

Daphne Blaese de Amorim

**HIATOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM AS TEORIAS DE
MARKETING DE RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO
MERCADOLÓGICA: AS EMPRESAS DO TECNÓPOLIS
GRANDE FLORIANÓPOLIS (SC)**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento.

Linha de Pesquisa: Marketing e Estratégia nas Organizações.

Orientador: Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora através do
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

de Amorim, Daphne Blaese
HIATOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM AS TEORIAS DE
MARKETING DE RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO
MERCADOLÓGICA : AS EMPRESAS DO TECNÓPOLIS GRANDE
FLORIANÓPOLIS (SC) / Daphne Blaese de Amorim ;
orientador, Rudimar Antunes da Rocha, 2017.
162 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Marketing de relacionamento.
3. Comunicação integrada de marketing. 4. Empresas
de tecnologia. I. da Rocha, Rudimar Antunes. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Daphne Blaese deAmorim

**HIATOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM AS TEORIAS DE
MARKETING DE RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO
MERCADOLÓGICA: AS EMPRESAS DO TECNÓPOLIS
GRANDE FLORIANÓPOLIS (SC).**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração”, e aprovada em sua forma final ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 7 de abril de 2017.

Prof. Dr. Marcus Venicius Andrade de Lima
Coordenador do PPGA-UFSC

Banca Examinadora:

Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha
PPGA-UFSC - Orientador

Prof. Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez
PPGA-UFSC – Membro

Prof. Dr. Martin de La Martinière Petroll
PPGA-UFSC - Membro

Prof^a. Dr^a. Alessandra de Linhares Jacobsen
PPGAU-UFSC – Membro externo

Dedico este trabalho à vó Nádia (*in
memorian*).

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais, pelo apoio eterno e ao amor imensurável.

Aos meus irmãos e ao meu amor.

À minha melhor amiga.

Aos meus amigos e aos colegas.

Aos especialistas que indicaram e contataram empresas, de extrema importância para a concretização das entrevistas.

À CERTI, que me incentivou para a busca de constante crescimento.

Aos professores da banca avaliadora, Luiz Salomão Ribas Gomez, Martin de La Martinière Petroll e Alessandra de Linhares Jacobsen.

Ao meu orientador, Rudimar Antunes da Rocha.

Ao PPGA-UFSC, que permitiu ampliar meus conhecimentos acadêmicos.

A todos, muito obrigada pela paciência, pelo entendimento de eventual ausência e pelo ombro sempre disponível.

“Um homem que não se alimenta de seus sonhos,
envelhece cedo”.
(William Shakespeare)

RESUMO

O marketing nas organizações evoluiu para um patamar estratégico e indispensável para o entendimento das tendências mercadológicas e sociais. A sociedade passou por uma profunda mudança nos últimos 50 anos, principalmente com o advento da tecnologia da informação. Neste contexto, técnicas relativas ao marketing de relacionamento e à comunicação integrada de marketing precisaram se adaptar à realidade social e de consumo. O estudo dessa evolução e das adaptações da gestão de marketing foi o principal motivador para esta dissertação de mestrado, que objetiva trazer um maior entendimento entre a dicotomia das práticas organizacionais e as teorias de marketing de relacionamento e comunicação integrada de marketing em empresas de tecnologia do Polo Tecnológico da Grande Florianópolis/SC – o Tecnópolis. A pesquisa qualitativa descritiva de multicasos foi aplicada através de entrevistas semiestruturadas com representantes da área de marketing de dez organizações do Tecnópolis, tendo por técnica a análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa indicam que a tecnologia da informação vem permitindo maior assertividade nas ações de marketing e comunicação, principalmente no que diz respeito à personalização da relação com clientes e consumidores pela facilidade de alcance e de segmentação do público-alvo. As práticas de marketing de relacionamento são entendidas pelos entrevistados como essenciais, mas geralmente não são pautadas na teoria especializada. Esta realidade é também percebida em relação às práticas de comunicação, identificadas como ainda mais críticas pela falta de integração existente entre as diversas ações comunicacionais das organizações analisadas. Identificase a necessidade latente de planejamento pautado em informações de mercado, a nível estratégico e focado na integração e no alinhamento entre as diversas ações, além de aproximação do dia a dia organizacional à ciência.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Comunicação integrada de marketing. Prática versus Teoria. Empresas de tecnologia. Tecnópolis Grande Florianópolis (SC).

ABSTRACT

Marketing in organizations has evolved to a strategic and indispensable level for the understanding of market and social trends. Society has undergone a profound change in the last 50 years, especially with the advent of information technology. In this context, techniques related to relationship marketing and integrated marketing communication needed to adapt to social and consumer reality. The study of this evolution and adaptations of marketing management was the main motivator for this master's dissertation, which aims to bring a greater understanding between the dichotomy of organizational practices and marketing theories of relationship and integrated marketing communication in technology companies of the Polo Tecnológico da Grande Florianópolis/SC - The Tecnópolis. The descriptive qualitative research of multi cases was applied through semi structured interviews with representatives of the marketing area of ten organizations of the Tecnópolis, having by technique the analysis of content. The results indicate that information technology has allowed greater assertiveness in marketing and communication actions, especially regarding the personalization of the relationship with customers and consumers for the ease of reach and segmentation of the target audience. Relationship marketing practices are understood by the interviewees as essential, but are not usually based on specialized theory. This reality is also perceived in relation to communication practices, identified as being even more critical due to the lack of integration between the various communication actions of the analyzed organizations. It identifies the need for planning based on market information, at a strategic level and focused on the integration and alignment among the various actions, in addition to approaching organizational day to day to science.

Keywords: Relationship marketing. Marketing communication. Practice versus theory. Technology enterprises. Tecnópolis Grande Florianópolis (SC).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A estrutura dos 4 Ps.....	27
Figura 2 - Crescimento do Marketing centrado no consumidor.....	31
Figura 3 - Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática	63
Figura 4 - Configuração das variáveis: MR e CIM.....	73
Figura 5 - Fases de Operacionalização da Dissertação.....	79
Figura 6 - Polos Catarinenses.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trajetória conceitual da AMA para marketing	29
Quadro 2 - Nova lógica dominante	33
Quadro 3 - Evolução conceitual de Marketing de Relacionamento	35
Quadro 4 - Correntes teóricas do marketing de relacionamento	38
Quadro 5 - Representação dos 30 Rs	44
Quadro 6 - Composto de comunicação de marketing	49
Quadro 7 - Conceitos de comunicação de marketing.....	52
Quadro 8 - Mix de comunicação de marketing.....	56
Quadro 9 - Fatores da comunicação de marketing	58
Quadro 10 - Foco do profissional de comunicação para cada relação ..	59
Quadro 11 - Processos da estratégia como prática	62
Quadro 12 - 10 Ps do Marketing de Relacionamento	68
Quadro 13 - Composto de Comunicação de Marketing	71
Quadro 14 - Perguntas filtro e solução comercializada.....	83
Quadro 15 - Perfil do Respondente.....	84
Quadro 16 - Teoria e práticas identificadas de Marketing de Relacionamento.....	88
Quadro 17 - Teoria e práticas identificadas de Comunicação Integrada de Marketing.....	93
Quadro 18 - Teoria versus práticas de Comunicação integrada de Marketing.....	130
Quadro 19 - Teoria versus prática de Marketing de Relacionamento .	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Fatores do processo relacional	98
Gráfico 2 - Práticas organizacionais relativas a produto	99
Gráfico 3 - Práticas organizacionais relativas a preço.....	101
Gráfico 4 - Práticas organizacionais relativas à praça.....	103
Gráfico 5 - Práticas organizacionais relativas à promoção.....	104
Gráfico 6 - Práticas organizacionais relativas a posicionamento	105
Gráfico 7 - Práticas organizacionais relativas a fornecedores.....	107
Gráfico 8 - Práticas organizacionais relativas a foco	108
Gráfico 9 - Práticas organizacionais relativas a pessoas	109
Gráfico 10 - Práticas organizacionais relativas a pós-vendas.....	111
Gráfico 11 - Práticas organizacionais relativas à proteção.....	113
Gráfico 12 - Componentes essenciais da comunicação integrada de marketing.....	115
Gráfico 13 - Práticas organizacionais relativas a marketing digital	117
Gráfico 14 - Práticas organizacionais relativas à propaganda.....	118
Gráfico 15 - Práticas organizacionais relativas à promoção de vendas	119
Gráfico 16 - Práticas organizacionais relativas a relações públicas	120
Gráfico 17 - Práticas organizacionais relativas à força de vendas	121
Gráfico 18 - Práticas organizacionais relativas ao marketing direto ...	122
Gráfico 19 – Práticas organizacionais relativas a eventos e experiências/merchandising	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAHU	Associação Amigos do Hospital Universitário
CAGP	Coordenadoria Auxiliar de Gestão de Pessoas
CNS	Conselho Nacional de Saúde
HU-UFSC	Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina
MS	Ministério da Saúde
MTC	Medicina Tradicional Chinesa
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
PA	Projeto Amanhecer
PICs	Práticas Integrativas e Complementares
PNPIC	Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PV	Profissional Voluntário
SUS	Sistema Único de Saúde
TCU	Tribunal de Contas da União
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	20
1.2	OBJETIVOS	23
1.2.1	Objetivo Geral	23
1.2.2	Objetivos Específicos	23
1.3	JUSTIFICATIVAS	24
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	MARKETING.....	27
2.1.1	Evolução do marketing	30
2.1.2	A nova lógica dominante	31
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	34
2.2.1	Trajetória do Marketing de Relacionamento	36
2.2.2	Tipologias do Marketing de Relacionamento	40
2.2.2.1	Determinantes para orientação relacional (SHETH; SHAH, 2003).....	40
2.2.2.2	Relacionamento de marketing como serviço oferecido (GRÖNROOS, 2004)	40
2.2.2.3	Cs do marketing de relacionamento (GORDON, 1998).	41
2.2.2.4	Os 30 Rs do Marketing de Relacionamento (GUMMESSON, 2005).....	43
2.2.2.5	Dez Ps do marketing de relacionamento (McKENNA, 2005).....	45
2.3	COMUNICAÇÃO DE MARKETING	48
2.3.1	Evolução da comunicação de marketing	51
2.3.2	Comunicação Integrada de Marketing	54
2.3.3	Tipologias de comunicação de marketing	56
2.3.3.1	Canais de Comunicação de Marketing (KOTLER; KELLER, 2012).....	56

2.3.3.2	Fatores do processo de desenvolvimento do Mix de Comunicação (KELLER, 2009).....	57
2.3.3.2.1	<i>Cs da Comunicação Integrada de Marketing (BATRA; KELLER, 2016)</i>	59
2.4	PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	61
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA	65
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	66
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	68
3.4	AS PERGUNTAS DA PESQUISA	68
3.4.1	Categoria de Análise e a Relação das Variáveis	68
3.5	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DAS VARIÁVEIS	74
3.6	OS TIPOS, A TÉCNICA DE COLETA E O TRATAMENTO DOS DADOS.....	75
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	77
4	RESULTADOS DA PESQUISA	80
4.1	O TECNÓPOLIS – POLO TECNOLÓGICO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS (SC).....	80
4.2	DA PESQUISA.....	82
4.3	DOS RESULTADOS	96
4.3.1	Marketing de Relacionamento	96
4.3.2	Comunicação Integrada de Marketing (CIM)	114
4.3.3	Percepções dos entrevistados	125
4.3.4	Técnica versus prática	128
5	CONCLUSÕES	140
	REFERÊNCIAS	144
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista – primeira versão	155
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista final	158
	APÊNDICE C – Declaração	161
	APÊNDICE D – Quadro de palavras-chave da bibliometria	162

1 INTRODUÇÃO

Desde a última década do Século XX, há na sociedade empresarial a concordância de que as fronteiras competitivas têm bases no desenvolvimento e nas inovações tecnológicas, emergidos principalmente das revoluções industriais (SCHWAB, 2015; MULHERN, 2009). As novas tecnologias foram gradativamente incorporadas ao cotidiano do ser humano, em especial as relacionadas à fluidez da comunicação e à qualidade da informação, como elementos essenciais às interações diárias interpessoais, ao lazer, aos negócios, às transações financeiras e inclusive internacionais. Além disso, a popularização e a difusão da mídia de comunicação, a internet, a modernização de sistemas de transportes, a evolução de métodos de gestão da qualidade e a redução de barreiras ideológicas de países forçaram as remodelações comerciais e abriram espaços para novos bens e serviços.

Na esfera acadêmica, estudos e pesquisas buscaram entender como se comportariam e reagiriam os clientes tradicionais e os cibernéticos. De um lado, os estudiosos organizacionais trataram de reconstruir as teorias existentes, adaptando-as às novas tecnologias (McKENNA, 2005) e, no outro lado, desconstruíram paradigmas vigentes e agregaram modelos aos novos padrões de competitividade (SCHWAB, 2015). Um dos planos de conhecimento revisto foi o marketing, em especial, nas suas tratativas de relacionamento e de comunicação com os clientes, quer fazendo para aprender, isto é, da prática para a teoria, quer investigando as teorias emergentes para melhor direcionar as novas práticas, criando um ambiente dicotômico e, às vezes, nebuloso.

McKenna (2005) assevera que o novo marketing foi estruturado pela necessidade de adaptação à evolução tecnológica, que requer a compreensão de um cliente informado e capaz de se adaptar de forma rápida às mudanças desta nova abordagem social e organizacional. A democratização da internet alterou hábitos, costumes e redesenhou a interação com colaboradores, clientes, mídias tradicionais, governos nacional e internacional, idioma, agilidade de troca de informação e ampliação temporal de comercialização que passou a ser ininterrupta.

Do ponto de vista operacional e metodológico, a população considerada para definição da amostra da pesquisa foi o Polo Tecnológico da Grande Florianópolis/SC – Tecnópolis, criado em 1998, pela ação de um grupo de professores universitários e empresários, que perceberam a necessidade de formatar e alavancar o desenvolvimento da

indústria da informática pela “proximidade e facilidade de acesso aos laboratórios das universidades” (KANITZ, 1999, p. 28). Iniciou-se um processo evolutivo do setor tecnológico na região, sendo a Associação das Empresas de Tecnologia de Santa Catarina - ACATE - agente central à promoção da inovação e empreendedorismo na região, onde, há quase 30 anos, “atua como fomentadora de empresas que buscam desenvolver e incorporar tecnologias e inovação em seus produtos, serviços, métodos organizacionais ou marketing” (RECCO, 2015, p. 45).

O setor de tecnologia é o mais expressivo em termos de arrecadação de impostos da Grande Florianópolis - SC, abraçando mais de 900 empresas no Tecnópolis. O faturamento do setor de tecnologia da cidade ultrapassou o do turismo. São mais de R\$ 4 bilhões anuais de faturamento e dezessete mil oportunidades de emprego. Em 2015, sua taxa de crescimento foi de mais de 4,8%, mesmo com o país em retração econômica¹.

Por sua vez, a dicotomia da prática de gestão com a teoria de marketing recomendada e os novos enfoques passou a compor interrogações acadêmicas que culminaram nesta pesquisa, que visa esclarecer de que forma se contrapõem ou se justapõem as teorias de marketing de relacionamento e a de comunicação integrada de marketing, com as práticas adotadas pelas empresas do Polo Tecnológico de Florianópolis - SC.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A evolução das tecnologias contemporâneas e seu impacto na sociedade derivam das Revoluções Industriais (SCHWAB, 2015). A primeira revolução industrial deu-se de 1760 a 1860, com a máquina a vapor e a corrida pela industrialização das nações, acarretando em novos processos fabris, produção em série e mecanização da produção (SANTOS et al., 2009). O referido evento é apontado como divisor entre o ambiente rural e o urbano, além de ser considerado o eixo do capitalismo - que culminou no novo enfoque econômico-mercantil - e da inserção de novas tecnologias empresariais.

A Segunda Revolução Industrial caracterizou-se pela utilização da energia elétrica e de combustíveis fósseis, que aceleraram a produção em massa de 1886 a 1900. (SCHWAB, 2015). Esta Era foi de

¹ACATE Status Report, 2016

modificações consideráveis na logística de bens e da invenção de novas máquinas, e vale ressaltar que o principal impacto empresarial e de distribuição da riqueza entre os países foi o petróleo. Inserida na *Guerra Fria*, a Terceira Revolução Industrial centrou-se na tecnologia da informação, comunicação e automação da produção a partir de meados do Século XX. O eixo desta era foi a preservação territorial por meio da espionagem ou inteligência governamental, fortalecido no receio de descobertas atômicas e divisão em blocos ideológicos polarizados entre ocidente e oriente. Esses temores não se consolidaram, mas deixaram heranças que endereçaram a Quarta Revolução (SCHWAB, 2015).

A Quarta Revolução tem destaque por se encaixar “no mesmo padrão que as revoluções industriais anteriores, incluindo a mais recente que nos deu produção em massa, marketing de massa e comunicações de massa” (MULHERN, 2009, p.85). Como evolução da Quarta Revolução Industrial - ou da informação - e da Quinta Revolução - ou do conhecimento - houve no contexto empresarial modificação da estrutura produtiva, por meio da nanotecnologia, da biotecnologia, do software, culminando na intensificação do processo de inovação e na desmaterialização relativa da geração de riqueza (NETO; FILHO, 2010).

Na ótica econômico-social-tecnológica, estes avanços científicos são creditados a conjuntos emergidos das duas últimas revoluções industriais, por acelerar a competitividade e promover a criação de novos arranjos. Como reação e adaptação às novas realidades, o marketing como conhecimento administrativo surgiu no contexto organizacional, visando à percepção da necessidade da captação ativa de clientes, do esforço de venda e seu retorno econômico (WILKIE; MOORE, 2011; SANTOS et al., 2009).

A reconfiguração culminou na integração de canais comunicacionais, com a finalidade de monitorar e estudar de forma virtual os clientes (SISODIA; TELRANDHE, 2010). A integração é o desafio para o contexto organizacional atual, em especial com a diversidade de canais de comunicação surgida das transformações tecnológicas no contexto social. Da segmentação de mercados e necessidade da comunicação direta em tempo real, o marketing de relacionamento faz a simbiose das mídias pessoais e empresariais em canais de comunicação e relacionamentos diretos e constantes, lidando com consumidores bem informados e obtendo fortes apelos para propagar sua percepção dos bens e serviços usufruídos (GUMMESSON, 2005).

Durante o processo de (r)evolução e adaptação das organizações, a competitividade tem exigido da academia a formatação de técnicas,

ferramentas e análise de práticas de gestão mercadológica que propiciem a sobrevivência e o crescimento de novos formatos para interação das empresas. Neste ambiente, o marketing de relacionamento e o processo de comunicação se destacaram como duas técnicas merecedoras de investigação. Isso ocorreu, em especial, pela percepção de que as técnicas de comunicação, de segmentação e de vendas através do relacionamento direto, adaptadas a um mercado altamente fragmentado e bem informado, facilitariam a competitividade organizacional (KITCHEN; BURGMANN, 2015).

Dentro deste movimento, o Polo Tecnológico da Grande Florianópolis – SC destaca-se por se inserir e acompanhar as inovações no contexto tecnológico, possuindo, por exemplo, um Arranjo Promotor de Nanotecnologia²; um robusto ecossistema de inovação, com institutos de tecnologia e inovação, como: a Fundação CERTI³, o POLO⁴, os Institutos SENAI de Inovação⁵; pesquisas acadêmicas de ponta, através dos cursos de engenharias da Universidade Federal de Santa Catarina⁶; incubadoras, como o Midi tecnológico⁷ e o Centro empresarial para laboração de tecnologias avançadas – CELTA⁸; aceleradoras de empresas de base tecnológica, como o Darwin Starter⁹; inovação na economia criativa, principalmente no Centro Sapiens¹⁰; programas de incentivo a novos empreendimentos tecnológicos, por meio do Sinapse da Inovação¹¹; parques tecnológicos, a exemplo do Sapiens Parque¹²; e empresas de *venture capital*, como a C-Ventures¹³.

Assim, a partir da identificação de oportunidades de aprofundamento organizacional das empresas do Tecnópolis da Grande Florianópolis – SC viu-se oportuno confrontar e analisar a dicotomia das teorias de marketing de relacionamento e de comunicação integrada de

² Website Arranjo Promotor de Inovação em Tecnologia – API Nano.

³ Website Fundação CERTI

⁴ Website Laboratórios de pesquisa em Refrigeração e Termofísica - POLO

⁵ Website Institutos Senai de Inovação

⁶ Website Universidade Federal de Santa Catarina

⁷ Website MIDI Tecnológico

⁸ Website Incubadora CELTA

⁹ Website Darwin Starter

¹⁰ Website Centro Sapiens

¹¹ Website Programa Sinapse da Inovação

¹² Website Sapiens Parque

¹³ Website C-Ventures

marketing com as práticas de gestão, visando responder o problema de pesquisa:

Quais são os hiatos das Teorias de Marketing de Relacionamento¹⁴ (MR) e de Comunicação Integrada de Marketing¹⁵ (CIM), em relação às Práticas de Gestão adotadas por empresas de Tecnologia do Tecnópolis da Grande Florianópolis (SC)?

1.2 OBJETIVOS

Do supracitado problema de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os hiatos das práticas de marketing adotadas pelos executivos de empresas de tecnologia do Tecnópolis – Florianópolis – SC, em relação às teorias analisadas de Marketing de Relacionamento e de Comunicação Integrada de Marketing da literatura especializada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever teorias de Marketing de Relacionamento (MR) e de Comunicação Integrada de marketing (CIM) da literatura especializada;
- b) Mapear as práticas de MR e de CIM adotadas por empresas de tecnologia do Tecnópolis (Florianópolis – SC);
- c) Analisar os hiatos das Práticas de MR e CIM dessas empresas em relação às tipologias escolhidas da pesquisa;
- d) Discutir os hiatos das Práticas de Gestão com Teorias de MR e de CIM constatados no estudo.

¹⁴ A tipologia utilizada para referência da análise dos dados da pesquisa foi da tipologia de Mckenna (2005).

¹⁵ Utilizou-se a adaptação do P promoção de Mckenna, dos canais de comunicação propostos por vários autores.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Os estudos que analisam a realidade organizacional e a comparam com as teorias propostas são necessários e oportunos para a evolução da ciência. No âmbito das ciências exatas e médicas é comum que as teorias sejam exaustivamente testadas para serem operacionalizadas ou colocadas em prática. Entende-se que, a partir de breve bibliometria a respeito do tema estudado, no contexto das ciências sociais aplicadas e considerando a administração mercadológica, essa dicotomia teoria *versus* prática é ainda um desafio para a academia. Considera-se que eventuais revisões conceituais e adaptações aos diversos contextos organizacionais são relevantes ao entendimento do relacionamento e da comunicação com o cliente e diversos atores empresariais.

Para análise e entendimento da contextualização do tema, optou-se por fazer um estudo bibliométrico - que ocorreu entre os meses de abril e junho de 2015, haja vista que este tipo de estudo busca oferecer o conhecimento da problemática e profundidade dos estudos efetivados em âmbito mundial, identificando hiatos para novos estudos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). A bibliometria obedeceu quatro fases: a) escolha de duas bases científicas pelas suas relevâncias para o tema; b) seleção das palavras-chave a partir da pergunta de pesquisa do estudo; c) seleção dos resultados dos artigos relacionados com o tema buscado; e d) análise dos estudos relacionados ao tema. Optou-se pelas Bases de dados SPELL para pesquisar as publicações na língua portuguesa e a Web of Science em idioma estrangeiro, como o Inglês.

A quantidade de artigos por combinação de palavras-chave, considerando marketing de relacionamento, comunicação e empresas de tecnologia e derivações, se mostra relevante em âmbito mundial (137 artigos). Quando considerada a base de dados nacional, a atenção a estudos relativos ao tema transparece escassez (0 artigos). Para dirimir a dúvida e ampliar a pesquisa, foram também considerados artigos que cruzassem somente os termos marketing e empresas de tecnologia. Da coleta de dados e da leitura dos artigos, foram selecionados para análise estudos a partir de uma triagem que contou com seleção por títulos, por leitura dos resumos e descarte de eventuais artigos repetidos, chegando-se a amostra total de 394 artigos. Filtraram-se 24 artigos relacionados ao tema, dos quais 7 da base *Web of Science* e 17 da SPELL (Apêndice D).

A pesquisa bibliométrica espelhou uma lacuna para a qual se buscou contribuir, bem como explicitou a emergência e relevância deste

sistema de arranjo empresarial na última década. Destaca-se que a bibliometria não foi delimitadora dos estudos lidos para este trabalho, porém fortaleceu o interesse e foco de pesquisas na área ou áreas adjacentes ao longo dos anos, que pudessem iniciar o entendimento das percepções em relação ao tema. Isto evidencia a importância do presente estudo, uma vez que oferece à academia e às empresas do Tecnópolis da Grande Florianópolis - SC importantes contribuições no que diz respeito à análise da realidade da prática das organizações no atual contexto mercadológico brasileiro *versus* os preceitos teóricos que embasam o marketing de relacionamento e a comunicação mercadológica e as técnicas sugeridas pela academia.

A partir das evidências encontradas no estudo bibliométrico supracitado, buscou-se por tipologia metodológica para aplicação da pesquisa. Optou-se, então, pela utilização dos Ps de McKenna (2005) para o marketing de relacionamento (MR), que defende relações duradouras e positivas entre empresa e consumidores. Por sua vez, para uma abordagem completa que avaliasse mais profundamente também as práticas de comunicação, a partir do P Promoção da tipologia de McKenna (2005), utilizaram-se os principais termos de comunicação para avaliação das principais práticas inerentes às organizações analisadas (Capítulo 3).

A delimitação do tema de investigação desta pesquisa buscou manter coerência com as linhas de estudo do Grupo de Pesquisa Núcleo de Inteligência Competitiva Organizacional em Marketing e Logística - NICO - que tem por enfoque de pesquisa “estratégias de marketing de relacionamento, marketing de varejo e de serviços, comportamento do consumidor e gestão da marca”¹⁶. A pesquisa foi aplicada em dez empresas de tecnologia de Florianópolis (SC), conforme o roteiro do Apêndice B. Os dados foram interpretados pela técnica de análise de conteúdo, com auxílio do Excel.

A pesquisa foi viável pelo fato da pesquisadora ser profissional da área de marketing na Fundação CERTI¹⁷, que atua de forma expressiva no fortalecimento de ações à promoção da inovação na região, com contato direto com o Tecnópolis.

¹⁶ Website NICO, 2016.

¹⁷ Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras - CERTI

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação de mestrado defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) do Curso de Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) está dividida em cinco capítulos. Inicia-se com esta introdução ao tema, suas delimitações, definição do problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e os específicos.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórico-empírica que balizou a pesquisa. Nele foram realçados a evolução, os conceitos e tipologias de marketing de relacionamento e a comunicação integrada de marketing.

Por sua vez, o capítulo três revela os procedimentos metodológicos usados no estudo. O leitor encontra o delineamento da pesquisa, método da amostra, técnica de coleta e critérios de análise.

O capítulo quatro foca na descrição dos resultados da pesquisa. Inicia com o histórico da ACATE e é complementado com a apresentação e análises da pesquisa.

As conclusões e recomendações para estudos futuros complementam o estudo, seguido do referencial teórico usado na pesquisa e dos Apêndices que dão transparência investigativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo foi dividido em quatro partes, com o propósito de descrever as teorias sobre marketing de relacionamento e de comunicação integrada de marketing, além do resgate de conceitos de prática organizacional.

2.1 MARKETING

O marketing como linha de pesquisa, abrangendo sua aplicação direta e os fatores que influenciam a realidade da prática organizacional, é considerado carente de uma teoria geral, especialmente se analisado o distanciamento dos atores envolvidos com ensino, prática e teorias de marketing (RINGOLD; WEITZ, 2007). Do ponto de vista histórico, a literatura especializada realça que os anseios do mercado começaram a ter importância desde a crise de 1929 (WILKIE; MOORE, 2011). Por sua vez, a interpretação de foco no mercado consumidor está relacionada ao Mix ou Composto de Marketing (Figura 1), popularizado na Década de 1960 por Jerome McCarthy (DACOL, 2003, p.24), que tem se adaptado às mudanças social, comportamental e de mercado e se mantém como uma relevante técnica de marketing.

Figura 1- A estrutura dos 4 Ps.



Fonte: Adaptado de Kotler (2009, p. 126).

Sobre o composto de marketing, Kotler (2009, p. 124) afirma que o Mix de Marketing contribui para que o gestor “decida sobre o produto e suas características, defina o preço, como distribuir seu produto e escolher o método para promovê-lo”. Dos 4 Ps do Mix de Marketing, o Produto é o alicerce da vida empresarial e engloba os bens e os serviços, contemplando a estrutura física, sua disponibilidade, seus serviços, o preço e a imagem (KOTLER, 2009). O Preço é considerado uma das mais difíceis estratégias empresariais a ser definida pelo gestor de marketing. Ele se caracteriza pela fronteira e equilíbrio da agregação de valor e o impacto no volume de vendas (KOTLER, 2009).

Por sua vez, a Praça refere-se ao local em que são ofertados produtos e disponibilizados serviços, isto é, “a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais” (CZINKOTA, 2001, p.296). A Promoção ou comunicação de marketing corresponde às mídias ou canais de divulgação escolhidos pela empresa para levar a informação aos consumidores e atingir seu público-alvo ou cliente. Conta hoje com “[...] as novas mídias digitais desde a possibilidade de montar um belo e eficiente banco de dados, até o uso da estrutura dos multimeios na construção da imagem” (PEREZ; BAIRON, 2002, p.164). Deste raciocínio, Yanaze (2007) alerta que a internet e o Marketing Digital são potentes e populares veículos de comunicação contemporâneos.

Sob a ótica conceitual, o marketing tem por premissa as relações de troca, com foco no mercado, por meio da identificação do público-alvo e visando interferir em suas necessidades (KOTLER; KELLER, 2012). Para Drucker (1998), o papel do marketing é ter profundo conhecimento e compreensão do cliente. O produto ou serviço deve ser capaz de se vender, ao invés de ser vendido, isto é, vigora na esfera empresarial e social de forma diferente da época em que foi proposto, considerando hoje o movimento de conexão em qualquer lugar, informação em tempo real, digitalização dos serviços e colaboração. A evolução do conceito de marketing oferecido pela *American Marketing Association* (AMA), com foco na perspectiva do amadurecimento e inserção no contexto organizacional, pode ser visualizada no Quadro 1. A AMA promove discussão do conceito de marketing em busca de excelência e oferece aos estudiosos organizacionais “conteúdo diferenciado sobre a tensão entre melhores *versus* próximas práticas”¹⁸.

¹⁸ AMA website, 2016, tradução nossa.

Esta associação redefine o conceito e o enfoque de marketing a cada quatro anos.

Quadro 1 - Trajetória conceitual da AMA para marketing

Conceitos	Publicação
"(Marketing é) o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores".	1935
"(Marketing é) o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais".	1985
"Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, e para gerenciar relacionamentos com clientes de maneira a beneficiar a organização e suas partes interessadas".	2004
"Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral".	2007
"Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral".	2013

Fonte: (RINGOLD; WEITZ, 2007, tradução nossa).

Dos conceitos de marketing da AMA, percebe-se a evolução influenciada por autores respeitados e a contribuição nesta área do conhecimento. Os 4 P's trazem o entendimento de atuação estratégica organizacional, sublinhando a comunicação, agregação de valor, posicionamento competitivo e orientação voltada para o consumidor. O marketing é visto como o meio para o alcance da vantagem competitiva, considerando processo de comunicação planejado com os *stakeholders*¹⁹, buscando a percepção do valor agregado a marca.

¹⁹ Todo grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos (LYRA et al., 2009).

2.1.1 Evolução do marketing

O marketing como prática tem existência reconhecida como uma das mais antigas atividades do homem e sua evolução acompanha o desenvolvimento do comércio. Tratado por autores como carente de Teoria Geral (HUNT, 2002; RUST, 2006; RINGOLD; WEITZ, 2007), as definições de marketing vêm se reformulando ao longo da sua atuação. Isto se evidencia na capacidade do marketing se adaptar às diversas realidades socioeconômicas (ACHROL; KOTLER, 2011, p.37).

Contextualizando-se a evolução do marketing na história da humanidade a partir do Século XIV, este período foi considerado a alavanca ao desenvolvimento do capitalismo como prática, sendo a Inglaterra uma sociedade voltada para o mercado - com a produção e as empresas de pequeno porte - que se fortaleceu nos dois séculos seguintes. Com a aproximação inglesa ao Oriente e a descoberta da América, houve a reorganização de mercados, principalmente com a abertura da bolsa de Antuérpia (SANTOS et al., 2009). A partir da metade do Século XVII, a Revolução Industrial caracterizou-se como um importante marco à evolução econômica, comercial e social. As consequências foram transformação da sociedade rural artesanal e manufatureira para a sociedade urbana formatada em organização fabril e trabalho assalariado, que avançou de forma progressiva até a premissa de mercado livre e autocontrole, com leis econômicas próprias e dissociadas da política (SANTOS et al., 2009).

Na esfera científica, somente no Século XX o marketing foi tratado como área de conhecimento, relacionado à questão econômica, com a regulação dos mercados (SANTOS et al., 2009). No Brasil, a inserção e o reconhecimento do marketing como área do conhecimento estão associados à criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), na década de 1950, em que o país possuía baixa oferta produtiva, setor industrial pouco desenvolvido, mercado restrito e poucas empresas. A sua economia era liderada pelos setores agrícola e comercial, e “o sucesso da empresa relacionava-se fundamentalmente à sua capacidade de venda” (OLIVEIRA, 2004, p.38).

A partir da década de 1970, período chamado de “milagre econômico” da ditadura militar, o país cresceu e mudou o perfil do consumidor, que passou a ser exigente, fazendo com que o marketing se adaptasse e focasse em propaganda, segmentação e pesquisas de mercado (OLIVEIRA, 2004). Na Década de 1990, com a consolidação da democracia, a abertura das fronteiras econômicas do país e as

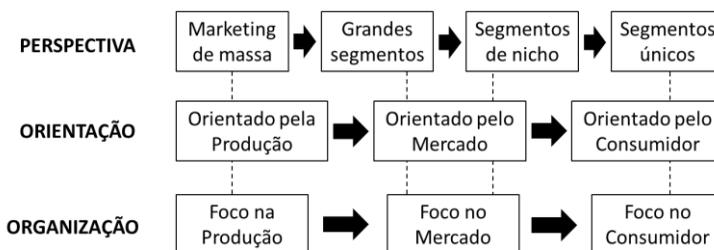
“privatizações, fusões e aquisições mudaram fortemente” o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2004, p.41-42), que desenvolveu a força industrial. Foram criadas empresas de serviços e as técnicas e práticas de marketing passaram a acompanhar, em tempo real, as tendências da globalização e da multinacionalização das suas marcas.

O contexto mundial, acompanhado pela realidade brasileira de configuração organizacional, passa a se caracterizar pela percepção de criar valor, da orientação para o atendimento das necessidades do consumidor e dos processos em ações de marketing como prática, culminado em um novo paradigma mercadológico. A lógica centra-se na relação, ainda que não direta, entre consumidor e empresa para a conquista mútua do máximo valor, como percepção de quem compra (SHETH; SISODIA; SHARMA, 2000; PARVATIYAR; SHETH, 2000; NUNES et al., 2016), nomeado como a nova lógica dominante comercial (VARGO; LISH, 2004).

2.1.2 A nova lógica dominante

Sheth, Sisodia e Sharma (2000) trazem a lógica da centralização no cliente, por meio da percepção de um movimento focado na produção (Figura 2). Para Vargo e Lush (2004), a nova lógica dominante considera não somente o serviço como novo regramento, mas a disponibilidade do produto e a agregação intrínseca de valor à marca em si para aquilo que seus consumidores esperam.

Figura 2 - Crescimento do Marketing centrado no consumidor



Fonte: Adaptado de Sheth, Sisodia e Sharma (2000, p.55, tradução nossa).

Esta arquitetura de marketing diferencia-se do marketing tradicional, pois passa a ter o foco na adaptação centrada no produto, moldando as características identificadas como diferenciais para os clientes. Difere também do marketing de relacionamento, pois o foco no

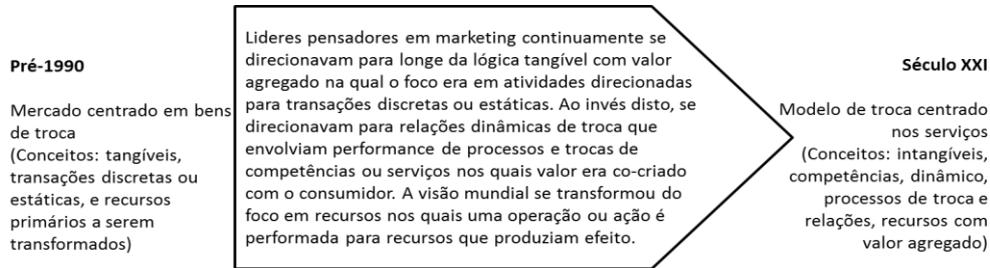
cliente não está na necessidade de relacionamento direto no processo de venda, mas na orientação do produto e serviço e no consequente atendimento de suas necessidades (SHETH; SISODIA; SHARMA, 2000).

A partir desta perspectiva, Nunes et al. (2016) fazem menção à criação de valor para a marca e asseveram que esta lógica proporciona “benefícios, não apenas gerados pelo consumo do produto final, mas pelas vantagens que terão adquirido com um produto” (NUNES et al., 2016, p.332-333). A alteração de pensamento (Quadro 2) surgiu nos anos de 1990 e 2000, quando o marketing focou na diferenciação (GUMMESSON, 2005). Para Grönroos (2004) o gerenciamento de serviços com agregação de valor caminha com a manutenção dos relacionamentos, em que apenas a entrega de bens/serviços exige elementos adicionais que sejam percebidos. O marketing de serviços sempre esteve relacionado ao gerenciamento de relacionamentos, mesmo que o marketing de relacionamento em si considere outros aspectos, como a construção de redes, o estabelecimento de acordos de alianças e de parcerias estratégicas (SLONGO, MÜSSNICH, 2005).

Os procedimentos de acesso à informação foram revistos pela inserção de novos padrões competitivos decorrentes das tecnologias de informação e de comunicação virtual no cotidiano dos indivíduos, dando ênfase às correntes defensoras da migração do marketing transacional ao relacional ou *Relationship Marketing*, ou ainda, na proposição de interação por meio da co-criação de valor. Esta, por sua vez, propõe participação de fato ativa do cliente no processo de criação de um produto ou modelamento de um serviço.

A respeito da co-criação de valor, Veith et al, (2013) a veem como realidade inserida na sociedade da informação, em que consumidores estão atentos, têm opinião e se enquadram nas tendências do consumismo pós-moderno em personalização, diferenciação, individualização e a customização das experiências em si. O resultado da co-criação é uma transição de lógica dominante de produtos para serviços (SAHI et al., 2017; VARGO; LUSH, 2004), além de um positivo marketing boca a boca, relação delicada que exige lealdade – considerada fator que fortalece a interação do consumidor e fornecedor, onde “toda interação social ou de negócio envolve incerteza sobre o comportamento das partes [...] especialmente em circunstâncias que não são completamente governadas pelas regras” (SAHI et al., 2017, p.23).

Quadro 2 - Nova lógica dominante



Economias clássica e neoclássica (1800-1920)

Formação do pensamento de Marketing (Descritivo: 1900-1950)

- Commodities
- Instituições de marketing
- Funções de marketing

Escola do pensamento de marketing e gestão (Descritivo: 1950-1980)

- Orientação para o consumidor e conceituação de marketing
- Valor determinado no *marketplace*
- Funções de gestão de marketing para otimizar resultados
- Ciência de marketing emerge e enfatiza o uso de técnicas de otimização

Marketing como processo social e econômico (Paradigma emergente: 1980-2000 até os dias atuais)

- Processo de orientação de marketing
- Processo de marketing de serviços
- Processo de marketing de relacionamento
- Processo de qualidade de gestão
- Processo de valor e gestão de suprimentos
- Processos competitivos e gestão de recursos
- Processo de gestão de contatos

Fonte: Adaptado de Vargo e Lush (2004, p.4, tradução nossa).

A co-criação está relacionada com a nova lógica dominante e não é vista como nova teoria (VEITH et al., 2013; BAUMAN; LE MEUNIER-FITZHUGH, 2015). Nesta realidade, consumidores têm senso de copropriedade por auxiliar na modelagem do “conteúdo da troca que dá [a eles] a oportunidade de gerar ótimo valor para eles mesmos e, por último, para as organizações” (VEITH et al., 2013, p.322, tradução nossa). Da inserção de novos padrões competitivos decorrentes das tecnologias de informação e de comunicação virtual no cotidiano dos indivíduos, os procedimentos de acesso à informação remodelaram o marketing de relacionamento, com interações constantes e consistentes de fornecedor e de consumidor.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento corresponde à estratégia utilizada para manter elo estreito com o cliente, como forma de preservação do mercado e das configurações de marketing direto, da individualização de produtos, do crescimento da relevância e da consequente demanda por serviços (BRITO, 2008). Pode ser entendido como o resultado da participação dos múltiplos canais de interação da organização com os consumidores e das mudanças sociais decorrentes de novos canais de comunicação e de informação. Na ótica de Bretzke (1992), o marketing de relacionamento é uma filosofia que envolve todos os âmbitos organizacionais, com o objetivo de maximização do lucro por meio da minimização de custos oriundos das vantagens das práticas de relacionamento que priorizem novos meios de comunicação com os stakeholders.

Para McKenna (2005), o marketing de relacionamento está baseado no conhecimento e na experimentação, sendo necessário conhecer “da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de sua própria organização” (McKENNA, 2005, p.4). Há distinção de marketing transacional e relacional, sendo este último centrado no diálogo dos envolvidos e na captura do cliente por meio do relacionamento (McKENNA, 2005, p.33), onde o eixo é a retroalimentação das informações.

Sheth e Shah (2003) consideram as definições de trocas transacionais como caracterizadas por pouco foco e pouca comunicação, pequenos investimentos de ambas as partes, pequena troca de custos, e, às vezes, conflito entre foco de ganho. Já as trocas relacionais perpassam períodos de tempo, costumam ter por resultado relações

complexas, pessoais, de ganho não econômico e comunicativo num caráter social de cooperação, com grande investimento do comprador e do vendedor e duração estendida.

Gummesson (2005) advoga que as interações do marketing transacional acontecem dentro das redes de relacionamento, enquanto que o marketing de relacionamento constitui-se no ponto central do marketing, que deve ser suportado por ações de publicidade, relações públicas, de construção da imagem, pois “o relacionamento de marketing também existe entre companhias, indústrias, regiões, países e grupos de países” (GUMMESSON, 2005, p.50). O Quadro 3 realça a evolução do marketing de relacionamento.

Quadro 3 - Evolução conceitual de Marketing de Relacionamento

Autores/Ano	Conceito central
Evans e Laski (1994)	“[...] é o processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e futuros, para que tanto o vendedor quanto o comprador trabalhem em direção a um conjunto comum de metas predeterminadas” (EVANS; LASKI, 1994, p. 440, tradução nossa).
Gordon (1998)	“[...] é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional” (GORDON, 1998, p.31)
Bretzke (2003)	“Uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se devem buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, prospects, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável” (Bretzke, 2003, p.1)
Mckenna (2005)	“[...] está baseado no conhecimento e na experimentação, sendo que é necessário conhecer: 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” (McKENNA, 2005, p.4).
Gummesson	“[...] existe entre companhias, indústrias, regiões, países e

(2005)	grupos de países. Quando a situação de venda é mais extensiva é complexa, a atividade de venda vira negociação. O vendedor torna-se um negociador, e as negociações geralmente são guiadas por um time de um lado ou outro” (GUMMESSON, 2005, p.50).
Grönroos (2004)	“[...] é definido como o processo para estabelecer, manter, melhorar e, se necessário, terminar relações com consumidores, para o benefício de todas as partes envolvidas ao longo do processo de construir e manter promessas” (GRÖNROOS, 2004, p. 265, tradução nossa).
Sheth; Parvatiyar; Sinha (2012)	“[...] é o processo contínuo que busca o estabelecimento, desenvolvimento e permanência de trocas relacionais de sucesso, através de cooperação e parceria entre organizações e consumidores, com o objetivo principal de melhoria mútua através da criação de valor econômico, social e psicológico” (SHETH, PARVATIYAR; SINHA, 2012, p. 6-7).

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

O marketing de relacionamento pode ser tratado como estratégia processual contínua que estabelece relações duradouras consentidas entre as partes em prol de um objetivo comum. Seu eixo trata das relações com os stakeholders, como se descreve no próximo assunto.

2.2.1 Trajetória do Marketing de Relacionamento

As primeiras incursões teóricas do tema sobre a cooperação e interdependência mútuas dos atores de marketing foram realizadas por McGarry, no início da década de 1950, defendendo a “existência de relacionamentos simbióticos entre empresas, além dos tradicionais relacionamentos com os intermediários” e de “cooperação e interdependência mútuas entre os atores de marketing” (DA ROCHA; LUCE, 2006, p. 87). Porém, somente na Década de 1980, a atenção voltou de fato ao tema “porque se produziu o complexo relacionamento entre vendedores e compradores” (DA ROCHA; LUCE, 2006, p.87), em especial, pela ascensão das empresas japonesas nos mercados internacionais e as mudanças do comportamento dos consumidores do ocidente na época. Sobre esta questão, Gummesson (2005, p. 50) assinala que

a preocupação com consumidores já existentes costumava vir depois de atrair novos

consumidores. Quem conseguia novos clientes era visto como dinâmico, e quem se preocupava em manter os existentes era visto como com medo do novo. Com o tempo percebeu-se que é mais barato manter clientes do que conquistar novos.

O termo se popularizou em 1983, com Len Berry e seus estudos a respeito do marketing de serviços. Em 1985, foi citado por Barbara Bund Jackson em estudo sobre as vendas business-to-business - B2B (BRITO, 2008), de modo oposto ao marketing transacional (GUMMESSON, 2005). Da Rocha e Luce (2006) comentam a respeito do tema na Década de 1990, em que são percebidos dois enfoques: “(a) o relacionamento entre organizações e clientes individuais, e (b) o relacionamento entre organizações, incluídos nesse último tanto o relacionamento entre membros de canais de distribuição quanto o relacionamento entre empresas no marketing business-to-business” (DA ROCHA; LUCE, 2006, p.88).

Há três correntes que se destacam na história do marketing de relacionamento (Quadro 4). O foco é relacionamento do vendedor com o comprador num processo de retornos estreitos a ambos, derivado do marketing de serviços. O relacionamento traz a evolução do entendimento de aproximação com stakeholders, fluxo de feedback e estratégia de orientação para o consumidor - na ótica de posicionamento de produto e comunicação da organização. A literatura defende que a organização com processos de definição da orientação relacional deve manter vantagem competitiva pela minimização dos custos e otimização de recursos.

No Quadro 4, verifica-se a coerência das correntes teóricas de marketing e a evolução da formação do conceito de marketing de relacionamento, com potencial de criação de valor. Considera-se o foco no relacionamento vendedor – comprador, entendido como um processo de retornos de relacionamentos estreitos e biunívocos.

Quadro 4 - Correntes teóricas do marketing de relacionamento

Corrente teórica	Principal foco	Conceituação	Principais autores
Relacionamento comprador – vendedor	Os estudos têm foco nos canais de distribuição, culminando no enfoque do estudo das relações fornecedor – comprador.	Esta corrente analisa as relações como uma nova forma de fazer marketing, onde se inicia a percepção de que, em alguns casos, é mais proveitoso para uma organização manter uma relação próxima, indo além do entendimento do marketing transacional (HEIDE; STUMP, 1995). Importantes estudos para esta percepção, focados nas principais variáveis que influenciam o comportamento e a estrutura dos canais de marketing foram sendo desenvolvidos, e questões como o ambiente do canal de comunicação, o ambiente econômico externo e a estrutura econômica interna, estrutura sociopolítica interna, entre outros, passaram a ser considerados (STERN; REVE, 1980). Nesta fase de análise da viabilidade e do retorno do investimento buscavam proporcionar uma maior atenção para obter melhores resultados - advindos prioritariamente das relações com clientes e fornecedores (BUVIK; ANDERSEN, 2002; HEIDE; STUMP, 1995).	Stern e Reve (1980); Achrol, Reve e Stern (1983); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Frazier e Kale (1989); Heide e Stump (1995); e, Buvik e Andersen (2002).
Marketing industrial	Estuda a interação e a teoria de redes, focado em relacionamentos no âmbito do marketing industrial.	Por ser focada na indústria, traz os relacionamentos entre equipe de vendas dos produtos finais e área de compras de empresas cliente ou consumidores finais do produto, analisando as reais possibilidades de relação comprador-vendedor. Relações podem resultar em um número de resultados positivos, como coordenação dos esforços de marketing, bloqueio dos competidores, etc. Esses resultados sugerem que o crescimento da realização das necessidades pela colaboração resultou na formação de parcerias estratégicas, que envolvem investimentos substanciais por parte dos participantes (KALAFATIS,	Hakansson (1982); Ford (1990); Metcalf, Frear e Krishnan (1992); Kalafakis (2000); e, Grönroos

		2000, p.215). Esta corrente teórica tem como importante ator o grupo <i>Industrial Marketing and Purchasing</i> (IMP), que estabeleceu o modelo de interação, nos anos 1980, retratando as relações com os processos, ao invés de resultados de elementos focais, específicos (KALAFATIS, 2000).	(2004).
Marketing relacional	Originada do marketing industrial, focando no comportamento do consumidor industrial, enfatizou inter-relacionamentos organizacional.	Nesta fase, percebe-se a orientação relacional como ferramenta para que se mantenha a parcela de mercado alcançada através de comunicação, relacionamento e vendas. Considera-se que há situações em que é mais válido reverter o marketing relacional para transacional, considerando-se diversos fatores relacionados a custos <i>versus</i> retorno do investimento em relacionamento (PILLAI; SHARMA, 2003). SHARMA et al. (1999) comentam que é necessário buscar as práticas para manutenção das interações com seus consumidores, principalmente considerando a competitividade e o aumento das turbulências do mercado. Essas práticas devem aumentar a percepção da importância da satisfação, estratégias de retenção, e marketing e relacionamento. A chave é promover reciprocidade entre compradores e vendedores. Nesta lógica, fornecedores devem focar suas trocas relacionais em vendedores, que por sua vez focam em seus clientes relacionais quando componentes estratégicos-chave são envolvidos. (SHETH; SHAH, 2003, p.631).	Sheth (1976); Sharma, Tzokas e Sare (1999); Sheth et al. (2003); e, Pilai e Sharma (2003)

Fonte: Adaptado de (DA ROCHA; LUCE, 2006, p.88).

2.2.2 Tipologias do Marketing de Relacionamento

A implementação de Marketing de Relacionamento considera a compilação de fatores a serem considerados, conjunto de ações específicas e modelos de atuação, que dependem dos canais envolvidos, do ambiente em que a organização está inserida e do tipo de serviço/produto com que ela atua.

2.2.2.1 Determinantes para orientação relacional (SHETH; SHAH, 2003).

No âmbito da análise a ser feita para se optar por uma abordagem relacional, Sheth e Shah (2003) fazem menção ao fato de os parceiros relacionais estarem envolvidos em *network* complexo de interdependência operacional e social. Os autores tentam, de forma macro, elencar os principais pontos que exigem atenção por poderem indicar necessidade do que eles chamam orientação relacional (que se caracteriza pelo marketing de relacionamento). Questões como alto risco de transação, altos valores, grandes volumes de compra ou até mesmo o tipo de hierarquia de decisão de uma organização podem ser indicativos de uma e dedicação maior da equipe de vendas.

Cabe às organizações a sensibilidade de percepção desta necessidade de maior atenção e a alocação dos recursos necessários para a efetivação da venda ou da compra desejada. O foco é a agregação de valor percebida principalmente pelo consumidor, o que potencializa as chances de um retorno positivo para a organização, sendo este o ponto idealizado por Grönroos (2004).

2.2.2.2 Relacionamento de marketing como serviço oferecido (GRÖNROOS, 2004)

Na ótica de Grönroos (2004), o relacionamento de marketing é visto como um serviço oferecido, em que são considerados três fatores para a eficiência do processo relacional: a) processo de interação como centro de relacionamento de marketing; b) plano de comunicação suportando o desenvolvimento e o amadurecimento das relações; e, c) processo de valor como output – ou entrega - do relacionamento: “quando estes processos são integrados, o impacto consistente de comunicação de marketing é criado” (GRÖNROOS, 2004, p.102, tradução nossa). No processo do relacionamento de marketing, são consideradas a comunicação, a interação e o valor gerado, sendo:

- 1) Comunicação: comunicação integrada de marketing é entendida como influenciada pelas perspectivas relacionadas às relações almeçadas. Pode-se considerar a melhor forma de relacionamento de marketing em si aquela em que se obtém uma comunicação de duas vias, captando a resposta e fazendo da comunicação um ciclo da relação. “Uma integração de toda a comunicação de marketing é necessária para apoiar o estabelecimento, manutenção e aumento das relações com os clientes” (GRÖNROOS, 2004, p.102, tradução nossa).
- 2) Interação: entende-se a relação como centro do marketing, como um processo. As interações devem ser suportadas por programas de comunicação planejados. O importante é a “capacidade da empresa de gerenciar os elementos adicionais da oferta melhor do que o concorrente para criar valor para os clientes” (GRÖNROOS, 2004, p.102, tradução nossa) de forma holística.
- 3) Valor gerado: ações como gerenciamento de fornecedores ou serviços prestados criam valor. Há processos que fazem com que o consumidor perceba suas reais necessidades. São os valores criados pela organização para diferenciação na percepção do consumidor, como preservação das florestas, reciclagem, minimização de estoques (GRÖNROOS, 2004).

Na lógica da tipologia de Grönroos (2004), o objetivo é a comunicação, pois é ela que vai fornecer os insumos necessários para que o consumidor se sinta envolvido com a marca em relação aos concorrentes, dando suporte e facilitando o processo de interação direta para convencimento de aquisição. Esta estratégia traz a ideia de multicanais para o alcance da vantagem competitiva, uma vez que a comunicação e o marketing de relacionamento são entendidos como processos diretamente relacionados.

2.2.2.3 Cs do marketing de relacionamento (GORDON, 1998).

Gordon defende os 11 Cs do marketing de relacionamento por meio do entendimento de que o comunicador de marketing pode atingir o público-alvo a partir do veículo e com a mensagem que considerar apropriados. A aplicação da tecnologia é um desafio para o profissional do marketing e deve proporcionar comunicação relevante, customizada, a partir do conhecimento das preferências para suprir as necessidades e

satisfazer dos clientes. A ideia dos 11 Cs é a de ampliação dos 4Ps, sendo marketing de relacionamento um passo adiante da comunicação de marketing, sem eliminar as ações tradicionais de comunicação, considerando uma abordagem que leva em conta:

- a) Cliente: foco no alvo da comunicação, no vínculo relacional a ser estabelecido e nos objetivos e estratégias a serem focalizados nas ações definidas para atingimento dos consumidores considerados alvo;
- b) Categorias: estratégia de alcance da comunicação, produção e logística, considerando produção interna ou terceirização, marcas particulares de linhas de produtos, logística própria ou contratada;
- c) Capacidades: capacidades exigidas da empresa para apresentar o valor que se deseja, oferecendo o máximo possível, dentro do foco e com qualidade;
- d) Custo, lucratividade e valor: cabe ao profissional de marketing construir a lucratividade do cliente através da criação de novos valores para o cliente – fazendo-os mais competitivos do ponto de vista de custo ou criando novas oportunidades de rendimento;
- e) Controle de contrato com os processos monetários: gestão do contrato com o cliente, tendo a responsabilidade de garantir o pagamento do acordado e a entrega do valor prometido;
- f) Colaboração e integração: acesso aos principais tomadores de decisão do cliente, informação e promoção de colaboração entre as partes;
- g) Customização: é necessário o entendimento da percepção de valor pelo cliente, que significa, por exemplo, a customização de produto, distribuição, logística, etc.;
- h) Comunicação, integração e posicionamento: aqui não há a possibilidade de massificação da comunicação. O relacionamento é individual e customizado e faz parte dele manter o cliente próximo de si e longe da concorrência;
- i) Cálculos sobre o cliente: análise da percepção do cliente em relação ao serviço prestado e ao relacionamento, acompanhando avaliações e progressos no aprofundamento do vínculo de ambos;
- j) Cuidados com o cliente: gestão de processos para o fornecimento de informação em tempo real, com o intuito de aumentar o valor do produto ou serviço em vigor; e,

- k) Cadeia de relacionamentos: ligações formais com os diversos stakeholders que criem valor pela equipe que se concentra por cada cliente, sob a responsabilidade do profissional de marketing de relacionamento (GORDON, 1998, p. 86-89).

Como pode ser percebido, Gordon, em 1998, estabelece como estratégia do marketing de relacionamento a criação de valor, uma vez que o cliente, fornecedor ou outro agente é entendido como estratégico para a organização. Segundo o autor, uma vez definida a importância de um ator dentro do processo, cabe ao profissional de marketing de relacionamento gerir diretamente esta relação. Isto pode envolver outros atores, internos ou externos, com o intuito de proporcionar a manutenção da criação de valor para o cliente.

A partir desta percepção de importância e interação da área de marketing, Gummesson traz uma tipologia que busca abranger todos os âmbitos de interação de uma organização, que podem ser identificadas em um ou mais dos 30 Rs para a devida orientação estratégica.

2.2.2.4 Os 30 Rs do Marketing de Relacionamento (GUMMESSON, 2005)

Gummesson (2005) defende 30 tipos de relacionamentos a partir de fontes teóricas do marketing, nas quais se baseou para a formulação da tipologia, sendo elas: o “marketing tradicional; o composto de marketing e os 4 Ps; o marketing de serviços e o gerenciamento de serviços; a abordagem de rede ao B2B; e a literatura atual do MR e do Customer Relationship Management – CRM” (GUMMESSON, 2005, p.268).

Para nortear a definição dos 30 Rs, são defendidas as “propriedades gerais importantes de relações comerciais”, como: colaboração, longevidade, comprometimento, confiança, poder, frequência, adaptação, atração, proximidade e distância, formalidade, rotinização, conteúdo, propriedades pessoais e sociais (GUMMESSON, 2005, p. 38-44). Tais propriedades permitem a avaliação para decisão de desenvolvimento ou término de uma relação e servem de base para a abordagem do Marketing de Relacionamento dos 30 Rs.

Os relacionamentos, redes e interações podem ser complementares e nem toda organização irá possuir os 30 Rs. Gummesson (2005, p. 48) comenta que, “enquanto você continuar procurando um tipo de fenômeno – neste caso, o marketing de relacionamento -, a persistência vai fazer com que apareçam padrões,

categorias e sistemas”. Sua ideia é a identificação dos tipos relacionais mais coerentes para o tipo de organização ou os produtos e serviços comercializados, podendo o profissional de marketing entender e se aprofundar na forma e nos processos necessários para alcançar competitividade e agregar valor às relações de troca com os mais diversos stakeholders, podendo se adaptar continuamente e transitar entre os Rs, assim como identificar novos dentro da sua realidade.

Os Relacionamentos de mercados clássicos podem ser entendidos como aqueles mais tradicionais, que envolvem fornecedor – consumidor, ou ainda o competidor, e estão focados na rede distribuição; Os Relacionamentos de mercados especiais consideram algumas evoluções mercadológicas com modelos diversos de organização e relacionamento, como o monopólio e o relacionamento via internet, considerando a possibilidade de tipos variados de relação; Megarrelacionamentos e Nanorrelacionamentos são considerados como relacionamentos de marketing indireto. As megarrelações propõem um marketing preocupado com a economia e a sociedade em geral, e as nanorrelações tratam as relações existentes abaixo do marketing de relacionamento ou relações internas organizacionais.

No Quadro 5 o leitor pode visualizar a representação dos 30 Rs e a lógica central de cada um desses preceitos de marketing de relacionamento salientado por Gummesson.

Quadro 5 - Representação dos 30 Rs

Relacionamento de Mercados Clássicos	Relacionamentos de Mercado Especiais
R1: O duo clássico- a relação entre o fornecedor e o cliente. R2: O trio clássico- o drama do triângulo consumidor-fornecedor-competidor R3: A rede clássica- canais de distribuição.	R4: Relações via profissionais de marketing em turno integral e profissionais de marketing de meio turno. R5: O encontro de serviço- interação entre consumidores e provedores de serviços. R6: O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado. R7: A relação com o consumidor do consumidor. R8: O relacionamento próximo contra o relacionamento distante. R9: A relação com o cliente insatisfeito. R10: O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro. R11: O consumidor enquanto “membro”.

	R12: Relacionamento eletrônico. R13: Relacionamentos parassociais - relações com marcas e objetos. R14: Relacionamento não comercial. R15: Relacionamento verde. R16: Relacionamento baseado na lei. R17: Rede criminal (Não analisados nas teorias de Marketing).
Megarrelacionamentos	Nanorrelacionamento
R18: Redes sociais e pessoais. R19: Megamarketing- o “cliente” real nem sempre se encontra no do mercado. R20: Alianças mudam os mecanismos de mercado. R21: O relacionamento do conhecimento. R22: Mega alianças mudam as condições básicas para o marketing. R23: O relacionamento da mídia de massa.	R24: Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia. R25: Relacionamento com o consumidor interno. R26: A Orientação para a qualidade e o consumidor: a relação entre gerenciamento de operações e marketing. R27: Marketing interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários. R28: A relação matricial bidimensional. R29: A relação com os provedores externos de serviço de marketing. R30: A relação entre o financiador e o proprietário.

Fonte: Adaptado de Gummesson (2005).

2.2.2.5 Dez Ps do marketing de relacionamento (McKENNA, 2005)

McKenna (2005) preferiu agregar aos 4 Ps conhecidos e consolidados, 6 novos Ps para alicerçar sua visão do tema, que denominou de 10 Ps do Marketing de Relacionamento. O autor se embasou em uma lógica de um novo movimento, advindo da inserção da tecnologia no dia a dia da sociedade – que o mesmo estuda desde a década de 1990. Buscando adaptar os conceitos da nova lógica dominante e da orientação para o consumidor, o autor foca na necessidade de reconhecimento de uma realidade que pede nova adaptação – ainda que não radical. Ele considera os principais pontos de interação de um profissional de marketing, sendo eles:

- a) Produto: está diretamente relacionado a bens e serviços. Pode contemplar sua estrutura física, disponibilidade, serviços, preço e imagem. Se o desenvolvimento de um produto não for baseado no mercado e na tecnologia, não será possível posicioná-lo no mercado (McKENNA, 2005, p.58). As escolhas estratégicas relativas ao produto

contemplam a decisão do gestor sobre o seu lançamento, sua adequação aos desejos dos clientes ou formulação de estratégias para linha de produção, bem como acompanhar o seu ciclo de vida, política de diferenciação ou seleção da imagem da marca (KOTLER, 2009);

- b) Preço: é considerado uma das mais difíceis estratégias empresariais para o profissional de marketing. Ele se caracteriza por ser a fronteira e o equilíbrio entre a agregação de valor e o impacto no volume de vendas (KOTLER, 2009), precisando considerar os custos, as oscilações da demanda, as transformações do poder de compra e as mutações dos concorrentes (CZINKOTA et al., 2001);
- c) Praça: refere-se ao local em que serão oferecidos os produtos, isto é, “a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais” (CZINKOTA, 2001, p.296), podendo ser considerados venda direta ou indireta, telemarketing, internet, dentre outras (KOTLER, 2009). As empresas devem utilizar o ambiente de mercado para fazer com que seus produtos pareçam únicos, pois “o ambiente faz com que produtos aparentemente idênticos fiquem bastante distintos” (McKENNA, 2005, p.61);
- d) Promoção: corresponde aos meios de comunicação promocionais escolhidos pela organização para melhor atingir seu público-alvo e a comunicação mais valiosa está “na experiência com o serviço” (McKENNA, 2005, p.68). A promoção ou comunicação de marketing “deve contar com as novas mídias digitais, desde a possibilidade de montar um belo e eficiente banco de dados, até o uso da estrutura dos multimeios na construção da imagem” (PEREZ; BAIRON, 2002, p.164);
- e) Posicionamento: se caracteriza pela “estratégia de alocação de uma posição para um produto ou serviço que remeta à marca no momento de compra do consumidor” (GUMMESSON, 2005, p.121). “Todos os componentes do marketing – estratégia competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento” (McKENNA, 2005, p.46);

- f) Fornecedor: O marketing de infraestrutura é de extrema importância para a competitividade de uma organização, principalmente considerando a crescente segmentação dos mercados (McKENNA, 2005, p.103). “A medida que as tecnologias avançam e se sobrepõem, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa” (McKENNA, 2005, p.105);
- g) Foco: O foco deve estar sempre nos mais lucrativos mercados e clientes. Estes são considerados “a chave de qualquer negócio” [...] “a forma usada para atrair os clientes muitas vezes é mais importante do que o número de clientes que atraem” (McKENNA, 2005, p.116). As empresas devem se concentrar em um ou mais segmentos para conhecê-los em profundidade e buscar seu posicionamento, seja por custo ou diferenciação (KOTLER; KELLER, 2012, p.53);
- h) Pessoas: O que se percebe é que, “enquanto os relacionamentos entre fornecedores e clientes estão se tornando mais íntimos, os relacionamentos entre empregadores e funcionários estão se tornando mais frouxos e flexíveis” (GUMMESSON, 2005, p.155), que se mostra como uma evidência das propriedades em rede – que já se configuram como uma realidade. As pessoas “precisam estar abertas ao pensamento criativo. Já que os mercados mudam tão rapidamente, os gerentes têm que ser capazes de analisar as novas situações e adotar abordagens criativas” (McKENNA, 2005, p.193);
- i) Pós-vendas: Em ambiente de rápidas mudanças e necessidade de constante adaptação, o feedback é essencial à aproximação, antecipação e adaptação “às estratégias e necessidades do mercado” (McKENNA, 2005, p. 181). Medir a satisfação dos clientes faz a organização inteligente, pois este é o segredo para retê-los (KOTLER; KELLER, 2012, p.134). Assim, “se os relacionamentos forem consolidados positivamente, negócios futuros se seguirão” (GUMMESSON, 2005, p.87);
- j) Proteção: Corresponde à preocupação dos gestores em evitar o descrédito da imagem da empresa perante seus clientes internos e externos, com conturbadas ações jurídicas, por reivindicação de reparos dos produtos, quer

bens ou serviços, ou por ações trabalhistas que questionem a missão empresarial (McKENNA, 2005).

McKenna (2005) trata questões de relacionamentos institucionais que prioritariamente não eram vistos como parte do processo. São exemplos pessoas e proteção - questões ligadas às possíveis situações de vulnerabilidade que uma organização pode se expor. Além disso, trata questões relacionais como diretamente envolvidas com a comunicação de marketing em seu âmbito global, entendida desde tratamento de banco de dados para orientação do posicionamento do produto, plano comunicacional e promoção da marca de maneira geral. Isto evidencia a importância da definição de processos e responsabilidades dentro de uma organização, uma vez que exige um bom fluxo interno de informação para uma estratégia de marketing efetiva.

Os motivos supracitados evidenciam uma tipologia que aborda diversas frentes relacionais em uma organização, com linguagem próxima à realidade mercadológica, que propõe uma análise e processos para a boa execução de uma estratégia relacional em uma organização. Além disso, o tema comunicação pode ser inter-relacionado ao P “Promoção” da teoria proposta por McKenna, sendo então a tipologia de McKenna (2005) considerada a mais adequada para os propósitos desta pesquisa. A tipologia foi a utilizada para o embasamento e direcionamento das categorias de análise desta pesquisa.

Uma eficiente e constante comunicação é fundamental para a formação de uma consciência e criação de uma cultura do marketing em todos e cada um de seus stakeholders, sendo imprescindível à eficácia do relacionamento (YANAZE, 2007). Neste contexto, buscou-se oferecer um apanhado teórico – histórico da literatura no que diz respeito à comunicação como ação social e, conseqüentemente, à gradativa atenção que o tema ganhou no contexto organizacional. Isto se deve principalmente à sua importância das vendas e da lucratividade de maneira geral, uma vez que a comunicação tem por objetivo “fazer saber”, como será analisado no tópico 2.3.

2.3 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

O termo comunicação vem do latim *communis*, que significa compartilhar, “tornar comum, fazer saber, estabelecer comunhão por meio do intercâmbio de informações” (PEREZ; BAIRON, 2002, p.14). Os principais objetivos da comunicação de marketing são “criar consciência, construir imagens favoráveis, identificar clientes potenciais, formar e intensificar relacionamentos, reter clientes, vender”

(PEREZ; BAIRON, 2002, p.35-36). A comunicação de marketing é vital para a manutenção da marca e o direcionamento das vendas, “criando atenção para a marca; relacionando as associações corretas da imagem da marca na memória dos consumidores; promovendo julgamentos e sentimentos positivos em relação à marca; e/ou facilitando uma conexão mais forte entre consumidor e marca” (KELLER, 2009, p.145-146, tradução nossa).

Antes se privilegiavam canais individuais para medir perfis de clientes segmentados (PEREZ; BAIRON, 2002. SERIC; SAURA, 2012). Hoje, o tempo entre o cliente conhecer o produto e tomar a ação de compra – chamada jornada de compra - é considerada curta, menos hierarquizada e mais complexa, permitindo ao profissional de marketing “utilizar mais tipos de mídia para alcançar objetivos específicos de comunicação” (BATRA; KELLER, 2016, p.122).

No Quadro 6, efetivaram-se algumas possibilidades do composto de comunicação de marketing empresarial.

Quadro 6 - Composto de comunicação de marketing

Composto de comunicação de marketing	Conceito
Propaganda	Caracteriza-se pelo uso pago da mídia com fins de beneficiar a imagem da empresa e não somente de seus produtos ou serviços (ARGENTI; RIECHE, 2006). Kotler e Keller (2012) alertam ser a propaganda qualquer forma de promoção de ideias, bens e serviços em qualquer mídia: imprensa, televisão, rádio, eletrônica, dentre outras. O objetivo é promover a disseminação de informações sobre o que se pretende vender (YANAZE, 2007) e estimular o consumidor, posicionando e criando imagem à marca.
Promoção de vendas	Trata de “uma variedade de incentivos de curto prazo para o julgamento ou a compra de um produto ou serviço, incluindo promoções de consumidores, promoções comerciais e promoções de vendas” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Considera subsídios, descontos e brindes para promover a marca, com objetivo de influenciar o comportamento pela persuasão da propaganda (KOTLER, 2009). Yanaze (2007) indica três níveis da promoção de vendas: a equipe de venda; os distribuidores; e, comprador ou consumidor.
Merchandising	Refere-se à promoção e visibilidade do produto, a fim de influenciar a decisão de compra, onde “tal inserção é feita

	por encomenda e mediante pagamento” (YANAZE, 2007, p.339).
Relações públicas	Traduz a área institucional associada não somente ao marketing, que visa disseminar imagem positiva da marca (KOTLER, 2009) por meio de ferramentas como publicações, eventos, notícias, causas comunitárias, dentre outros. Configura-se em programas para “promover ou proteger a imagem de uma empresa ou suas comunicações de produtos individuais” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Yanaze (2007) diz que as relações públicas e o marketing de relacionamento são essenciais à promoção de resultado eficaz na comunicação.
Força de vendas	Caracteriza-se pelo estreitamento das relações com os clientes, através da comunicação interpessoal do vendedor, com o objetivo de informar, educar e influenciar o cliente no processo de decisão de compra (CZINKOTA et al., 2001). Tratado como venda face-a-face, na ideia de relação direta e presencial, a força de vendas caracteriza-se como “um ou mais potenciais compradores com a finalidade de fazer apresentações, responder a perguntas e obter ordens” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).
Marketing direto	“Uso de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente ou solicitar resposta ou promover diálogo com clientes e potenciais clientes específicos” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Traz a perspectiva da comunicação especializada e segmentada, como resposta às exigências do consumidor atual e em detrimento aos bancos de dados e comunicação em massa primariamente propostos (KOTLER, 2009)
Marketing Digital	São as “atividades on-line e programas projetados para envolver clientes ou prospects e aumentar a conscientização, melhorar a imagem, ou eliciar vendas de produtos e serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Yanaze (2007) considera que o meio digital de comunicação proporciona fluxo contínuo de interação, velocidade, abrangência geográfica e profundidade de informação. Analisa o comportamento do internauta e utiliza as informações para comunicar e disseminar a marca (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p.102).

Fonte: KOTLER (2009, p. 137-147); KOTLER; KELLER (2012, p. 474-475).

A comunicação é entendida como o "processo de administrar o tráfego de informações com o público alvo, isto é, com aquelas parcelas

de público (interno ou externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações” (YANAZE, 2007, p.334). O conceito de comunicação está relacionado ao seu processo em si, pois considera os passos ou os diversos canais disponíveis para que se alcancem os objetivos comunicacionais, hoje associados de forma direta à marca a ser disseminada (SHIMP, 2002).

Na ótica de Batra e Keller (2016), as abordagens disponíveis - considerando pequenas ações comunicacionais ou grandes abordagens numéricas e estatísticas - sugerem mudanças consistentes no modo de comunicar e entender o público com quem se relaciona. Com isso, buscou-se compreender a evolução da comunicação mercadológica, considerando ação e prática de marketing para o aprofundamento dos fatores que promoveram o dinamismo desta área de conhecimento.

2.3.1 Evolução da comunicação de marketing

A comunicação remonta às primeiras interações sociais dos seres humanos. Além das interações de pessoas, aquelas entre organizações interferem nos processos de inovação, permitindo e incentivando a aprendizagem organizacional (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005). Creditam-se a Aristóteles os primeiros modelos de comunicação, que se restringiam a quem diz o que, a quem, e, “procura demonstrar o fluxo da comunicação, importante para sua base de estudo à época, o discurso” (PEREZ; BAIRON, 2002, p.16).

Conforme Argenti e Rieche (2006), a comunicação ganhou destaque no seio organizacional até se tornar prioridade e ação específica dos cargos mais altos da hierarquia, fazendo com que se aproximasse da estratégia. Inicia-se, neste contexto, o processo de adaptação às interações em tempo real dos indivíduos, advindas das tecnologias da comunicação e informação e do acesso da população a estas facilidades (BUSTAMANTE; BARRETO, 2013).

No final da década de 1980, “o avanço tecnológico levou a [...] necessidades de consumo mais sofisticadas”, provocando a fragmentação do mercado (KITCHEN; BURGMANN, 2015, p.34-35, tradução nossa). Nas palavras de Sisodia e Telrandhe (2010) as discussões de uma possível integração da comunicação se iniciaram nesta década e a comunicação integrada de marketing ficou amplamente conhecida, apenas nos anos 1990. Com a popularização dos computadores pessoais, a realidade humana foi mudando: seus relacionamentos, sua forma de comprar, de adquirir informação, de pagar.

A comunicação alterou a dinâmica das relações interpessoais e permitiu “a multiplicação quase ilimitada de contratos entre os indivíduos, ultrapassando barreiras tanto culturais quanto de distância e vencendo resistências sociais” (PEREZ; BAIRON, 2002, p.14). O Quadro 7 traz a evolução da comunicação integrada de marketing.

Quadro 7 - Conceitos de comunicação de marketing

Autor e ano	Conceitos introduzidos
Schultz; Schultz (1998)	Traz a noção de comunicação da marca, mensuração de resultados e retorno das ações de marketing e passa a distinguir públicos externos e internos.
Kim; Han; Schultz (2004).	Consideram a diminuição do efeito da propaganda na mídia de massa, aumento dos canais de propaganda, o rápido crescimento da tecnologia da informação e a comunicação digital como decisivos para o surgimento da CIM.
Giraldi (2008)	Considera a internet como promotora da personalização da comunicação, elencando três principais elementos da comunicação em massa: - A audiência a que se destina é grande, heterogênea e anônima; - A comunicação é pública, rápida e transitória; - Feita de maneira sistematizada, organizada, não espontânea.
Keller (2009)	Entende a comunicação como o conjunto de meios pelos quais as empresas buscam informar, persuadir e lembrar consumidores e potenciais clientes de forma direta ou indireta. “Comunicações de marketing representam a "voz" da empresa e suas marcas e são um meio pelo qual pode estabelecer um diálogo e construir relacionamentos com e entre consumidores” (KELLER, 2009, p.141).
Kotler e Keller (2012)	São o meio pelo qual a empresa busca “informar, persuadir e lembrar os consumidores” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 276) de forma direta ou indireta de seus bens, ideias ou serviços, sendo a voz da empresa e suas marcas. São “um meio pelo qual a empresa pode estabelecer um diálogo e construir relacionamentos com os consumidores. Ao reforçar a fidelização dos clientes, as comunicações de marketing podem contribuir para a equidade dos clientes” (KOTLER; KELLER, 2012, p.276).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os mercados contemporâneos têm sofrido mudanças com efeitos e influências das novas tecnologias, que tendem a direcionar e transformar a economia. A tecnologia da informação (TI) trouxe a

integração da comunicação como trunfo para um acesso a dados essenciais para as decisões estratégicas organizacionais. Além disso, passa-se a entender a integração da comunicação como a própria evolução relacional do marketing – trazida também pelo conceito de Keller (2009), corroborado por Kotler e Keller (2012) e complementado por Batra e Keller (2016), indicando mais novas tendências como consequências reais das mudanças sociais e tecnológicas.

Nas palavras de Grönroos (2004), o planejamento e a execução de um plano de comunicação devem ter por objetivo final o marketing de relacionamento em si, e não a comunicação pela comunicação, ainda que seja uma ação planejada de marketing. Para o autor, “apenas a integração da comunicação planejada e o processo de interação [...] não cria marketing de relacionamento. Nestes casos a percepção de valor [...] é desenvolvida favoravelmente” (GRÖNROOS, 2004, p.105, tradução nossa).

As pessoas estão interconectadas em nível crescente, e cabe às organizações se aproveitarem desta interação para se promoverem. O foco com a mídia digital passa a ser a pesquisa, mídias sociais, computação na nuvem e algoritmos para filtrar e tratar informação, na busca de oferecer ao consumidor o que ele busca (PLUMMER et al., 2007). Para Mulhern (2009), das diferenças entre a publicidade tradicional e os meios de comunicação digitais,

a ideia de comunicações sobre a entrega de mensagens através de canais de mídia versus comunicações sobre um mundo eletrônico de redes [...] a mídia está em meio a uma revolução digital que liberta notícias, informações e propaganda dos limites tecnológicos das infraestruturas de impressão e difusão (MULHERN, 2009, p. 85, tradução nossa).

Para Batra e Keller (2016), tem-se ao dispor possibilidades como anunciar em mídias para promover a marca, “banners e anúncios gráficos em milhares de websites. [...] Pode-se utilizar o próprio site ou de terceiros, blogueiros para fornecer conteúdo persuasivo, citar preferência da marca; oferecer promoções de curto prazo”, criar mídias sociais, comunicação até de música da marca, e ainda mensagens em tempo real (BATRA; KELLER, 2016, p.122). É crescente necessidade de entendimento e interação com os atores que se relacionam com o negócio (PEREZ; BAIRON, 2002, p.33), mesmo sem se ter clareza

sobre, “as forças e fraquezas relativas de diferentes meios de comunicação que influenciam diferentes resultados” (BATRA; KELLER, 2016). Cabe a análise do conceito de comunicação integrada de marketing e das mudanças advindas desta teoria para adequação à realidade de cada organização.

2.3.2 Comunicação Integrada de Marketing

A comunicação integrada de marketing refere-se ao “processo de desenvolvimento e de implantação de várias formas de programas de comunicação com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo” (GIRALDI, 2008, p.145). Originou-se como propósito de “conectar objetivos e mensagens através de veículos de mídia múltiplos” (MULHERN, 2009, p. 94), considerando as inúmeras possibilidades de promoção e comunicação advindas das tecnologias digitais, sem desconsiderar as existentes, que não estão em desuso, apenas passam a ser complementadas.

As práticas relativas à comunicação de marketing têm por premissa a integração e por objetivo principal a disseminação de uma mensagem consistente, que transpareça um adequado planejamento estratégico (KELLER, 2009). Na ótica de Kitchen et al. (2004, p.21), a comunicação integrada de marketing, visa “influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público selecionado”, por meio de fontes, marcas e contatos como potenciais canais de entrega. A comunicação integrada passa a ser direcionadora para se destacar em meio à competitividade do mercado.

Ao se levar em conta as razões que culminaram na evolução da própria comunicação, a CIM pode ser entendida como um processo estratégico e tático, que foi potencializado pelos avanços tecnológicos, principalmente as tecnologias de informação e comunicação. “É impossível criar e fomentar relações sem considerar a comunicação como um elemento estratégico” (PORCÙ et al., 2012, p.318, tradução nossa). Com base no poder da informação dos clientes, foi possível a disseminação da informação, por meio da “sinergia de ferramentas distintas e canais de comunicação, com o objetivo de criar e manter o valor de marca e relações rentáveis e duradouras com os clientes e grupos de interesse” (SERIC; SAURA, 2012, p.69, tradução nossa).

Advogam Vernuccio e Ceccotti (2015) que a digitalização, a desintegração do marketing de massa, o empoderamento de consumidores, a emergência das novas mídias e a simultaneidade das mídias foram essenciais à mudança de paradigma na comunicação

integrada de marketing. Batra e Keller (2016) sugerem três pontos para o desenvolvimento da comunicação de marca integrada: Consistência para facilitar o aprendizado e induzir a ação e a mensagem, reforçada em distintos meios de comunicação; Complementaridade que dê opções comunicacionais, com diferentes forças e fraquezas, no intuito de suprir necessidades de relacionamento da marca; e os Efeitos Cruzados, que se caracterizam pelos efeitos da exposição do consumidor a uma opção de comunicação e a possibilidade de melhoria da eficácia desta comunicação através da exposição a outros canais comunicacionais.

A partir da tentativa de estabelecer métodos para a implementação da comunicação integrada, Seric e Saura (2012, p.72) consideram a CIM como o processo que objetiva, “criar e nutrir as relações rentáveis com os clientes e outros grupos de interesse através de controle estratégico ou influência sobre as mensagens enviadas a estes grupos e estímulo de um diálogo útil com eles, baseado em dados” (SERIC; SAURA, 2012, p.72, tradução nossa).

A CIM possui fortes barreiras no contexto organizacional, principalmente se consideradas a competitividade mundial advinda da globalização e a busca por redução de custo das organizações. Por sua vez, Kitchen e Burgmann (2015) consideram necessária a revisão dos objetivos organizacionais, tanto por parte da alta gestão como do marketing. Além disso, é necessário o entendimento do papel das agências neste processo, uma vez que, em uma primeira análise, podem ser capazes de promover uma maior presença em diversos canais do mix promocional, mas nem sempre garantem sua integração de fato. Com isto, a CIM fica apenas no nível tático.

Low (2000) traz componentes que contribuem para a coordenação das atividades de comunicação de marketing: planejar e executar diferentes ferramentas de comunicação; assegurar a responsabilidade de todo esforço comunicacional a um único gerente; garantir vários elementos do programa comunicacional com objetivo estratégico comum; e focar numa mensagem comunicacional comum. Além disso, é preciso assegurar a comunicação interna entre as áreas estratégicas, marcas e departamentos, gerentes, promovendo uma cultura organizacional aberta para que se alcance de fato uma integração da comunicação externa, como reflexo organizacional do que ocorre internamente (KITCHEN; BURGMANN, 2015).

Há várias tipologias sobre comunicação integrada de marketing.

2.3.3 Tipologias de comunicação de marketing

A literatura especializada demonstra que a comunicação evoluiu principalmente na especialização e profundidade de mapeamento do comportamento do consumidor para uma comunicação mais individualizada, personalizada e direta. Isto se deve, principalmente, como já mencionado, ao desenvolvimento tecnológico – as chamadas Quarta e Quinta Revoluções Industriais – e ao avanço da inserção da tecnologia no contexto social, econômico e mercadológico – com o marketing digital. Como pode ser analisado na evolução do próprio conceito de comunicação para a sua integração, a comunicação em si não mudou seu principal objetivo (comunicar, fazer saber). A seguir, são explanadas as principais tipologias da CIM analisadas.

2.3.3.1 Canais de Comunicação de Marketing (KOTLER; KELLER, 2012)

Para o alcance da comunicação efetiva, é necessário estar munido de uma gama de potenciais canais utilizados da definição da mensagem e do orçamento disponível. Neste parâmetro, Kotler e Keller (2012) elencam os oito canais de comunicação de marketing, que formam o mix de comunicação de marketing (Quadro 8):

Quadro 8 - Mix de comunicação de marketing

Estratégia	Teoria
Propaganda	“Qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado através de mídia impressa, meios de radiodifusão, mídia de rede, mídia eletrônica e mídia de exibição” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).
Promoção de vendas	“Variedade de incentivos de curto prazo para encorajar o teste ou a compra de um produto ou serviço”, incluindo promoções de consumidores (como amostras, cupons e prêmios), promoções comerciais (como publicidade e exibir subsídios) e negócios e promoções de vendas (para representantes de vendas) (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).
Eventos e experiências	“Atividades e programas patrocinados pela empresa criados para criar interações diárias ou especiais relacionadas à marca com os consumidores, incluindo esportes, artes, entretenimento e eventos de causa, bem como atividades menos formais” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).

Relações públicas	“Uma variedade de programas direcionados internamente para funcionários da empresa ou externamente para consumidores, outras empresas, o governo e mídia para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou suas comunicações de produtos individuais” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).
Força de vendas	“Interação face a face com um ou mais potenciais compradores com a finalidade de fazer apresentações, responder a perguntas e obter ordens” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).
Marketing direto	“Uso de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente ou solicitar resposta ou diálogo de clientes e potenciais clientes específicos” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).
Marketing Digital	“Atividades on-line e programas projetados para envolver clientes ou potenciais clientes e direta ou indiretamente aumentar a conscientização, melhorar a imagem, ou eliciar vendas de produtos e serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).
Marketing boca a boca	“Comunicações interpessoais de pessoa para pessoa, escritas ou eletrônicas relacionadas aos méritos ou experiências de compra ou uso de produtos ou serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).

Fonte: KOTLER; KELLER (2012, p.478).

O Quadro 8 sintetiza a tipologia de Kotler e Keller (2012). Ressalta-se que as considerações do mix e as descrições sofreram adaptações para a aplicação desta pesquisa. A partir da identificação da audiência, entendimento dos objetivos da comunicação e definição da mensagem, os possíveis canais de comunicação podem ser alocados no intuito de formar um conjunto ideal para o público que se deseja alcançar. Dessa forma é possível agir e monitorar para avaliar os retornos, e, então, operacionalizar eventuais correções ao longo do tempo de execução de determinada comunicação.

2.3.3.2 Fatores do processo de desenvolvimento do Mix de Comunicação (KELLER, 2009).

Com as novas interações advindas do novo contexto social, os profissionais de marketing devem considerar uma série de fatores no processo de desenvolvimento do mix de comunicação e memória de performance (Quadro 9), que corresponde ao “tipo de mercado do produto, preparação do consumidor para fazer uma compra, estágio do

ciclo de vida do produto e market share e posicionamento da marca” (KELLER, 2009, p.146, tradução nossa).

Quadro 9 - Fatores da comunicação de marketing

Fatores	Conceito segundo Keller (2009)
Cobertura	Avalia as opções de comunicação relativas à porção de mercado a ser atingida e de que forma são atingidas, de acordo com as diferentes opções de comunicação e o retorno alcançado por cada uma delas (KELLER, 2009).
Contribuição	Efeitos que a opção de marketing pode afetar os processos da comunicação e as respostas recebidas dos consumidores a partir das decisões tomadas (exemplos: promoção da imagem, o retorno de respostas, indução das vendas) (KELLER, 2009).
Uniformização	Relaciona-se com as associações que são reforçadas, através das opções de comunicação definidas, considerando o tipo de mensagem e os canais escolhidos para a propagação da mesma (KELLER, 2009).
Complementaridade	Capacidade de estabelecer um composto comunicacional que se complemente, abrangendo o máximo de consumidores, fortalecendo associações e ligações existentes (KELLER, 2009).
Versatilidade	Capacidade de a comunicação de marketing ser robusta e efetiva, mesmo aplicada a diferentes grupos de consumidores, “independentemente do histórico de comunicação passado dos consumidores, o nível de marca ou conhecimento do produto ou metas de processamento” (KELLER, 2009, p.150, tradução nossa).
Custo	Peça importante no momento da escolha deve delinear a escolha, dentro do orçamento adequado, suprir todos os pontos anteriormente citados (KELLER, 2009).

Fonte: KELLER (2009, p.149-151).

A comunicação organizacional considera um modelo que de network de ressonância da marca, focado nos consumidores e tendo a companhia e a marca como peça central, explicitando o foco do executivo de marketing em cada relacionamento (Quadro 10):

Quadro 10 - Foco do profissional de comunicação para cada relação

Relação	Foco do profissional de comunicação de marketing
Consumidor – Empresa	O que os consumidores sabem e sentem sobre a empresa por trás da marca e como ela trata os consumidores?
Consumidor – Consumidor	O quanto a interação ocorre entre consumidores online e offline de tal forma que eles podem aprender e ensinar os outros, bem como expressar a sua lealdade e observar a lealdade dos outros?
Empresa – Marca	A empresa é vista como um bom mordomo da marca e garante que a marca faz jus à sua promessa, cumpre as expectativas dos consumidores e exhibe os valores da marca direita no mercado?
Consumidor – Marca	Quanto e com que frequência os consumidores usam a marca, e quão fortemente eles se sentem ligados a ela?

Fonte: Adaptado de KELLER (2009, p. 152-153).

A ideia de Keller (2009), em sua metodologia, é a de que os profissionais de marketing estejam aptos a misturar as opções de comunicação para criar uma imagem coesa e coerente com o que se objetiva da marca. Este é o entendimento da integração da comunicação. Ocorre atualmente uma latente necessidade de trazer para a academia a realidade praticada nas organizações e, principalmente, as dificuldades percebidas do seu acompanhamento. Desta forma, é possível contribuir com a gestão na busca pelo entendimento do contexto organizacional e mercadológico como um todo e na aproximação da ciência proporcionando à mesma, de fato, tipologias que progridam no que diz respeito ao contexto prático da CIM.

2.3.3.2.1 Cs da Comunicação Integrada de Marketing (BATRA; KELLER, 2016)

A tipologia de modelo de otimização das comunicações, considera os efeitos interativos esperados a partir de diferentes opções de mídia, com os objetivos de comunicação para uma marca, selecionando as melhores opções de “integração para melhor corresponder à necessidade dominante em diferentes etapas ao longo da jornada de decisão do consumidor” (BATRA; KELLER, 2016, p. 135). O modelo sugere os 7 Cs, que trazem as principais considerações da pesquisa da CIM:

- 1) Cobertura: limite de alcance das opções de comunicação frente ao mercado-alvo designado;

- 2) Custo: avaliação dos seis demais critérios frente aos custos para chegar a uma equação ótima entre maior eficiência possível a um custo exequível;
- 3) Contribuição: principais efeitos inerentes à habilidade da comunicação de marketing em criar o desejo como resposta;
- 4) Comunidade: associações comuns reforçadas em todas as opções de comunicação, considerando sempre compartilhar um mesmo significado;
- 5) Complementaridade: associações diferentes enfatizam a marca através das opções de comunicação, com o intuito de se posicionar competitivamente através de múltiplas associações da marca;
- 6) Efeitos – cruzados (Cross-effects): a marca é entendida como mais forte quando interage com várias opções de comunicação, considerando mídias online e off-line; e
- 7) Conformidade: versatilidade da comunicação em ser extensível a diversos canais mantendo seus objetivos e metas mesmo considerando a comunicação para diferentes consumidores.

Ainda que a comunicação online possa ser influenciadora ou eficaz em termos de rapidez de atingir o alvo, a comunicação de massa não perde sua função de estimular a complementaridade necessária ao alcance dos objetivos comunicacionais (BATRA; KELLER, 2016). Nem toda interação deve ser relacional, pois implica altos custos para relacionamento contínuo. Por este motivo, deve-se considerar a primeira tipologia citada nesta dissertação, que são as etapas do plano comunicacional sugeridas por Kotler (2009), buscando entender os estágios, avaliar seu modelo de negócio e, assim, definir qual modelo comunicacional seria ideal.

Como mencionado: comunicação, relacionamento e marketing possuem peculiaridades intrínsecas que não permitem à teoria distanciamento das práticas organizacionais. Os esforços de vendas pessoais são “mais produtivos quando precedidos ou combinados com outras formas de comunicações de marketing” (BATRA; KELLER, 2016, p.128). A sinergia online e off-line é saudável e necessária, e cabe aos profissionais de marketing a coordenação destes canais. Por isto, as práticas organizacionais devem direcionar para esta visão, assim como um direcionamento da equipe de vendas pessoais para uma interação mais estratégica e relacional, conforme sugere o marketing de relacionamento.

Para o embasamento da diferenciação teórica e prática dos temas, explora-se brevemente o conceito de práticas organizacionais, a fim de proporcionar ao leitor um direcionamento do entendimento do autor a respeito do tema a ser analisado.

2.4 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Considerando as principais teorias que permeiam esta pesquisa, sentiu-se a necessidade de fundamentar o tema prática organizacional, uma vez que será contraposto com as teorias encontradas referentes ao marketing de relacionamento e a comunicação de marketing, para um delineamento da realidade vivida pelas empresas estudadas. Neste contexto, a seguir, é feita uma breve retrospectiva dos principais conceitos, propondo um entendimento de práticas organizacionais a ser considerado nesta pesquisa.

Na Teoria das Organizações, não há uma corrente única sobre o entendimento de prática de gestão empresarial. As práticas organizacionais podem ser descritas como o processo de atuação e comportamento dos indivíduos regulares e interconectados, em que as rotinas, as atividades e os conhecimentos não são distinguidos e representados como ciclos de gerenciamento (RECKWITZ, 2002, p.249, tradução nossa). Portanto, as práticas são decisões sociais, em que o gestor da organização estreita sua relação com os atores com quem interage (GRAM-HANSSSEN, 2009, p. 47, tradução nossa), e assim, pode “compreender ditos ocasionais, raros ou novos, e feitos, tarefas e projetos” (GRAM-HANSSSEN, 2009, p.47, tradução nossa).

A simbiose científica existente navega no entendimento das práticas, de um lado, como um movimento solto e, de outro lado, como definível. O tema é campo de investigação dos fenômenos: do conhecimento, da linguagem, da ética, do poder e, em especial, do mercado. A prática na gestão é considerada uma maneira de se comportar, pensar, conhecer. Tem como reflexos diretos os resultados totais das organizações, pois passam a ser interpretadas como as posturas estratégicas relevantes à vantagem competitiva. (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Com isso, considera-se que as práticas estão diretamente relacionadas às estratégias, que são entendidas como práticas sociais. Whittington (2006) traz três conceitos muito conhecidos no que diz respeito à prática organizacional, principalmente por ser muito estudada quando diretamente relacionada à estratégia – como prática. Neste contexto, Whittington (2006) sugere que os três conceitos práxis,

práticas e praticantes são responsáveis pela forma de interpretação da estratégia, sendo seus conceitos abordados no Quadro 11.

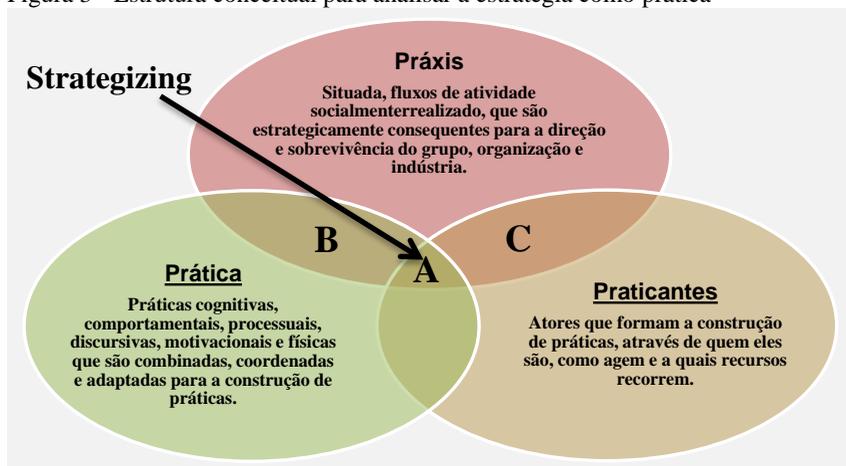
Quadro 11 - Processos da estratégia como prática

Termo	Conceito
Práxis	Se caracteriza pelo processo (rotina) desenvolvido pelas pessoas, e a interconexão existente entre as diferentes ações dos diversos atores organizacionais (WHITTINGTON, 2006). A práxis corresponde ao “grupo de apoio, ferramentas disponíveis na organização, para auxiliar na ocorrência dos processos no dia a dia”, considerando as ações de cada ator organizacional e as relações entre elas no contexto social, institucional e organizacional.
Práticas	Entendido como os “tipos de comportamento” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 9, tradução nossa), explicita questões comportamentais como tradições, normas e procedimentos, hábitos, modo de agir, em que os praticantes se baseiam para a construção da atividade estratégica (WHITTINGTON, 2001; MACHADO, 2004), buscando uma linguagem comum e direcionadora da cultura organizacional.
Praticantes	São os responsáveis pela ação prática, aqueles que participam ativamente da construção das atividades e proporcionam a sobrevivência da organização (JARZABKOWSKI et al. 2007). Caracteriza-se pelos executores da ação, representados “por um conjunto diversificado de indivíduos e a este cabe a responsabilidade da implementação das atividades estratégicas na organização”.

Fonte: Adaptado de Whittington, 2006.

Entende-se a estratégia como prática, a partir da interação destes três conceitos. A literatura especializada que aborda o tema realça que os praticantes (aqueles que praticam) são representados por múltiplos atores organizacionais, que desenham e esboçam a arquitetura para a prática de gestão para interagir e agir com o mercado (RECKWITZ, 2002; JARZABKOWSKI et al., 2007). Neste sentido, para complemento do quadro conceitual acima exposto, faz-se necessário também trazer o modelo conceitual que Jarzabkowski et al. (2007) propõe para análise da estratégia como prática (Figura 3).

Figura 3 - Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática



Fonte: JARZABKOWSKI et al. (2007, p. 11).

É importante alertar para o fato de, segundo Jarzabkowski et al. (2007), no contexto organizacional, se faz difícil a determinação de quais atividades não devem ser indicadas como estratégia. A estratégia como prática abrange todos os tipos de atividade social, pois “engloba ações, interações e negociações de múltiplos atores” (LAVARDA et al., 2010, tradução nossa). Para os autores, além de todo tipo de atividade, devem-se analisar os níveis organizacionais e a influência de praticantes da estratégia a níveis mais baixos, pois estes “são significativos para a sobrevivência da empresa e vantagem competitiva” (LAVARDA et al., 2010, tradução nossa).

Dessa perspectiva estratégica, admite-se que os praticantes (practioners) são os participantes ativos “na construção da atividade essencial para a organização e sua sobrevivência [pois] delineiam atividades estratégicas por meio de quem são, como agem e quais práticas desenham a partir daquela ação” (JARZABKOWSKI et al., 2007, p. 10, tradução nossa). Uma vez relacionadas à estratégia organizacional, as práticas passam a ser entendidas como rotinas comportamentais, que engloba tradições, cultura, formas de pensar, em que os indivíduos passam a compartilhar comportamentos que resultam em um conjunto de atividades executadas que transparecem a estratégia organizacional implementada (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Vale comentar a necessidade do entendimento da comunicação (divulgação) da estratégia em si para disseminação da prática no dia a dia organizacional, considerando tanto comunicação interna quanto externa (WHITTINGTON, 2006). Segundo o autor, são os profissionais os responsáveis para exercer a prática e, neste sentido, cargos mais baixos também participam da definição da estratégia, pois as pessoas devem ser entendidas como centrais da reprodução da prática estratégica, assim como na sua transferência e inovação – que dependem, para alcançar seus objetivos, da práxis. Dessa forma, a estratégia passa então a ser entendida como além de algo intrínseco da organização e passa a ser compreendida como um conjunto de ações feitas no dia a dia das organizações (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Dentro dos raciocínios supramencionados, as práticas podem ser definidas para esta pesquisa como “ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstroem a organização como um sistema social [e como] práticas sociais que ocorrem no contexto organizacional” (ALBUQUERQUE FILHO; MACHADO-DASILVA, 2009, p. 632), surgindo das instituições para aqueles que a elas pertencem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). As práticas de gestão têm reflexos diretos nos resultados totais das organizações, pois passam a ser interpretadas como as posturas estratégicas relevantes à vantagem competitiva (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Os procedimentos metodológicos utilizados na efetivação desta pesquisa estão relatados no capítulo 3.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base nos capítulos um e dois, foi possível delinear os procedimentos metodológicos que permitissem garantir o cunho científico para se estudar a dicotomia e a interação do Marketing de Relacionamento e da Comunicação de Marketing com a prática de gestão frente os preceitos teóricos apreendidos na academia. Sobre a dicotomia em pauta, Vergara (2002, p. 1) assevera que “a teoria pode gerar e dar forma ao método e o contrário também é verdadeiro. Ambos se nutrem”. Acrescenta que, “[...] Se o resultado redimensiona ou refuta a teoria, manterá, significativamente, tal compreensão, e o método utilizado tem grande importância nesse processo” (VERGARA, 2002, p.1).

Quanto aos procedimentos metodológicos obedecidos na concretização desta pesquisa, os mesmos foram apresentados no que diz respeito à sua delimitação, perspectivas da pesquisa, população e amostra, sujeitos e perguntas de pesquisa, categorias de análise e ainda técnicas de tratamento de dados.

3.1 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

Em busca de respostas satisfatórias à pergunta de pesquisa descrita no primeiro capítulo, optou-se pela utilização da técnica do Estudo de Multicasos (TRIVIÑOS, 2006) ou Estudos de Casos (YIN, 2005). Os Estudos de Multicasos permitem ao pesquisador estudar vários casos isolados ou interligados que podem complementar análises dos casos avaliados, permitindo a ampliação de pesquisa com enfoque qualitativo (TRIVIÑOS, 2006). Na ótica de Yin (2005), os estudos de casos podem ser holísticos, isto é, que considera apenas uma unidade de análise, ou incorporados, considerando unidades múltiplas de análise.

Para a presente dissertação, a configuração foi do estudo de multicasos e holístico, considerando os dez casos das dez empresas de tecnologias entrevistadas e uma única unidade de análise – sendo ela o estudo das práticas de marketing de relacionamento e comunicação frente à teoria especializada a respeito dos temas. Sobre este tipo de configuração metodológica, Yin (2005, p.69) assevera que os resultados podem migrar para “[...] prever resultados semelhantes (...); ou [...] produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (...)”.

Esta pesquisa se caracteriza pela técnica qualitativa (LAKATOS; MARCONI, 1992; FLICK, 2004) com o método indutivo analítico (FLICK, 2004), que, em estudos de casos, relaciona as teorias existentes

e as analisa “[...]pela análise ou pela integração de casos desviantes” (FLICK, 2004, p. 82). Pesquisas com abordagem qualitativa são utilizadas nas ciências sociais aplicadas (FLICK, 2004; SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987), e a escolha “[...] pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (RICHARDSON, 2007, p. 90).

O caráter da análise foi o descritivo, pois como apregoam Richardson (2007, p. 66), no estudo descritivo se “[...] deseja descrever as características de um fenômeno”. Sublinha Triviños (2006) que a pesquisa descritiva caracteriza-se na descrição dos fatos e fenômenos da realidade estudada e, segundo Vergara (2002, p. 47) "não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

O corte do estudo foi transversal, porque não foram abordados os casos da amostra ao longo do tempo e, sim, em um determinado momento, isto é, o da coleta de dados. Como advoga Malhotra (2011, p. 80), este tipo de corte corresponde “[...] a uma fotografia instantânea do mercado tirada em determinado momento”. O período de efetivação de todas as entrevistas foi do dia 30 de setembro até o dia 23 de novembro de 2016.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Como supramencionado, a população, universo ou o laboratório da dissertação foram empresas de tecnologia do Tecnópolis da Grande Florianópolis. Na ótica de Malhotra (2011, p. 261), a população é “a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação que o pesquisador está buscando”. O autor acrescenta que “[...] envolve traduzir o problema da pesquisa em uma declaração exata de quem deve e de quem não deve ser incluído na amostra” (MALHOTRA, 2011, p. 261). Para a delimitação do estudo e a seleção das empresas, optou-se por quatro filtros: a) ser afiliada à Associação de Empresas de Tecnologia de Santa Catarina (ACATE); b) estar situada no Tecnópolis da Grande Florianópolis; c) possuir o cargo na empresa na Área de Marketing; e, d) ser participante voluntário da pesquisa, isto é, por conveniência ou por indicação.

Como delimitador temporal, optou-se pelo prazo mínimo de criação da empresa em cinco anos. Segundo consideração do website da

Anprotec²⁰, a média de maturação das empresas de tecnologia se caracteriza por três níveis: seis meses classificada como pré-incubação; a partir de seis meses até três anos para ser categorizada como incubação; e, depois deste tempo passa a ser considerada pós-incubação. Por isso, admitiu-se que as empresas com, no mínimo, cinco de existência tinham a maturidade administrativa e mercadológica suficiente para esta pesquisa. Assim, seria possível confrontar as estratégias de marketing de relacionamento e de comunicação de marketing e a interação das práticas *versus* as teorias escolhidas.

Em relação aos tipos de amostragem, a literatura especializada traz dois tipos distintos: a não probabilística e a probabilística. A probabilística é caracterizada por utilizar a “[...] escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido” (LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 108), enquanto a não probabilística se caracteriza por não se utilizar por técnicas de seleção aleatória para dar a preferência na determinação da amostra (MALHOTRA, 2011). Desta forma, o tipo de amostragem definido para a pesquisa foi a não probabilística, por julgamento ou intencional, pois envolve a obtenção da amostra baseada em um critério de julgamento definido pelo pesquisador (MALHOTRA, 2011).

A opção por essa abordagem foi o fato de a presente pesquisa se caracterizar como qualitativa, por se tratar de multicasos, com muitas empresas no segmento estudado, inviabilizando uma aplicação da pesquisa caso a amostragem fosse probabilística, por falta de tempo hábil para aplicação das entrevistas. O levantamento do número de empresas de base tecnológica do Tecnópolis da Grande Florianópolis (SC) indicou 900 associadas²¹. Para definição das pesquisadas contou-se com quatro especialistas do setor de tecnologia: coordenador de projetos de âmbito nacional para capacitação e aceleração de startups e funcionário da Fundação CERTI; instituição de Venture Capital em empresas de tecnologia; instituição aceleradora tecnológica; e, agência de marketing especializada em empresas de tecnologia.

Foram indicadas pelos especialistas, 26 empresas, sendo 22 contatadas, das quais sete não quiseram participar ou não responderam e cinco não se enquadravam nos filtros da pesquisa, restando dez entrevistadas.

²⁰ Website Anprotec, 2016.

²¹ Report ACATE, 2016.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise foi a organizacional e os sujeitos da pesquisa os funcionários com cargo na área de marketing. Optou-se pelo profissional que ocupa posição hierárquica mais elevada referente à área de marketing. Também foram considerados como respondentes casos em que o proprietário aglutinava o cargo de marketing às suas atividades.

3.4 AS PERGUNTAS DA PESQUISA

Consideradas por Yin (2005) como proposições de estudo, são os questionamentos que complementam a pergunta principal do estudo de caso, proporcionando ao pesquisador uma visão mais generalizada daquilo que se precisa coletar através da pesquisa para se alcançar o entendimento almejado sobre determinada unidade de análise. Dos objetivos específicos formataram-se as seguintes perguntas:

1. Quais são as práticas de marketing de relacionamento utilizadas pelas empresas estudadas?
2. Quais são as práticas de comunicação de adotadas pelas empresas estudadas?
3. Quais são os hiatos das práticas identificadas nas empresas, de acordo com a tipologia deste estudo ou tipologia de Mckenna?
4. Quais possíveis ações para a aproximação das realidades empírica e teórica vividas pelas empresas estudadas e academia?

3.4.1 Categoria de Análise e a Relação das Variáveis

As variáveis consideradas no estudo foram alicerçadas na relação entre marketing de relacionamento e de comunicação integrada de marketing, através do suporte mútuo, com um ou outro enfoque, optando-se pela tipologia de McKenna (2005), 10Ps - Marketing de Relacionamento (Quadro 12):

Quadro 12 - 10 Ps do Marketing de Relacionamento

Ps - Marketing de Relacionamento	Conceito
Produto	Contempla a estrutura física, disponibilidade, serviços,

	<p>preço e imagem. Se o desenvolvimento de produto não for baseado no mercado e tecnologia, não será possível posicioná-lo no mercado (McKENNA, 2005, p.58). As opções sobre o produto auxiliam a decisão de seu lançamento, adequação aos desejos dos clientes ou formulação de estratégias para linha de produção, bem como acompanhamento do seu ciclo de vida, política de diferenciação ou seleção da imagem da marca (DIAS et al., 2003; KOTLER, 2009).</p>
Preço	<p>Uma das mais difíceis estratégias para o profissional de marketing, por se caracterizar pela fronteira e o equilíbrio entre a agregação de valor e o impacto no volume de vendas (KOTLER, 2009), precisando considerar os custos, as oscilações da demanda, as transformações do poder de compra e as mutações dos concorrentes (CZINKOTA et al., 2001).</p>
Praça	<p>“Rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais” (CZINKOTA, 2001, p.296), ou forma de distribuição e de vendas dos produtos (DIAS et al., 2003), venda direta ou indireta, telemarketing, internet, dentre outras (KOTLER, 2009). As empresas usam o ambiente de mercado para fazer com que seus produtos pareçam únicos “o ambiente faz com que produtos aparentemente idênticos fiquem bastante distintos” (McKENNA, 2005, p.61).</p>
Promoção	<p>São meios de comunicação promocionais escolhidos para melhor atingir seu público-alvo e a promoção mais valiosa, “na experiência com o serviço” (McKENNA, 2005, p.68), ou seja, “deve contar com as novas mídias digitais, desde a possibilidade de montar um belo e eficiente banco de dados, até o uso da estrutura dos multimeios na construção da imagem” (PEREZ; BAIRON, 2002, p.164).</p>
Posicionamento	<p>“Caracteriza-se pela estratégia de alocação de uma posição para um produto ou serviço que remeta à marca no momento de compra do consumidor” (GUMMESSON, 2005, p.121). “O coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento” [...] “Todos os componentes do marketing – estratégia competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento” (McKENNA, 2005, p.46).</p>
Fornecedor	<p>O marketing de infraestrutura é relevante para a</p>

	competitividade da empresa, principalmente com vista a crescente segmentação dos mercados (McKENNA, 2005, p.103). “à medida que as tecnologias avançam e se sobrepõem, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa” (McKENNA, 2005, p.105).
Foco	É, “a chave de qualquer negócio” [...] “No entanto, muitas empresas não conseguem perceber eu a forma usada para atrair os clientes muitas vezes é mais importante do que o número de clientes que atraem” (McKENNA, 2005, p.116). As empresas devem se concentrar em um ou mais segmentos para conhecê-los em profundidade e buscar seu posicionamento, seja por custo ou diferenciação (KOTLER; KELLER, 2012).
Pessoas	O que se percebe é que, “enquanto os relacionamentos entre fornecedores e clientes estão se tornando mais íntimos, os relacionamentos entre empregadores e funcionários estão se tornando mais frouxos e flexíveis” (GUMMESSON, 2005, p.155), que se mostra como evidencia das propriedades em rede. As pessoas “precisam estar abertas ao pensamento criativo. Já que os mercados mudam tão rapidamente, os gerentes têm que ser capazes de analisar as novas situações e adotar abordagens criativas” (McKENNA, 2005, p.193).
Pós-vendas	Em ambiente de rápidas mudanças e necessidade de adaptação, o <i>feedback</i> é essencial à aproximação e à antecipação “às estratégias e necessidades do mercado” (McKENNA, 2005, p.181). O fato de medir a satisfação dos clientes faz a empresa inteligente, pois é o segredo para retê-los (KOTLER; KELLER, 2012, p.134), “se os relacionamentos forem consolidados positivamente [...]” (GUMMESSON, 2005, p.87).
Proteção:	Preocupação dos gestores em evitar o descrédito da imagem da empresa frente seus clientes internos e externos, com conturbadas ações jurídicas, por reinvidicação de reparos dos produtos, quer bens ou serviços, ou por ações trabalhistas questionadoras da missão empresarial (McKENNA, 2005).

Fonte: Mckenna (2005).

A partir do ‘P’ Promoção – derivado dos 10 Ps - que tem como principal objetivo dar importância à comunicação institucional como um todo como parte da estratégia do marketing de relacionamento,

consideram-se as formas comunicacionais no Quadro 13, extraídos do embasamento teórico explorado no capítulo 2:

Quadro 13 - Composto de Comunicação de Marketing

Canal Comunicacional	Conceito
Propaganda	<p>Uso pago da mídia com fins de beneficiar a imagem da empresa como um todo, e não somente de seus produtos ou serviços (ARGENTI; RIECHE, 2006, p.109-110). Para Kotler e Keller (2012), se caracteriza por qualquer forma de promoção de ideias, bens e serviços – podendo ser em qualquer tipo de mídia, como impressa, televisão, rádio, eletrônica, entre outros. Tem por principal objetivo promover a disseminação de informações relacionadas ao que se pretende vender (YANAZE, 2007, p.336) e estimular o consumidor posicionando e criando uma imagem para a marca (Dias et al., 2003, p.284).</p>
Promoção de vendas	<p>Utilização de “uma variedade de incentivos de curto prazo para incentivar o julgamento ou a compra de um produto ou serviço, incluindo promoções de consumidores, promoções comerciais e promoções de vendas” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Pode se valer de subsídios, descontos e brindes para promover a marca e tem por principal objetivo influenciar comportamento (sendo sua persuasão maior que a propaganda) (KOTLER, 2009, P.141-142). Yanaze (2007, p.342) traz três níveis para promoção de vendas: equipe de venda (com treinamento e estímulos como premiações); distribuidores (premiações, campanhas publicitárias); e, comprador ou consumidor (prêmios, brindes, cupons de desconto).</p>
<i>Merchandising</i>	<p>Promoção de um produto, através de sua visibilidade, a fim de influenciar a decisão de compra, onde “tal inserção é feita por encomenda e mediante pagamento” (YANAZE, 2007, p.339).</p>

Relações públicas	Área institucional associada não somente ao marketing, que visa disseminar imagem positiva da marca (KOTLER, 2009) por meio de ferramentas como publicações, eventos, notícias, causas comunitárias, dentre outros. Segundo Kotler e Keller (2012), se caracteriza por um conjunto de programas que objetivam “promover ou proteger a imagem de uma empresa ou suas comunicações de produtos individuais” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Yanaze (2007) defende que relações públicas e marketing de relacionamento devem ser considerados como tendo mesmo conceito, essencial à promoção de resultado eficaz na comunicação (YANAZE, 2007, p.496).
Força de vendas	Estreitamento das relações com os clientes, pela comunicação interpessoal do vendedor, com o objetivo de informar, educar e influenciar o cliente no processo de decisão de compra (CZINKOTA et al., 2001). Considerado por Kotler e Keller (2012) como venda face-a-face trazendo a ideia de relação direta e presencial, a força de vendas se caracteriza como “um ou mais potenciais compradores com a finalidade de fazer apresentações, responder a perguntas e obter ordens” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).
Marketing direto	“Uso de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente ou solicitar resposta ou promover diálogo com clientes e potenciais clientes específicos” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Traz a perspectiva da comunicação especializada e segmentada, como resposta às exigências do consumidor atual e em detrimento aos bancos de dados e comunicação em massa primariamente propostos (KOTLER, 2009).
Marketing Digital	Tratada por Kotler e Keller (2012) como marketing interativo e vista por “atividades <i>on-line</i> e programas projetados para envolver clientes ou prospects e direta ou indiretamente aumentar a conscientização, melhorar a imagem, ou eliciar vendas de produtos e serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Yanaze (2007) diz que o meio digital de comunicação

	garante fluxo contínuo de interação, velocidade, abrangência geográfica e profundidade de informação. Trata de entender o comportamento do consumidor na internet e busca se utilizar destas informações para se obter de mais um canal para comunicar e disseminar a marca (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p.102).
--	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Com as considerações do delineamento da pesquisa sobre as práticas de marketing de relacionamento e comunicação integrada de marketing, a Figura 4 retrata o entendimento do contexto de ambas as tipologias para as práticas organizacionais a serem analisadas:

Figura 4 - Configuração das variáveis: MR e CIM



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A Figura 4 retrata a interpretação da pesquisadora sobre a inter-relação das variáveis desta dissertação de mestrado. A descrição desta representação é exposta na definição constitutiva (DC) e na definição operacional (DO), apresentadas na sequência.

3.5 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DAS VARIÁVEIS

A definição das constitutivas de análise tem por objetivo principal propiciar “suficientes características essenciais por meio das quais seja possível relacionar o termo em causa com a referência correspondente” buscando a diminuição da ambiguidade na comunicação (MARTINS; PELISSARO, 2005, p.81). Há dois tipos de definição, a constitutiva e a operacional.

Definição constitutiva é a descrição científica igual a do dicionário (KERLINGER, 1980), enquanto que as definições operacionais são “uma ponte entre os conceitos ou os constructos e as observações, comportamentos e atividades reais” (MARTINS; PELISSARO, 2005, p.82), isto é, “um procedimento que atribui um significado mensurável a um conceito através da especificação de como o conceito é aplicado dentro de um conjunto específico de circunstâncias” (MARTINS; PELISSARO, 2005, p.82 – 83).

- a) DC - Práticas organizacionais: “ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente (re)constróem a organização como um sistema social [e como] práticas sociais que ocorrem no contexto organizacional” (ALBUQUERQUE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2009, p. 632), surgindo das instituições para aqueles que a ela pertencem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). As práticas de gestão têm reflexos diretos nos resultados totais das organizações, pois passam a ser interpretadas como as posturas estratégicas relevantes à vantagem competitiva. (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).
- b) DO – Práticas organizacionais: Considera a percepção de comportamentos regulares, rotinas e conhecimentos aparentemente instituídos e recorrentes, relacionados à gestão (considerando níveis estratégico, tático e operacional) entendidos como ações organizacionais pelo entrevistado.
- c) DC – Marketing de Relacionamento: a partir do entendimento do principal foco do relacionamento como sendo a fidelização, a customização do relacionamento em si, com clientes estratégicos para a organização – além do serviço ou produto oferecido, cabe ao marketing de relacionamento o engajamento em um determinado comportamento (PILLAI; SHARMA, 2003, P.645) com o

- intuito principal de buscar credibilidade (MCKENNA, 2005, p. 116-117), e interações de uma rede de relacionamentos (GUMMESSON 2005).
- d) DO - Marketing de Relacionamento: Ações praticadas com cada um dos 10 Ps que alicerçam a Tipologia de McKenna (2005), a partir da execução das práticas relacionadas a cada um dos Ps (produto, preço, promoção, praça, fornecedores, foco, pessoas, pós-vendas, posicionamento, proteção).
 - e) DC - Comunicação de Marketing: entendida como um braço essencial para o alcance dos resultados almejados por meio de práticas de MR caracteriza-se por um processo baseado no entendimento e uso do poder da informação (SERIC; SAURA, 2012) de forma integrada e coordenada, utilizando-se de opções de promoção para criar uma imagem coesa e coerente com o que se objetiva da marca, estabelecendo um diálogo e construindo relacionamentos com e entre clientes (KELLER, 2009, p.141).
 - f) DO - Comunicação de Marketing: retratado pela propaganda, promoção de vendas, merchandising, relações públicas, força de vendas, marketing direto, marketing digital, e a análise da integração do conjunto de práticas comunicacionais executadas nas empresas analisadas.

3.6 OS TIPOS, A TÉCNICA DE COLETA E O TRATAMENTO DOS DADOS

O estudo de multicasos apoiou-se em dois tipos de dados: os primários e os secundários. Os dados primários foram obtidos por entrevista realizada com os gestores de marketing das empresas da amostra. O instrumento de pesquisa tem um roteiro de entrevista com perguntas abertas de orientação para o entrevistador. O roteiro inicial e o final - definido após a aplicação dos pré-testes – nos Apêndices A e B, respectivamente.

Para Garcia e Honório (2007) a entrevista é a interação de, ao menos, dois interlocutores: o entrevistador e o entrevistado. Na entrevista aberta o respondente fica livre para se expressar, sendo aconselhável que o entrevistador a “escuta atenta, aceitação e não interferência” (GARCIA; HONÓRIO, 2007, p. 41). Conseguiu-se que os entrevistados permitissem a gravação das informações, desde que o

anonimato fosse respeitado. Por este motivo, não são explanados nesta pesquisa os documentos assinados pelos envolvidos.

Os dados secundários foram materiais de marketing e comunicação como comprovação das ações das organizações e análise dos canais de comunicação utilizados pela organização na internet, como complemento aos demais canais off-line citados. Sobre dados secundários Gil (2002, p. 45) destaca que a principal vantagem destes tipos de dados é permitir “uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p. 45).

Optou-se pelo estudo de caso (ou múltiplos casos) buscando responder à pergunta de pesquisa, considerando a não exigência de controle sobre os eventos comportamentais e ainda foco em eventos contemporâneos, conforme assevera Yin (2005). Ela é apontada como técnica eficiente e tem por objetivo identificar o que foi dito sobre determinado tema (BARDIN, 1977; VERGARA, 2002). Um estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.21). Neste contexto, estabeleceu-se um aprofundamento dos dez casos das empresas entrevistadas, para confrontar as práticas indicadas pelos seus gestores de marketing com as tipologias de marketing de relacionamento e comunicação mercadológica estudada.

O tratamento de dados se deu através de análise de conteúdo, que busca, segundo Yin (2005), entender o contexto, categorizar as evidências, criar modos de apresentação e fluxogramas que descrevam os resultados obtidos das entrevistas e dados secundários encontrados ou fornecidos, para que a explanação dos relatórios de pesquisa seja compreensível. Foram consideradas questões filtro, que diziam respeito ao enquadramento das organizações nas exigências delimitadas pela pesquisa; questões sobre o respondente, para obtenção do entendimento do perfil do profissional entrevistado; perguntas genéricas sobre a organização, que direcionavam seus principais produtos comercializados e a posição do marketing no contexto organizacional; e, por fim, perguntas que direcionavam para a explanação das principais práticas relativas ao marketing de relacionamento e à comunicação integrada de marketing da organização entrevistada.

A partir do roteiro, uma doutoranda do PPGA-ESAG que trabalha em empresa de tecnologia, uma mestranda do PPGA-UFSC e o orientador propuseram-se a análise do mesmo. Como complemento, foram aplicados dois pré-testes com empresas da população de estudo. Estas revisões e pré-testes proporcionaram melhoramentos no

instrumento que direcionou a pesquisa. Após esta etapa de readaptações – que foram poucas –, chegou-se ao roteiro final, disponível no Apêndice B deste trabalho.

Com a versão final do roteiro, a pesquisadora levantou os principais especialistas que tem acesso no seu meio de trabalho, explanou os objetivos da pesquisa e pediu sugestões de empresas e auxílio para um primeiro contato com as mesmas, para que pudesse visitar as empresas contatadas e aplicar a pesquisa. Desta interação com os especialistas, 22 empresas foram contatadas, sendo dez a amostra final de empresas entrevistadas.

Com relação às entrevistas, todas foram presenciais, com duração média de cinquenta minutos, posteriormente transcritas, separadas em um banco de dados na ferramenta Excel considerando discursos semelhantes e indicando as frequências das práticas comentadas para posterior categorização das mesmas – levando em conta a teoria especializada em relação às práticas comentadas pelos respondentes, as variáveis dos discursos e as tendências e oportunidades de aprendizado – todas apresentadas no capítulo 4. As principais formas de explanação dos resultados identificados a partir da ferramenta utilizada como banco de dados – Excel – foram Quadros que confrontam a prática versus a teoria e gráficos, que propõem uma melhor visualização da importância para cada prática identificada pela categorização dos dados.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações desta pesquisa, destacam-se a dificuldade em obter primeira interação com as empresas, mesmo após procedimento formal, com envio de e-mail com ofício assinado e carimbado pela Coordenação do Curso PPGA–UFSC para que a ACATE, como associação representante das empresas de tecnologia, fizesse o primeiro contato. Para contornar, os especialistas que são do meio de trabalho da pesquisadora ajudaram indicando e fazendo um primeiro contato com as empresas potenciais que conheciam.

Com relação às limitações relativas a tempo, uma limitação percebida foi a dificuldade de marcar horário com os gestores de marketing, o que inviabilizou a inserção de mais casos na pesquisa. Também por este motivo, houve limitação teórica, considerando foco do que seria analisado como as práticas dos gestores – entendidas como as ações primárias, sociais, estratégicas; a teoria de McKenna como direcionadora das análises referentes a marketing de relacionamento, e não considerando cruzamento de dados com os diversos stakeholders

para aprofundar o estudo; o Mix de comunicação considerado, avaliando os mais recorrentes na literatura especializada e os considerados novos – como marketing digital – focando também apenas nas respostas dos respondentes com complementação do que era pesquisado ou repassado pelos entrevistados, não havendo uma profunda busca por dados secundários, principalmente off-line.

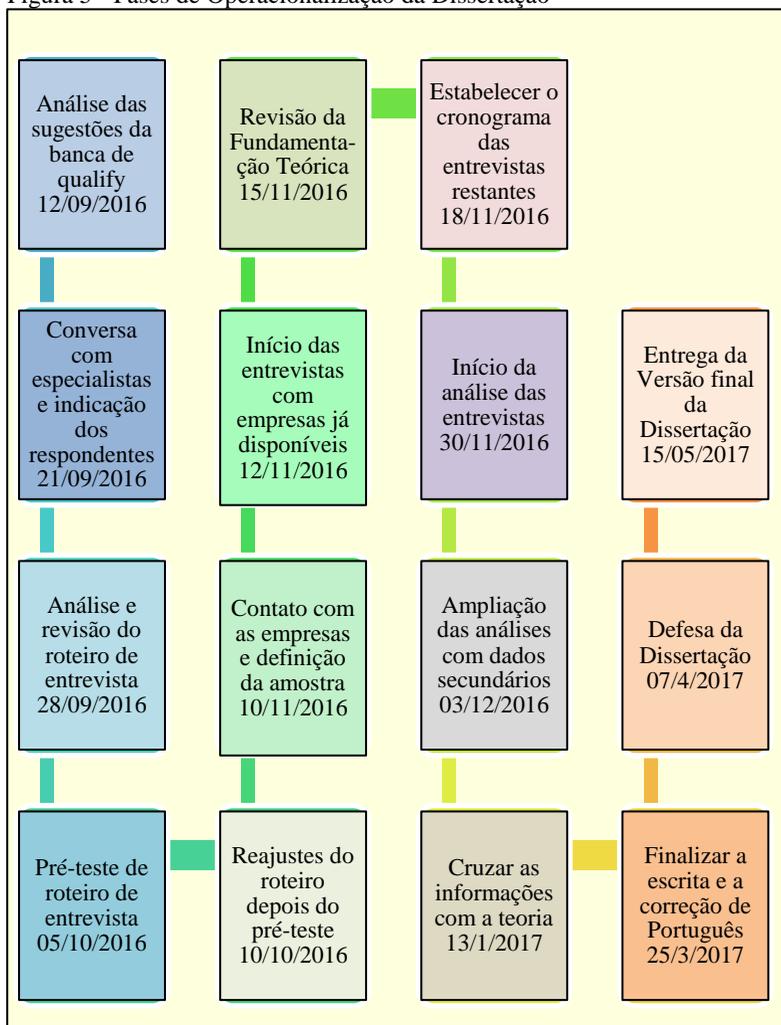
Outra importante questão seria a possibilidade de questionários como complemento das entrevistas, considerando a explicação das teorias relacionadas aos temas de marketing de relacionamento e comunicação mercadológica. Porém, seria necessário ainda mais tempo disponibilizado pelos gestores de marketing, o que se considerou inconveniente e também proporcionou uma real percepção do quão incomum é recorrer às teorias para embasar as práticas de marketing e até mesmo a tomada de decisão, por parte dos gestores das organizações entrevistadas – o que pode ser confrontado com artigos como o de Batra e Keller (2016), extremamente atual, aplicável no contexto organizacional e inclusive focado na realidade das práticas em si.

Complementarmente, não foram consideradas limitações consideráveis relativas a espaço, uma vez que a população considerou quatro cidades próximas e nenhuma entrevista deixou de ocorrer devido à distância e limitações por parte da pesquisadora em comparecer ao local da entrevista.

Quanto à limitação da análise dos dados, considerando o método exploratório a partir de análise de conteúdo, considera-se, como em todo estudo com estas características metodológicas, subjetividade por parte da pesquisadora, ainda que se tenha buscado a neutralidade de acordo com o que a teoria especializada sugere, havendo constantemente, durante a análise de conteúdo, o confronto das práticas identificadas com a teoria especializada estudada.

Para o cumprimento dos prazos propostos pelo programa de mestrado e das etapas propostas desta pesquisa, o cronograma exposto na Figura 5 apresenta o trajeto metodológico executado pela pesquisadora desde a qualificação do projeto de pesquisa, até a finalização desta dissertação.

Figura 5 - Fases de Operacionalização da Dissertação



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os resultados da pesquisa estão descritos no próximo capítulo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo contextualiza o Tecnópolis - Polo Tecnológico da Grande Florianópolis (SC) e confronta as práticas de marketing de relacionamento e de comunicação de marketing das dez empresas analisadas com as tipologias escolhidas para a pesquisa.

4.1 O TECNÓPOLIS – POLO TECNOLÓGICO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS (SC)

A inspiração para a criação dos Polos Tecnológicos nas áreas de inovação e tecnologia no Brasil é fruto de iniciativas bem sucedidas em âmbito mundial, como: *Silicon Glén*, década de 1940, em Edimburgo (*Scotland*) e, o *Silicon Valley*, década de 1950, Califórnia (USA). No território brasileiro, a consolidação dos polos tecnológicos ocorreu a partir de 1984 (KANITZ, 1999). As ações pioneiras foram no desenvolvimento tecnológico de diversos segmentos econômicos para a inserção da tecnologia e elevação da competitividade da indústria nacional, promovendo a “transferência de tecnologia dos centros geradores [academia] para o setor produtivo” (KANITZ, 1999, p.19).

No Governo Federal, uma das ações foi a criação do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), centrado em políticas públicas relacionadas à inovação, contribuindo com o nascimento de Fundos Setoriais, com “contribuições específicas sobre algumas atividades econômicas, onde uma parte significativa dos investimentos em P&D não seria sujeita a cortes no orçamento” (RECCO, 2015, p.32). A criação de polos tecnológicos ganhou força e nesse contexto surgiu o Polo Tecnológico da Grande Florianópolis - Tecnópolis, em 1991²², com foco na promoção de um ambiente empreendedor e no desenvolvimento econômico do Estado de Santa Catarina.

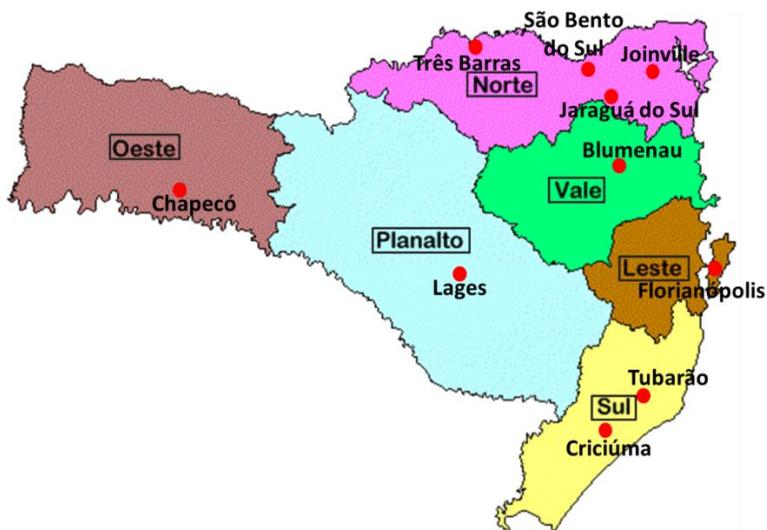
O Tecnópolis foi uma iniciativa de professores e empresários que apostaram na indústria da informática pela “proximidade e facilidade de acesso aos laboratórios das universidades” (KANITZ, 1999, p. 28). Os principais atores do Tecnópolis são a Universidade Federal de Santa Catarina, a Universidade do Estado de Santa Catarina, o Governo municipal de Florianópolis e o Governo do Estado de Santa Catarina - através da FAPESC, Secretaria Estadual de Desenvolvimento

²² Website Incubadora CELTA

Econômico Sustentável, bem como de associações empresariais como o SEBRAE - SC, FIESC/IEL e ACATE (RECCO, 2015).

A ACATE é a interlocutora das empresas catarinenses nas esferas federal, estadual e municipal, sendo relevante à promoção da inovação e do empreendedorismo na Grande Florianópolis (SC). Conta com mais de 900 empresas associadas, caracterizando-se como entidade privada que, há 30 anos, atua “[...] como fomentadora de empresas que buscam desenvolver e incorporar tecnologias e inovação em seus produtos, serviços, métodos organizacionais ou marketing” (RECCO, 2015, p. 45). Em 2015, Santa Catarina tinha dez polos regionais reconhecidos pela ACATE: Criciúma, Florianópolis, Tubarão, Lages, Chapecó, Joinville, Blumenau, Jaraguá do Sul e Três Barras²³ (Figura 6).

Figura 6 - Polos Catarinenses



Fonte: Website Infoescola, 2017²⁴,

Além dessa classificação por polos regionais, a ACATE auxilia as empresas de tecnologia associadas alocadas em catorze verticais de negócios: *agronegócio*, *cloud*, isto é, soluções baseadas no contexto de

²³ Website ACATE (2017).

²⁴ Website Infoescola

nuvem, *educação, energia, games, governo, manufatura, sustentabilidade, segurança, saúde, telecom* - telecomunicações, *têxtil, IoT* - com o foco na internet das coisas - e *Fintech*, voltada às tecnologias do mercado financeiro²⁵.

A respeito dos dados gerais do Tecnópolis em relação ao estado de Santa Catarina e ao Brasil, o Polo Tecnológico da Grande Florianópolis obteve crescimento de 6,9% em 2015, estando acima do setor de turismo na região. Vale ressaltar que o setor emprega cerca de 47 mil pessoas no Estado, onde a Grande Florianópolis tem 31% do total, isto é, mais de 17 mil colaboradores. Estes dados traduzem a importância do setor de tecnologia no desenvolvimento de Florianópolis e Santa Catarina. De acordo com *ACATE Status Report*, nos últimos 5 anos, “o volume de novas empresas de tecnologia criadas no estado supera o total dos 25 anos anteriores”.²⁶ Este dado potencializa os investimentos e atenção ao setor, sendo estratégico ao crescimento e à competitividade industrial frente à realidade mercadológica mundial.

4.2 DA PESQUISA

Como mencionado no capítulo três, por acordo entre pesquisadora e os respondentes do estudo, não se divulga a Razão Social das empresas pesquisadas. Os respondentes foram codificados em letras do alfabeto Grego: Alfa, Beta, Gama, Delta, Epsilon, Zeta, Omega, Lambda, Sigma, e Kappa. Foram identificadas como questões filtro da pesquisa: a) ter no mínimo cinco anos desde a fundação; b) ser parte do Tecnópolis, considerando as cidades de Florianópolis, Biguaçu, Palhoça e São José; c) ser associada a ACATE; d) ter responsável pelo marketing na empresa; e, e) concordar de modo espontâneo a responder a entrevista.

O Quadro 14 evidencia que todas as empresas pesquisadas estão localizadas na cidade de Florianópolis, são associadas a ACATE, possuem entre 7 e 25 anos de existência e são, em sua maioria, comercializadoras de soluções principalmente em software, considerando as mais variadas finalidades e contemplando setores que vão desde saúde, tecnologia da informação e agronegócios, até segurança e energia.

²⁵ Website ACATE (2017).

²⁶ ACATE Status Report (2016).

Quadro 14 - Perguntas filtro e solução comercializada

Respondente	Sede da Empresa	Cargo de Marketing	Ano de Fundação	Associada ACATE	Solução
Alfa	Florianópolis	Sim	2005	Sim	Soluções para setor de energia
Beta	Florianópolis	Sim	2008	Sim	Manufatura industrial
Gama	Florianópolis	Sim	2006	Sim	Soluções para agronegócio
Delta	Florianópolis	Sim	1994	Sim	Soluções de gestão
Epsilon	Florianópolis	Sim	2009	Sim	Soluções em nanotecnologia
Zeta	Florianópolis	Sim	1996	Sim	Soluções de software
Omega	Florianópolis	Sim	1997	Sim	Softwares de gestão
Lambda	Florianópolis	Sim	1992	Sim	Soluções em segurança de transações
Sigma	Florianópolis	Sim	1992	Sim	Soluções de TI
Kappa	Florianópolis	Sim	2010	Sim	Soluções de microbiologia

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Já o Quadro 15 permite constatar que quatro respondentes são do sexo feminino e seis do sexo masculino, dentro de uma faixa etária que oscila dos 20 a 60 anos, e que todos têm funções na área de marketing.

Quadro 15 - Perfil do Respondente

Empresa	Gênero	Faixa etária	Formação	Cargo	Função	Tempo (anos)		Principais ações do cargo	Outras atividades
						Cargo	Empresa		
Alfa	Masc.	30-40	Engenharia de automação	Diretor de marketing e produto	Diretor de marketing e produto; Sócio fundador.	5	11	Comunicação (site, eventos); roadmap de produto; análise de mercado.	Estratégia e operacional de marketing e produto.
Beta	Masc.	40-50	Administração	Gerente de marketing e vendas	Essencialmente vendas	5	5	Política comercial e de preços; atendimento a clientes; prospecção.	Vendas e estratégia
Gamma	Fem.	20-30	Comércio Exterior	Assistente de Marketing	Planejamento estratégico; Operacionalização da estratégia de marketing.	1	1	Marketing digital (inbound); Venda ativa através de prospecção.	Não. O foco do cargo está centrado no marketing
Delta	Masc.	+ de 50	Ciências da computação	Presidente	Marketing digital; Funções do cargo de presidente.	22	22	Vendas diretas; marketing; acompanhamento da equipe; relações públicas.	Vendas
Epsilon	Masc.	20-30	Engenharia química	Diretor de vendas e marketing	Vendas e área de marketing	1	1	Gestão de time; vendas; desenvolvimento de novos produtos; marketing.	Vendas
Zeta	Masc.	+ de 50	Publicidade	Gerente de marketing	Gerente de marketing; produção (desenvolvimento de projetos)	3	3	Estratégia de marketing; comunicação; imagem do grupo; venda direta.	Não

Omega	Fem.	40-50	Economia	Coordenador Administrativo-Financeiro e Marketing.	Funções administrativas; Marketing e finanças em conjunto com sócio fundador.	3	16	Marketing digital; Gestão das vendas; comunicação gráfica e online.	Financeiro e administrativo
Lambda	Fem.	30-40	Administração	Diretor de Marketing	Gestão das equipes que gerencia e acompanha mais diretamente os lançamentos	6	13	Gestão de produtos, sucesso do cliente e comunicação e inteligência do grupo	Vendas, endomarketing, ações estratégicas.
Sigma	Fem.	30-40	Publicidade e propaganda	Coordenadora de Marketing	Coordenadoria de Marketing	4	8	Coord. do design gráfico e comunicação; marketing digital; eventos; assessoria de imprensa; pré-vendas.	Eventuais atividades da empresa. Prioridade para o marketing
Kappa	Masc.	20-30	Economia	Diretor de Negócios	Ações das áreas de marketing e comercial	3	6	Gestão de equipes, vendas, sucesso do cliente e logística	Vendas

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observa-se também que o tempo no cargo e na empresa varia de 1 a 22 anos, sendo que cinco dos respondentes atuam em marketing desde a sua contratação pela empresa. Apenas dois gestores de marketing são Bacharéis em Administração, sendo a maioria dos demais de áreas correlatas, ou seja, graduado em economia, comércio exterior, publicidade e propaganda.

Chama atenção o fato de três gestores serem formados em engenharia química, engenharia de automação e ciências da computação, áreas de conhecimento, supostamente, com reduzido domínio das teorias que balizam técnicas e ferramentas estratégicas de marketing. Vale ressaltar que, durante as entrevistas, verificaram-se dificuldades ou não familiaridade com alguns termos técnicos de marketing. Salienta-se que estas constatações não reduziram as posturas estratégicas de marketing da empresa, quer em relação a sua estrutura operacional quer pelas ações mercadológicas.

Ainda referente ao Quadro 15, destaca-se que alguns gestores de marketing acumulam a função com a atividade de venda, atuando também como vendedores. Esta realidade pode ser interpretada como um potencial desvio de foco das atividades de marketing nas organizações, uma vez que a atividade de vendas está diretamente relacionada à obtenção de receitas por parte das organizações. Porém, no geral, durante as entrevistas, percebeu-se que, para as empresas analisadas, esta realidade é direcionadora de ações para um contexto mais efetivo, pelo contato e percepção com o mercado, bem como incentivadora para a ampliação do foco do colaborador nas atribuições do marketing.

No Quadro 16, identificam-se as práticas relativas ao marketing de relacionamento das empresas estudadas. Dos dez Ps defendidos na tipologia de McKenna (2005), a **Promoção** se destaca como adotada amplamente pelos entrevistados das empresas, com ênfase na promoção em eventos e experiência (10), relações públicas (10), força de vendas (10), marketing direto (10). Além disso, destacam-se ainda a propaganda (9) e o marketing digital (10). Isto pode ser entendido pelo fato de a Promoção estar diretamente relacionada às técnicas de comunicação utilizadas para promover um produto ou serviço, como a própria teoria escolhida sugere. São identificadas muitas práticas de comunicação entre as organizações estudadas. Algumas das práticas são focadas e visam a personalização, e outras são de comunicação em massa.

Os outros nove Ps não se destacam como práticas recorrentes dos gestores analisados por este estudo. Considera-se ainda a possibilidade de viés causado pelo não conhecimento dos termos incorridos pela teoria, uma

vez que as tipologias foram escolhidas levando em conta a proximidade dos termos com a realidade mercadológica. Como exemplo, o P referente ao **Produto** tem suas dimensões com baixa aplicação pelos respondentes, mesmo que alguns apontassem análise do mercado (4) – sendo que o termo “análise de mercado” foi sugerido pelos próprios entrevistados. Chama atenção que a indicação de novos produtos ou serviços de muitas das organizações está centralizada em uma pessoa, que pode ser o proprietário ou gestor. Isto é um fato real e pode ser evidenciado como um risco para a instituição. Percebe-se que demais práticas não são privilegiadas pela maioria das empresas.

No que diz respeito ao P **Preço**, percebe-se que as empresas estudadas não utilizam técnicas que garantam a efetividade da precificação. Essa constatação se espelha no fato de, em apenas uma empresa, a prática de precificação ser operacionalizada pela área de marketing - sendo na maioria das organizações analisadas a atribuição da área de vendas. Percebe-se como ainda fraca a atenção tanto em relação à validação do preço no mercado quanto à análise de concorrência.

O P denominado **Praça** caracteriza confusão de entendimento, sendo algumas vezes confundido com técnicas de venda em si, como pré-vendas ou suporte no pós-vendas, que não se enquadram nesta categoria, a qual se identifica por local em que se disponibilizam os produtos. Vale ressaltar como recorrente e promissor o marketing digital (9), identificado como prática já existente em todas as organizações estudadas e entendida pelos respondentes como estratégica e essencial para a dinâmica mercadológica atual. Além desta, eventos também foi prática citada (4).

Por sua vez, em relação ao P **Fornecedores** (*Providers*, em inglês), somente um dos respondentes sinalizou ter ações consolidadas referentes a estes *stakeholders*. De maneira geral não há ações de marketing de relacionamento focadas nesta estratégia. Percebe-se como pouca também a atenção ao P **Proteção**, que pode ser considerado incipiente na aplicação das técnicas de marketing de relacionamento entre os entrevistados, chamando atenção a falta de importância dada ao tema.

Quanto aos Ps **Foco** (*Phocus*, em inglês), **Pessoas**, **Pós-Vendas** e **Posicionamento** cabem ressalvas. Sobre o P **Pós-vendas**, as informações indicam um viés interpretativo do que seja marketing de relacionamento, pois as atenções são fortes em suporte de implantação da tecnologia e da marca, mas a literatura especializada adverte para variáveis complementares ao fortalecimento deste tipo de relacionamento, como

equipe de sucesso do cliente, continuidade de relacionamento e pesquisas de satisfação.

Quanto aos Ps **Foco e Posicionamento**, percebeu-se dificuldade por parte dos entrevistados da diferenciação entre as duas técnicas, e ainda pouca prática relativa especificamente ao que a literatura especializada propõe para ambos. Isto pode ser percebido pelas respostas, em que apenas são comentadas as percepções de como a empresa está hoje em relação ao mercado. Chama também atenção a fragilidade de estratégias de marketing de relacionamento direcionadas ao P **Pessoas**. Percebe-se, a partir do Quadro 16, que a maioria das possibilidades de relacionamentos desta variável é desconsiderada, havendo pouca preocupação com a pesquisa do clima organizacional, mesmo com uma grande quantidade de práticas isoladas comentadas pelos respondentes.

De modo geral, o Quadro em questão mostra que não há padrão de ações, técnicas e ferramentas de marketing de relacionamento, em especial dentro da tipologia selecionada para a dissertação, retratada no Capítulo 2. Percebe-se, com mais clareza, um conjunto de ações que, pelos discursos dos respondentes, estão ainda desconexas de uma estratégia com resultados claros – o que evidencia a preocupante distância da realidade organizacional para com a teoria especializada – científica. Esta não parece, de fato, ser fonte para pesquisa, direcionamento ou atualização dos profissionais entrevistados.

O Quadro 16 evidencia as respostas dos respondentes agrupadas, com as frequências de respostas, e, ainda, considerando evidências. Desconsidera falas relativas às afirmações ‘não há prática relacionada’ ou semelhante, uma vez que é apenas um indicativo da inexistência de prática e não complementa o contraponto prática *versus* teoria especializada.

Quadro 16 - Teoria e práticas identificadas de Marketing de Relacionamento

Estratégia	Teoria estabelecida	Práticas identificadas	Qtd.
Produto	Pode contemplar sua estrutura física, disponibilidade, serviços, preço e imagem (McKENNA, 2005, p.58). As escolhas estratégicas relativas ao produto contemplam a decisão do gestor sobre o seu	Análise de mercado	4
		Roadmap de produto	1
		Business case	1
		Análise de usabilidade	2
		Definição de novos produtos com TI	1
		Dono traz inovações	4

	lançamento, sua adequação aos desejos dos clientes ou formulação de estratégias para linha de produção, bem como acompanhar o seu ciclo de vida, política de diferenciação ou seleção da imagem da marca (KOTLER, 2009);	Identificação da equipe	2
Preço	Considerado uma das mais difíceis estratégias empresariais para o profissional de marketing, caracteriza-se por ser a fronteira e o equilíbrio entre a agregação de valor e o impacto no volume de vendas (KOTLER, 2009), precisando considerar os custos, oscilações da demanda, transformações do poder de compra e mutações dos concorrentes (CZINKOTA et. al., 2001);	Não é atribuição da área de marketing	3
		Considera custo e coloca margem	3
		Análise de concorrentes	4
		Vendedores participam do processo	3
		Validação de preço com o mercado	2
		Metodologia própria executada por vendas	1
		Metodologia própria executada pelo marketing	1
Promoção	Corresponde aos meios de comunicação promocionais escolhidos pela organização para melhor atingir seu público-alvo e a comunicação mais valiosa está “na experiência com o serviço” (McKENNA, 2005, p.68). A promoção ou comunicação de marketing “deve contar com as novas mídias digitais, desde a possibilidade de montar um belo e eficiente banco de dados, até o uso da estrutura dos multi meios na construção da imagem” (PEREZ; BAIRON, 2002, p.164);	Propaganda	9
		Promoção de vendas	6
		Eventos e experiência	10
		Merchandising	1
		Relações públicas	10
		Força de vendas	10
		Marketing direto	10
		Marketing digital	10

Praça	Refere-se ao local em que serão oferecidos os produtos, isto é, “a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais” (CZINKOTA, 2001, p.296). Diz respeito aos locais e forma de distribuição e de vendas dos produtos, venda direta ou indireta, telemarketing, internet, dentre outras (KOTLER, 2009).	Visitação equipe de vendas	7
		Editais do setor	2
		Eventos (participação)	4
		Eventos (organização/patrocínio)	4
		Prospecção ativa (pré-vendas)	4
		Presença na internet (marketing digital)	9
		Assessoria de imprensa	2
		Canais de venda via internet	2
Fornecedores	O marketing de infraestrutura é de extrema importância para a competitividade de uma organização, principalmente considerando a crescente segmentação dos mercados (McKENNA, 2005, p.103). “À medida que as tecnologias avançam e se sobrepõe, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa” (McKENNA, 2005, p.105);	Pouca relação direta com fornecedores	3
		Política de novos fornecedores com critérios	1
		Prática do departamento de compras	1
		Treinamento dos fornecedores	1
		Marketing usa fornecedores como parceiros de comunicação	1
		Relacionamento direto com fornecedores estratégicos	1
Foco	O foco deve estar sempre nos mais lucrativos mercados e clientes. Estes são considerados “a chave de qualquer negócio” [...]. As empresas devem se concentrar em um ou mais segmentos para conhecê-los em profundidade e buscar seu posicionamento, seja	Foco bem definido para produto	4
		Foco de setores de atuação	5
		Aceita clientes que fujam do foco	3
		Definição de foco estratégica	1
		Foco direcionado a partir de novos	1

	por custo ou diferenciação (KOTLER; KELLER, 2012, p.53);	produtos	
		Estratégia desfocada	2
		Reorientando o foco de atuação	2
Pessoas	O que se percebe é que, “enquanto os relacionamentos entre fornecedores e clientes estão se tornando mais íntimos, os relacionamentos entre empregadores e funcionários estão se tornando mais frouxos e flexíveis” (GUMMESSON, 2005, p.155), que se mostra como uma evidencia das propriedades em rede – que já se configura em uma realidade. As pessoas “precisam estar abertas ao pensamento criativo. Já que os mercados mudam tão rapidamente, os gerentes têm que ser capazes de analisar as novas situações e adotar abordagens criativas” (McKENNA, 2005, p.193)	Participa GTDW	3
		Ganharam GTDW	2
		Frutas disponibilizadas/momento de café da manhã	4
		Horário Flexível	3
		Festas comemorativas	6
		Pesquisa de clima	3
		Metas e bônus específicos	1
		Análise de competências	1
		Roupas confortáveis	1
		Ações sociais com colaboradores	1
		Comemoração de metas batidas	1
Pós-vendas	Em ambiente de rápidas mudanças e necessidade de constante adaptação, feedback é essencial à aproximação, à antecipação e à adaptação “às estratégias e necessidades do mercado” (McKENNA, 2005, p.181). Medir a satisfação é o segredo para reter clientes (KOTLER; KELLER, 2012, p.134). Neste caso, “se os relacionamentos forem consolidados positivamente,	Acompanhamento para suporte na implementação.	7
		Pesquisa de satisfação periódica	2
		Acompanha casos pontuais pelo relacionamento	1
		Equipe de sucesso do cliente	6
		Controller responsável pelo relacionamento pós-venda	1
		Atendimento de	1

	negócios futuros se seguirão” (GUMMESSON, 2005, p.87);	suporte online	
Posicionamento	“Caracteriza-se pela estratégia de alocação de uma posição para um produto ou serviço que remeta à marca no momento de compra do consumidor” (GUMMESSON, 2005, p.121). “O coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento” [...] “Todos os componentes do marketing – estratégia competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento” (McKENNA, 2005, p.46);	Considera a marca bem posicionada	6
		Buscando efetivar o posicionamento	2
		Se consolidando no mercado	2
		Posicionamento em transição por estratégia	1
		Analisa mercado para definir estratégia de posicionamento	2
		Comitê de priorização para definir posicionamento	1
		Posicionamento definido e disseminado periodicamente	3
Proteção	Corresponde à preocupação dos gestores em evitar o descrédito da imagem da empresa perante seus clientes internos e externos, com conturbadas ações jurídicas, por reivindicação de reparos dos produtos, quer bens ou serviços, ou por ações trabalhistas que questionem a missão empresarial (McKENNA, 2005).	Registro de marca e produtos no INPI	3
		Contrato de confidencialidade com cliente	1
		Contrato de confidencialidade com funcionários	1
		Assessoria de imprensa para gestão de crises	2
		Comitê de gestão de crise	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No que diz respeito às práticas de comunicação de marketing (Quadro 17) apresentam-se como principal estratégia entre as empresas analisadas o Marketing digital - com todas as organizações tendo citado alguma prática relativa a esta estratégia, sendo iniciante ou evoluída. Além de marketing digital, destacam-se também força de vendas (10) e relações

públicas (10), com maior número de empresas com práticas diretamente relacionadas às estratégias mencionadas.

Quadro 17 - Teoria e práticas identificadas de Comunicação Integrada de Marketing

Estratégia	Teoria estabelecida	Práticas identificadas	Qtd.
Propaganda	Uso pago da mídia, com fins de beneficiar a imagem da empresa e os produtos ou serviços (ARGENTI; RIECHE, 2006, p.109-110). Toda promoção de ideias, bens e serviços, divulgados em qualquer mídia (KOTLER; KELLER, 2012).	Ações pontuais quando há oportunidade	4
		Propaganda no contexto do marketing digital	9
		Stand e eventos	1
		Revistas especializadas	1
		Plotagem em aeroporto	1
Promoção de vendas	“Uma variedade de incentivos de curto prazo para incentivar o julgamento ou a compra de um produto ou serviço, incluindo promoções de consumidores, promoções comerciais e promoções de vendas” (KOTLER; KELLER (2012, p.478). Pode se valer de subsídios, descontos e brindes para promover a marca e tem por principal objetivo influenciar comportamento (sendo sua persuasão maior que a propaganda) (KOTLER, 2009, p.141-142).	Canais parceiros para promoções de vendas conjugadas casadas	1
		Aplicativos gratuitos nas lojas.	1
		Indicação de clientes com desconto em venda.	1
		Fechamento com desconto considerando data limite.	1
		Ações pontuais com o cliente.	1
		Demonstração para clientes.	1
		Vendas conjugadas – combo.	1
		Sorteio em evento.	1
Eventos e experiências	“Atividades e programas patrocinados pela empresa criados para criar interações diárias ou especiais relacionadas à marca com os consumidores, incluindo esportes, artes, entretenimento e eventos de causa, bem como atividades menos formais” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).	Promove eventos.	4
		Participa de eventos.	9
		Patrocina eventos com estande.	4
		Apresenta cases ou artigos em eventos.	1
Merchandising	“Inserção é feita por encomenda e mediante pagamento” (YANAZE, 2007, p.339).	Patrocina pesquisas que divulgam sua solução como merchandising.	1

Relações públicas	Visa disseminar imagem positiva da marca (KOTLER, 2009), por meio de ferramentas como publicações, eventos, notícias. Para Kotler e Keller (2012) “promover ou proteger a imagem de uma empresa ou suas comunicações de produtos individuais” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).	Executivo como Relações públicas.	10
		Relações públicas como vendas e institucional.	8
		Relações públicas como contato com mídia.	6
		Relações públicas como assinante dos conteúdos especializados.	4
Força de vendas	Caracteriza-se pelo estreitamento das relações com os clientes, comunicação interpessoal do vendedor, com o objetivo de informar, educar e influenciar o cliente no processo de decisão de compra (CZINKOTA et al., 2001).	Relacionamento direto com cliente.	10
		Equipe de pré-vendas essencial no processo.	4
		Sucesso do cliente como fidelização.	2
		Utiliza conteúdo de marketing para educação do cliente.	1
Marketing direto	“Uso de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente [...] ou promover diálogo com clientes e potenciais clientes específicos” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478).	Prospecção ativa por equipe de pré-vendas.	3
		Ligação, e-mail, <i>news</i> e canais diretos.	10
		Marketing digital por canais diretos.	3
Marketing digital	“Atividades on-line e programas projetados para envolver clientes ou prospects e direta ou indiretamente aumentar a conscientização, melhorar a imagem, ou eliciar vendas de produtos e serviços” (KOTLER; KELLER, 2012, p.478). Entender o comportamento do consumidor na internet e se utilizar destas informações para se ter mais um canal para disseminar a marca (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005, p.102).	Conteúdo especializado.	10
		Mídias sociais.	10
		Automação de marketing.	10
		Estratégia de marketing digital (definida).	7
		Não é foco de atuação.	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Especificamente quanto ao **Marketing Digital** (9), percebe-se grande aceitabilidade das organizações pela busca das práticas relativas a esta estratégia. Vale ressaltar que esta é uma estratégia comunicacional advinda dos avanços da internet e da capacidade de disseminação da informação e de parametrização dos dados, que acaba sendo mais fácil de ser absorvida e percebida como de valor para o perfil de profissional das empresas de tecnologia, geralmente ligados às áreas das exatas.

Há práticas mencionadas por todos os entrevistados como usadas: conteúdos para a internet (textos) (10), mídias digitais – redes sociais (10), ferramentas de automação de marketing (10) – como disparo automatizado de e-mails, controle de acessos a websites, comportamento do consumidor online. Apenas uma organização indicou não serem foco do momento grandes investimentos em marketing digital, ainda que haja ações específicas relativas à técnica. Isto se dá devido ao caráter do serviço oferecido, pois a empresa não entende que o público para o seu serviço seria facilmente cativado pela internet.

Ainda sobre Quadro 17, no que diz respeito à **Força de vendas** (10), todas as empresas entrevistadas possuem equipe exclusiva de vendas, responsável pelo relacionamento direto com o cliente e pelo fechamento de novos negócios. Segundo pode ser percebido, há segmentação entre a equipe, sendo as responsabilidades pré-vendas, vendas ou sucesso do cliente – sendo esta última responsável pela permanência do cliente. Em relação à prática de **Relações públicas** (10), também todos os entrevistados afirmaram que a organização possui um responsável por ser canal direto. Este se caracteriza pelo alto executivo ou o proprietário, tendo por vezes função de venda, relativa a clientes estratégicos, ou ainda de exposição na mídia, sendo o ponto central de comunicação com imprensa em geral.

Sobre as práticas relativas à **Propaganda** (9) e **Promoção de vendas** (4), identificou-se carência de investimentos expressivos entre as organizações analisadas. Apenas em propaganda, há uma tendência de serem realizadas, em sua maioria, no contexto do marketing digital, com publicações pagas em websites e promovidas via ferramentas de acesso à informação. No que diz respeito ao **Merchandising** (1), identificou-se a técnica em apenas uma empresa. E quanto a **Eventos** (10), a maioria das organizações tem por prática a participação em eventos relativos ao seu produto ou serviço, não sendo comum a organização ou mesmo patrocínio aos mesmos. Quanto ao **Marketing**

direto (10), em todas as organizações analisadas foram identificadas práticas relativas, como ligações, e-mail marketing, entre outros.

Na sequência, analisa-se cada uma das práticas relatadas pelos entrevistados para serem comparadas com a literatura especializada.

4.3 DOS RESULTADOS

O propósito desta análise é o confronto da realidade teórico-empírica vivida entre a academia e o mercado, a partir de um resgate teórico e das informações advindas da pesquisa aplicada em dez empresas de tecnologia do Tecnópolis da Grande Florianópolis (SC). Para isto, a seguir, como complemento aos gráficos com os dados extraídos da coleta de dados, serão citados alguns comentários dos entrevistados e resgatados alguns fundamentos teóricos, a fim de fortalecer o entendimento do leitor no que diz respeito ao marketing de relacionamento e à comunicação de marketing.

Vale o resgate da definição operacional para prática organizacional utilizada para esta pesquisa de mestrado e apresentada no Capítulo 3, entendida como a percepção de comportamentos regulares, rotinas e conhecimentos aparentemente instituídos e recorrentes, relacionados à gestão (níveis estratégico, tático e operacional), como ações organizacionais adotadas pelos entrevistados.

4.3.1 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é tratado como composto de múltiplas configurações de marketing, que dão a orientação relacional para individualização de produtos e crescimento da relevância da marca. Alerta Mckenna (2005) que isto implica na aproximação entre empresa e consumidor, sugerindo interação pessoal e individualista em muitas situações, mesmo com altos custos incorridos nesta prática. Esta identificação sugere a profunda análise das situações relacionais para caracterização daquelas que, de fato, devem ter como foco a estratégia de marketing de relacionamento.

Iniciando a análise da pesquisa de fato, resgata-se o entendimento de Pillai e Sharma (2003) quando defendem que a prática sobre a orientação relacional é a consequência da análise e do entendimento do mercado e suas peculiaridades. Nas palavras de Sigma, “todo início de ano fiscal há uma reunião de toda empresa e os diretores executivos indicam o foco do ano e a frase do ano”, enquanto Lambda realçou que, “temos um comitê de priorização interno, composto pelas áreas de

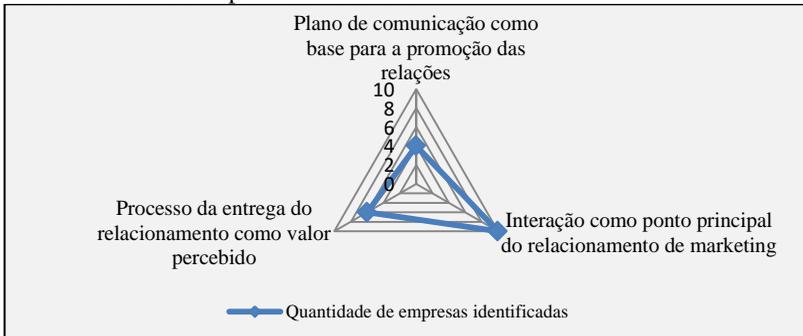
marketing, presidência, diretoria financeira – que avalia de fato o foco de tudo: foco de produto e o foco de público”.

O posicionamento dos respondentes vai ao encontro dos alertas a respeito da necessidade de direcionamento do público-alvo com foco na maximização dos lucros, objetivo do marketing relacional, como asseveram Pillai e Sharma (2003). O que ocorre, muitas vezes, é a falha no próprio processo de definição da estratégia de posicionamento, no que diz respeito aos colaboradores envolvidos, formato de definição da estratégia, dentre outras. Gama, Delta e Omega afirmaram que, de maneira geral, os sócios determinam o novo produto e o foco de mercado para cada ano, a partir da percepção, contato com o mercado e vivência adquirida. Neste sentido, percebe-se falta de compreensão por parte das entrevistadas em relação à abordagem relacional com o aspecto estratégico, podendo ser a consequência de um conjunto de ações previamente planejadas e estabelecidas (SHETH; SHAH, 2003), com o alinhamento organizacional.

Mckenna (2005) assinala que a abordagem relacional costuma ser adotada em empresas de desenvolvimento tecnológico - realidade das empresas estudadas, que são de base tecnológica - ou aquelas que oferecem serviços complexos ou de alto risco, onde o *feedback* e a participação ativa do cliente no processo são essenciais. Conforme defendem Sheth, Parvatiyar e Sinha (2012), o marketing de relacionamento deve ser entendido como um processo contínuo em que ambos envolvidos partilham objetivos mútuos através da criação de valor – o que não foi facilmente percebido no discurso dos entrevistados.

Para uma análise do potencial da organização para a orientação relacional, Grönroos (2004) propõe a perspectiva da prática como um serviço oferecido, com o intuito de proporcionar agregação de valor para o consumidor. Neste contexto, o autor destaca três principais fatores para a efetivação do processo relacional: Comunicação; Interação; e Geração da percepção de diferenciação por parte do consumidor, através de valores criados e relacionados à marca. O Gráfico 1 retrata o processo relacional em relação às práticas de comunicação e marketing de relacionamento apontados pelos entrevistados.

Gráfico 1- Fatores do processo relacional



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A respeito do Gráfico 1, como são dez empresas entrevistadas, cada fator pode alcançar até dez na escala (0-10 no gráfico). É válido comentar as percepções relativas aos fatores para processo relacional por parte dos respondentes: por exemplo, o respondente Kappa possui entendimento da importância de uma estratégia bem determinada em relação à comunicação e ao relacionamento. Ele complementou dizendo que está iniciando estratégia para fortalecer o processo relacional com a equipe e, em especial, com os responsáveis pelas interações de prospecção na forma de marketing direto, isto é, por meio de contato telefônico e por e-mail marketing; responsáveis pelos fechamentos de venda; e o responsável da área de sucesso do cliente, com o intuito de promover a fidelização de clientes.

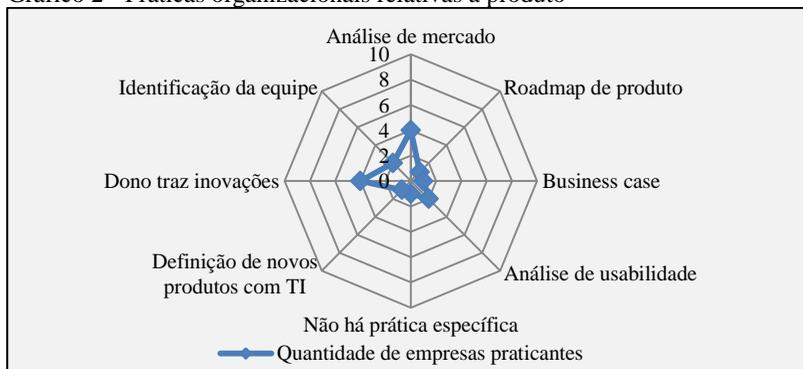
Os gestores Zeta, Lambda e Sigma têm compreensão do todo relativo aos três fatores. Evidenciou-se, a partir das entrevistas, a existência da percepção da importância de estratégia relacional, compreendendo práticas já estabelecidas como de planejamento para a comunicação relacional baseada em diretrizes definidas, análises mercadológicas, interações como foco de venda e valor percebido por parte do cliente, através principalmente da comunicação relacional. Ressalta-se que Zeta e Sigma são graduados em publicidade e propaganda. Lambda é formado em administração, com habilitação em marketing.

Os demais respondentes indicaram possuir um ou dois dos fatores, o que evidencia uma maioria que carece de desenvolvimento de suas estratégias. De modo geral, todos utilizam interação como marketing relacional, principalmente se comparado o objetivo organizacional relacionado a vendas. Isto pode ser atribuído ao fato de

todas as organizações pesquisadas se utilizarem da prática de força de vendas para a efetivação de novos negócios.

Para confrontar as dez dimensões de McKenna (2005) com as práticas de marketing de relacionamento, foram feitos gráficos, como do **Produto**, que, segundo teoria especializada, deve ser desenvolvido com base no mercado e na tecnologia (McKENNA, 2005).

Gráfico 2 - Práticas organizacionais relativas a produto



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

No Gráfico 2, verifica-se que é frequente o direcionamento do proprietário ou sócios a respeito do foco e inovações relativos ao produto, sendo também a análise de mercado uma prática utilizada, porém que merece destaque por ser citada por apenas 4 respondentes. A mesma é utilizada para delinear as estratégias de produtos, identificar melhorias e tendências mercadológicas para eventuais adaptações. Há pouco movimento entre as empresas para buscar a validação do mercado e a consolidação de novos produtos baseado em processos bem definidos. Conforme Omega, que possui processo de validação, “antes a gente desenvolvia para lançar o produto para ver, agora a gente define o segmento, faz uma análise [...], pegamos 100 empresas desse segmento e vemos conversão em interesse e pedido de reunião e apresentação do software e consideramos se o mercado é quente ou não”.

De forma semelhante, Lambda afirma que muitos dos novos produtos são frutos de previsão do sócio fundador em relação ao direcionamento futuro do mercado, acrescentando que, “muitas coisas a gente prevê [...], idealiza um modelo no futuro como vai acontecer e,

chegando próximo do momento, a gente vai testar no mercado as ideias [...] pesquisa, escuta os parceiros”. Sobre a validação no mercado, Lambda realçou, “este ano, mudamos. Estamos trazendo equipe técnica para o antes, para desenvolver produto, ter ideia etc. Porque eles têm muita ideia boa”. Essas afirmações vão ao encontro da lógica defendida por Sahi et al. (2017), quando sinaliza as questões relacionadas à co-criação de valor, passando a considerar além de pesquisa de mercado com o cliente e potencial cliente, a equipe de marketing e de desenvolvimento, por exemplo, no processo de construção de produto.

Além disso, Lambda comenta “obviamente a gente não vai botar todas as funcionalidades de imediato porque é uma mudança cultural muito grande [...] então a gente vai aos poucos”. Como a sua empresa lida com alta tecnologia, propõe-se a fazer um planejamento dos lançamentos, de acordo com o momento mercadológico de propensão à aceitação de novas soluções. A maioria das empresas estudadas oferta serviços ao invés de bens, trazendo, por isso, as questões inerentes à concorrência e qualidade e fidelização de serviços mensais como prioritárias.

No que diz respeito às organizações representadas por Epsilon e Kappa, não há estratégia definida de desenvolvimento de novos produtos. Por serem novas no mercado, estão focadas em práticas de consolidação da marca e produtos existentes. Já Alfa adota práticas como *roadmap* de produto²⁷, encontro de usuário para levantamento de requisitos de uso e melhorias da solução, e ainda o acompanhamento de acessos e usabilidade para os serviços - SaaS (*software as a service* – em português, software como serviço).

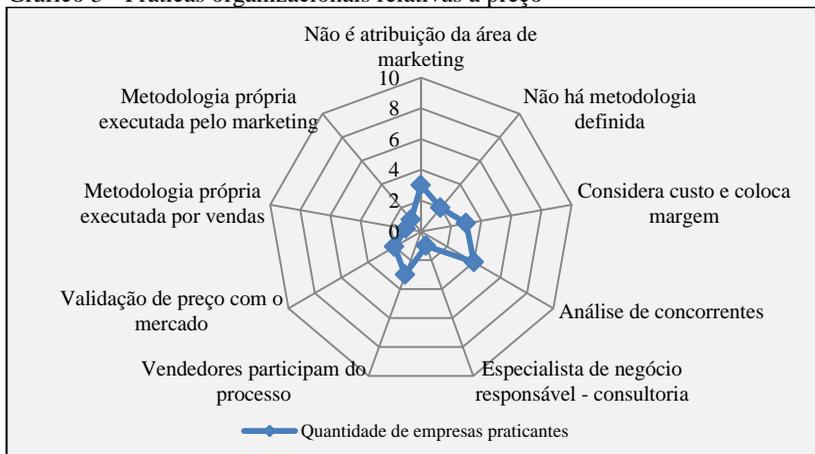
Estes exemplos revelam o interesse e a percepção da relevância no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos ou soluções para o mercado. Esta realidade é entendida como reação à globalização e competitividade, advindas do processo progressivo de abertura dos mercados mundiais e do desenvolvimento das tecnologias da informação.

Quanto às práticas relativas à estratégia de **Preço**, assim como a literatura afirma ser a mais difícil para o gestor de marketing dentro do seu planejamento (KOTLER, 2009), a realidade das organizações confirma esta percepção, como se vê no Gráfico 3. Optou-se por incluir

²⁷ Caracteriza-se por um mapa conceitual e visual que se propõe a delinear o produto em cada período de sua evolução, principalmente em relação ao mercado (website Endeavor, 2016)

a afirmação “não possui práticas específicas” para evidenciar a não atuação direta da área de Marketing no contexto de definição de preço, ou ainda a dificuldade de entendimento de metodologias como sendo uma realidade do mercado.

Gráfico 3 - Práticas organizacionais relativas a preço



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Observa-se, no Gráfico 3, que, em todas as organizações analisadas, há dificuldade na definição de preço. As entrevistadas utilizam muito da análise dos concorrentes para definição de preço. Identificou-se que há dificuldade na obtenção e controle de informações que de fato suportem um levantamento de custos real. Além disso, há dificuldades de perceber o valor da solução em relação ao mercado e suas expectativas para definir *mark-up*²⁸. Esta realidade é corroborada por Kotler (2009) quando comenta que a estratégia de preço se caracteriza pela fronteira e o equilíbrio entre agregação de valor e impacto no volume de vendas.

²⁸ “é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. Esse índice é tal que cobre os impostos e as taxas aplicadas sobre as vendas, as despesas administrativas fixas, os custos indiretos fixos de fabricação e o lucro.” (COGAN, 1999, p.133).

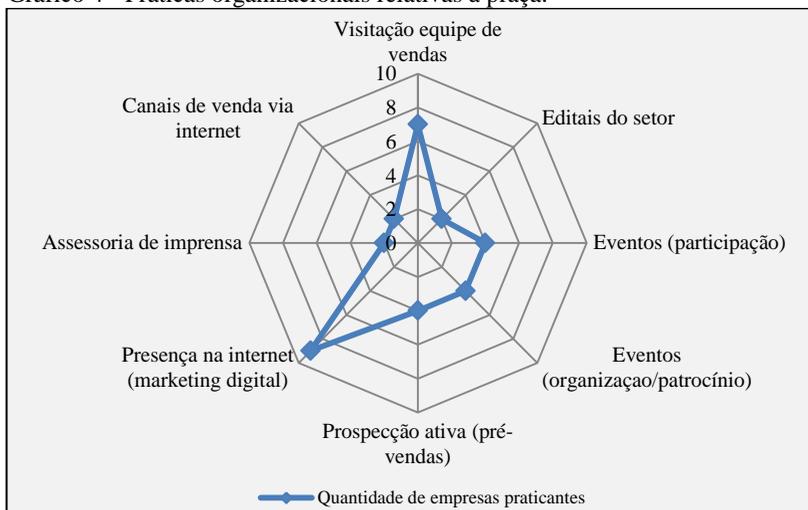
Além disto, a definição de preço nas empresas entrevistadas é ainda questão atrelada à área comercial ou aos altos cargos hierárquicos. O respondente Alfa, por exemplo, afirma que no próximo ano a estratégia de preço passará a ser, como sugere a literatura especializada, atribuição do marketing. Na ótica de Gama e Sigma, a atribuição de preço está exclusivamente ligada com a atividade de vendas e o marketing não se envolve no processo, apenas auxilia de forma eventual e operacional. Por outro lado, Kappa, que é responsável pela definição de preço, optou por segmentar o preço de acordo com setor em que a solução está sendo oferecida, considerando custos relacionados, equipe e *mark-up*, e agregando posteriormente a “validação com clientes para análise de realidade do mercado”.

Por sua vez, Zeta possui práticas consolidadas de determinação de preço, ainda que esteja atrelada ao comercial. Esta estratégia está coerente com a teoria especializada, que defende, segundo Czinkota (2001), questões como custos, oscilações de demanda, poder de compra e concorrentes devem ficar atreladas ao Marketing. Adverte ainda Zeta que, como o serviço se caracteriza como consultoria especializada à realidade do cliente, “é sempre em conjunto. Cada área tem um especialista em negócio. É esta pessoa que faz o preço junto com o comercial. Faz a proposta, precifica e passa pela diretoria [...] é como consultoria. Não tem nada igual para repetir preço”.

Buscam-se pelas empresas analisadas, de maneira geral, manter atualizados os custos reais de produção, considerando os custos fixos e variáveis, validação ou análise de valor e diferenciação de concorrentes com preocupação da receptividade do mercado. Esta realidade distorce a estratégia relacional como proposta de valor, pois o entendimento profundo da agregação de valor a partir da prática relacional eventualmente se mistura com tensões relativas a permanecer competitivo no mercado.

Sobre a estratégia relativa à **Praça**, Dias (2003) advoga que representa os locais e a forma de distribuição e vendas dos produtos. Em relação à comercialização de serviços, as empresas focam-se no composto comunicacional a ser utilizado para alcançar o potencial cliente, reforçando as palavras de Kotler (2009) quando sugere, por exemplo, a atenção ao modelo do negócio e práticas de venda direta, telemarketing, internet (Gráfico 4). A eficácia do composto comunicacional estratégico sempre foi um forte desafio às organizações, porém a popularização da internet e o marketing digital têm facilitado e reduzido o custo da comunicação de marketing por estreitar o relacionamento com os consumidores.

Gráfico 4 - Práticas organizacionais relativas à praça.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para os entrevistados (Gráfico 4), as principais estratégias são a venda direta (visitação de equipe de vendas, o pré-vendas ou prospecção ativa, internet e eventos). Em relação ao pré-vendas, consideraram as ações como e-mail marketing e contato telefônico. Todas as empresas analisadas têm apostado em estratégias de marketing digital, com maior dedicação por aquelas que perceberam retornos consistentes com esta.

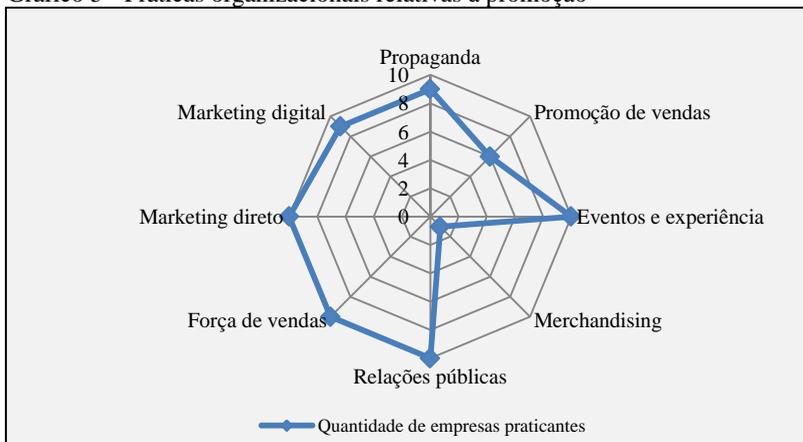
Relembrando Czinkota (2001), que afirma que a praça é a “rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais”, o respondente Sigma destaca sua prática de buscar parcerias para fazer suas campanhas de comunicação de marketing. A organização utiliza-se de muitos fornecedores no seu pacote de soluções (oferece produtos de alta tecnologia e pacote de inteligência, contendo os produtos dos fornecedores) para oferecer campanhas promocionais em parceria. Desta forma, capta recursos para as ações que planeja fazer e presta contas ao seu fornecedor, que passa a ser parceiro na estratégia de marketing.

Cabe salientar que a empresa gerenciada por Lambda vem de um histórico de reatividade ao mercado, iniciando recentemente estratégias de prospecção. Segundo o respondente, as primeiras ações foram busca de fidelização e oportunidades de novas vendas entre os próprios

clientes, realçando que, “fomos muito demandados. Agora estamos querendo vender para esses clientes, fazendo um relacionamento e tentando vender mais pra eles [...] novos clientes normalmente vem por indicação [...]”. Desta forma, corrobora com a afirmação de Mckenna (2005) quando defende que as organizações devem fazer de seus produtos únicos no mercado a partir de seu ambiente.

Abordando o termo **Promoção de marketing**, foi identificado como um dos que mais sofre distorções de entendimento dos termos sugeridos pela teoria especializada entre os gestores respondentes. Chamou atenção o fato de que apenas os respondentes com formação em publicidade e propaganda, isto é, Zeta e Sigma, têm a compreensão da promoção de vendas conforme sinaliza a literatura mencionada. Como esta estratégia faz parte do composto comunicacional, ela será contemplada no transcorrer desta dissertação com profundidade. O Gráfico 5 permite visualizar que várias técnicas de promoção são adotadas pelas empresas estudadas.

Gráfico 5 - Práticas organizacionais relativas à promoção



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

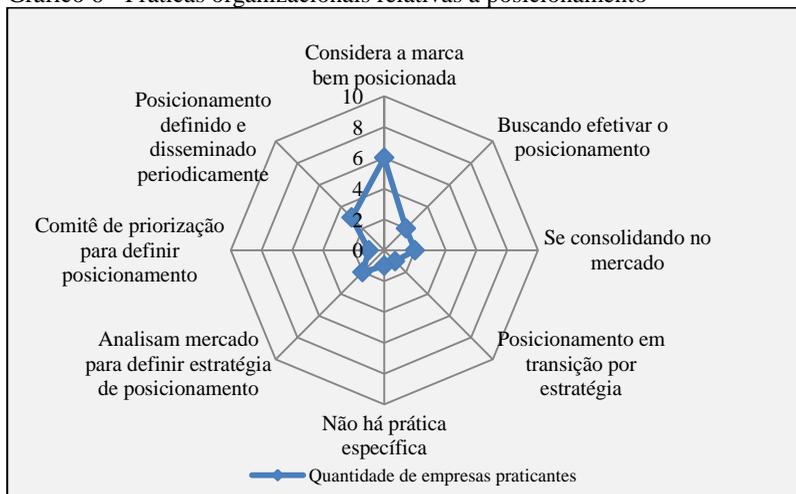
Segundo Perez e Bairon (2002) sugerem, a ‘campanha promocional’ poder ser entendida também como comunicação de marketing. A promoção é entendida como o conjunto de meios de comunicação utilizados para alcançar o público-alvo. Nas palavras de Mckenna (2005) a comunicação mais valiosa se faz através da experiência com o serviço, consequência de uma boa estratégia de comunicação promocional. Por este motivo, a tipologia foi ligeiramente

adaptada, considerando o ‘P’ promoção não apenas como análise de um conjunto de comunicações, mas como cada um dos canais propostos como composto da comunicação integrada de marketing, proporcionando maior detalhamento das ações em relação às práticas comunicacionais.

Por sua vez, as estratégias de **Posicionamento** aparecem como embrionárias nas respostas dos entrevistados, havendo a preocupação central no fortalecimento e credibilidade da marca, aproximando-se da posição de Gummesson (2005). Isto se evidencia, por exemplo, com a afirmação de Sigma a respeito do direcionamento e da mensagem divulgada em todo novo ano fiscal e difundida pelos executivos em reunião com todos os colaboradores. Fica evidenciado, porém, que, ainda que haja de fato posicionamento, o mesmo é estabelecido sem consideração embasada dos diversos *stakeholders* envolvidos na organização.

O Gráfico 6 demonstra as práticas relativas ao posicionamento. O que se percebe é a deficiência no entendimento de posicionamento como estratégia, mesmo que 6 entrevistados consideraram sua marca bem posicionada no mercado.

Gráfico 6 - Práticas organizacionais relativas a posicionamento



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

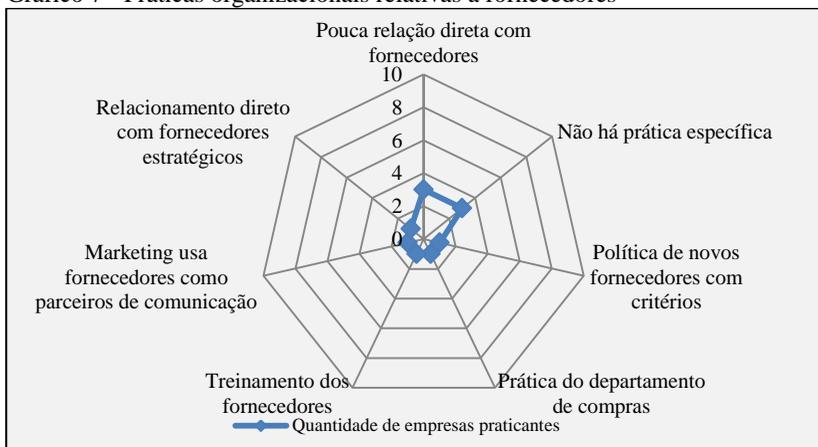
Kappa, por exemplo, afirma que busca posicionar sua empresa no mercado como a mais inovadora em seu segmento de atuação. Já Zeta diz: “em uma área já estamos bem posicionados no mercado como uma das maiores do Brasil. Em outra, como é muito novo [...] estamos querendo nos posicionar como o precursor ou sinônimo. Fizemos pesquisa [em] todo Brasil para entender o mercado e poder traçar ações para o posicionamento”. As palavras dos respondentes das organizações supracitadas vão ao encontro de Gummesson (2005), quando sugere que a marca consolidada deve ser lembrada no momento de decisão de compra de um consumidor.

O respondente Lambda, dentro desse raciocínio, comenta: “tentamos sempre utilizar a credibilidade como posicionamento para a comunicação, pois lidamos com informações [...] que são por natureza de extremo risco”. Isto fortalece que a comunicação está pautada na ótica da necessidade do posicionamento que direcione a mensagem comunicada. Por menos integrados que estejam os canais comunicacionais, eles tendem a propagar uma mensagem coesa. Percebeu-se que alguns entrevistados não se sentem seguros em se posicionar, por entender que, muitas vezes, esta prática limite sua atuação. Por vezes, têm posicionamento, mas comunicam um portfólio de soluções mais abrangente, como relataram Epsilon e Omega.

Quanto às estratégias voltadas aos **Fornecedores** ou *Providers* sugeridas em McKenna (2005), como de infraestrutura, são consideradas como de extrema importância à competitividade empresarial. No Gráfico 7 visualiza-se que a maioria das empresas analisadas não possui entendimento de relacionamento com fornecedores como parte da estratégia relacional, isto é, são poucas as práticas adotadas para este fim.

Kappa tem a logística como uma das áreas essenciais das ações de marketing, por considerar como fator crítico do processo de entrega de valor ao cliente. Ele afirma que, com alguns fornecedores, o relacionamento é próximo e detém atenção da equipe de logística. Porém, como comentado, nem todos os respondentes percebem valor em relações com fornecedores que possam eventualmente ser considerados críticos no processo ou estratégicos à organização. Alfa, Gama, Delta, Epsilon, Zeta e Ômega não acompanham os fornecimentos e alegam que não possuem muitos fornecedores por oferecerem basicamente serviços, não julgando o relacionamento com fornecedores crítico.

Gráfico 7 - Práticas organizacionais relativas a fornecedores



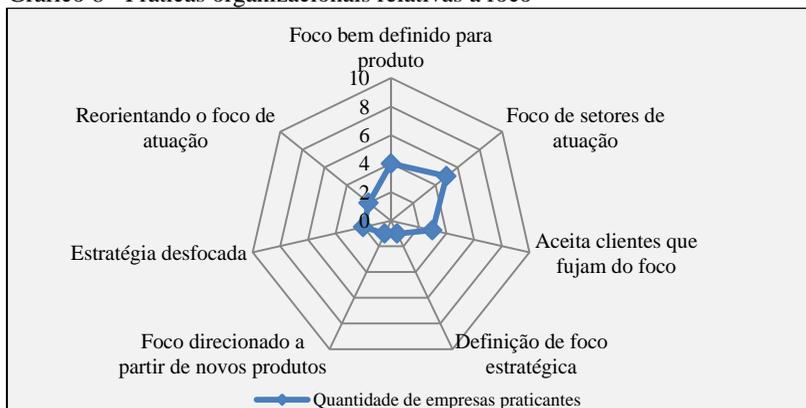
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Por sua vez, Sigma utiliza-se de fornecedores fixos para a entrega de suas soluções ao cliente. Por este motivo, tem relacionamento conforme necessidade de interação e volumes de compra dos fornecedores. Segundo o respondente, “fazemos promoção e outras ações de marketing a partir de investimento dos fornecedores – entendidos como parceiros [...] falo para o fornecedor: temos este projeto e preciso de recurso para fazer uma ação no Rio de Janeiro, por exemplo, você quer entrar? [...] e aí no fim o evento sai de graça”.

Isto evidencia a posição de Mckenna (2005) a respeito da necessidade desta estratégia, uma vez que, com o advento das tecnologias, as empresas podem sozinhas deter o conhecimento para efetivar a inserção do produto no mercado. Beta, por exemplo, tem solução direta relacionada à qualidade de processos industriais e vê o fornecimento de seus insumos como processo crítico, tendo política de fornecimento que exige acompanhamento contínuo e homologação. Já Lambda tem política de fornecedores com critérios e requisitos definidos, inclusive com o treinamento dos fornecedores. Há a percepção da relevância do relacionamento com os fornecedores como critério para a integração com os clientes, como adverte Mckenna (2005), sendo positivo à empresa agregar dimensões que influenciem as relações com seu cliente.

O Gráfico 8 permite a visualização da ênfase dada pelos entrevistados em relação ao P - **Foco** (*Phocus*), apontado por McKenna (2005).

Gráfico 8 - Práticas organizacionais relativas a foco



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Não se percebe consistência na percepção da importância de um foco de ação entre os respondentes. A partir das respostas, há indicativo de falta de direcionamento estratégico organizacional, que se evidencia pela afirmação de muitas das organizações aceitarem eventuais desvios do foco estabelecido, deixando em segundo plano, portanto a estratégia geral da organização – considerando produto, valor agregado, posicionamento, foco de atuação, etc.

Além disso, pela identificação de práticas de redirecionamento de atendimento ao mercado tendo por cliente o governo, algumas indicaram estar passando a focar no mercado privado. Para Delta e Sigma, isto ocorre porque o tempo de processo de negociação ou participação de editais e licitações é maior do que as negociações com o mercado privado, o que os forçou a buscar fontes de receita que proporcionem à organização mais giro de caixa.

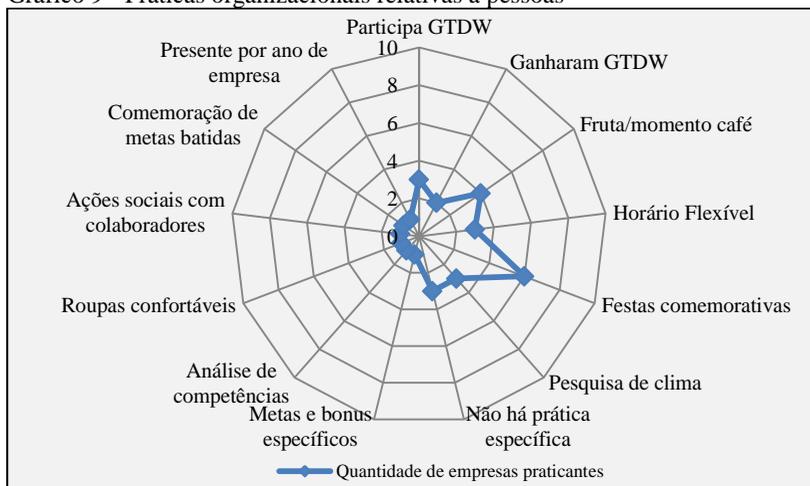
De acordo com o Alfa no ano de 2016, “pudemos direcionar projetos que queremos e que fazem parte do nosso foco”, confirmando o entendimento de McKenna (2005), quando diz que muitas empresas não percebem que a forma como se atrai clientes é mais importante do que o número de clientes que são atraídos. As empresas representadas pelos respondentes Alfa, Beta, Gama e Kappa têm sua solução focada num único setor, que demonstra o foco de atuação. Neste contexto, as

práticas destas organizações corroboram o entendimento de Kotler e Keller (2012) ao afirmarem que é necessário focar profundamente num ou mais segmentos para buscar o posicionamento.

Lambda afirma: “temos um comitê de priorização interno, composto pelo marketing (gerência de sucesso do cliente e gerente de produto), presidência, diretoria financeira – que avalia de fato o foco de tudo: foco de produto e o foco de público”. Esta se caracteriza como uma prática da literatura especializada, de fato abordando o nível estratégico da organização para direcionar a prática dos níveis inferiores.

As práticas relativas ao P **Pessoas** estão no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Práticas organizacionais relativas a pessoas



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

É possível analisar pelo Gráfico 9 que duas das empresas ganharam o GPTW – Melhor lugar para se trabalhar - como estratégia de captação e retenção de pessoas. São requisitos analisados pelo GPTW: como a empresa contrata e recebe os funcionários, como inspira seus colaboradores, como fala, escuta e como desenvolve os profissionais (e as pessoas), como agradece pelo bom trabalho, celebra as conquistas, compartilha os resultados, cuida das pessoas²⁹.

²⁹ E-book Como participar GPTW.

As empresas representadas por Alfa e Zeta já ganharam o GPTW, enquanto Gama e Lambda buscam esta conquista como estratégia para captação e retenção de talentos. Neste pensamento, Mckenna (2005) direciona aos gestores a adaptação ao pensamento criativo e a novas situações e adaptabilidade. O respondente Gama, por exemplo, comentou que buscou participar do GPTW, como uma forma de entender as práticas de recursos humanos a serem priorizadas, uma vez que a área foi criada em 2016. A empresa do Sigma não concorda com títulos como o GPTW para comprovação e afirmação das suas práticas internas, asseverando que possui, de fato, muitas ações, como disponibilização de frutas para os funcionários, ações sociais, feriados emendados substituídos por sábados de integração, comemorações em datas especiais quando atingem as metas.

Lambda reconhece a importância de ações do GPTW e acredita que elas trazem visibilidade para a marca. Zeta afirma: “temos políticas de recursos humanos muito fortes. Nosso plano de estágio foi escolhido pela terceira vez melhor do Brasil pelo IEL – CNI³⁰. São exemplos: horário flexível, trabalho remoto de casa, minuto da fruta”. Na ótica de Kappa, “hoje é mais importante termos pessoas mais fortes na empresa, que realmente tenham uma identificação intrínseca pela empresa, do que ficarmos convencendo as pessoas de que elas devem ficar aqui”.

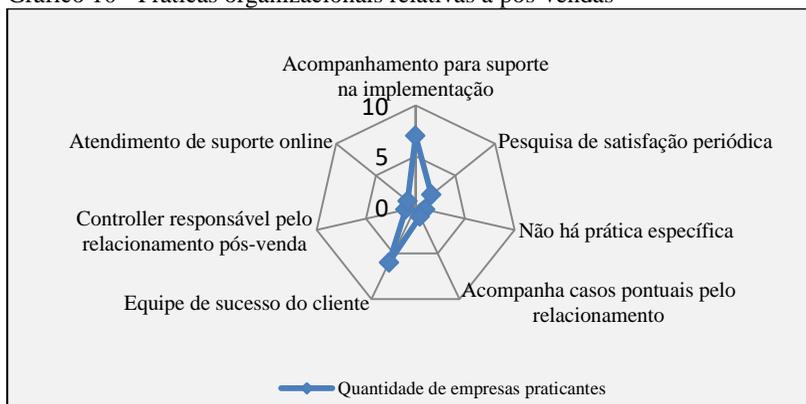
Pelas afirmações, percebe-se que as referidas práticas são buscadas pela maioria dos respondentes, quer em menor que em maior grau, dependendo do tempo de empresa e da percepção dos gestores em relação ao retorno deste tipo de prática no negócio. As empresas consolidadas, mais antigas ou que têm histórico de rotatividade de pessoal privilegiam a permanência dos seus talentos e dão atenção à necessidade do investimento nestas práticas de gestão.

Quanto às práticas de **Pós-vendas**, há entendimento comum da sua importância, principalmente no acompanhamento que sucede à venda, conforme sublinhada a literatura especializada. Gummesson (2005) adverte que relacionamentos fortes e positivos consolidam a possibilidade de negócios futuros. Uma das principais práticas relativas ao pós-vendas é o acompanhamento e suporte à implantação, como se vê o Gráfico 10. Gama, por exemplo, relatou: “atendimento vai cadastrar todas as informações do sistema, porque o cliente muitas vezes não sabe fazer sozinho [...] o responsável pelo pós-venda faz a implementação, apoia integração com outros sistemas que o cliente tem na casa”.

³⁰ Confederação Nacional das Indústrias

Isto se caracteriza pela característica de negócio das organizações entrevistadas – comercialização de serviço, processo de venda longo e complexo, personalização da solução em muitas ocasiões. Sigma afirma que “há equipe de pós-vendas dissociada de marketing e comercial, com ações específicas de atendimento ao cliente 24 horas todos os dias”. Para Alfa, “achamos que a interação com o cliente estava muito baseada em problemas, então criamos a figura do gestor de contas para melhorar esta interação”.

Gráfico 10 - Práticas organizacionais relativas a pós-vendas



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Vale ressaltar a ação chamada de encontro de usuários, realizada também pelo respondente Alfa, que visa à identificação de possíveis melhorias das soluções a partir da análise da usabilidade, diretamente com os clientes. Estas ações corroboram o entendimento de Mckenna (2005) quando se refere à realidade vivida em ambiente extremamente competitivo e de rápidas mudanças, que exige adaptação e faz do feedback ferramenta essencial para as relações, com o intuito de se adequar sempre que preciso às estratégias e necessidades do mercado.

Epsilon concorda com esse entendimento quando afirma: “controller responsável por entrar em contato com os clientes e ver se tem novas demandas, se o produto foi entregue de maneira satisfatória, como está a utilização da solução. Em conjunto, tem a equipe de sucesso do cliente, que tem por função avaliar como está a satisfação do cliente em relação à solução, se há necessidade de ajustes e novas

oportunidades de venda”. Estas ações vão ao encontro de Kotler e Keller (2012), que assinalam que a medição da satisfação é uma ação inteligente, pois é a chave para a retenção de clientes.

A nova prática relacionada ao pós-vendas percebida como potencial pelas empresas analisadas, a chamada equipe de sucesso do cliente, destacada pelos Gama, Zeta, Ômega, Lambda e Kappa. Para eles, esta prática é percebida como de extrema importância para a redução de desistência de clientes e a fidelização e consequente venda de novas funcionalidades para os mesmos. Na visão de Ômega a, “equipe de sucesso do cliente que cuida da implantação do software e cuida do contato com o cliente (técnicos que atuam como consultores)”. Zeta afirma que “trabalhamos muito no pós-venda, no acompanhamento, porque não queremos acabar na primeira venda”.

O principal objetivo do pós-vendas tem sido, a partir da análise das práticas relativas às organizações estudadas, de redução da desistência dos clientes, fidelização, aumento das vendas com clientes, acompanhamento contínuo do mercado para identificação de novas oportunidades, e análise de usabilidade e pontos de melhoria da solução oferecida. Não se identifico, portanto, organização que utiliza co-criação com a completude e complexidade propostos pela literatura.

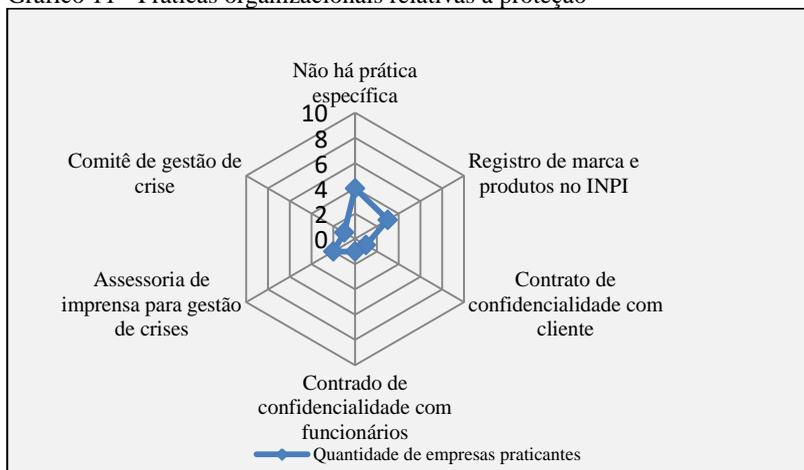
Em relação às estratégias de **Proteção** constatou-se que elas são raras nas práticas exclusivas com este fim (Gráfico 11). Pressupõe-se que isto ocorra pelo fato dos respondentes não relatarem exemplos de crises relacionadas à imagem da empresa. Beta e Gama relataram a ação de proteção a partir do registro de marcas e produtos no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

O Epsilon declarou que, por se tratar de produto com tecnologia muito inovadora, “assinamos termo de confidencialidade com alguns clientes e com todos os colaboradores da empresa referente à formulação e processo produtivo [...] contratamos uma assessoria de assuntos regulatória, então nossos produtos, fichas técnicas e formulações estão em conformidade com órgãos reguladores da Europa e dos Estados Unidos”. Isto evidencia o entendimento de Mckenna (2005) em relação à esta estratégia, pois o autor defende que os gestores devem agir com o propósito de evitar o descrédito, seja por ações jurídicas, trabalhistas, seja por reivindicações relativas às soluções oferecidas, entre outros.

Afirmou Lambda: “montamos uma assessoria de crise há cinco anos, nunca usei e não atualizei [...] um material que usamos bastante é o de gerenciamento de qualquer tipo de ruído interno e externo [que uma] área específica de segurança e gerenciamento de crise que cuida”.

A partir destas afirmações, percebem-se como incipientes as ações relativas à proteção da imagem da marca, uma vez que se apresentam como, de fato, não priorizadas pelas organizações estudadas. Mesmo os respondentes das organizações mais antigas e consideradas consolidadas tiveram dificuldade de entender o contexto da pergunta.

Gráfico 11 - Práticas organizacionais relativas à proteção



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O que se evidencia com o compilado de informações e o resgate dos principais conceitos destacados na fundamentação teórica desta pesquisa de mestrado é um conjunto de oportunidades dentro das áreas de marketing e, inclusive, da estratégia das organizações. Isto é percebido tanto no que diz respeito à comunicação, sua integração, ou mesmo no profundo entendimento do mercado alvo, foco e posicionamento, e de quais clientes ou fornecedores são passíveis de uma orientação relacional.

Sobre esta questão, Mckenna (2005) propõe em sua tipologia o entendimento de que comunicação e questões de relacionamento estão diretamente relacionadas e sugere que a comunicação deve abranger como práticas o tratamento de bancos de dados para orientação do posicionamento no produto, plano de comunicação e de promoção da marca. Evidencia-se, assim, uma série de processos e responsabilidades para que seja possível um efetivo fluxo interno de informações. Por

estes motivos, são destacados a seguir os canais comunicacionais relacionados ao composto de comunicação de marketing.

4.3.2 Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

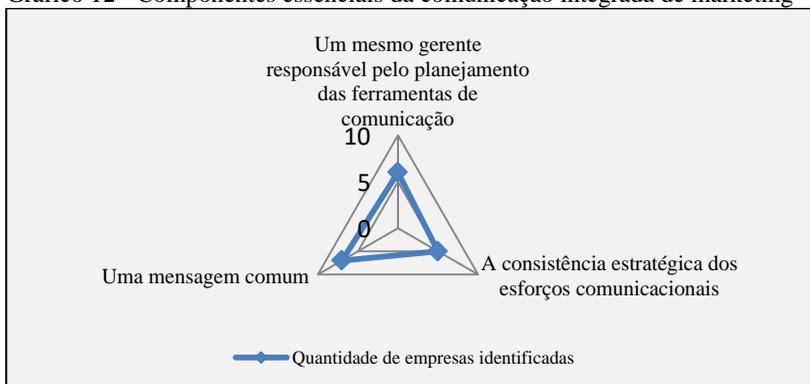
A integração da comunicação como preconizada na literatura tem por objetivo, como apregoam Perez e Bairon (2002), entender as formas de interação com os diversos atores que se relacionam com a organização. Para Giraldi (2008), é um processo contendo desenvolvimento e implementação em determinado período de tempo. A respeito da comunicação integrada de marketing, houve dificuldade em perceber o viés integrativo proposto pela literatura, ainda que as organizações tenham práticas de comunicação e reconheçam a importância das mesmas em nível estratégico.

Esta realidade pode ser percebida pela afirmação do respondente Lambda – que se mostrou a organização com área de marketing mais consolidada dentre as entrevistadas. A organização possui orçamento estabelecido e equipe alocada exclusivamente para ações de promoção da marca e de seus produtos. O respondente afirma: “temos um comitê de priorização interno, que avalia de fato o foco de tudo: foco de produto e o foco de público [...] nunca conseguimos seguir a risca o plano anual da empresa, sempre muda. Normalmente de dois em dois meses fazemos redefinição para a comunicação”.

Esta percepção de busca de integração dos diversos canais de comunicação com o intuito de maximizar impacto diretamente no público-alvo (SISODIA; TELRANDHE, 2010) não foi percebida como direcionadora das práticas de comunicação na maioria das empresas estudadas. O que se verificou foi uma tentativa de adaptação à realidade do mercado, o que implica em testes recorrentes de ferramentas, com rara definição e ação planejada sobre os componentes da comunicação integrada.

A tipologia sugerida por Low (2000) aborda os componentes essenciais para uma estratégia de CIM, em que uma empresa deve buscar contemplar todos, sendo eles: uma mensagem comum, que fortaleça a marca e uniformize seu entendimento por parte dos consumidores; um mesmo gerente responsável por toda operação, para garantir a integração e coerência da informação os mais diversos canais; e consciência estratégica dos esforços organizacionais, mantendo, ainda que com adaptações advindas do dinamismo mercadológico, a estratégia macro e os objetivos comunicacionais.

Gráfico 12 - Componentes essenciais da comunicação integrada de marketing



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O que se evidencia, a partir do Gráfico 12, é uma carência no que diz respeito às estratégias de comunicação entre as empresas pesquisadas. Identifica-se, a partir das entrevistas, a mudança de foco do próprio mercado e a necessidade de a organização se posicionar como atualizada dentro de um contexto de frequentes mudanças. Destaque-se que na pesquisa de Low (2000) a respeito da CIM, ele destaca que as empresas tratam-na, como prática de gestão e não ação estratégica. Quando se trata de desenvolvimentos ainda mais complexos, como a co-criação de valor, é ainda mais distante da realidade o que se percebe das práticas organizacionais.

Sigma, da mesma forma que Lambda, utiliza ações que podem ser consideradas fortes no que diz respeito à promoção de marca e produto, e corrobora a informação de que possui plano anual de marketing e de comunicação, mas não consegue respeitá-lo. Ainda assim, afirma que as adaptações e redefinições são consequências do mercado, não necessariamente de um mau planejamento, e considera eficaz e necessário o planejamento e direcionamento anual das macro ações da área. Conforme Lambda, as ações macro ou diretrizes não mudam e “sempre há desvios no plano anual”. Isto foi percebido como consenso entre as organizações entrevistadas, além de direcionamento para a comunicação, através principalmente dos meios digitais, onde, para Mulhern (2009), a conexão dos objetivos e mensagens da comunicação é feita em múltiplos canais, com possibilidade de propaganda ilimitada por parte das organizações.

Para Zeta, “[temos] relacionamento de vendas, eventos, e temos marketing digital, não chega a ser assim tão completo, mas fazemos conteúdo e enviamos News, e ainda assessoria de imprensa”. Já o respondente Sigma menciona: “fazemos promoção e outras ações de marketing a partir de investimento dos fornecedores – entendidos como parceiros”. Isto demonstra a dependência para a execução de suas ações, o que limita a atuação do marketing e da comunicação a fatores externos.

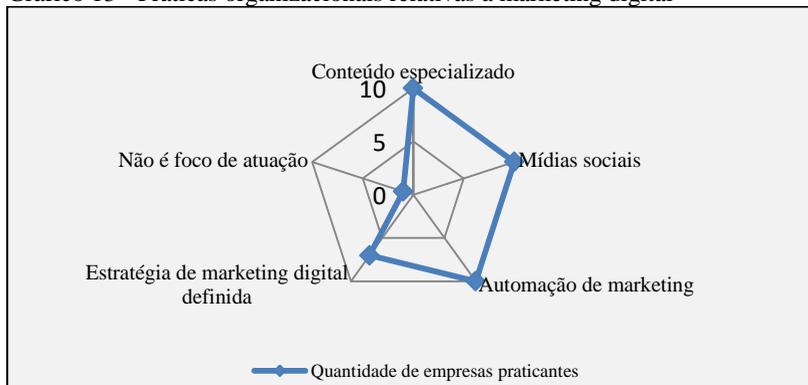
Como advertem Vernuccio e Ceccorri (2015), as diferenciações entre mídias online e offline estão deixando de existir, fazendo com que a comunicação em massa seja integrada com modelos interativos de comunicação. Nas palavras de Lambda, “[para os] novos produtos pretendo converter toda compra pela auto-contratação pelo meio digital”. Para Gama: “a partir do momento que eu consigo fazer o meu futuro cliente perceber que aquilo que eu estou mostrando pra ele tem valor, é muito mais difícil ele desistir do processo do que se ele não soubesse nada a respeito”.

Neste foco, identificaram-se empresas que são consideradas adeptas e receptivas às estratégias de **Marketing digital** dentro do que apregoa a literatura. O interessante está no fato de aquelas empresas identificadas como ‘não tão’ adeptas às propostas das teorias relacionadas ao marketing digital trazerem no discurso o entendimento de que é necessário um complemento por outras estratégias e práticas consolidadas, não sendo de fato contrárias ao movimento do marketing digital no processo de comunicação.

Santana (2004) identifica para a indústria da tecnologia a necessidade de um maior envolvimento entre cliente e vendedor durante o processo de negociação. Corroborando com esta percepção, o respondente Zeta afirma que “no [meio] digital, as coisas mudam como o vento [...] as coisas vão acontecendo muito rápido. Essa área de tecnologia a cada seis meses é preciso dar uma atualizada”. Este entendimento se alinha a Mulhern (2009) ao sugerir que o marketing digital se caracteriza como a soma de ainda mais possibilidades, com uma capacidade infinita de troca de informações. Através da compreensão e do investimento em canais digitais que tragam maior retorno, é possível potencializar a capacidade de comunicação dos métodos tradicionais utilizados antes da popularização da internet.

Percebe-se (Gráfico 13) que diversas empresas entrevistadas aderiram a algumas das práticas dessa nova vertente do marketing, pois citaram conteúdo especializado de marketing, ações em mídias sociais e automação de marketing como práticas das empresas.

Gráfico 13 - Práticas organizacionais relativas a marketing digital

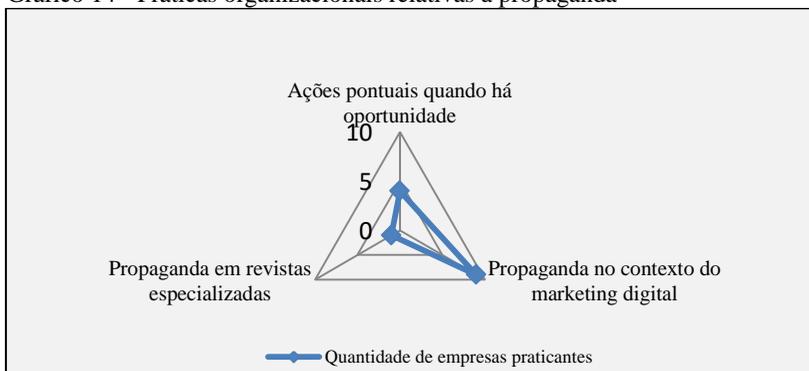


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A partir da análise as percepções dos respondentes foi possível ver que estas práticas tendem a ser aceitas por empresas mais novas. Kappa assinalou: “o retorno das estratégias que estamos implementando de marketing digital eu considero como muito bom”. Segundo Epsilon, “a gente consegue a maioria dos contatos por feiras, mas os conteúdos e o marketing digital são a forma de interação com estes consumidores e isso faz a diferença”. O que se percebe é um movimento natural e forte em direção à implantação de estratégias de marketing digital para complementar ou substituir as teorias e as práticas de marketing, então conhecidas e aceitas como efetivas nos contextos teórico e empírico.

Em relação à **Propaganda**, proposta em Argenti e Rieche (2006) como uso pago de mídias ou canais específicos, a fim de beneficiar a marca da empresa ou de um produto específico. O Gráfico 14 revela a radiografia das respostas. Alfa, por exemplo, descreveu fazer a divulgação de novos produtos pontualmente em revistas especializadas. Já Kappa afirma: “já fiz divulgação de produto em revista especializada e não pretendo repetir. Não julgo que trouxe retorno”. Isto evidencia a ação pontual e não estratégica para as empresas.

Gráfico 14 - Práticas organizacionais relativas à propaganda



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

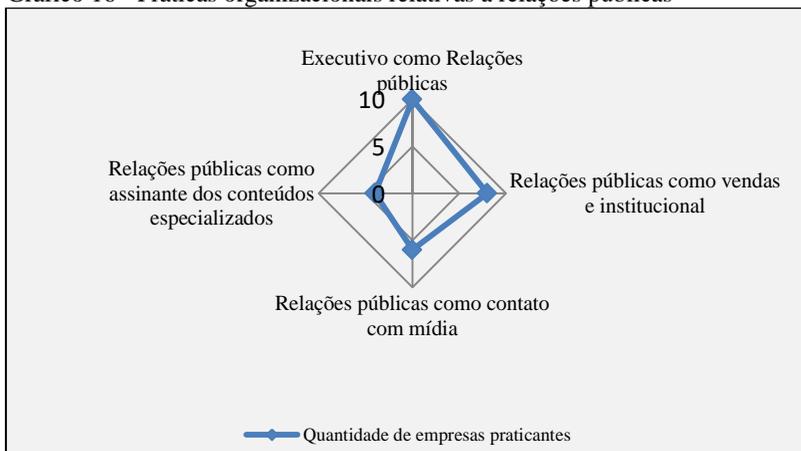
Considerando-se Yanaze (2007) e Dias (2003) quando advogam que o objetivo da propaganda é informar para disseminar a imagem da marca. Com a popularização do marketing digital, praticamente todos os respondentes aderiram a este tipo de propaganda, considerada por Kotler e Keller (2012) como qualquer promoção de ideia, bem ou serviço, em qualquer tipo de mídia. Sobre isso alertou Ômega “estamos iniciando testes com mídia paga – artigo pago e Google, Facebook divulgando alguns vídeos novos, essencialmente para experimentação”. Isto se evidencia pelo investimento em mídias digitais pagas, como propaganda de assuntos relacionados com a solução em sites de busca, comunicação paga em mídias sociais, entre outras práticas que vem sendo testadas pelas empresas que mencionaram o marketing digital como prática de comunicação.

Sobre a **Promoção de vendas**, há a dificuldade da compreensão do conceito dentro da literatura por parte dos entrevistados. Kotler e Keller (2012) escreveram ser o conjunto de incentivos para a compra de determinado produto ou serviço, envolvendo descontos, brindes, entre outros (Gráfico 15).

A busca por ações promocionais pontuais remonta à especificidade do oferecimento de serviços por parte da maioria das empresas pesquisadas, o que traz às ações promocionais necessidade de agregação de valor. Alfa, por exemplo, advertiu que fazem promoção “através de canais de vendas para soluções específicas, coloca as soluções em algum pacote com algum canal específico para promover as vendas”. Esta ação implica na necessidade de parceria com outras

As práticas de **Relações Públicas** são mostradas no Gráfico 16. Os entrevistados disseram manter uma pessoa para esta função, dentro do que defende a literatura.

Gráfico 16 - Práticas organizacionais relativas a relações públicas



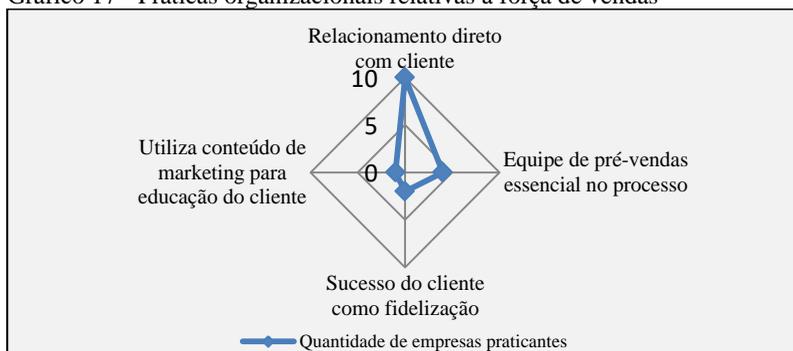
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Isto pode ser evidenciado pela afirmação do respondente Gama, onde afirma: “o dono e executivo é um nome no mercado muito conhecido [...] então ele acaba sendo nosso [agente de] relações públicas. Se tiver uma entrevista, ele vai, alguma revista, também. As vezes nem passo para assessoria de imprensa”. Já Zeta sinalizou que, “o CEO e o Diretor operacional fazem bastante isso e sabem fazer muito bem [...] a minha equipe de comunicação faz a gestão da assessoria de imprensa, então a gente casa viagens dele para São Paulo com almoços com jornalistas lá [...] publica artigos assinados por eles e aí se faz um pacote de divulgação em canais”.

Considerando a forma como Zeta age sobre relações públicas, considera-se que a forma como é tratada a prática de RP da empresa vai ao encontro de Yanaze (2007), quando diz que o conceito de relações públicas e marketing de relacionamento têm características conceituais idênticas. As demais organizações analisadas estão de acordo com Kotler e Keller (2012), que defendem relações públicas como a promoção e a proteção da imagem da empresa ou do produto. Os entrevistados consideram basicamente clientes, comunicação em canais especializados e marketing institucional.

Quanto à **Força de vendas**, que se caracteriza por uma prática consolidada como de importância no contexto organizacional, pelo alcance de consumidores estratégicos antes de concorrentes, todas as organizações apresentam não apenas práticas relacionadas a este canal, mas uma considerável atenção a esta estratégia. O Gráfico 17 indica que as organizações, quando abordam as práticas relativas a marketing de relacionamento, consideram vendas como relacionamento direto, buscando influenciar o consumidor no processo de compra, da mesma forma que apregoam Czinkota et al. (2001).

Gráfico 17 - Práticas organizacionais relativas à força de vendas



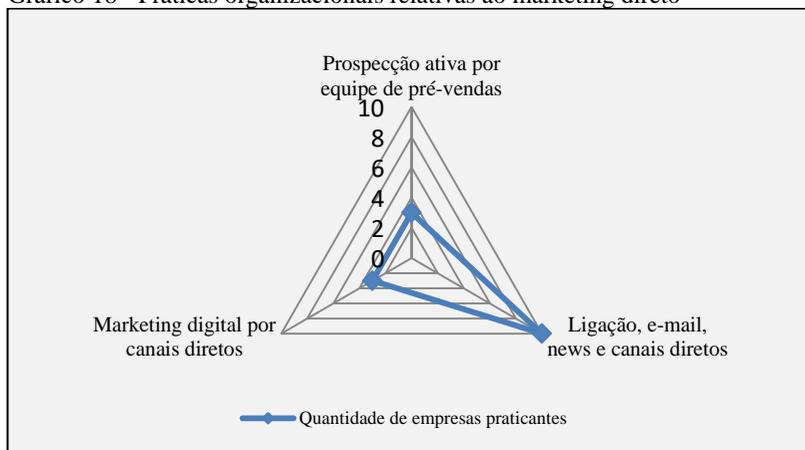
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Essa percepção da importância pode ser evidenciada pela afirmação do respondente Gama, “pelo fato de a gente atuar com esta cadeia, que ainda exige o – olho no olho – exige este formato de equipe”. Esta realidade fica ainda mais em evidência quando há comercialização de serviços, pela necessidade de relacionamento estreito na busca de mostrar valor ao que está sendo oferecido. Por esta razão, força de vendas pode ser considerada a prática de comunicação mais consolidada dentre as estudadas nesta pesquisa, sendo que todas as empresas entrevistadas, conforme já comentado, possuem foco em venda direta pautada no relacionamento.

A respeito do **Marketing direto**, percebe-se um movimento constante em segmentar os clientes e buscar uma comunicação mais direta e assertiva. Porém, esta prática exacerba a dificuldade de um posicionamento específico por um tempo suficiente para que seja possível rodar um plano completo comunicacional, como já mencionado

anteriormente. Por esta razão, todas as empresas analisadas possuem práticas de marketing direto conforme apregoam Kotler e Keller (2012), que consideram correio, telefone, e-mail, dentre outros. No Gráfico 18, é possível analisar as ações de marketing direto comentadas como práticas das organizações estudadas:

Gráfico 18 - Práticas organizacionais relativas ao marketing direto



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O principal intuito da prática do marketing direto pode ser entendido como a busca de uma segmentação e ação focada, conforme objetivos e posicionamento organizacional. Neste sentido, percebe-se um movimento de alocação de equipe com o intuito de pensar e agir nas primeiras abordagens diretas com o cliente para entregar para a área de vendas contatos já interessados na solução, que percebam valor, queiram discutir questões contratuais e técnicas da solução.

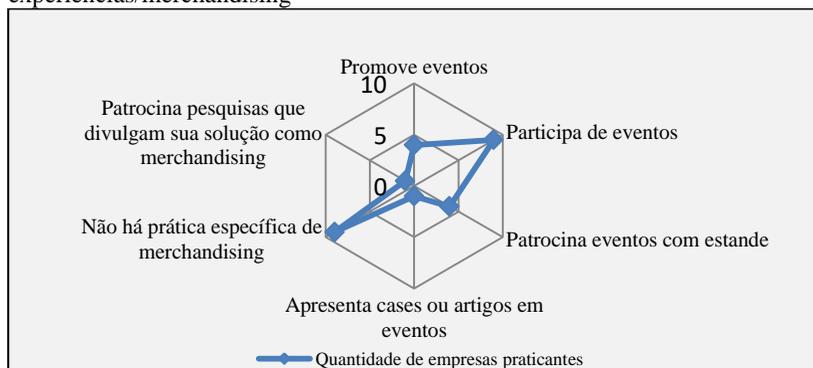
Evidencia-se esta afirmação a partir do respondente Sigma, “pré-vendas está no marketing e manda [para a área de vendas] os contatos que já estão interessados”, e do comentário do Kappa: “com o foco do ano que vem, vou fazer equipes – uma de pré-vendas, uma de vendas e uma de sucesso do cliente. Assim, conseguimos motivar um pouco de competição”. Esta prática foi comentada por todos respondentes, e identificada como tendência positiva para a área de marketing, já que a aproxima a equipe de vendas pela interação e entendimento de expectativas e realidade.

Em relação às práticas direcionadas a **Eventos e experiências**, todas as organizações possuem ações específicas relacionadas. Isto

inclui a prática de participação em eventos para interação e networking (como respondeu Beta), quanto patrocínio de estandes. Kappa comenta: “participamos de eventos e também patrocinando, com estande [...] esses congressos não servem pra vender, apenas para networking e posicionamento”. Esta percepção específica de que o evento serve para um primeiro contato não foi unânime entre as empresas entrevistadas. Na visão do respondente Epsilon, “participação de eventos tem trazido muito resultado”.

Para condensar as informações, utilizou-se um mesmo gráfico tanto para apresentar as respostas relativas a eventos e experiências, quanto para trazer uma forma pontual e visual a respeito da não utilização das empresas de práticas de merchandising, conforme o Gráfico 19.

Gráfico 19 – Práticas organizacionais relativas a eventos e experiências/merchandising



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Do ponto de vista de Kotler e Keller (2012), a prática de promoção de eventos tem por objetivo interação especial da marca com os consumidores. Neste contexto, o respondente Sigma afirma ter por prática “patrocinar eventos grandes e organiza eventos menores para públicos específicos de interesse”. Vale ressaltar também a prática do respondente Alfa, que afirma: “promovemos um evento para trazer os clientes (com mais empresas do setor) e, inclusive, fazemos um encontro de usuários para discutir a percepção de uso das soluções, juntamente com o evento”. Essa é uma forma de proporcionar uma experiência diferenciada na interação de pós-venda (que será abordado

posteriormente), aproveitando a promoção de eventos para o setor e fazendo um momento de discussão de usabilidade e funcionalidade das soluções diretamente com os usuários.

A prática de promoção e participação de eventos, juntamente com força de vendas, é percebida como de extrema importância por alguns dos respondentes, que consideram a experiência gerada mais impactante do que interações menos pessoais. Isto se deve também quando levado em conta que a participação, patrocínio e promoção de eventos envolvem, além de interação e networking com consumidores e clientes, uma revisão e atualização em relação ao tema do evento, que pode trazer novas e inovações.

No que diz respeito ao **Merchandising**, foi identificada apenas uma empresa entre as entrevistadas que pratica esta estratégia de comunicação. A prática é entendida como visibilidade de um produto ou marca buscando influenciar o consumidor no momento da compra mediante pagamento da inserção da marca, conforme adverte Yanaze (2007). O entrevistado Kappa afirmou que “financia pesquisas a respeito de questões relacionadas com a solução da empresa [...] o cara ia apresentar sua pesquisa no congresso com a marca como uma solução utilizada”. Para o respondente, esta ação trouxe contatos diretos de consumidores interessados, por isto, julga importante e mantém o investimento.

A respeito das organizações que foram pouco citadas durante a exposição dos resultados desta pesquisa, a organização Delta, ainda que tenha práticas como participação de eventos, marketing direto e força de vendas identificadas, são incipientes, não havendo ainda percepção de valor e retorno das ações comunicacionais. Percebe-se que a organização Ômega possui entendimento da importância das ações e busca promover a comunicação, apresentando crescentes resultados a respeito das práticas que vem sendo implementadas, conforme discurso do próprio respondente.

A abordagem da comunicação de marketing busca, sob o prisma de Grönroos (2004), o relacionamento de marketing em si. O citado autor alerta que a comunicação pela comunicação não cumpre seu papel mercadológico. Dentro do mesmo raciocínio, Seric e Saura (2012) sinalizam que a CIM deve ser o processo tático e estratégico que promova a sinergia das ferramentas de comunicação de marketing, com clareza de uma mensagem focada no seu público-alvo, em base de dados com enfoque relacional.

Além disso, considerando as práticas evidenciadas, entende-se que as mesmas deveriam ser direcionadoras da literatura especializada

para aprofundamentos teóricos e compreensão dos fenômenos envolvidos. Neste contexto, a seguir, são propostas avaliações dos próprios entrevistados a respeito de como eles buscam a teoria, como eles entendem que a mesma direciona a prática e quais das práticas por eles comentadas, de fato, são mais eficazes no contexto organizacional que vivenciam.

4.3.3 Percepções dos entrevistados

Como continuidade e com o intuito de compreender como os profissionais veem a literatura especializada no dia a dia da área de marketing, foram questionadas literaturas especializadas que os entrevistados buscaram para direcionamento das práticas comentadas, além do seu entendimento em relação à contribuição da teoria especializada nas práticas organizacionais. Soma-se a isto o questionamento das práticas consideradas pelo entrevistado como mais efetivas no seu dia a dia de busca por alcance de objetivos organizacionais.

No que diz respeito ao questionamento das literaturas consideradas na formulação dos planos de marketing ou mesmo de início de uma nova estratégia comunicacional, ficou evidente o distanciamento entre teoria e prática. Kitchen et al. (2004) afirmam que entender a integração da comunicação como junção dos elementos do mix de marketing é o mesmo com outro enfoque. Vale ressaltar que alguns respondentes afirmaram que entendem o marketing de hoje como as teorias de ‘ontem’ adaptadas para a internet, conforme respondente Gama, que afirma que “a base está lá, os 4 Ps estão lá, mas agora o marketing digital trouxe com uma nova roupagem”.

O marketing digital, especificamente, foi uma prática citada como embasada em teoria aplicada e testada, mas os respondentes não sabiam citar o autor, alegando que a estratégia está sendo praticada por empresas terceirizadas. Apenas o respondente Ômega citou o autor Aaron Ross como direcionador das estratégias de marketing digital da organização. Esta realidade de terceirização de parte das ações de comunicação evidencia mais uma vez a não existência de efetiva integração entre as práticas de comunicação, uma vez que, como sugere Yanaze (2007), se identifica como administrar o tráfego de informações.

Os respondentes citaram Philip Kotler, Peter Drucker, Aaron Ross, Alexandre Las Casas e David Aaker, mas de forma genérica,

afirmando não buscar diretamente na literatura os conhecimentos necessários para implantação de nova ação de marketing. Para Gama, “[Philip Kotler e Peter Drucker] são dois autores que, mesmo hoje tendo autores mais recentes voltados para marketing digital [...], criaram vários conceitos novos em inglês de tudo o que existe há muitos anos, só que adaptados para a internet”. Este é, de fato, o pensamento da maioria dos respondentes. Citaram esta percepção Beta, Gama, Zeta, Ômega, Lambda e Sigma.

Segundo respondente Ômega, busca se atualizar “[...] em livros e artigos [...] mas assim, como pano de fundo, porque no final das contas a gente lê, fica com aquilo na cabeça e quando você vai definindo, o que eu sinto é que as empresas estão um pouco na frente da teoria”. Porém, percebe-se claramente a falta de procura pela teoria para embasamento da prática, e considera-se a teoria provedora de direcionamentos importantes baseadas em experimentos práticos existentes, que poderiam auxiliar as organizações na minimização de erros relativos às práticas de marketing.

Especificamente o respondente Delta tem grandes dificuldades da percepção das oportunidades proporcionadas pelo marketing para o contexto organizacional, principalmente se relacionado a serviços. O respondente afirma ser difícil aplicar o que a teoria sugere no contexto prático mercadológico atual. Para Lambda, “gosto de usar boas práticas. Não uso muito literatura porque não dá pra aplicar na prática nunca sai como o livro fala”. Esta é a percepção também dos respondentes: Sigma, Kappa, Alfa e Zeta. Eles afirmam buscar muita aplicação prática, casos de sucesso, artigos práticos, blogs de grandes empresas consolidadas.

Isto não distancia, porém, o profundo entendimento da importância das ações de comunicação e relacionamento para o sucesso das organizações. Todos os entrevistados afirmaram compreender o papel de suas práticas para o posicionamento da marca e direcionamento da organização. Isto corrobora com o entendimento de Porcù et al. (2012), quando defendem a comunicação como elemento essencial na construção de relações com os mais diversos atores que possam ser estratégicos para uma organização.

Para um entendimento da percepção dos profissionais de marketing a respeito das práticas implementadas nos seus contextos organizacionais, foram identificadas como mais efetivas a força de vendas e práticas relativas às novas interações a partir do marketing de conteúdo – marketing digital – ainda que considerando oferta de serviços. O respondente Lambda afirma: “começamos a fazer alguns testes com marketing digital e realmente traz resultado, mas eu não

acredito no marketing digital sendo pura e unicamente a solução, outras ações devem complementar”. Para Epsilon, “por utilizarmos os conteúdos no relacionamento e para educação dos contatos conseguidos por prospecção direta, acaba que é a soma de um mais outro e não especificamente um ou outro”. Esta estratégia tem sido vista como um complemento e facilitador para a equipe de vendas, uma vez que se utiliza de documentos da organização sobre assunto técnico de interesse do consumidor, e minimiza tempo e custos com visitas e negociação.

Em relação à força de venda, todos os respondentes possuem esta estratégia, sendo que, em todas as organizações estudadas, a área está dissociada hierarquicamente do marketing e algumas com ações conjuntas efetivas. Isto evidencia a importância da própria teoria de marketing relacional, uma vez que a compreensão dos estudos já realizados facilita as decisões e minimiza erros por falta de conhecimento.

As ações da força de vendas mais evidenciadas foram participação em eventos, área de vendas e o relacionamento em si, como sublinha o respondente Lambda: “marketing de relacionamento, é o cara estar lá explicando e conversando, tomando um cafezinho com o cara”. O respondente Zeta defende que “não tenho dúvida que o relacionamento pessoal da equipe de vendas e do executivo que geram mais negócio”. Isto evidencia que a área de vendas se faz, de fato, estratégica, tendo a responsabilidade do sucesso da organização no mercado através da efetivação das vendas.

Alguns respondentes trouxeram o entendimento de que, na verdade, o conjunto de ações é que proporciona o sucesso da estratégia, que são as empresas com maior proximidade à efetiva integração da comunicação como estratégia de marketing. Conforme afirma o respondente Sigma, “o que faz a diferença é tudo junto, é a gente estar presente em todos os eventos, o cliente receber e-mail, o comercial ligar, o pré-vendas fazendo interação e mostrando o quanto somos importantes e o quanto somos qualificados para atender o cliente”.

O respondente Ômega evidencia que “a pessoa que vai receber e-mail e vai entrar no site é a mesma que vai ver o outdoor e está escutando o rádio, e vai ver o Faustão. Não dá pra separar a pessoa online da off-line”. Ele afirma que cada prática tem seu foco e a estratégia de assessoria de imprensa, eventos, artigos em revistas especializadas, juntos, proporcionam um posicionamento forte da marca. Percebe-se, desta forma, que o conjunto de ações, assim como sugere

Kotler (2009) com seu plano de comunicação de marketing, se apresenta ainda como a forma mais efetiva de se buscar comunicar.

A partir do estudo das organizações desta pesquisa, a aceitação de um mercado extremamente dinâmico e a resiliência para readaptações deste plano ao longo do percurso são entendidas como estratégicas e não como fuga ao planejado. Isto é que proporciona uma readequação e um reposicionamento sempre que necessário, adaptando os canais comunicacionais para continuar trazendo aos clientes a percepção do “sempre presente”, acompanhando as mudanças impostas pelas novas tecnologias, a era digital, ou qualquer outra nova forma ou canal de interação proposto pelo mercado.

Com absorção dos inúmeros novos conhecimentos proporcionados pela prática do dia a dia organizacional das empresas do contexto do setor tecnológico da grande Florianópolis, apresentam-se as conclusões deste trabalho, que visam à proposição de sugestões para a aproximação da prática organizacional à literatura especializada.

4.3.4 Técnica versus prática

Para fechamento desta seção, propõe-se a explanação de um quadro comparativo entre a técnica – que se configura nas principais teorias especializadas consideradas pela autora – e as práticas identificadas ao longo da aplicação da pesquisa e análise dos dados, conforme metodologia proposta para esta pesquisa de mestrado.

Os Quadros 18 e 19 apresentam a técnica (ou estratégia), as práticas organizacionais identificadas e a relação das mesmas com a teoria considerada – determinada como positiva, indefinida e negativa e uma relação com a teoria especializada para as práticas levantadas. A relação positiva indica, a partir da teoria estudada, semelhanças com a prática identificada pelos respondentes. A relação negativa significa não identificação de teoria relacionada à prática. Por sua vez, a relação indefinida indica algum direcionamento do que se verifica na teoria, porém não suficiente para afirmação com base na coleta de dados desta pesquisa.

Nos Quadros 18 e 19, foram indicadas apenas as práticas, tanto de marketing de relacionamento e comunicação integrada de marketing, identificadas, não sendo consideradas todas as respostas dos entrevistados. O intuito foi o contraponto com a teoria especializada. Ressalta-se também que, para identificação dos hiatos entre teoria e prática das organizações estudadas, foram consideradas as teorias levantadas durante esta pesquisa científica, não sendo a mesma

excludente de outras teorias eventualmente não contempladas pela necessidade de foco no escopo, tempo e objetivos propostos por este trabalho.

A respeito do contraponto relativo à comunicação integrada de marketing, indicado no Quadro 18 com o intuito de identificar os hiatos entre teoria e prática, é possível perceber que as ações e oportunidades que surgem eventualmente não correspondem à proposição de um plano para integração de uma mensagem comum. Como já comentado, de maneira geral, as ações e práticas em comunicação estão relacionadas à teoria, porém, o nível estratégico de integração e planejamento ainda é incipiente.

Dentre as ações identificadas como indefinidas, a execução de ações pontuais de propaganda, sem integração ou direcionamento estratégico, não condiz com o que sugere a teoria, que propõe uma ação planejada e coerente nos mais diversos canais. Além desta, ressalta-se que as demais práticas são identificadas de maneira pontual no que a teoria especializada propõe. Mesmo com a percepção de alguns entrevistados de que a teoria se mostra atrasada em relação ao dinamismo exigido pelas práticas organizacionais e mercadológicas, há certa proximidade e cobertura pelas técnicas sugeridas na academia em relação ao que é praticado no contexto empresarial.

Porém, o que se evidencia é, como já comentado, a ausência de integração, distância de abordagens recentes como co-criação ou mesmo um amplo espectro relacional quando considerados os vários *stakeholders* de uma organização. Por estas percepções, entende-se que este indicativo merece atenção e indica uma oportunidade.

A respeito do contraponto relativo à comunicação integrada de marketing, indicado no Quadro 18, identifica-se que as ações e oportunidades que surgem eventualmente não correspondem à proposição de um plano para integração de uma mensagem comum como comunicação. De maneira geral, as ações e práticas em comunicação estão relacionadas à teoria, porém, em um nível estratégico de integração e planejamento, ainda são incipientes.

Quadro 18 - Teoria versus práticas de Comunicação integrada de Marketing

Técnica		Práticas identificadas	Relação com Teoria			Considerações com base na teoria especializada
Estratégia			Positiva	Indefinida	Negativa	
COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	Propaganda	Ações pontuais quando há oportunidade				Pagamento da mídia para promover a imagem da empresa e produtos, de forma planejada em todos os possíveis canais de comunicação do público-alvo de uma organização. As práticas citadas de forma pontual pelas empresas são exemplos de comunicação que tem por estratégia a propaganda, encontradas em Argenti e Rieche (2006).
		Propaganda no contexto do marketing digital				
		Propaganda em revistas especializadas				
	Promoção de vendas	Canais parceiros para promoções de vendas casadas				Todas as ações são consideradas pela teoria especializada analisada para a pesquisa. As ações de promoção de vendas que configura, para Kotler e Keller (2012), incentivos à interação do consumidor com o produto. Nenhuma das organizações citou ações de promoção relativas à equipe de vendas, sugeridas por Kotler e Keller (2012), como: comissão ou brindes para os vendedores no alcance de metas.
		Aplicativos gratuitos nas lojas				
		Indicação de clientes com desconto em venda				
		Fechamento com desconto considerando data limite				
		Ações pontuais com o cliente				
		Demonstração para clientes				
	Eventos e experiências	Promove eventos				Todas as ações são coerentes com a teoria especializada pesquisada, por serem ações de
Participa de eventos						

		Patrocina eventos com estande				promoção de eventos ou experiência, como canal de comunicação para aproximação com os consumidores, em especial como prospecção e consolidação da marca (Kotler e Keller, 2012).
		Apresenta cases ou artigos em eventos				
	Merchandising	Patrocina pesquisas que divulgam sua solução Tecnológica				Considera inserção da marca sob encomenda, como diz Yanaze (2007). É uma ação praticada por apenas um respondente, não vinculada e não analisada em termos de retorno numérico.
	Relações públicas	Executivo como Relações públicas				Todas as práticas citadas referem-se à possíveis práticas relativas à área de Relações Públicas, estando, em todas as organizações analisadas, de acordo com a teoria especializada. Esta sugere disseminação de imagem positiva a partir de uma área institucional, normalmente ligada a alta gestão (Kotler, 2009).
		Relações públicas como vendas e institucional				
		Relações públicas como contato com mídia				
		Relações públicas como assinante dos conteúdos especializados				
	Força de vendas	Relacionamento direto com cliente				As práticas de força de vendas são interligadas ao relacionamento, mas não integrado com os outros canais e não orientado pela teoria de Mckenna (2005). As práticas de pré-vendas e sucesso do cliente são novas e vê-se que estão balizadas nas vendas relacionadas ao varejo.
		Equipe de pré-vendas essencial no processo				
		Sucesso do cliente como fidelização				
		Usa conteúdo de marketing na educação do cliente				
	Marketing direto	Prospecção ativa por equipe de pré-vendas.				Todas as ações apontadas pela literatura especializada são adotadas pelas organizações estudadas e respondem à teorias de autores como
		Ligação, e-mail, news e				

		canais diretos.			Kotler e Keller (2012).
		Marketing digital por canais diretos			
	Marketing digital	Conteúdo especializado			Todas empregadas pelas empresas e consideradas de interação, via internet com o intuito de diminuir o custo com a equipe de vendas e de relacionamento direto, apontadas por Kotler e Keller (2012).
		Mídias sociais			
		Automação de marketing			

Fonte: Pesquisa.

Quanto ao marketing de relacionamento, identifica-se pelas entrevistas que há uma relação do mesmo com as práticas de força de vendas, e não como uma estratégia focada como sugere a teoria. Isto se confirma pela percepção da carência de planejamento para esta técnica. Percebe-se que práticas de relacionamento existem e são priorizadas no contexto das organizações estudadas. Porém, a técnica é ainda menos conhecida do que a comunicação de marketing em si, que tem suas ações mais difundidas no contexto organizacional.

Pontos que envolvem o marketing de relacionamento, como posicionamento e fornecedores, por exemplo, não são diretamente relacionados a essa técnica pelos respondentes - o que evidencia uma tendência maior à relação com equipe de força de vendas, proposta como mais um canal de CIM (teoria especializada), do que de fato ao processo relacional estratégico.

Com respeito às práticas identificadas como indefinidas a partir da tipologia de Mckenna (2005) para o marketing de relacionamento, a prática de treinamento dos fornecedores, apesar de ser entendida como uma forma de relacionamento visando à proximidade, interação e também a coesão na comunicação por ambas as partes, não foi diretamente identificada na teoria contemplada por esta pesquisa. Ainda assim, vale ressaltar ser esta uma prática importante e que deve ser incentivada.

Quanto às estratégias relativas ao pós-vendas, a prática relacionada à existência de um responsável pelo pós-vendas, como um gestor de conta para os clientes, não foi identificada nos moldes apresentados pela teoria analisada, sendo considerada, portanto, como teoria indefinida para esta pesquisa. Esta consideração se deu a partir do entendimento – por parte dos entrevistados - de que pós-venda pode considerar ações desde a contratação até uma nova oportunidade de venda, englobando suporte, pesquisa de satisfação, acompanhamento do relacionamento, entre outras ações.

No que diz respeito à estratégia foco, identifica-se como negativa a prática de aceitar projetos ou serviços que fujam do previamente estabelecido como estratégia, uma vez que a teoria sugere um ou mais focos de atuação que direcione a comunicação e o relacionamento. Neste contexto, o foco definido, uma vez desviado, traz incoerência na execução do planejamento estratégico e seus desdobramentos. Vale citar ainda a prática de definição de preço que considera custo mais margem e

desconsidera questões de pesquisa mercadológica, sendo considerada como tendo relação indefinida com a teoria.

No Quadro 19, é possível analisar as considerações relativas aos hiatos entre teoria e prática, no que diz respeito ao marketing de relacionamento, sendo que este se percebe como força de vendas, e não como uma estratégia focada, também carente de planejamento e com técnica específica. Percebe-se que práticas de relacionamento existem, mas a técnica é ainda menos conhecida do que a comunicação de marketing em si, que já é mais difundida no contexto organizacional. Pontos que envolvem o marketing de relacionamento, como posicionamento e fornecedores, por exemplo, não são diretamente relacionados à essa técnica pelos respondentes.

Identificam-se oportunidades no que diz respeito ao que o marketing se propõe como estratégia dentro das organizações. Com a tecnologia da informação, muito comentada como propulsora do marketing e suas novas técnicas em si, é também mais fácil e rápido o acesso ao conhecimento e as possibilidades de adaptação a novas teorias no contexto organizacional. Um ponto percebido como motivo para que essa busca não ocorra é o próprio desinteresse. Outro ponto é a dificuldade de percepção do retorno real da área de marketing – principalmente se consideradas medições diretas de retorno das ações em faturamento.

Com estas percepções, ficam evidentes as oportunidades, tanto de estudos relativos às ciências sociais aplicadas quanto no próprio contexto das organizações, uma vez que as empresas ainda estão no início da implantação de técnicas de marketing, tanto no contexto da comunicação quanto do marketing de relacionamento.

Quadro 19 - Teoria versus prática de Marketing de Relacionamento

Estratégia	Práticas identificadas	Relação com Teoria			Considerações com base na teoria especializada	
		Positiva	Indefinida	Negativa		
MARKETING DE RELACIONAMENTO	Produto	Análise de mercado			A Teoria sugere que marketing está relacionado com as pesquisas e escolhas relativas ao produto, acompanhamento e entendimento de seu ciclo de vida e ao mercado, como as ações diretas de promoção e precificação (KOTLER, 2009; McKENNA, 2005). Ainda é tímido o envolvimento do marketing em relação às estratégias de produto e de seu acompanhamento no mercado. O que se percebeu é participação em questões de usabilidade e promoção do mesmo para inserção no mercado.	
		Roadmap de produto				
		Business case				
		Análise de usabilidade				
		Definição de novos produtos com área de TI				
		Dono traz inovações				
	Identificação de oportunidades pela equipe					
	Preço	Considera custo e coloca margem				Das empresas analisadas poucas têm o marketing no processo de formação de preço e em nenhuma a área é a responsável por essa ação. Há dificuldade por parte delas de entender como inserir margem, como relacionar valor agregado a sua solução e como comparar ao que é oferecido no mercado, mesmo sendo práticas relativas à precificação dos produtos sugerido pela Teoria (CZINKOTA et al., 2001);
		Análise de concorrentes				
		Vendedores participam do processo				
		Validação de preço com o mercado				
		Metodologia própria executada por vendas				
Metodologia própria executada pelo marketing						

Promoção	Propaganda				<p>A análise da promoção proposta pela teoria utilizada (McKeena, 2005) foi adaptada para este estudo, passando a analisar o composto comunicacional proposto para promoção da organização, considerando. Todas as organizações possuem práticas comunicacionais, normalmente em mais de um canal, e cada vez mais considerando o canal digital por meio da internet (PEREZ; BAIRON, 2002) como estratégico. O que ficou evidente foi a carência de integração entre os canais, buscando mensagem comum para o público-alvo.</p>
	Promoção de vendas				
	Eventos e experiência				
	Merchandising				
	Relações públicas				
	Força de vendas				
	Marketing direto				
	Marketing digital				
Praça	Visitação equipe de vendas				<p>As organizações analisadas possuem várias formas de viabilização, distribuição e apresentação de seus produtos e serviços, muitas vezes relacionadas única e diretamente à equipe de vendas. Como pode ser percebido, são relacionadas ações relacionais, não tão atreladas à canais de comunicação menos pessoais, como venda direta ou indireta, telemarketing, internet, dentre outras (KOTLER, 2009).</p>
	Editais do setor				
	Eventos (participação)				
	Eventos (organização/patrocínio)				
	Prospecção ativa (pré-vendas)				
	Presença na internet (marketing digital)				
	Assessoria de imprensa				
	Canais de venda via internet				
Fornecedores	Política de novos fornecedores com critérios				<p>Os fornecedores são entendidos por Mckenna (2005) como parceiros estratégicos no alcance de interesses</p>
	Prática do departamento de				

	compras				mútuos, de extrema importância para o sucesso organizacional. Esta percepção frágil na realidade das empresas estudadas, exceto da confiabilidade sobre a entrega. Há ações pontuais, mas não como estratégia relacional e poucas identificam fornecedores e reconhecem práticas relacionadas.
	Treinamento dos fornecedores				
	Marketing usa fornecedores como parceiros de comunicação				
	Relacionamento direto com fornecedores estratégicos				
Foco	Foco de setores de atuação				Percebe-se, pelas práticas elencadas, que o foco é entendido como diretamente relacionado à atuação da organização - o que converge com a teoria especializada, que sugere foco nos mercados e clientes que retornem para a organização lucratividade (KOTLER; KELLER, 2012). As organizações analisadas entendem o foco como uma decisão estratégica. Por isso, a maioria das percepções foi relativa à coerente definição de foco ou não. Poucas indicaram quem ou como é definido o foco - para os respondentes, estas práticas eram redundantes quando considerado também o posicionamento.
	Aceita clientes que fujam do foco				
	Definição de foco estratégica				
	Foco direcionado a partir de novos produtos				
	Estratégia desfocada				
Pessoas	Participa/Ganhou GTDW				Percebe-se a partir das organizações estudadas uma forte propensão à preocupação e ao consequente oferecimento de benefícios e flexibilidades
	Fruta/momento café				
	Horário Flexível				

		Festas comemorativas				que forneçam ao colaborador sentimento de pertencimento e conforto. A grande percepção é que, como são cobrados, merecem também sentir que a organização confia neles - o que traz a visão de Gummesson (2005) no que diz respeito à relação cada vez mais flexível entre organização e funcionários. São muitas as práticas relacionadas a gestão de pessoas entre as organizações pesquisadas.
		Pesquisa de clima				
		Metas e bônus específicos				
		Análise de competências				
		Ações sociais com colaboradores				
		Comemoração de metas batidas				
		Presente por ano de empresa				
Pós-vendas		Acompanhamento para suporte na implementação				Kotler e Keller (2012) sugerem medir a satisfação em reter clientes. Há entendimento da relevância de medir e estar ao lado do cliente, num processo contínuo de relação após a compra. Isto é potencializado em ambiente das empresas comercializadoras de serviços. Das entrevistadas as que não dão atenção a esta técnica há a preocupação em iniciarem em breve tais ações relativas.
		Pesquisa de satisfação periódica				
		Acompanha casos pontuais pelo relacionamento				
		Equipe de sucesso do cliente				
		Controller responsável pelo relacionamento pós-venda				
		Atendimento de suporte online				
Posicionamento		Posicionamento definido por área estratégica				Os respondentes comunicadores das organizações estudadas têm clareza do posicionamento das suas organizações, quando as atuam fora de seu posicionamento proposto. A definição do posicionamento entre as entrevistadas tem foco estratégico em atingir o público-alvo de acordo com a mensagem que se deseja
		Analisa mercado para definir estratégia de posicionamento				
		Comitê de priorização para definir posicionamento				
		Posicionamento definido e disseminado periodicamente				

					passar dentro da imagem de posicionamento empresarial (GUMMESSON, 2005; McKENNA, 2005).
Proteção	Registro de marca e produtos no INPI				A preocupação dos gestores em evitar o descrédito da imagem da empresa frente seus clientes internos e externos (McKENNA, 2005). Ainda que não diretamente relacionadas à questão da proteção à marca em si, e sim à futuras questões judiciais, as práticas citadas não englobam todas as organizações. Sendo que este pode ser entendido como um ponto de atenção ao marketing das empresas estudadas.
	Contrato de confidencialidade com cliente				
	Contrato de confidencialidade com funcionários				
	Assessoria de imprensa para gestão de crises				
	Comitê de gestão de crise				

Fonte: Pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Trazendo as conclusões da análise das empresas entrevistadas como proposta desta dissertação de mestrado, e buscando resgatar os resultados obtidos para cada um dos objetivos propostos, esta dissertação visa trazer, finalmente, sugestões para melhoria da relação entre técnica advinda da ciência e práticas organizacionais, uma vez identificados os hiatos existentes entre ambas. São muitos os desafios - e, por consequência, as oportunidades - no que diz respeito à técnica de marketing de relacionamento e comunicação integrada de marketing nas organizações.

Quanto ao objetivo específico que propõe o levantamento das práticas de marketing de relacionamento e comunicação integrada de marketing identificadas através das entrevistas com as empresas que se propuseram a fazer parte da amostra desta pesquisa, percebe-se claramente que são muitas. As mesmas estão frequentemente pautadas em um posicionamento claro e com planejamento subjetivo e focado em ações pontuais, sem integração. Porém, os entrevistados comentam a dificuldade de percepção de valor, principalmente pelos superiores, e identificam ser pelo fato de o marketing executado atualmente não trazer números concretos – ainda que a teoria já esteja bastante avançada em relação a esta questão, conforme Batra e Keller (2016), citados no capítulo 2.

Como relação com a questão de não ter falado os conceitos previamente aos entrevistados, aqueles que são bem entendidos no dia-a-dia organizacional, como força de vendas, relações públicas e até o marketing digital – que é bem mais novo – são comentados como prática de todos – o que realmente se evidencia como distante é o quão estratégicas são as práticas.

Além disso, poder-se-ia cogitar a opção, por parte dos entrevistados, em não abrir suas estratégias durante as entrevistas. Porém, a pesquisadora indica de fato uma dificuldade na indicação das próprias práticas organizacionais quando citadas as palavras chaves relacionadas às teorias analisadas (os Ps de Mckenna ou os canais do composto de marketing, por exemplo). Inclusive salienta-se também que foram explicitadas dificuldades da área, como não envolvimento no processo de precificação, ou ainda em grandes investimentos para uma campanha promocional. Isto evidencia a preocupante realidade das empresas de tecnologia estudadas, focadas no desenvolvimento e pouco preocupadas com processos e práticas de gestão organizacional práticas de marketing pela ainda reatividade ao mercado, uma vez que o Brasil

se caracteriza por um país em desenvolvimento, principalmente no que diz respeito à sua base industrial.

A grande dificuldade percebida pela área do marketing de forma geral é saber medir e perceber valor relacionado à própria estratégia. Esta percepção costuma estar relacionada às cobranças de níveis superiores na hierarquia, principalmente considerando a realidade das entrevistadas como empresas de tecnologia, realidade que traz como cargos mais altos profissionais formados em ciências exatas, sem conhecimento profundo das ciências sociais aplicadas. Os resultados mencionados como mais concretos são aqueles relativos às práticas de marketing digital. Com as tecnologias de informação e rastreamento dos dados via internet, ficou mais fácil, por meio deste canal de comunicação, apresentar resultados numéricos claros. Este é percebido como um dos principais motivos da popularização deste novo canal no marketing – uma maior capacidade demonstrar resultados diretos e, geralmente, numéricos.

Foram difíceis as percepções claras de práticas e estratégias se analisados os 10 Ps, tanto por falta de conhecimento teórico dos entrevistados quanto por não haver definição de estratégia, plano tático e resultados esperados. Por isso, percebe-se que o marketing de relacionamento é visto como essencial para empresas de serviços – ainda que tenha ações entendidas como puramente de vendas e nem sempre bem planejadas.

No que diz respeito ao confronto das práticas de comunicação integrada de marketing, percebe-se uma realidade clara consequente da realidade econômica e mercadológica do país: algumas empresas estudadas, após a crise, enxugaram equipes e estão apostando no marketing digital e em força de vendas (característica de empresas de serviços), o que mostra a fragilidade da permanência das mesmas no mercado.

As empresas possuem ações de comunicação, como pode ser percebido ao longo do capítulo 4. Porém são inúmeros os desafios, principalmente no que diz respeito à integração do mix comunicacional. Em nenhuma das empresas estudadas é possível destacar a comunicação integrada como estratégia comunicacional. Apenas uma delas possui maior consolidação dos diversos canais comunicacionais envolvidos, mas considera-se que suas ações estejam pautadas em planos de comunicação como promoção de produtos/soluções específicas, e não de

fato uma integração da comunicação na sua idealização, como estratégia consolidada.

Quando abordado o quarto e último objetivo, os Quadros 18 e 19 sugerem uma análise a partir de uma proposição de régua de relação entre a prática e a técnica. A mesma busca, a partir de uma análise da relação ou não entre teoria e prática, avaliar possíveis causas para as realidades organizacionais e acadêmica vividas. Algumas práticas são identificadas como tendências, como é o caso do marketing digital, que se mostra relevante no contexto tecnológico e informacional em que a sociedade vem progressivamente se inserindo.

Como complemento dos hiatos identificados, e principalmente falta de coerência estratégica das práticas analisadas, é o fato de que é incipiente nas empresas de tecnologias estudadas a relação direta entre ações de marketing de relacionamento e comunicação, com o objetivo idealizado de complementação e suporte entre as técnicas. Isto fica ainda mais evidente quando se percebe a dificuldade da visão de integração dos canais comunicacionais com a finalidade da comunicação de uma mensagem comum. Percebe-se também o marketing direto - considerando ligação, visitação e e-mail marketing - como premissa intrínseca e já consolidada nas organizações estudadas.

A respeito de um planejamento que complemente esta interação entre as diversas práticas mencionadas ao longo do capítulo 4, alguns respondentes afirmaram ter planejamento anual. Porém, comentam que é comum fugir do planejado devido ao dinamismo e adaptabilidade exigidos pelo mercado. Uma das empresas, justamente por este motivo, identificou a necessidade de alinhamento periódico para redirecionamento do foco determinado pelo planejamento, se eventualmente necessário.

Nessa perspectiva, fica o desafio tanto para a ciência quanto para o mundo organizacional. A máxima de Ringold e Weitz (2007) - que afirmam que há evidentes desafios gerenciais e críticas sociais relativas às práticas de marketing ainda hoje - na realidade das empresas estudadas é ainda mais evidente. Percebe-se a necessidade de mais trabalhos científicos que busquem aprofundar os reais percalços da prática organizacional, em diferentes contextos organizacionais, e com diferentes realidades mercadológicas, como é o caso da realidade vivida pelas empresas de base tecnológica.

Ressalta-se que o desenvolvimento tecnológico só acontece se embasado em criteriosos estudos científicos. Por este motivo, todas as organizações estudadas estão alicerçadas em conhecimentos profundos, oriundos de densos processos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Basta a estas organizações transcender a cultura teórica para as áreas administrativas para fazer do marketing uma área organizacional pautada em uma literatura especializada, sugerida pelas oportunidades e necessidades identificadas com a própria prática organizacional.

Às ciências sociais aplicadas cabe o desafio de fazer destas oportunidades um cenário para o aprofundamento do entendimento e da aplicação da ciência, no que diz respeito ao contexto organizacional. Esta realidade se reafirma a cada exposição dos resultados desta pesquisa ou mesmo das afirmações dos entrevistados. Por este motivo, acredita-se fortemente na ciência a partir da prática, com aplicação de técnicas e aperfeiçoamento e comprovação de teorias consolidadas na ciência do marketing e das comunicações, assim como da administração.

REFERÊNCIAS

ACATE. **Relatório de atividades ACATE 2015**. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/system/files/arquivos/relatorio-acate-2015.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

_____. **Verticais de negócios**. Disponível em: <www.acate.com.br>. Acesso em: 14 ago. 2016.

ACATE STATUS REPORT. **ACATE Tech Report 2015**. Disponível em: <<https://www.acate.com.br/node/101614?>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2011.

ALBUQUERQUE FILHO, J. B.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. **Rev Adm Contemp.**, v. 13, n. 4, p. 626-646, 2009.

AMA, AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 13 ago. 2016.

_____. **Dictionary**. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=I>>. Acesso em: 23 set. 2016.

ANPROTEC, ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Perguntas e Respostas**. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=117>> . Acesso em: 13 fev. 2017.

API, ARRANJO PROMOTOR DE INOVAÇÃO EM NANOTECNOLOGIA. **O Portal da Nanotecnologia**. Disponível em: <<http://www.apinano.org.br/>>. Acesso em 31 jan. 2017.

ARGENTI, P. A.; RIECHE, A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução de Adriana Rieche. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: 1977.

BATRA, R.; KELLER, K. L. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 122-145, 2016.

BAUMANN, J.; LE MEUNIER-FITZHUGH, K. Making value co-creation a reality—exploring the co-creative value processes in customer–salesperson interaction. **Journal of Marketing Management**, v. 31, n. 3-4, p. 289-316, 2015.

BRETZKE, M. **Estratégias de Marketing de Relacionamento**.

Disponível em: <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos/estrat_mark.html>. Acesso em: 30 jan. 2003.

_____. **O marketing de relacionamento: integração entre informática e marketing na busca da vantagem competitiva**. Dissertação (Mestrado em Administração). FGV/EAESP, São Paulo, 1992.

BRITO, C. **Relationship marketing: From its origins to the current streams of research**. Faculdade de Economia – Universidade de Porto - Working papers, n. 288, 2008.

BUSTAMANTE, T. F.; BARRETO, I. F. **As mídias sociais como ferramenta de novos negócios e de relacionamento com o cliente: um estudo de caso com empresa de serviços de telecomunicações**. Revista ADM.MADE, v. 17, n. 1, p. 60-79, 2013.

BUVIK, A.; ANDERSEN, O. The impact of vertical coordination on ex post transaction costs in domestic and international buyer-seller relationships. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 1, p. 1 - 24, 2002.

CELTA, CENTRO EMPRESARIAL PARA LABORAÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.celta.org.br/historico.html>>. Acesso em 12 fev. 2017.

CENTRO SAPIENS. **Página inicial**. Disponível em: <<http://centrosapiens.com.br/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

CERTI, CENTROS DE REFERÊNCIA EM TECNOLOGIAS INOVADORAS. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.certi.org.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

COGAN, S. **Custos e Preços**: formação e análise. São Paulo: Pioneira, 1999.

CVENTURES. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.cventures.com.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

CZINKOTA, M. R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DA ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 87-93, 2006.

DACOL, A. O. P. **As implicações dos 4 Ps do mix mercadológico no comércio eletrônico** – um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2003.

DARWINSTARTER. **Página inicial**. Disponível em: <<http://darwinstarter.com.br/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

DIAS, S. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1998.

ENDEAVOR BRASIL. **Roadmap**: a bússola para desenvolver seu produto ou projeto (ago 2015). Disponível em: <<https://endeavor.org.br/roadmap/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

EVANS, J. R; LASKI, R. L. **The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application**. Industrial Marketing Management, v. 23, p. 439-452. Elsevier Science Inc., 1994.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARCIA, F.; HONÓRIO, L. C. et al. **Administração: metodologia – organizações – estratégia**. Curitiba: Juruá, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRALDI, J. M. E. Implementando a comunicação integrada de marketing (CIM): Dificuldades e mensuração dos resultados. **eGesta**, v. 4, n. 4, p. 143- 158, 2008.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Tradução de Mauro Pinheiro Ramos. Editora Futura, 1998.

GRAM-HANSEN, Kirsten. Introducing and Developing Practice Theory: Towards a Better Understanding of Household Energy Consumption. **Sustaining Everyday Life**, p. 45 – 57, abr. 2009.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores Empresas para Trabalhar GPTW - Entenda como participar**. Disponível em: <<http://conteudo.greatplacetowork.com.br/comoparticipar>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of business & industrial marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113. Emerald group publishing limited, 2004.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de gerenciamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIDE, J. B.; SRUMP, R. L. Performance implications of buyer - supplier relationships in industrial markets: a transactional costs explanation. **Journal of business research**, v. 32, p. 37-66. Elsevier Science Inc., 1995.

HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing**. Armonk, NY: M.E. Sharp, 2002.

INFOESCOLA. **Mapa da Geografia de Santa Catarina**. <<http://www.infoescola.com/mapas/mapa-geografico-santa-catarina/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

JARZABKOWSKI, P; BALOGUN, J; SEIDL, D. **Strategizing: The challenges of a practice perspective**. v. 60, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G; MELIN, L; WHITTINGTON, R. Guest editors' introduction. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p. 3-22, 2003.

KALAFATIS, S. P. Buyer-seller relationships along channels of distribution. **Industrial marketing management**, v. 31, p. 215-228. Elsevier Science Inc., 2000.

KANITZ, A. F. **O parque tecnológico da Grande Florianópolis - SC PARQTECALFA: A aplicação do modelo de William Bolton na sua organização**. Dissertação (Mestrado em geografia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

KELLER, K. L. Building strong brands in a modern marketing communications environment. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, p.139-155, jul, 2009.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo, EDUSP/EPU, 1980.

KIM, I; HAN, D; SCHULTZ, D. E. Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications. **Journal of Advertising Research**, v.44, p. 31-45, mai. 2004.

KITCHEN, P. J.; BRIGNELL, J.; LI, T.; JONES, G. S. The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. **Journal of advertising research**, mar. 2004.

KITCHEN, Philip J.; BURGMANN, Inga. Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. **Journal of business strategy**, n 4, v 36, p 34-39. Emerald, 2015.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Ediouro: São Paulo, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Rev Adm Emp.**, v. 50, n. 4 p 358-370, out./dez., 2010.

LOW, G. S. Correlates of Integrated Marketing Communications. **Journal of Advertising Research**, p. 27-39, jan./feb. 2000.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Rev Adm Contemp.** [online]. 2009, vol.13, n.spe, pp.39-52. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000500004>.

MACHADO, D. D. P. **Inovação e cultura organizacional**: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado em administração). Escola de Administração de Empresa de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTINS, G. A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, p.78-84, 2005.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MIDITECNOLÓGICO. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.miditecnologico.com.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

MULHERN, F. Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. **Journal of Marketing Communication**, v. 15 n 2-3. P85-101, 2009.

NETO, J. B.; FILHO, R. S. A capacidade de inovação da indústria brasileira: a dinâmica de sua transição. **Inovação: estudos de jovens pesquisadores brasileiros**, v. 1, n. 1., São Paulo: Editora Papagaio, 2010.

NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL EM MARKETING E LOGÍSTICA. **Página inicial**. Disponível em: <<http://nico.ufsc.br/>>. Acesso em: 13 ago.2016.

NUNES, B. S.; ASHTON, M. S. G.; SCHREIBER, D.; SCHMIDT, S. A produção de sentido da experiência de marca com base em estratégias organizacionais da lógica dominante de serviços: experiências da marca heineken. **Animus**, v.15 n.29, 2016.

OLIVEIRA, S. R. G. Cinco décadas de marketing. **Jornal GV Executivo**, v. 3, n. 3, p. 37-43. ago./out., 2004.

PARVATIYAR, A.; SHETH, L. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. **Handbook of relationship marketing**, p. 3-38, Thousand Oaks: Sage, 2000.

PEREZ, C. BAIRON, S. **Comunicação e marketing**: teorias da comunicação e novas ideias um estudo prático. São Paulo: Futura, 2002.

PILLAI G. K.; SHARMA, A. Mature relationships: why does relational orientation turn into transaction orientation. **Industrial Marketing Management**, v. 32 p. 643-651, 2003.

PLUMMER, J., S; RAPPAPORT, T.; BAROCCI, H. R. **The online advertising playbook**: Proven strategies and tested tactic. New York: The Advertising Research Foundation, Wiley, 2007.

POLO. **Laboratórios de pesquisa em Refrigeração e Termofísica**. Disponível em: <<http://www.polo.ufsc.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

PORCÙ, L. I.; BARRIO-GARCIA, S.; KITCHEN, P. J. How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. **Comunicación y sociedad**. v. 25, n. 1, p. 313-348, 2012.

RECCO, L. P. **Associação catarinense de empresas de tecnologia (ACATE) como agente do sistema regional de inovação em Santa Catarina**. Trabalho de conclusão de curso (Tecnologias da Informação e Comunicação). Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá, 2015.

RECKWITZ, A. Towards a theory of social practice: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p-243-63, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RINGOLD, D. J.; WEITZ, B. The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. **American Marketing Association**, v. 26, n. 2, p. 251-260, 2007.

RUST, Roland T. "From the Editor: The Maturation of Marketing as a Discipline," **Journal of Marketing**, v. 70, p. 1–2, jul., 2006.

SAHI, G. K.; SEHGAL, S.; SHARMA, R. Predicting Customers Recommendation from Co-creation of Value, Customization and Relational Value. **Vikalpa**, v. 42, n. 1, p. 19-35, 2017.

SAMPIERI, R. F; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTANA, S. A. Comunicação integrada de marketing em empresas de tecnologia da informação: realidade ou utopia no estabelecimento do valor de marca? In: **XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 2004.

SANTOS, M. V. V. L.; BRUNETTA, D. F.; FABRIS, C.; SELEME, A. O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 90. 89-102, jan./mar., 2009.

SAPIENS PARQUE. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.sapiensparque.com.br/pt/inicio/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. **Journal of Marketing Communications**, v. 4, n. 1, p. 9–26, 1998.

SCHWAB, K. The fourth industrial revolution: what it means and how to respond. **Foreign Affairs: Science & Technology**, 2015. Disponível em: <<https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

SENAI. **Página inicial**. Disponível em: <<http://institutossenai.org.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. e KIDDER, L.H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, EPU, 1987.

SERIC, M; SAURA, I. G. La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión. **Cuadernos de Administración**: Bogotá, Colômbia, v. 24, n. 43, p. 63-92, jul./dez., 2012.

SHARMA, A; TZOKAS, N; SAREN, M. Antecedents and consequences of relationship marketing: inside from business service salespeople. **Industrial marketing management**, v. 28, p. 601-611, 1999.

SHETH, J. N.; SHAH, R. H. Till death do us part...but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchange. **Industrial marketing management**, v.32, p. 627-631, 2003.

SHETH, J. N.; SISODIA, S.; SHARMA, A. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 1, p. 55-66, 2000.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A.; SINHA, M. The conceptual foundations of relationship marketing: review and synthesis. **The European Electronic Newsletter**, v. 13, n. 3, 2012.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5. ed. Bookman, 2002.

SINAPSE DA INOVAÇÃO. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.sinapsedainovacao.com.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

SISODIA, S.; TELRANDHE, N. Role of integrated marketing communication in modern indian business. **Journal of International Refereed Research**, v. 1, oct., 2010.

SLONGO, L. A; MÜSSNICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de porto alegre. **Rev Adm Contemp.**, v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.

SPELL. **Objetivos**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/sobre/objetivos>>. Acesso em: 15 set. 2014.

STERN, L. W.; REVE, T. Distribution Channels as political economies: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 44, p. 52-64, 1980.

THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **A New Definition For Marketing**. Disponível em: <<http://www.themarketingsite.com/live/article/the-american-marketing-association-releases-a-new-definition-for-marketing/7669/>>. Acesso em 15 ago. 2016.

TOMAÉL, M. I; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, Ivone G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf., Brasília**, v. 34, n. 2, p. 93-104, mai./ago., 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

UFSC, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Página inicial**. Disponível em: <<http://ufsc.br/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a net dominant logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, jan. 2004.

VEITH, A.; ASSAF, A.; JOSIASSEN, A. Facilitating Value Co-Creation: Gaining a Competitive Advantage through Differentiation. **Management, Leadership and Governance**, p. 320, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERNUCCIO, M.; CECCOTTI, F. **Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision** European Management Journal, v. 33, p. 438-449, 2015.

WEB OF KNOWLEDGE. **Sobre a base de dados**. Disponível em: <<http://www.webofknowledge.com>>. Acesso em: 13 set. 2016.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634. Londres, mai., 2006.

_____. **Learning to Strategize: Problems of Practice**. SKOPE Research Paper 20, University of Oxford, Autumn, 2001.

WILKIE, W. L.; MOORE, S. Expanding our understanding of marketing in society. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 53-73, ago.2011.

YANAZE, M. H. et al. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista – primeira versão

Perguntas filtro:

- 1- Localização da empresa:
 Florianópolis Biguaçu Palhoça São José
- 2- A organização possui área de marketing oficializada e explícita no organograma organizacional?
 Sim Não
- 3- Qual o cargo máximo da área de marketing na hierarquia organizacional?
 Vice-presidente Diretor Gerente
 Coordenador Analista Outros:
- 4- Quantos anos de associação a ACATE? _____ anos.

Sobre o respondente:

- 5- Sexo: M F
- 6- Idade:
- 7- Formação profissional do respondente:
- 8- Cargo do respondente (oficializado na carteira de trabalho):
- 9- Quanto tempo está neste cargo?
- 10- Como foi contratado para o cargo?
- 11- Quanto tempo na empresa?
- 12- Função do respondente:
- 13- Principais ações do respondente dentro da organização:
- 14- Exerce outras atividades além das de Marketing?

Sobre a empresa

- 15- Tamanho da empresa (em número de funcionários):
- 16- Faturamento médio anual:
- 17- Quantos anos de existência da empresa?
- 18- Principal(ais) Serviços/produtos comercializados pela organização:
- 19- Público-alvo:
- 20- Tem outras filiais/opera em outros lugares?

- 21- Se sim, começou onde?
- 22- Em média, quantos % do faturamento é destinado para atividades de marketing:
() até 1% () até 2% () até 3%
() até 5% () + de 8%, mas menos de 15% () + de 15%
- 23- Quantos profissionais estão alocados exclusivamente na área de marketing?
- 24- Este número considera vendas?
- 25- Quantos são de vendas?

Sobre o Marketing de Relacionamento

- 26- Você poderia falar sobre as ações de marketing de relacionamento na sua empresa?
- 27- Com relação a _____, quais ações especificamente?
- a. Produto
 - b. Preço
 - c. Promoção
 - d. Praça
 - e. Fornecedores
 - f. Foco
 - g. Pessoas
 - h. Pós-vendas
 - i. Posicionamento
 - j. Proteção
- 28- De todas as ações de marketing de relacionamento, existe alguma pautada em alguma teoria?
- 29- Quais as principais teorias relacionadas ao autor que utiliza?

Sobre a Comunicação Integrada de Marketing

- 30- Você poderia falar sobre as ações de Comunicação na sua empresa?
- 31- Com relação a _____, quais ações especificamente?
- a. Propaganda
 - b. Promoção de vendas
 - c. Merchandising

d.Relações públicas

e.Força de vendas

f.Marketing direto

g.Marketing digital

- 32- De todas as ações de comunicação, existe alguma pautada em alguma teoria?
- 33- Quais as principais teorias relacionadas ao autor que utiliza?

Perguntas de Fechamento

- 34- Poderia destacar dentre as práticas de MR e CM aquelas que tem se caracterizado como melhores práticas percebidas por você na sua empresa?
- 35- Consegue fazer um paralelo com alguma teoria que utiliza com frequência (para MR e para CIM)?
- 36- Como julga que as teorias que conhece contribuem com a gestão de marketing da sua empresa?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista final

Questão Filtro

- 1-Localização da empresa:
 Florianópolis Biguaçu
 Palhoça São José
- 2- A organização possui cargo da área de marketing oficializado?
 Sim Não
- 3- Data de fundação da empresa? ____/____/____.
- 4- É associada a ACATE? N S
- 5- Tempo: _____ anos.

Sobre o respondente:

- 6- Gênero (sexo): M F
- 7- Faixa etária: 20-30 31-40 41-50 mais 50
- 8- Formação profissional:
- 9- Cargo:
- 10- Função que exerce na empresa:
- 11- Quanto tempo está neste cargo?
- 12- Quanto tempo na empresa?
- 13- Principais ações do cargo do respondente na organização:
- 14- Exerce outras atividades além das de Marketing?

Sobre a empresa

- 15- Qual o cargo máximo da área de marketing na hierarquia organizacional?
 Vice-presidente Diretor Gerente
 Coordenador Analista Outros: Sócio fundador
- 16- Quantos anos de associação à ACATE?
- 17- Número de funcionários:
- 18- Principal(is) Serviços/produtos comercializados pela organização:
- 19- Público-alvo:
- 20- Tem outras filiais/opera em outros lugares?
- 21- Se sim, começou onde?
- 22- Em média, quantos % do faturamento é destinado para atividades de marketing: trabalhe com faixa
 até 2% de 2% a 4% de 4% a 6%
 de 6% a 8% de 8% a 10 mais de 10%

- 23- Quantos profissionais estão alocados exclusivamente na área de marketing?
- 24- Quantos somente em vendas?

Sobre o marketing de relacionamento

- 25- Com relação a _____, quais são as ações de marketing mais utilizadas e por quê?
- a. Produto:
 - b. Preço:
 - c. Promoção:
 - d. Praça:
 - e. Fornecedores:
 - f. Foco:
 - g. Pessoas:
 - h. Pós-vendas:
 - i. Posicionamento:
 - j. Proteção:
- 26- Destas ações de marketing de relacionamento, quais estão alicerçadas em alguma teoria ou autor de marketing? Comente-as.

Sobre a comunicação integrada de marketing

- 27- Em relação à Propaganda, quais são as ações de comunicação mais utilizadas e por quê?
- a. Propaganda:
 - b. Promoção de vendas:
 - c. Merchandising:
 - d. Relações públicas:
 - e. Força de vendas:
 - f. Marketing direto:
 - g. Marketing digital:
- 28- Destas ações de comunicação, quais delas estão alicerçadas em alguma(s) teoria(s) ou autores de marketing? Comente-as.

Perguntas de fechamento

- 29- Poderia destacar dentre as práticas de MR e CM aquelas que têm se caracterizado como melhores práticas percebidas por

- você na sua empresa?
- 30- Como você julga que as teorias de MR e de CIM contribuem com a gestão de marketing da sua empresa?

Obrigada pela sua participação nesta pesquisa!

APÊNDICE C – Declaração

Para preservar o nome das empresas envolvidas, mas com a ciência dos seus dirigentes entrevistados na presente pesquisa, declaramos que as informações são verdadeiras e retratam a análise apresentada no capítulo 4.

Em caso de dúvida, favor entrar em contato, via e-mail, para a comprovação de veracidade das informações (daphneblaese@gmail.com). A autora manterá em sua posse a íntegra das entrevistas realizadas para dirimir quaisquer dúvidas.

Atenciosamente,

Daphne Blaese de Amorim
Mestranda PPGA UFSC

Rudimar Antunes da Rocha, Ph.D.
Orientador PPGA UFSC

Florianópolis (SC), 07 de abril de 2017.

APÊNDICE D – Quadro de palavras-chave da bibliometria

Base de dados	Palavra-chave 1	Palavra-chave 2	Palavra-chave 3	Result.
SPELL	Comunicação	Marketing	Empresas de tecnologia	0
SPELL	Comunicação	Marketing	Empresas de base tecnológica	0
SPELL	Comunicação	Marketing		47
SPELL	Marketing de relacionamento	Empresas de tecnologia		0
SPELL	Marketing de relacionamento	Empresas de base tecnológica		0
SPELL	Marketing de relacionamento			200
SPELL	Marketing	Empresas de base tecnológica		3
SPELL	Empresas de tecnologia	Marketing		7
WEB OF SCIENCE	Communication	Technology companies	Marketing	110
WEB OF SCIENCE	Relationship Marketing	Technology companies		27

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.