionar satisfação aos clientes que se pretende atingir. A satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente, em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu. No entanto, a satisfação do cliente deve ser avaliada, através de pesquisas de satisfação, para verificar se as estratégias de marketing adotadas pela empresa estão tendo os resultados esperados.

Da mesma forma, verificou-se se a empresa utiliza algum tipo de sistema para avaliar a importância dos seus clientes?

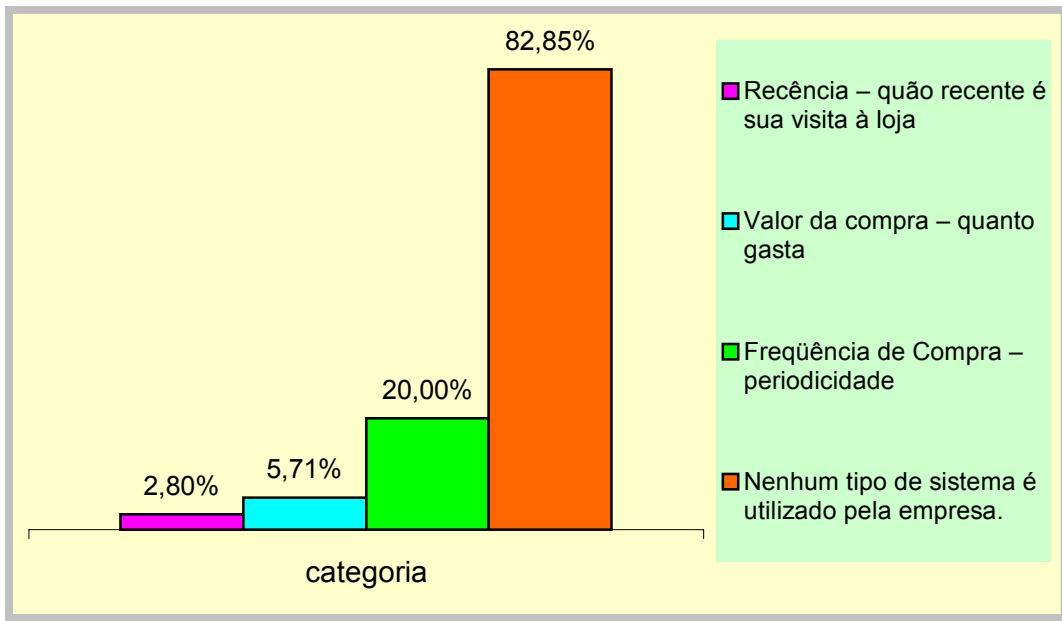


Figura 16: Sistema utilizado para avaliação do cliente

Fonte: Dados Primários

Observou-se, na figura 16, que 82,85% não possuem nenhuma forma de avaliar a importância de seus clientes, sendo que 20,0% dos pesquisados utilizam a frequência de compra-periodicidade como forma de avaliar a importância de seus clientes, 5,71% dos pesquisados avaliam a importância dos seus clientes pelo valor da compra, ou seja, por quanto o cliente gasta e somente 2,8% avaliam pela recência – quão recente é a visita de seu cliente em sua loja.

Uma das idéias centrais do Marketing de Relacionamento é o de considerar que todo cliente é diferente e quando compram produtos ou serviços eles estão satisfazendo necessidades diferentes e representam níveis de rentabilidade diferentes para a organização. Alguns clientes são altamente rentáveis, outros nem tanto e alguns dão até prejuízo.

Para se ter uma idéia de como a estratificação é importante, segundo Peppers e Rogers (2004), um banco americano, após estudar a lucratividade de seus clientes, chegou a números bastante interessantes: 27% da base de clientes eram responsável por 100% de lucratividade e se eliminassem 73% de seus clientes, perderiam apenas 7% do faturamento.

A seguir perguntou-se se a empresa utiliza algum mecanismo para que o comportamento de compra do cliente seja mais frequente?

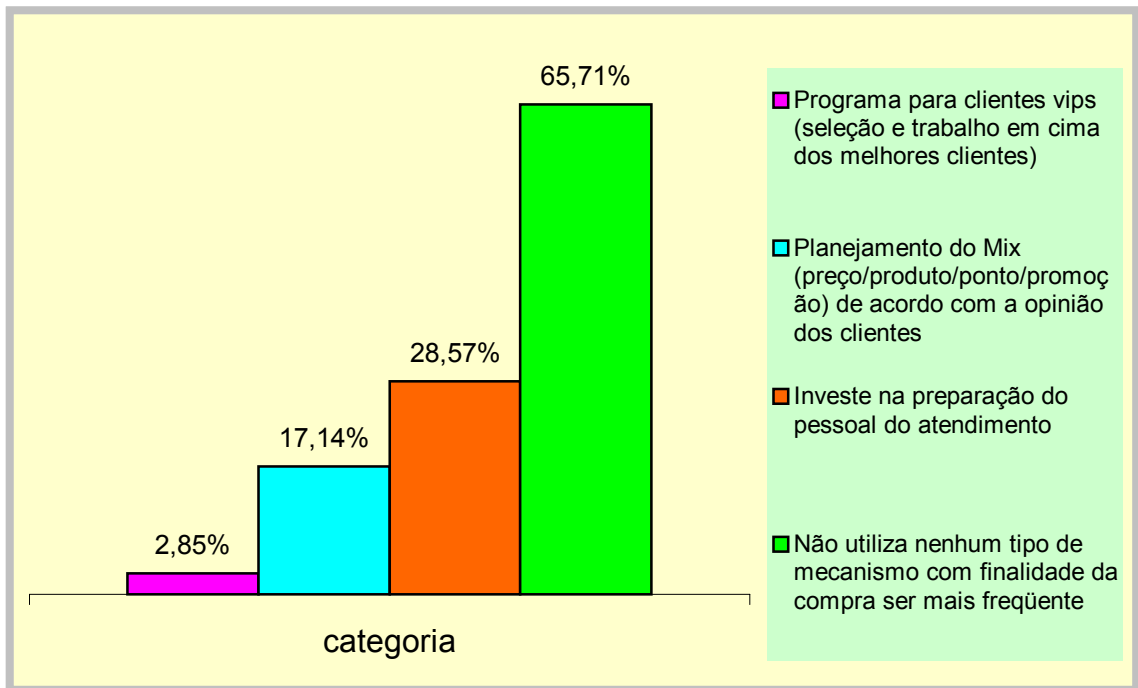


Figura 17: Mecanismo utilizado para compra ser mais freqüente

Fonte: Dados Primários

Com os dados coletados verificou-se, figura 17, que 65,71% do comércio varejista questionado não utilizam nenhum tipo de mecanismo com a finalidade da compra ser mais freqüente, representando 23 questionários dentro do universo pesquisado. Já 28,57% investe na preparação do pessoal do atendimento como forma de tornar o comportamento de compra mais freqüente. E ainda 17,14% do setor utilizam o planejamento do mix (preço/produto/ponto/promoção) com a opinião dos clientes. E somente 2,85% do comércio pesquisado utilizam programa para clientes vips (seleção e trabalho para os melhores clientes) como forma para que o comportamento de compra do cliente seja mais freqüente.

Entretanto, os dados coletados mostraram a necessidade do setor varejista em estudo adotar estratégias para que o comportamento de compra do cliente seja mais freqüente, algumas estratégias são abordadas por Gordon (1998) são elas: Conjunto (mix) de clientes, onde a empresa deve reconsiderar seu conjunto de clientes, decidindo com quais deles devem ou não devem investir para fazer seus negócios; Foco, onde a empresa focaliza os melhores clientes e entrega a eles tudo que eles querem. Vínculo, onde a empresa deve se propor a estabelecer continuamente

vínculos com seus clientes, Colaboração, a empresa deve estar integrada e consciente para que não exista a diferença (nós) empresa e (eles) os clientes

A seguir perguntou-se qual é o mecanismo que a empresa utiliza para identificar as necessidades/desejos ou preferências de seus consumidores?

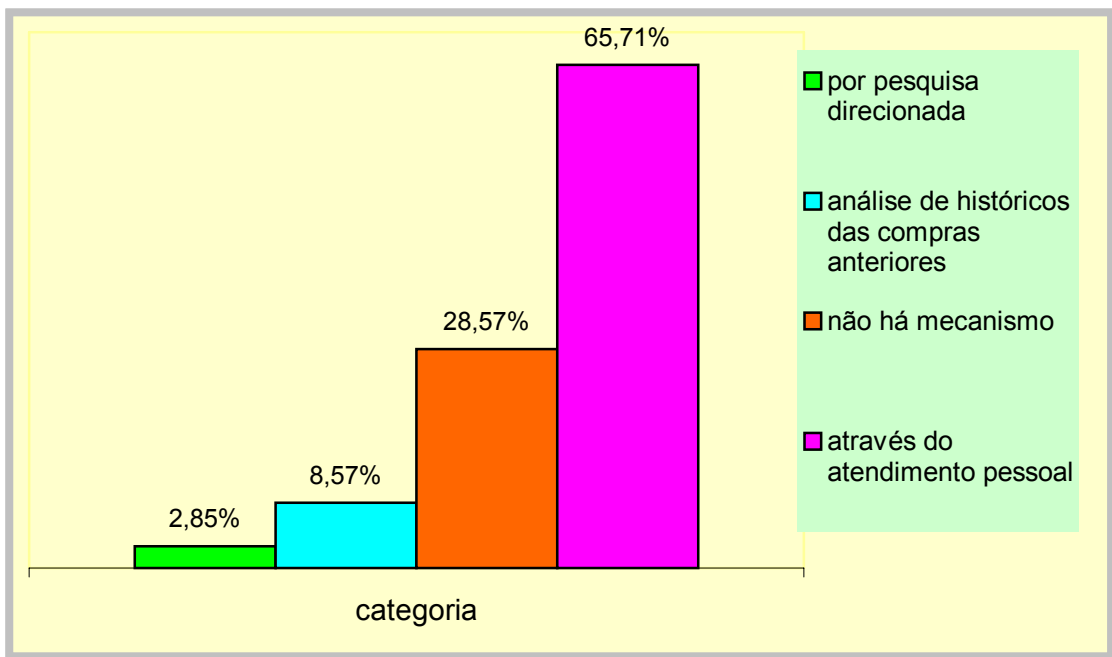


Figura 18: Mecanismos utilizados para compra tornar-se mais freqüente

Fonte: Dados Primários

Segundo a maioria dos entrevistados 65,71% é através do atendimento pessoal, que eles identificam as necessidades/desejos de seus clientes, 28,57% dos pesquisados não utilizam de nenhum mecanismo para identificar as necessidades/desejos, ainda 8,57% deles utilizam a análise de históricos das compras anteriores e somente 2,85% dos pesquisados o mecanismo utilizado é através da pesquisa direcionada

Na visão de Gracioso (1997), compreende o marketing através de um processo de troca pelo qual duas ou mais partes dão algo de valor uma às outras para satisfazerem necessidades e desejos recíprocos. De acordo com esse autor, hoje ainda uma empresa começa a elaborar seus produtos e serviços baseados essencialmente nas necessidades e desejos de seus consumidores ou prováveis consumidores. Para ele é preciso realmente conhecer primeiro o que o consumidor

necessita ou deseja, estudar a sua concepção do produto ou serviço que atende a essa necessidade, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo.

4.4 Bloco 4 – Cadeia de relacionamento

Neste quarto e último bloco de questões, o intuito era verificar sobre a cadeia de relacionamento do comércio varejista. Para tanto, perguntou-se qual é o tipo de comunicação interna que a empresa utiliza?

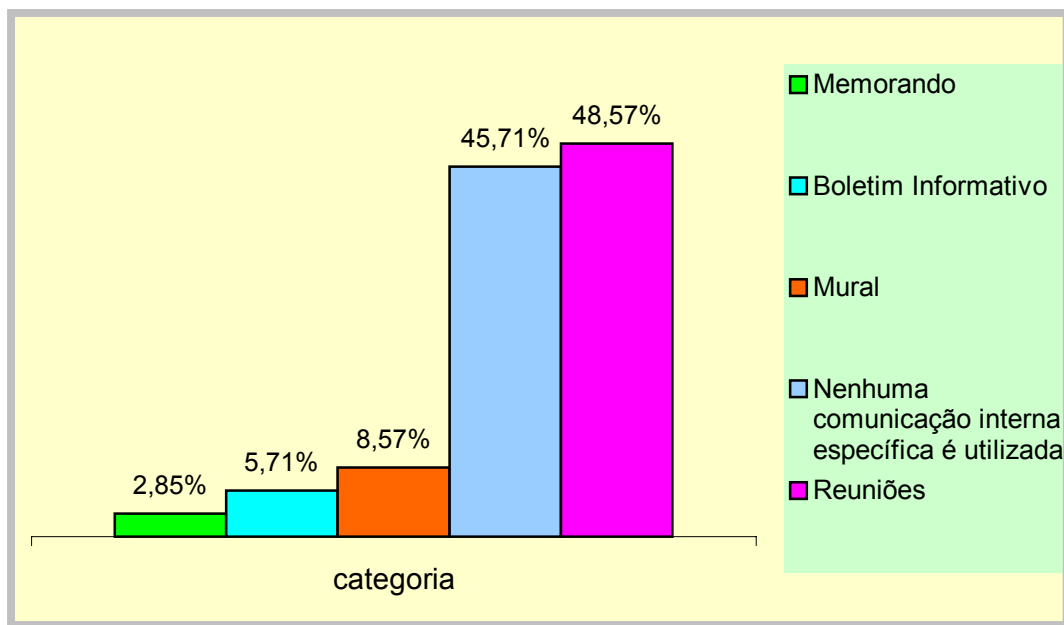


Figura 19: Comunicação interna utilizada

Fonte: Dados Primários

Analisando o gráfico da figura 19 foi observado que 48,57% dos pesquisados utilizam as reuniões; 45,71% não possui nenhuma comunicação interna específica; 8,57% por mural; 5,71% por boletim informativo e ainda 2,85% dos pesquisados utilizam o memorando para a comunicação interna.

O índice dos lojistas que não tem nenhum tipo específico de comunicação interna é alto e para que se consiga agregar valor para o cliente hoje, é preciso que todos

da organização estejam bem alinhados, ou seja, falando a mesma língua. Para isso formas de estar junto, proprietários, gerentes, atendentes deve ser prioridade nessas empresas.

A seguir perguntou-se se a empresa incentiva à participação de seus colaboradores em eventos, feiras, palestras, cursos, referente ao setor em que atua?

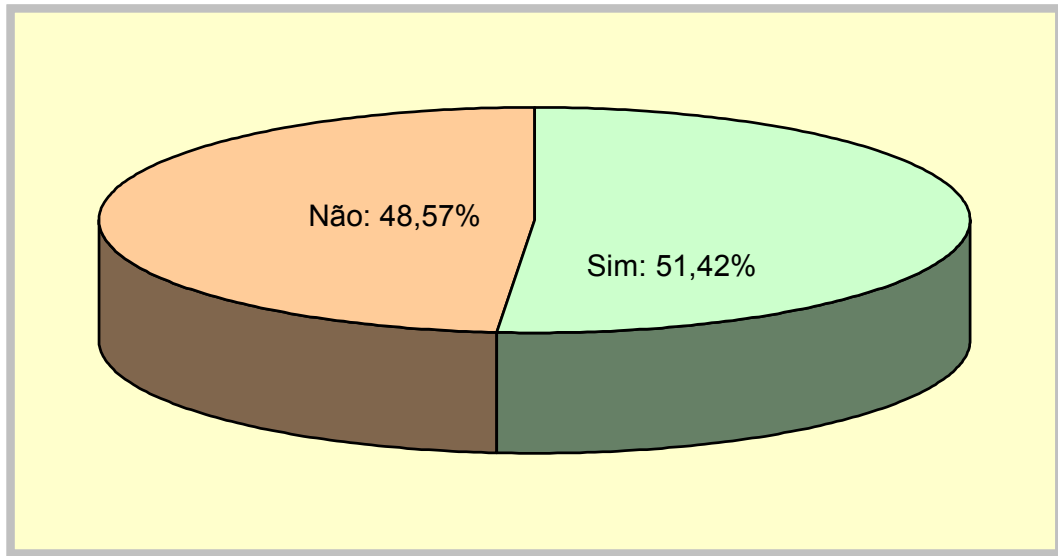


Figura 20: Incentivo aos colaboradores

Fonte: Dados Primários

Observou-se na figura 20 que 51,42% dos pesquisados, o que corresponde a 18 questionários respondidos, incentivam à participação de seus colaboradores em eventos, feiras, palestras, cursos, referente ao setor em que atuam e 48,57% não incentivam os colaboradores em nenhum dos itens mencionados.

Na visão de Matozo (2000), a imagem de uma empresa é construída, entre alguns outros fatores, sobre tudo com que é repassado aos clientes pelos próprios funcionários. Dentro desta visão os incentivos e formas de estar com funcionários dispostos ao trabalho devem ter um lugar privilegiado nas estratégias de uma empresa.

Dando seqüência a coleta de dados, perguntou-se qual o meio mais utilizado por sua empresa para se informar sobre seus concorrentes?

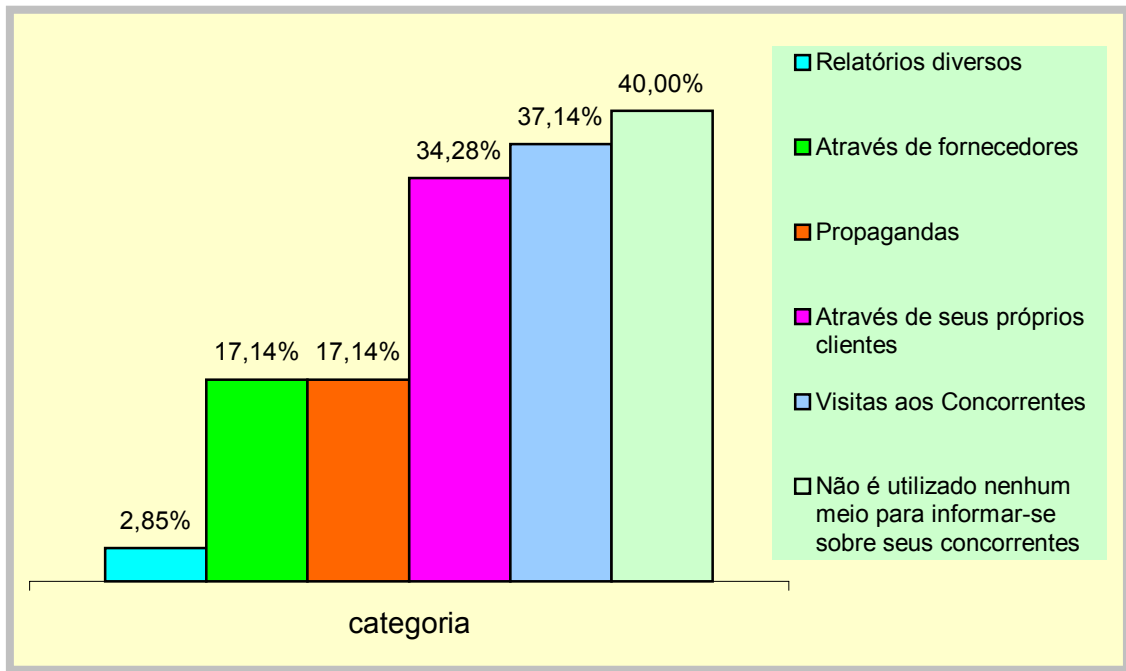


Figura 21: Meios utilizados para informar-se dos concorrentes

Fonte: Dados Primários

Com os dados obtidos na pesquisa verificou-se (Figura 21) que 40% dos lojistas pesquisados não utilizam nenhum meio para informar-se sobre seus concorrentes; 37,14% utilizam visitas aos concorrentes como forma de conseguir informações dos mesmos; 34,28% obtêm informações dos concorrentes através de seus próprios clientes; 17,14% utilizam-se dos fornecedores para obter informações dos concorrentes, ainda 17,14% utilizam as propagandas como forma de obter informações dos concorrentes. e 2,85% através de relatórios diversos.

Na visão de Churchill et al. (2000), o ambiente deve estar constantemente em monitoramento por parte das organizações, o autor apresenta a análise ambiental como a prática de rastrear ameaças e oportunidades no ambiente externo. Isto posto, os mesmos autores afirmam que o objetivo da análise deste ambiente é ajudar as organizações a desenvolver uma vantagem competitiva.

No entanto, o setor varejista em estudo precisa analisar o ambiente competitivo para buscar um desempenho melhor que os dos concorrentes, conhecendo seus produtos, seus preços, suas promoções, suas formas de distribuição, de atendimento, de relacionamento para que possa fazer uma entrega superior para seu cliente.

Buscou-se saber se existe troca de informações sobre o seu cliente com seus fornecedores?

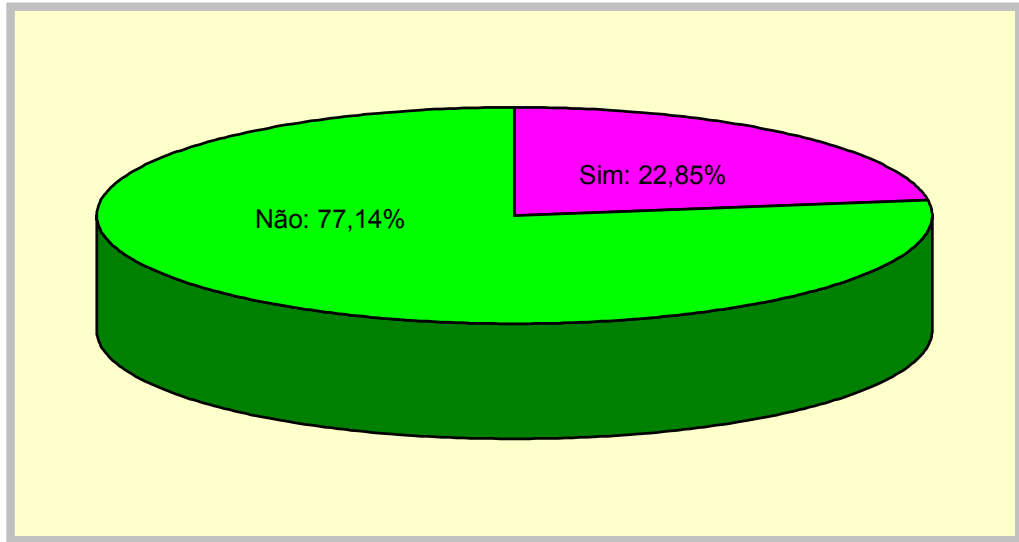


Figura 22: Troca de informações de clientes com fornecedores

Fonte: Dados Primários

Com os dados coletados verificou-se (Figura 22) que 22,85% dos pesquisados trocam informações sobre o seu cliente com seus fornecedores e 77,14% não trocam informações com os fornecedores.

Para conseguir um grande valor para o cliente, é preciso que mais valor ainda seja criado com os fornecedores. Alguns dos valores que o cliente quer se perdem ao longo do tempo, por isso a necessidade do varejista estar sempre trocando informações com seus fornecedores, para que eles possam produzir também sob a ótica do consumidor final de seus produtos e serviços

Para finalizar a coleta de dados, questionou-se os pesquisados se a empresa tem algum tipo de parceria com fornecedores, canais de distribuição ou intermediário?

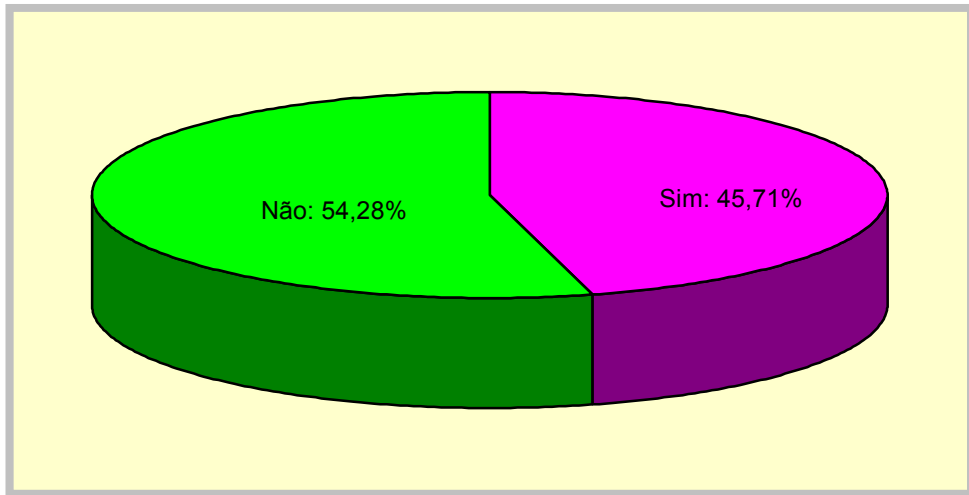


Figura 23: Parceria com fornecedores, distribuidores e intermediários

Fonte: Dados Primários

Observou-se na figura 23, que 54,28% não possuem nenhum tipo de parceria e 45,71% possuem algum tipo de parceria com fornecedores, canais de distribuição ou intermediário.

Os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa, afirma Gordon (1999). A empresa deve refletir sobre como as necessidade e comportamentos dos clientes podem conduzir à aquisição, à produção e a logística, mas para que isso funcione as empresas precisam desenvolver e alinhar uma cadeia de relacionamento com funcionários, fornecedores, distribuidores, intermediários para que todos de alguma forma criem e compartilhem valores desenvolvidos para atender e beneficiar o cliente final.

5 CONSIDERAÇÕES E DIRETRIZES DE IMPLANTAÇÃO

O objetivo geral que norteou este estudo consistiu em propor diretrizes para a implantação do Marketing de Relacionamento como diferencial competitivo no comércio varejista, no intuito de atingir este objetivo e também como considerações a respeito do estudo segue o exposto.

5.1 Considerações

A partir das literaturas consultadas e frente à pesquisa realizada, alguns aspectos foram considerados relevantes, tais como:

- estrutura de mercado e a competitividade aspectos que devem estar em constante monitoramento;
- acirrada competitividade o que exige uma maior atenção por parte dos pequenos varejistas em seu mercado de atuação;
- falta de visão estratégica e de utilização das ferramentas do marketing por parte destes lojistas o que é base para qualquer programa de Marketing de Relacionamento;
- identificação e escolha das principais capacidades estratégicas que a empresa deve desenvolver para o sucesso de um programa de marketing de Relacionamento;
- inadequação estrutural das empresas pesquisadas para o Marketing de Relacionamento;

Além destes aspectos apresentados acima, cabe ressaltar algumas considerações específicas no que diz respeito aos dados extraídos no estudo de caso.

Identificou-se que as empresas poderiam utilizar de maneira mais eficaz o banco de dados de clientes, não restringindo o seu uso exclusivamente para informações cadastrais e sim como uma ferramenta de Marketing de Relacionamento, explorando

a coleta, manutenção e atualização das informações, tais como: histórico de contatos, histórico de compras, preferências pessoais, mala direta, dentre outros.

A utilização adequada de um banco de dados pode trazer benefícios como: seleção e rejeição de clientes, identificação de necessidades de compras futuras de acordo com as especificidades próprias dos clientes ou de um grupo de clientes, agilidade nas transações comerciais com a cadeia de relacionamento, etc.

Com o referido estudo ainda pode-se observar a falta de canais de contatos que a empresa disponibiliza para seus clientes, o que compromete o feedback, verificou-se ainda que as empresas na maioria das vezes utilizam como meio de contato apenas o telefone, deixando de explorar outros meios; ocasionando um desconhecimento quanto a expectativa e percepção de valor em relação ao cliente, bem como do feedback dos serviços e produtos ofertados pela empresa.

Cultura, valores, conhecimento, percepção e liderança são capacidades importantes a serem desenvolvidas para a prática do Marketing de Relacionamento e o estudo de caso mostra um desconhecimento dessas práticas por parte das empresas pesquisadas, através da falta de líderes (responsáveis) para disseminar a cultura do Marketing de Relacionamento, a falta de visão estratégica e conhecimento do Marketing concebendo o mesmo apenas para aspectos promocionais e de vendas, e não como um esforço contínuo e colaborativo nas relações com os clientes.

Verificou-se ainda que as empresas pesquisadas não disponham de processos e procedimentos o que compromete a estrutura necessária para o Marketing de Relacionamento, onde a inexistência destes aliados à falta de tecnologia voltada ao relacionamento com o cliente, prejudica a interação de clientes, fornecedores e parceiros.

Mesmo com um esforço significativo do pessoal de linha de frente (atendentes) buscando criar um maior relacionamento com os clientes; as estratégias de fidelização podem ser comprometidas, uma vez que não há mecanismos estratégicos para a prática das mesmas, são poucos os lojistas que utilizam meios de fidelização.

Constatou-se ainda falta de utilização de pesquisas com clientes, principalmente para identificação de suas necessidades assim como suas preferências. Falta de

reuniões e maiores incentivos com os colaboradores no que tange motivação para desenvolvimento de relações para com os clientes.

Dentro das considerações expostas cabe apresentar como sugestão para as empresas pesquisadas algumas diretrizes que podem servir de instrumento de apoio na implantação de um programa de marketing de relacionamento, as diretrizes a seguir não têm caráter prescritivo ou fechado, mas procuram auxiliar na difícil tarefa de iniciar um programa de marketing de relacionamento, onde as dificuldades aumentam quando se tratam de micro empresas.

5.2 Diretrizes para o Marketing de Relacionamento

A partir do conhecimento de base teórica somado aos resultados da parte prática, através dos resultados coletados e após feitas algumas considerações, pode-se dar um direcionamento melhor através de algumas diretrizes:

1) Disseminação e conhecimento da importância do programa de Marketing de Relacionamento para todas as áreas da empresa.

Nesta diretriz é importante que cada envolvido da organização conheça os objetivos do Marketing de Relacionamento, incorporando assim uma cultura em prol do relacionamento com os clientes.

2) Construção e monitoramento de um sólido banco de dados

Deverá contemplar além de informações cadastrais, histórico de compras (tipo de produto e valores), histórico de contatos, categoria de produtos (preferências pessoais).

3) Identificação, coleta, análise e interpretação de dados visando seleção de clientes.

Ao empregar esta diretriz a empresa poderá se concentrar nos clientes mais apropriados, e fazer investimentos mais direcionados para assim aumentar o vínculo com esses clientes selecionados pela empresa.

4) Definição de Estratégias de Relacionamento

A partir desta diretriz a empresa deverá contemplar todas as análises a fim de definir a forma de como a empresa fará o gerenciamento de seus clientes, somado

às implicações de investimento e lucro associados, e desenvolvimento de um modo de gerenciar.

Essas estratégias serão desenvolvidas a partir dos dados dos clientes e de mercado visando clientes individuais, identificados através do banco de dados da empresa. Todas as estratégias deverão alinhar-se com as nove capacidades ou variáveis mencionadas (págs 55 à 66, capítulo 2) deste trabalho.

A estratégia preliminar estará na formação do entendimento pelos funcionários e determinação de um responsável pelo setor de relacionamento. E a partir deste responsável algumas estratégias poderão ser desenvolvidas. Como as abaixo exemplificadas:

- a) Direcionamento de compras futuras, a partir do conhecimento individual ou de grupos de clientes;
 - b) Desenvolver campanhas de comunicação mais específicas através de Mala Direta, Correio Eletrônico, Tele marketing, Cartão de Aniversário, etc.
 - c) Fornecer incentivos de promoção específicos, como: para os melhores clientes que mais compram uma determinada marca ou produto; desenvolver um conjunto personalizado de cupons para cada cliente conforme suas preferências pessoais, dar aos clientes um cartão de lealdade/fidelidade para poder recompensá-los através de descontos;
 - d) Operar e fazer prestar um atendimento individualizado de acordo com o conhecimento das preferências específicas de cada cliente, etc.
- 5) Construção de Mecanismos de Monitoração e Controle

Esta diretriz permitirá o acompanhamento do desempenho das estratégias adotadas, mensurando diversos resultados, inclusive financeiros. Como sugestão neste item poderá ser realizada pesquisas de satisfação, caixa de sugestão, formas alternativas de estar junto aos clientes e o desenvolvimento de meios reais para um maior feedback.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

6.1 Conclusões

Para finalizar esta pesquisa, torna-se importante demonstrar as conclusões por meio de critérios de relevância e de contribuição para o Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, pois todo o trabalho de pesquisa, independente do tema, justifica-se por trazer benefícios à área estudada, sendo relevante e conveniente, bem como exeqüível e viável a título de prazos e recursos disponíveis.

Ainda, neste capítulo, serão levantados alguns resultados práticos bem como perspectivas para novos estudos.

Na realização deste trabalho buscou-se atender aos critérios, os quais podem ser entendidos como os pilares de sustentação, Mattar (1993) citado em Cardoso (1994, p.57) que estabelece três critérios que validam as propostas de pesquisas candidatas à obtenção do título de dissertação de mestrado:

- Relevância: por ser necessário, conveniente, útil e importante, sob o ponto de vista teórico ou prático para uma comunidade;
- Contribuição: quando cooperar, mediante resultados científicos, para algum fim na área que o título de mestre se habilita;
- Validade: quando, numa consideração de prazos, recursos e informações disponíveis, além da habilidade e competência do pesquisado, mostrar ser exeqüível.

6.1.1 Relevância

O trabalho é considerado relevante por tratar de temas bastante atuais como Marketing de Relacionamento e Competitividade, assuntos prementes no contexto organizacional do mundo moderno. Ainda por se propor um estudo de caso em empresas da nossa cidade, realidade na qual vivemos com a finalidade de prover

uma orientação aos lojistas para que os mesmos se orientem com foco no cliente, visando conquistá-los, retê-los e mantê-los para assim tornarem-se mais competitivos.

E para ser considerado competitivo, sob enfoque do Marketing de Relacionamento, nos dias atuais as empresas deverão desenvolver capacidades de conquistar e manter seus clientes-alvo para assim superar a concorrência. Quanto maior o nível de competitividade da empresa, mais capacidade terá para atingir seus objetivos e maximizar seus resultados.

O Marketing de Relacionamento traz contribuições tanto para a sociedade de um modo geral, por ganhar mais qualidade nos produtos e serviços ofertados, um melhor atendimento, e assim maior satisfação. Como também, para a empresa, que passa a ter maior lealdade por conhecer melhor seus clientes e assim entregar o valor que eles desejam, tornando-se, mais competitivos e assim conquistando uma melhor lucratividade.

Sobre essas contribuições ao cliente em relação ao Marketing de Relacionamento, Berry (1995) ressalta algumas: obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; oferta benefício social por estarem recebendo um serviço personalizado; maior bem estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações como, adquirir novo produto, que envolva ego dos clientes ou riscos financeiros.

Ainda destaca algumas contribuições para as empresas; ele coloca que um maior envolvimento conquistado a partir do Marketing de Relacionamento permite uma base maior de conhecimento do cliente. E sabendo explorar essa base de conhecimento é possível a empresa alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras, custos menores das transações e até mesmo da venda da informação.

Esse trabalho também é considerado relevante por mostrar uma aplicação prática de algumas das teorias sintetizadas neste trabalho através da construção das diretrizes do Marketing de Relacionamento.

6.1.2 Contribuição

O marketing vive, neste momento, um período de alinhamento de seus métodos e de seus processos de produção, criados no bojo da globalização. Os avanços tecnológicos experimentados pela tecnologia da informação promoveram considerável inovação nas práticas de marketing.

A redução de custos e o aumento do volume de vendas provocados por essas inovações garantem o fortalecimento competitivo. Novas atividades e funções passam a ser desenvolvidas no âmbito do marketing como um todo. Técnicas, métodos e concepções são criados e implementados simultaneamente à implantação de novos modelos gerenciais, aplicados sobre uma nova estrutura organizacional, mais enxuta, mais ágil e horizontalizada.

O Marketing de Relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, sugerindo evolução na estrutura conceitual do marketing, ele na verdade se desenvolve a partir das definições históricas do marketing, mas suas diferenças tomadas em conjunto têm o potencial para torná-lo cada vez mais amplo. Com o Marketing de Relacionamento, a empresa de hoje se concentra principalmente em: tecnologia e clientes individuais, objetivos da empresa, seleção e rejeição de clientes, cadeia de relacionamento, reavaliação dos 4P's do marketing e criação de novos valores.

Nesse contexto, o Marketing de Relacionamento, somado a um corpo teórico bastante sedimentado, faculta ao marketing uma base sólida de conhecimento consistente e sistematizado, sobre o qual é possível realizar avanços seguros e relevantes à prática empresarial que muito contribuem para o progresso e constante atualização da Engenharia da Produção, sugerindo estudos relevantes, principalmente em se tratando do Marketing de Relacionamento como fator competitivo, pois a competitividade vem caracterizando a economia moderna, e seu imperativo atualmente está na capacidade da empresa construir fortes relacionamentos.

6.1.3 Validade

Este estudo foi válido pela disponibilidade de recursos e informações, mesmo sendo um assunto recente a quantidade de publicações, livros e artigos pertinente ao tema é bastante razoável e serviram como fomento para revisão bibliográfica como também para análise da pesquisa.

O resultado desse estudo de caso será disponibilizado para os lojistas das empresas que foram entrevistadas, assim como as diretrizes para conhecimento de todos, possibilitando a efetivação do caso prático em toda sua plenitude e extensão, contribuindo assim com a sociedade em questão.

Sendo assim, acredita-se reunir habilitação e competências à realização desse estudo por ter formação em Administração, estar fazendo mestrado na Engenharia de Produção, tendo cursado disciplina pertinente ao tema escolhido e ainda por ter uma loja na rua onde foi desenvolvido o estudo de caso há mais de dois anos, conhecendo a realidade da rua, as necessidades dos lojistas e principalmente a vontade de apresentar diferentes visões, idéias e conceitos de um assunto tão relevante para que essas empresas possam tornar-se cada dia mais competitivas.

6.2 Sugestões para pesquisas futuras

Por fim, existem possibilidades para estudos futuros sobre o tema proposto como, por exemplo, estudar o desenvolvimento e subsequentemente implementação dessas diretrizes propostas em uma das lojas em estudo, estudar a competitividade gerada a partir de empresas que implantaram o programa de Marketing de Relacionamento, estudar as dificuldades das micros empresas na implantação de um programa de Marketing de Relacionamento.

7 REFERÊNCIAS

ASAKURA, Oscar.K. N: **O CRM no setor automotivo**. São Paulo: Fenabreve, 2001.

BECKMAN, Theodore N.; DAVIDSON, William R.;WAYNE, **Marketing**. New York: Ronald Press, 1973.

BERRY, L. **Descobrimdo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: QualityMark, 2001.

_____. **Serviços de satisfação máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Marketing)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, Olga R. **Marketing de Relacionamento**. Apostila Pós-Graduação. UFSC, Florianópolis, 2001.

_____. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. 1994. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas), UFSC, Florianópolis.

CHURCHILL , Jr, G; PETER, J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo:Atlas, 1990.

COBRA, Marcos; Ribeiro, Áurea. **Marketing**: Magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

COSTA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria Brasileira**. Campinas: Papyrus e Unicamp, 1994.

DAY, G.S. Continuous learning about Markets. **California Management Review**, v.2, n.6, p.09-31, Summer, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUKER, P. O Futuro já começou. **Exame**, São Paulo, v.2, n.3, p.112-126, 22mar. 2000.

DUNNE, Patrick e LUSCH, Robert; **Retailing**, Orlando, v.3, n.4, p. 233, 11jun.1999.

FURLONG, Carla B.. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1991.

_____. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnica e tecnologias para conquistar e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnica e tecnologias para conquistar e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRACIOSO, F. Marketing: **O sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

GRÖNROOS, Cristian. **Fron marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing**. Management Decision, 1994.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing**. Oxford: Butterworth-Hunemann, 1999.

JOSEPH, D.; MCBURNIET, T. **Marketing plus**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos - LTC, 1991.

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

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Phillip; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Phillip. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed., São Paulo: Manole, 2002.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVITT, T.; SIMÕES, A. B. **A imaginação de marketing**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1990.

LEVITT, Theodore. Após a venda ter sido realizada. In: SVIOKLA, Jonh J.E Shapiro, Benson P. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LEVY, M.; B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOZO, Luciano. **Call Center: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Record, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. v.1 e 2, São Paulo: Atlas, 1999.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC S/A, 1999.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEPPERS, Don.; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**. São Paulo: Campus, 2004.

_____. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAPP, S. Pegadas no futuro. **HSM Management**. São Paulo: v.4, n2 p.56-64.outubro Edição Especial, 2000.

ROBBINS, S. COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall, 1995.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERT, Henry G. **Retailing: principles and practices** ed. New York: Mc Graw-Hill, 1954.

ROGRIGUES FILHO, Lino. **Marketing Industrial**. Pós-Graduação em Administração. São Paulo: USP, 1995.

SHETH, Jagdish. N. **The domain of relationship marketing second Research Conference on Relationship Marketing**. Atlanta: Centre for Relationship Marketing, Emory University, 1994.

SPOHN, Robert F., ALLEN, Roberty. **Retailing**. Reston: Prentice-Hall, 1977.

STANTON, W. J.; ETZEL, M. J.; WALKER, B.J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONE, Merlin. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STONE, Merlin; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Litera Mundi, 1998.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

TELLIS, W. **Introduction to Case Study**. Qualitative Report, vol.3, n2, julho, 1997.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE 1

Bloco 1 – Informações Gerais

Questões

1) Que sistema de armazenamento de dados (banco de dados) sobre seus clientes, sua empresa possui?

- Cadastro manual (caderno de clientes)
- Cadastro computadorizado
- Tecnologia – CRM
- Não possui nenhuma forma de armazenamento de dados.
- Outros. Quais? _____

2) Seu sistema de armazenagem de dados, contém que tipo de informações sobre seus clientes?

- Informações cadastrais
- Histórico de contatos (telefônicos/visitas)
- Histórico de compras
- Preferências pessoais
- Outras.Quais? _____

3) Qual(is) o(s) meio(s) normalmente utilizado(s) para coletar informações sobre os clientes?

- Cartão de Fidelização
- Compras via internet
- Compras na loja com cadastro de clientes
- Convênio com a administradora de cartão de crédito
- Promoções (em que resultem de preenchimento de dados)
- Outros. Quais? _____

4) Quais são os canais de contato (comunicação) que sua empresa disponibiliza para seus clientes?

- Caixa de Sugestão
- Call Center- 0800
- Correio eletrônico – e-mail
- A empresa não disponibiliza nenhum canal de contato a não ser o atendimento pessoal

() Outros. Quais? _____

5) Há um mecanismo de resposta/retorno a este contato?

() Sim () Não

6) Quais são os meios que a empresa utiliza com maior frequência para comunicar-se com seus clientes?

() Telefone

() Correio convencional

() Correio eletrônico – e-mail

() Fax

() Mídia

() Somente o atendimento pessoal na loja

() Outros. Quais? _____

7) Em sua empresa há um responsável pelo relacionamento entre a empresa e seus clientes?

() Sim () Não

8) Há um esforço do pessoal da linha de frente (atendentes) buscando criar um maior relacionamento com seus clientes?

() Frequentemente

() Ocasionalmente

() Raramente

() Nunca

Bloco 2 – Expectativa do Cliente e Percepção de Valor

1) Você sabe quais são os benefícios ofertados por sua empresa que seus clientes mais valorizam?

() Aparência visual das instalações físicas

() Qualidade de atendimento –Boa disposição do colaborador em servir

() Diferencial nos produtos ofertados

() Novidades e variedade de produtos

() Promoções

() Localização da loja

() Não sabemos quais os benefícios ofertado que nossos clientes mais valorizam

() Outros. Quais?

2) Em sua empresa há participação dos clientes na escolha dos produtos/serviços que são ofertados?

() Sim. () Não.

3) Existem formas de estar junto com o cliente, com o propósito de obter feedback dos produtos e serviços ofertados?

() Frequentemente

() Ocasionalmente

() Raramente

() Nunca

4) De que forma são consideradas (atendidas) as informações fornecidas por seus clientes?

() Frequentemente

() Ocasionalmente

() Raramente

() Nunca

Bloco 3 – Foco no Cliente e Valor Vitalício

1) Como sua empresa define marketing?

() Como vendas e promoções de produtos

() Como identificador dos futuros mercados e clientes

() Como forma de desenvolver relações com clientes

() Outros. Como? _____

2) Sua empresa utiliza alguma estratégia de fidelização com seus clientes?

(estratégias para manter os clientes atuais)

() Mala direta

() Contatos (telefônicos/e-mail) para aviso de promoções e novidades

() Carterinha/Cartão

() Cartões de aniversário

() Compras valem pontos no cartão

() Não utiliza nenhuma estratégia de fidelização

() Outras. Quais? _____

3) Sua empresa já utilizou algum tipo de pesquisa de satisfação para com seus clientes?

() Sim. () Não.

4) Sua empresa utiliza algum tipo de sistema para avaliar a importância dos seus clientes?

- () Frequência de Compra – periodicidade
- () Recência – quão recente é sua visita à loja
- () Valor da compra – quanto gasta
- () Nenhum tipo de sistema é utilizado pela empresa.
- () Outros. Quais?

5) Sua empresa utiliza algum mecanismo para que o comportamento de compra do cliente seja

mais freqüente?

- () Programa para clientes vips (seleção e trabalho em cima dos melhores clientes)
- () Cultura da empresa voltada ao Relacionamento com o cliente
- () Planejamento do Mix (preço/produto/ponto/promoção) de acordo com a opinião dos clientes
- () Investe na preparação do pessoal do atendimento
- () Não utiliza nenhum tipo de mecanismo com finalidade da compra ser mais freqüente
- () Outros. Quais? _____

6) Qual é o mecanismo que sua empresa utiliza para identificar as necessidades/desejos ou preferências de seus consumidores?

- () por pesquisa direcionada
- () através do atendimento pessoal
- () análise de históricos das compras anteriores
- () não há mecanismo
- () Outros. Quais? _____

Bloco 4 – Cadeia de relacionamento

1) Qual é o tipo de comunicação interna que sua empresa utiliza?

- () Memorando
- () Reuniões (de quanto em quanto tempo? _____)
- () Boletim Informativo
- () Mural
- () Nenhuma comunicação interna específica é utilizada
- () Outros. Quais? _____

2) A empresa incentiva a participação de seus colaboradores em eventos, feiras, palestras, cursos, referente ao setor em que atua?

Sim Não

3) Qual o meio mais utilizado por sua empresa para se informar sobre seus concorrentes?

Através de fornecedores

Através de seus próprios clientes

Relatórios diversos

Propagandas

Visitas aos Concorrentes

Não é utilizado nenhum meio para informar-se sobre seus concorrentes

Outros. Quais?

4) Existe troca de informações sobre o seu cliente com seus fornecedores?

Sim Não.

5) Sua empresa tem algum tipo de parceria com fornecedores, canais de distribuição ou intermediário?

Sim. Não

APÊNDICE 2

Florianópolis, 10 de novembro de 2004.

Caro lojista

Pela presente, venho solicitar vossa colaboração no que diz respeito ao preenchimento do questionário que se segue, sendo que o mesmo faz parte do trabalho de dissertação de mestrado do programa de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC- de Gerusa de Brito Ramos Guimarães, na medida em que sua colaboração é de fundamental importância para o enriquecimento dos conhecimentos proporcionados por tal curso.

Informo ainda que não há necessidade de identificação e que o presente estudo é puramente de cunho acadêmico.

(Obs.: É válido o preenchimento de mais de uma alternativa por questão).

Certa de vossa colaboração e pronta atenção

Agradeço antecipadamente;

Gerusa de Brito Ramos Guimarães