

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**Metodologia de Avaliação em Marketing de
Relacionamento e Elementos para Análise de Desempenho:
Estudo na Indústria Cosmética**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Olga Regina Cardoso, Dra.

FLORIANÓPOLIS/SC - DEZEMBRO/2007

Ficha Catalográfica

Rigoni, Jociane

Metodologia de Avaliação em Marketing de Relacionamento e Elementos para Análise de Desempenho: Estudo na Indústria Cosmética/Jociane Rigoni

217.f.

Tese (doutorado) - UFSC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis 2007.

Área de Concentração: Inteligência Organizacional

Orientadora: Olga Regina Cardoso, Dra.

1. Marketing de Relacionamento 2. Marketing 3. Estratégia

**METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO EM MARKETING DE
RELACIONAMENTO E ELEMENTOS PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO:
ESTUDO NA INDÚSTRIA COSMÉTICA**

JOCIANE RIGONI

Tese de doutorado submetida à banca examinadora no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, para obtenção do título de doutorado.

Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador

Jociane Rigoni
Candidata

Olga Regina Cardoso, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Moderador
Universidade Federal de Santa Catarina

Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Gerson Rizzatti, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Gerson Rizzatti Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Eunice Passaglia, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 20 de dezembro de 2007.

A mim, eu, eu mesma.

Nada do que foi será.

AGRADECIMENTOS

Às redes de relacionamentos, construídas ao longo deste período. À rede interna: da força do MEU DEUS INTERIOR, que moveu e guiou-me até aqui, na infinita jornada da fonte de inspiração e saber pleno, sou extremamente grata. Ao meu EU, por estar disposto a enfrentar o medo, a negação, a confusão, a dor, as muitas perdas que foram exigidas nessa fase para que eu pudesse, não somente escrever essa tese, mas definir minha vida. À rede família: que sem saber ao certo o significado e a representatividade acadêmica de um doutorado, disseram-me: “vai filha”. “Se você acha que é bom, então vai”. À rede irmão: Eliseu, AGORA, eu vou te amar para sempre. Obrigada pelo apoio sempre “racional” em tudo. À rede amor: Claiton, ao que tirei de nós. À rede apoio: Camila, você sim me ensinou verdadeiramente o modelo de relacionamento, mas que esta tese não versou, obrigada. Lucia e Ângela pela versão final, que saiu a tempo. À rede trabalho: Universidade Estadual de Ponta Grossa, colegas do Departamento de Administração pelo apoio, liberação e colaboração prestados, Lúcia, aos incansáveis avisos, aos que iniciaram comigo esta jornada Sirlei e Silas, esta tese é nossa. Silas, aos muitos esclarecimentos burocráticos. À rede conhecimento: Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós - Graduação em Engenharia da Produção e Sistemas a todos os professores, colegas e funcionários e a *Universidad Jaume I*, minha universidade na Espanha. À rede de confiança e credibilidade: Professor Leonardo Ensslin pela confiança e acolhimento, sem o qual hoje eu não estaria aqui, e pela capacidade de hoje entender o diagnóstico da situação; Professor Carlos Manoel Taboada Rodriguez, pelo incentivo constante e credibilidade declarada; “*tenemos que mirar*”. À rede crescimento: Ronaldo pelas digitações, aprendizado e crescimento. À rede de apoio: Capes, Fundação Carolina, empresas e gestores que colaboraram, com a pesquisa. À rede RELACIONAMENTO: Olga Regina Cardoso, hoje minha amiga “REGINA”, porque a história se repete e isto é RELACIONAMENTO. À rede AMIGOS: todos que acreditam que a “amizade” é um relacionamento, com processos de trocas benéficas e com relações duradouras.

RESUMO

RIGONI, J. 2007. 193F. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Consumir, adquirir, comprar, ter, poder, ser, estar não são simples verbos do cotidiano capitalista atual, mas são reflexos de uma sociedade de consumo que não retrocederá na desenfreada busca por atender desejos e necessidades cada vez mais consumistas. Com isso, surgem algumas correntes de pensamentos que dão ênfase no atendimento ao cliente e origem às teorias de consumo, vinculadas aos relacionamentos. A busca pela satisfação deixou o consumidor com um nível de exigência maior, aumentando a necessidade de relacionamentos comerciais intensos, alianças estratégicas e práticas de gestão diferenciadas. Assim, este estudo apresenta o seguinte questionamento: quais são as estratégias de marketing de relacionamento, há elementos, indicadores ou mecanismos para análise de desempenho destas práticas? As estratégias de marketing de relacionamento podem ser uma das alternativas para o reposicionamento competitivo no ambiente de negócios? Diante dos questionamentos o objetivo deste estudo é propor uma metodologia de avaliação em marketing de relacionamento, identificando um conjunto de elementos estratégicos como subsídios para a formulação de indicadores de desempenho no ambiente de negócios da indústria cosmética. Desenvolvido pela pesquisa qualitativa exploratória, descritiva com aplicação do estudo multi-caso, com entrevistas em profundidade. Como resposta ao objetivo estabelecido foi desenvolvida uma metodologia de avaliação que contempla um conjunto de estratégias e elementos fundamentais para o marketing de relacionamento. Os resultados da proposta metodológica contemplam as estratégias, identifica os elementos: clientes, pessoas, fornecedores, processos, conhecimento do mercado e sociedade que aliados aos fatores agilidade, flexibilidade e eficiência, poderão levar a empresa a uma competência organizacional superior, caminhando para o ápice da competitividade, refletindo diretamente na agregação de valor superior ao cliente.

Palavras-chave: estratégias, marketing de relacionamento, elementos, avaliação de desempenho.

ABSTRACT

Consume, acquire, buy, have, can, be, they are not simple verbs of actual capitalist daily basis, they reflect a consumption society that will not retreat in the unbridled search to attend desires and needs every time more consumerist. Furthermore, some thought lines appears and emphasize the customer treatment and origin to the consumption theories, linked to the relationships. The constant search for the satisfaction left the consumer with a greater level of demand, increasing the intensity of commercial relationships needs, strategic partnerships and practices of differentiated management. Then, this study presents the following question: can the relationship marketing strategies be one of the alternatives to the replacement or competitive improvement in the business environment? According to the question the objective of this study is to propose a methodology the performance in relationship marketing and fundamental elements to the analysis the performance in relationship marketing that can be evaluation, in the business environment of the cosmetic industry. Developed through the qualitative and exploratory search, descriptive with the multi-case study applied, using deep interviews. The response to the established objective was the development of the methodology things for one methodology which contemplates a set of strategies and fundamental elements to the relationship marketing. The analysis of the results proposed strategies and identified the elements as customers, people, suppliers, processes; knowledge of society and marketing. From the evolution of the relationship practices the companies can get more agility, flexibility and efficiency achieving a superior organizational competence, going to the maximum point of the competitiveness, reflecting directly on the addition of the superior value to the customer.

Key-Words: strategies, relationship marketing, elements, performance evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do Método de Pesquisa	28
Figura 2: Marketing da pré-história à 8ª geração	46
Figura 3: Evolução das Atenções do Marketing.....	53
Figura 4: Marketing Transacional e Marketing de Relacionamento.....	58
Figura 5: Foco na Transação e Foco no Relacionamento	59
Figura 6: Domínio dos Seis Mercados	77
Figura 7: Domínio dos Seis Mercados Revisado	80
Figura 8: Passos Para a Identificação e Definição da Estratégia de CRM	83
Figura 9: Modelo original proposto por Morgan e Hunt	84
Figura 10: Modelo de Parcerias de Morgan e Hunt	85
Figura 11: Modelo de Doyle.....	86
Figura 12: Modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa	100
Figura 13: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	104
Figura 14: Detalhamento das Etapas do Método de Pesquisa	113
Figura 15: Diferenças entre as práticas Brasileiras e estrangeiras.....	117
Figura 16: Comparação entre as categorias das empresas A e B	171
Figura 17: Diferenças entre empresas espanholas.....	172
Figura 18: Diferenças entre empresas: espanhola e brasileira.....	173
Figura 19: Diagrama Seqüência que deu origem à metodologia	175
Figura 20: Metodologia de marketing de relacionamento e elementos para análise de desempenho	178

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Posicionamentos Conceituais de Marketing de Relacionamento	73
Tabela 2: 11 Cs do Marketing de Relacionamento	87
Tabela 3: Tipos de Relacionamentos - 30 R's de Gummesson.....	91
Tabela 4: Características da Pesquisa Qualitativa e Quantitativa.....	117
Tabela 5: Tipos de Relacionamentos - 30 R's de Gummesson – Palavras destacadas	129
Tabela 6: Variação Anual do Setor.....	139
Tabela 7: Dados do Mercado Mundial	140
Tabela 8: Dados de Oportunidades de Trabalho no Setor.....	140
Tabela 9: Categorias de Análise Empresa A	145
Tabela 10: Categorias de Análise Empresa B.....	148
Tabela 11: Categorias de Análise Empresa C	153
Tabela 12: Categorias de Análise Empresa D	158
Tabela 13: Categorias de Análise Empresa E.....	162
Tabela 14: Categorias de Análise Empresa F	166
Tabela 15: Comparação de Categorias de Análise entre Empresas	168
Tabela 16: Diferenças entre práticas brasileiras das estrangeiras	170
Tabela 17: Estratégias, Elementos Fundamentais e proposição de indicadores para o Marketing de Relacionamento	185

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	13
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	19
1.2.1 Contribuição, relevância, originalidade/ ineditismo e viabilidade.....	23
1.2.1.1 Contribuição	23
1.2.1.2 Relevância	25
1.2.1.3 Originalidade/ Ineditismo e Viabilidade.....	26
1.3 OBJETIVOS.....	27
1.3.1 Geral	27
1.3.2 Específicos.....	27
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
1.5 DELIMITAÇÕES/ LIMITAÇÕES.....	29
1.6 ESTRUTURA DA TESE	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	33
2.1 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA	33
2.1.1 Competitividade.....	33
2.1.2 Estratégia.....	38
2.2 MARKETING	42
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	54
2.3.1 Marketing de Relacionamento - Conceituação	62
2.4 MODELOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	75
2.4.1 O Modelo dos Seis Mercados	76
2.4.2 O Modelo de Peppers e Rogers	81
2.4.3 O Modelo de Morgan e Hunt.....	84
2.4.4 O Modelo Proposto por Doyle	86
2.4.5 O Modelo Dos 11 Cs de Gordon	87
2.4.6 O Modelo de Gerenciamento de Facilidades nas Relações – Cannon e Perreault.....	88
2.4.7 O Modelo de Gummesson.....	90

2.5 CAPACIDADES ESTRATÉGIAS PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO	94
2.5.1 Modelos de Formação da Estratégia.....	99
2.5.1.1 O Modelo de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison.....	99
2.5.1.2 Modelo de Noble e Mokwa	99
2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	103
2.7 CONSIDERAÇÕES GERAIS	109
3. METODOLOGIA	112
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	114
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	122
3.3 FORMA DE COLETA DE DADOS.....	125
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	134
4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	138
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	138
4.2 DADOS DAS EMPRESAS	141
4.2.1 Empresa A.....	141
4.2.2 Empresa B	146
4.2.3 Empresa C.....	149
4.2.4 Empresa D.....	155
4.2.5 Empresa E	159
4.2.6 Empresa F.....	163
5. PROPOSTA DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO EM MARKETING DE RELACIONAMENTO E ELEMENTOS PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO....	174
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	187
6.1 CONCLUSÕES.....	187
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	192
7. REFERÊNCIAS.....	194
APÊNDICE A.....	208
APÊNDICE B.....	209

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo contextualizar o estudo realizado, apresentar o tema, o problema pesquisado, estabelecendo assim os objetivos geral e específico. Aponta também a relevância acadêmica que este proporcionou, seu ineditismo, delimitações e limitações da pesquisa, bem como a contribuição teórica oriunda da pesquisa realizada.

1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Atualmente, gerenciar uma organização exige mais do que o exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle. Considerando que a competitividade é imperativa, nos mais variados segmentos de negócios, as organizações necessitam monitorar constantemente seu posicionamento no mercado e buscar habilidades mais refinadas para encontrar seu diferencial competitivo.

Neste sentido, Porter (1997) salienta que as transformações no ambiente de negócios estão ocorrendo em velocidades cada vez maiores com o aumento da oferta de bens e serviços, a competição, a globalização, e os adventos tecnológicos estão entre as conseqüências que mais se destacam para estas transformações.

Aliadas a estas, outras transformações como a instabilidade do ambiente externo envolvendo fatores políticos, econômicos, tecnológicos, naturais e sociais dentre outros tornam as pessoas e empresas cada vez mais cautelosas, no que concerne à aquisição de bens ou serviços.

Outro fator a considerar nestas transformações, é que os consumidores têm um maior conhecimento das especificações técnicas dos produtos e informações sobre os mesmos que os tornam mais criteriosos, no processo de decisão de compra.

Assim, as empresas procuram uma adequação de suas estratégias às necessidades do mercado em que estão inseridas, pois para que uma empresa seja considerada bem sucedida deve estar atenta a todas as transformações que ocorrem em seu redor.

Com esta dinâmica existente no ambiente de negócios, houve um rompimento das fronteiras comerciais, aumentando a ocorrência de alianças e parcerias entre empresas, causando uma excessiva quantidade de oferta de produtos no mercado, além de produtos com a obsolescência cada vez mais planejada, o que também incentiva maior rotatividade de consumo (RIGONI e CARDOSO, 2005).

Como conseqüência disto e impulsionada pelas diversas transformações, a humanidade acaba sendo estimulada a consumir cada vez mais e é levada a satisfazer, ao máximo, suas necessidades, sejam estas utilitárias ou hedônicas, cabendo às organizações encontrar mecanismos para melhor atender a estes ávidos consumidores.

No entanto, esta busca constante pela satisfação deixou o consumidor com um nível de exigência ainda maior. Exigindo das empresas melhor qualidade de produtos, melhores preços, maior quantidade de pontos de vendas, maiores níveis de competência, serviços de atendimento diferenciados, serviços de assistência técnica, agilidade, confiabilidade, dentre outros; o que vem gerando uma reestruturação de processos empresariais.

Práticas de gestão anteriores não se mostram mais suficientes e dentre elas estão as práticas do marketing tradicional, que passam a ter um nível de eficiência menor. Cresce a exigência de um relacionamento comercial maior, aumentando assim a necessidade de alianças estratégicas e práticas de gestão diferenciadas.

Com a alteração dos padrões de gastos dos consumidores e exigências cada vez maiores, houve uma modificação na mentalidade dos consumidores deixando-os mais criteriosos.

Segundo McKenna (1992), os novos consumidores não conhecem as antigas regras ou as antigas formas de fazer negócios, importam-se com a disposição da empresa em adaptar seus produtos e serviços às suas necessidades.

Isso representa, na visão do autor, a evolução do marketing para uma empresa direcionada ao mercado, com planos e estratégias estabelecidas.

O planejamento estratégico de mercado não pode ser visto apenas como um processo de atingir metas organizacionais, mas também na construção de relacionamentos em longo prazo com os clientes, e não somente com clientes finais, mas com todos os envolvidos ao longo do processo.

Ainda na visão de McKenna (1992), o objetivo real do marketing é ganhar mercado, não apenas fazer ou vender produtos, mas um marketing mais inteligente que busca definir qual é o seu mercado, significa estar pensando na empresa, no produto, na tecnologia de forma diferenciada, começando pela identificação de onde está sua diferenciação de liderança, porque, na visão do autor, liderar é ganhar.

Deter um mercado pode tornar-se uma força dominante, e consolidar-se de posse deste ocasionando um aprofundamento nas relações com os consumidores e também fornecedores. Às vezes deter um mercado não é uma tarefa tão simples e pode significar ampliá-lo ou mesmo diminuí-lo.

Para Gordon (1999), o marketing está na fase de declínio do seu ciclo de vida, pois onde raramente realiza sua promessa de diferenciar e desenvolver negócios duráveis e competitivamente superiores.

Alguns dos principais desafios enfrentados pelo marketing tradicional incluem, além das questões apontadas anteriormente, também questões como as associadas ao encurtamento do horizonte temporal dos negócios às mudanças nas abordagens de segmentação de mercado, ao planejamento das preferências individuais, à redução no quadro cronológico para pesquisas de mercados e de clientes, à comunicação, ao atendimento dentre outras questões.

No intuito de tornarem-se mais competitivas e de atender os consumidores de uma forma cada vez mais eficaz, as empresas desenvolvem estratégias para o aperfeiçoamento das relações de compra e venda.

Sendo que dentre as características que definem as novas relações comerciais estão as estratégias de relacionamento com clientes.

Cabe ressaltar as palavras iniciais da obra de Gordon (1999), em que são apresentados os relacionamentos como os únicos bens verdadeiros da empresa, não são as máquinas que fazem os produtos ou mesmo os próprios produtos, ou o capital intelectual inerente às pessoas, embora todos sejam importantes, o que deve prevalecer são as relações.

Tradicionalmente, os bens eram vistos como agentes de influência no potencial de geração de rendimentos, em curto prazo de uma empresa. Já um relacionamento possibilita à empresa rendimentos em longo prazo, baixos riscos e também oportunidade de aumentar tanto o rendimento como o lucro de diversas maneiras.

Houve um tempo em que se acreditava que os valores de “marcas” seriam os “bens” mais importantes de uma organização, agora passam a ser questionáveis, pois há um redimensionamento para os relacionamentos.

Ainda para autor, os relacionamentos precisam ser formalmente entendidos e as necessidades do processo devem ser administradas de forma tal que fornecedores e clientes obtenham vantagens mútuas, também afirma que o marketing de relacionamento pode ser uma abordagem apropriada para os profissionais de marketing recuperarem a posição como condutores estratégicos na empresa.

Mas, para isto, faz-se necessário entender o marketing de relacionamento, bem como suas estratégias e indicadores de desempenho utilizados para avaliar a prática desta atividade.

É possível destacar que o marketing de relacionamento, que é tema principal desta tese, pode ser visto como uma extensão do marketing tradicional, onde Gordon (1999) ressalta que o marketing de relacionamentos deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que sejam bem diferentes.

O marketing de relacionamento vai além da identificação e satisfação de necessidades dos clientes e se desenvolve a partir disto com dimensões que diferem materialmente das definições históricas de marketing.

Tomadas de forma conjunta, estas dimensões têm o potencial de transformar a visão da empresa sobre o marketing que é praticado, desde o trabalho efetuado, passando por produtos que fabrica até a estrutura com que são alcançados seus objetivos.

McKenna (1992) acredita que o posicionamento inicia-se com os clientes e esta é a forma pela qual irão diferenciar uma empresa dos concorrentes, os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades, com base em dados empíricos, de opinião e de referência e usam estas informações para tomarem suas decisões de compra.

Segundo Porter (1997), a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distingue de seus concorrentes no mercado.

Em conseqüência, um aspecto central da formulação da estratégia é uma análise detalhada da concorrência no mercado de atuação. O objetivo desta análise de mercado vem ao encontro para elucidar e desenvolver um perfil deste, identificando a natureza e o sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar.

Uma análise completa do mercado, dos consumidores e da concorrência faz-se *mister* para responder a uma série de questões. Apesar da evidente necessidade de informações para uma análise da concorrência na formulação da estratégia, tal análise, às vezes, ainda, não é feita explicitamente ou de forma completa.

Muitas empresas podem conquistar um bom posicionamento no mercado por meio da diferenciação e esta capacidade é uma poderosa força do marketing, pois uma boa estratégia está em uma boa estratégia de posicionamento. No entanto, o posicionamento não é o que uma empresa diz de seu produto hoje, mas que relação ela mantém com seus clientes para definir sua posição futura no setor.

Ainda para McKenna (1992), do ponto de vista do consumidor, a diferenciação não está relacionada ao serviço ou setor quanto à sua forma de realizar negócios. O posicionamento demanda uma relação especial com o cliente e a infra-estrutura de mercado. O posicionamento é vital ao sucesso.

Componentes do marketing como: estratégia competitiva, preço, embalagem, serviço, distribuição, dentre outros estão relacionados na estratégia de posicionamento, expansão de mercado e mesmo manutenção.

Entretanto, há empresas que estão trabalhando com estes componentes, estão adotando estratégias e não conseguem se sobressair no competitivo mercado de consumo; e outras que estão obtendo vantagens significativas como às indústrias de cosméticos, mesmo com uma economia recessiva.

Reconhecidos pesquisadores e defensores do marketing como Gummesson (1998), Grönroos (1994), Peck (1995), Berry (1983), Payne (1995), Christopher (1995), Clark, (1995) dentre outros focaram e estão focando suas pesquisas no marketing de relacionamento defendendo a idéia de uma reformulação do marketing tradicional, exigindo uma adaptação de práticas anteriores.

Entender o marketing como ciência implica entender suas transformações, que levam ao marketing de relacionamento para os mais diferentes segmentos; como a indústria, o setor de serviços e também o comércio.

A ciência é histórica no sentido de que é uma atividade, uma instituição e um corpo de conhecimentos que mudam no tempo em função da busca de uma complexa explicação da ordem da natureza.

O cientista pode refinar os conhecimentos existentes ou produzir conhecimentos fundamentalmente novos, e este é também um dos propósitos que estarão norteando esta pesquisa.

Então cabe levantar algumas considerações que concernem ao ambiente de negócios, às empresas, às estratégias, e também às políticas de marketing adotadas pelas mesmas.

É dentro deste contexto que se tornou possível formular os questionamentos que norteiam o problema de pesquisa desta tese, assim traduzido:

- a) O marketing de relacionamento pode ser uma das alternativas para o reposicionamento ou melhoramento competitivo no ambiente de negócios?
- b) Quais são e como as empresas de cosméticos estão utilizando as estratégias de marketing de relacionamento?
- c) Há uma forma de avaliação ou mensuração destas estratégias?
- d) Em que as práticas de relacionamento das empresas brasileiras diferem das estrangeiras?

Diante das questões que se instauram neste contexto e com o propósito de elucidá-las é que se torna possível apresentar a justificativa desta pesquisa bem como os objetivos que nortearam esta tese.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Muitos estudiosos da área de marketing e de gestão vêm questionando a eficácia das estratégias do *mix* mercadológico, considerando que o marketing tradicional deve ser adaptado para uma era de relacionamentos, onde são significativas as transformações que podem ocorrer.

O presente estudo justifica-se pela relevância do tema para as organizações, por ser um assunto relativamente novo e carente de pesquisas realizadas. A primeira definição de marketing de relacionamento se deu no ano de 1983 por Leonard Berry, e também se fundamenta pela característica do gerenciamento de estratégias de marketing que é bastante complexo. Esta complexidade aumenta significativamente quando o enfoque do negócio passa a ser o relacionamento com clientes.

Segundo Gordon (1999), há dez principais mudanças na estratégia e no enfoque dos negócios das empresas durante a próxima década, com uma perspectiva positiva para o marketing de relacionamento.

Dentre elas destacam-se: o cliente como o bem mais durável da empresa; o enfoque nos clientes individuais; o valor vitalício de clientes prioritários; alinhamento lucrativo com clientes existentes preferenciais; desenvolvimento de novos valores com clientes desejáveis; personalização e customização em massa; cadeia de relacionamentos; concorrência; investimento no conhecimento e na percepção dos clientes; oferta de produtos diferenciados.

A oportunidade aguarda aquelas empresas que reconheçam, prematuramente, o valor dos clientes individuais, e avaliem as tecnologias que se encontram disponíveis para aplicação econômica.

O futuro requer um vínculo mais estreito com necessidades individualizadas, à medida que cada um desejar se envolver com a empresa exige-se que o profissional de marketing ajude a organização a estar preparada para esta nova tendência do mercado.

Porém, além do despreparo de muitas empresas e também de profissionais, este tema ainda não foi pesquisado com afinco, deixando a desejar no que concerne a materiais e pesquisas na área. Principalmente, no que diz respeito à bibliografia nacional ou internacional recente, uma vez que a maioria dos artigos e trabalhos científicos encontrados na área reportam-se ao enfoque tecnológico e não estratégico. Também não há uma reunião das informações existentes, em um único documento. Tendo, assim, significativa representatividade acadêmica.

Este estudo terá como objeto de análise para o seu desenvolvimento a indústria cosmética.

Segundo a ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos), a indústria brasileira apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,9% nos últimos 11 anos, tendo passado de um faturamento “*Ex Factory*”¹, líquido de impostos sobre vendas de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 17,5 bilhões em 2006, com perspectivas de crescimentos ainda maiores para os próximos anos.

¹ Indica a partir de onde é a cotação.

Hooley e outros (2001) destacam que para muitos setores empresariais, os dias de crescimento rápido são definitivamente coisas do passado. Nos setores em que ainda é possível observar grandes taxas de crescimento, a concorrência provavelmente se tornará mais acirrada e de caráter internacional.

Já não é suficiente que as empresas adotem uma “orientação de marketing”. Isso já é uma pressuposição básica. A chave para o sucesso estará na implementação do conceito de marketing através de estratégias de posicionamento definidas com clareza.

O crescimento do setor e a evolução do mesmo têm trazido benefícios diversos, não somente para as indústrias em si, mas para a economia como um todo por isso alguns fatores merecem destaque.

Fatores como a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; a utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que têm aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral; lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado e as exigências dos consumidores; aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude, ocasionando um impulso na compra por produtos relacionados à estética e a beleza, fomentando ainda mais a indústria do setor.

Danziger (2004) argumenta que produtos cosméticos estão ocupando o terceiro lugar na lista de produtos com marcas de luxo, sendo mais consumidos pelos norte-americanos. As marcas de luxo servem como uma justificativa para a compra, e estas compras em sua maioria realizadas pelo público feminino que no Brasil é também um grande público consumidor do mercado de cosméticos.

Ainda sobre as considerações da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos- 2007), cabe destacar que, a América do Sul tem sido o principal mercado brasileiro para os produtos do setor, porém, dada à conquista de mercados não tradicionais, a participação das exportações para os países Sul-Americanos foi reduzida entre 2001 e 2004. Houve

um aumento na participação em 2005 e 2006, o que foi provocado pela recuperação da economia Argentina.

Existem no Brasil 1.494 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 15 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 72,8% do faturamento total.

Sendo que destas, a maioria concentra-se em São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, distribuídas da seguinte forma: 689 empresas em São Paulo; 148 no Paraná; em Santa Catarina 41; e no Rio Grande do Sul 110, dados estes que apresentam crescimento gradativo.

Sob o aspecto de empregos gerados, o setor também apresentou resultados importantes, quando comparado com os demais setores.

No estado de São Paulo, conforme dados da FIESP, Federação das Indústrias de São Paulo, considerando o índice 100 para o nível de emprego em Junho/94, o setor apresentou em dezembro de 2004, índice de 122,08%, o melhor índice de desempenho entre os 47 setores analisados versus índice de 70,30 para a média geral da indústria paulista. Apresentando um crescimento médio anual de 8,8% (ABIHPEC, 2007).

A principal justificativa acadêmica para este estudo é a carência de material a respeito recente, e as principais fontes de dados para pesquisas voltadas ao marketing de relacionamento são tratadas como ferramenta tecnológica, ou bases de dados. O *Gartner Group* publicou, em 2001, um relatório que diz que 55% da totalidade dos projetos de CRM não produzem resultados satisfatórios, e que dentre os principais motivos apontados como causadores de falhas está a orientação de um projeto de CRM, acompanhado de uma estratégia empresarial previamente definida e bem estabelecida e também falta de mecanismos para avaliar o retorno sobre os investimentos (GARTNER, 2001).

Segundo Swift (2001) a implantação de estratégias para marketing de relacionamento é um processo interativo, considerando uma atividade que não possui um início, meio e fim, mas sim um conjunto de iniciativas em seqüência.

No que concerne à escolha das empresas, foram consideradas organizações tanto brasileiras como espanholas, levando em consideração as práticas relativas ao relacionamento com clientes, com base no que é divulgado, pelo mercado.

A seguir são apresentadas as considerações acerca da contribuição, relevância, originalidade, ineditismo e viabilidade da pesquisa.

1.2.1 Contribuição, relevância, originalidade/ineditismo e viabilidade

O desenvolvimento de um trabalho acadêmico desta natureza pressupõe a exigência de alguns critérios de que necessitam ser atendidos, para o mérito da pesquisa em si, sendo: contribuição, relevância, originalidade, ineditismo e viabilidade, conforme seguem.

1.2.1.1 Contribuição

A presente pesquisa possui características que a torna relevante tanto para o contexto acadêmico como para o empresarial, sendo um trabalho que contribui para a construção do conhecimento isto com caráter inédito² e original no que concerne à sua finalidade e à metodologia utilizada; relevante, pois é conveniente, útil e importante; e também viável.

A investigação das questões desta pesquisa no contexto das empresas brasileiras e estrangeiras de cosméticos, público-alvo desse estudo, além de procurar desenvolver um conjunto de estratégias de marketing de relacionamento e respectivos indicadores de desempenho, também foi motivada pelo fato de que, pelo crescimento acelerado do setor, essas organizações empresariais têm uma

² Foram realizadas buscas nas principais bases eletrônicas de dados tanto nacional como internacional e não foi encontrada nenhuma pesquisa similar.

possibilidade maior de tomar decisões estratégicas assertivas, uma vez que são responsáveis por decisões quanto aos rumos da organização, refletindo-se na obtenção positiva dos seus objetivos. Além disso, um benefício às organizações pesquisadas que poderão usufruir dos resultados obtidos em suas práticas de gestão, buscando melhoria em suas práticas.

No contexto do panorama econômico nacional e também mundial, o setor de produtos de higiene pessoal e produtos de beleza vêm crescendo significativamente, conferindo aspectos relevantes nesta área de estudo.

Independentemente do tema escolhido, um trabalho de pesquisa deve atender aos critérios anteriormente citados; tendo contribuição, relevância, originalidade, ineditismo e viabilidade, que justifiquem a realização do mesmo para que seja conferido o grau de cientificidade necessário.

Verifica-se que o tema é muito explorado fora do Brasil, porém a produção científica no país é bastante restrita, assim a pesquisa pode trazer benefícios e contribuições tanto para as empresas pesquisadas como para a ciência, e atualizar a bibliografia existente, uma vez que há defasagem e produção científica específica ao assunto.

A partir da construção de um contorno conceitual, formulado com base em autores reconhecidos internacionalmente, é possível conferir a esta mais uma vez a sua relevância.

Considerando ainda que as áreas da Engenharia da Produção vêm desenvolvendo preocupações constantes com o acompanhamento do mercado, este trabalho contribuiu para a área apresentando mecanismos de monitoramento e acompanhamento do ambiente, evoluindo dessa forma as práticas de gestão no ambiente organizacional.

A engenharia de produção tem por finalidade integrar as novas tecnologias e processos, com o homem e seus ambientes externos, vislumbrando a adequação dos novos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, atuando principalmente nas atividades industriais, foco deste estudo.

Representando um avanço no que diz respeito à preocupação da engenharia de produção em mostrar, não somente as habilidades técnicas

requeridas do profissional da área, mas também habilidades gerenciais e administrativas. Objetivando tornar mais eficientes os processos de uma empresa.

Este trabalho, ainda em seu desenvolvimento já deu origem a alguns artigos aprovados e publicados.

Preocupações de estudo com o mercado, a competitividade, estratégias e gestão foram aspectos contemplados nesta tese, tornando-a relevante e apresenta um mérito também para o estudo da Engenharia da Produção, na área de engenharia da estrutura organizacional, sendo a mesma contemplada pelo estudo e estrutura de mercados assim como a gestão dos mesmos.

1.2.1.2 Relevância

Por considerar que há uma carência de estudos na área de marketing de relacionamentos sendo que isto se potencializa ainda mais na indústria.

Então este é um estudo realizado no setor de indústrias cosméticas, que é um mercado em expansão, logo merece uma atenção especial, tornando assim o estudo **relevante e inédito**, articulando os campos do saber, tanto para o meio acadêmico como para o meio empresarial, uma vez que não são conhecidos relatos de metodologias de avaliação, tão pouco estratégias de marketing de relacionamento. Apresenta a aplicação acadêmica por trazer para a sociedade as contribuições ao setor. São relevantes e inéditos: o tema, a metodologia utilizada, o setor de aplicação, ampliação de escopo para uma visão e envolvimento de empresas internacionais.

Uma vez que novas possibilidades abrem-se, sejam estas de caráter econômico financeiro ou mesmo social, quando se considera a quantidade de empregos gerados, bem como as práticas de responsabilidade social adotadas por muitas das organizações incluídas no setor, esta tese assume a posição de contribuição e relevância acadêmica porque são escassos os estudos acadêmicos gerados, o que pode ser observado pelas datas das bibliografias consultadas.

A **relevância** prática na resolução do problema deste estudo, uma vez que com o seu resultado surgiu, o pressuposto de uma metodologia de marketing de relacionamento com um conjunto de elementos estratégicos para a avaliação de desempenho, os quais poderão ser utilizados como instrumento de gestão empresarial. Trazendo como benefícios, oportunidades de melhoria nas relações com os clientes, para a sociedade e conseqüentemente melhores resultados financeiros para as organizações.

1.2.1.3 Originalidade/Ineditismo e Viabilidade

O marketing de relacionamento é um assunto carente por pesquisas, principalmente na área de estratégias e elementos ou indicadores de desempenho, o que contribui para seu **ineditismo e originalidade**.

A opção foi por empresas incluídas no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, pois não é trivial e este foco confere grau **originalidade** do estudo, não havendo pesquisas desta natureza já realizadas.

Tornando o estudo, inédito e original não somente pela área, mas, pelo próprio desdobramento metodológico utilizado no desenvolvimento da pesquisa. Além de relevante para o setor industrial, tão próximo das ciências da engenharia da produção.

Considerando expressiva a quantidade de indústrias neste setor a expansão dele, o apoio de entidades relacionadas e o interesse manifestado por algumas indústrias deram ao estudo robustez para sua **viabilidade**, a possibilidade de desenvolver um estágio de doutorado na Espanha, viabilizou a pesquisa com as indústrias daquele país. Pequenas alterações, resultantes da adaptação à realidade de cada cultura ou mercado, devem ser realizadas sem que isto, contudo, descaracterize a sua viabilidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Propor uma metodologia de avaliação de desempenho em marketing de relacionamento.

1.3.2 Específicos

a) Verificar a relação da prática do marketing de relacionamento como enfoque estratégico;

b) Propor estratégias e práticas de marketing de relacionamento que possam ser utilizadas no ambiente de negócios - cosméticos;

c) Levantar elementos fundamentais necessários, para a avaliação de desempenho que possam ser utilizados nas práticas do marketing de relacionamento;

d) Propor um conjunto de elementos estratégicos sistematizados em uma abordagem metodológica como subsídio para a formulação de indicadores de desempenho.

e) Identificar as diferenças estratégicas das práticas de marketing de relacionamento de indústrias cosméticas brasileiras com espanholas.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A figura a seguir detalha resumidamente as etapas e os procedimentos metodológicos utilizados na execução deste estudo, com o propósito de identificar estratégias e elementos de avaliação para o marketing de relacionamento.

O presente trabalho configura-se por ser uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória descritiva, adotando como procedimentos técnicos: pesquisas bibliográficas, documentais, experimentais e levantamento. Com aplicação do método de pesquisa do estudo de caso, multi-caso, em indústrias cosméticas, utilizando a amostragem não probabilística intencional. Os dados foram coletados através da observação direta intensiva utilizando a técnica da entrevista em profundidade.

O método da entrevista utilizou um roteiro pré-estabelecido, com base nos 30 tipos de relacionamentos com base na bibliografia de Gummesson (2005), que foram depurados em categorias de análise utilizando a técnica de análise de conteúdo e do discurso do sujeito coletivo.

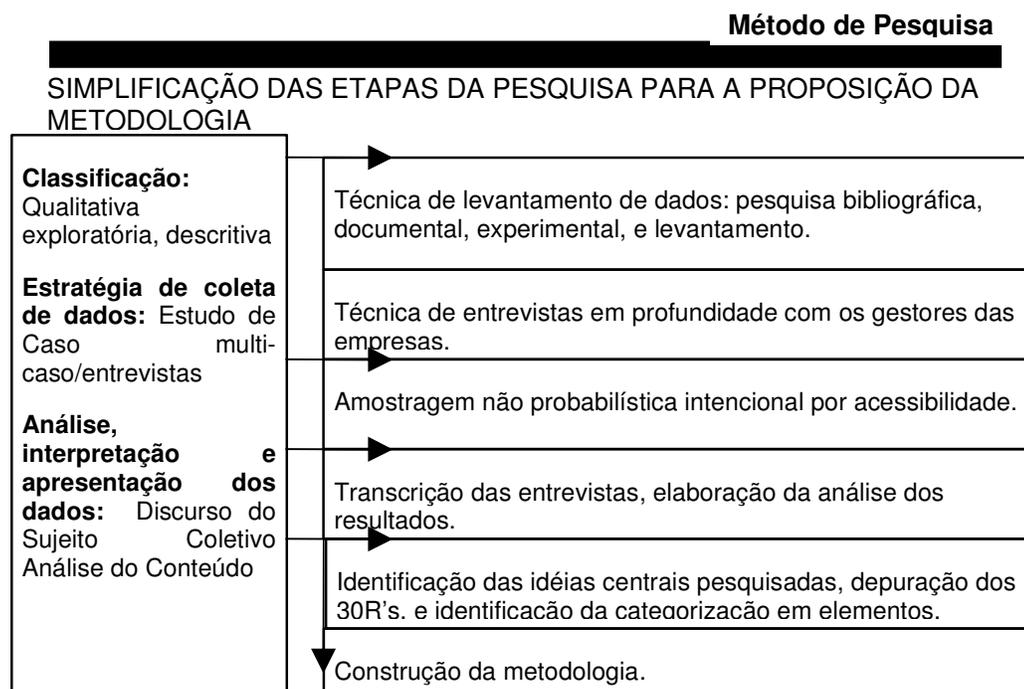


Figura 1: Etapas do Método de Pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Gerando nas próprias categorias de análise a identificação e categorização dos elementos básicos para avaliação do marketing de relacionamento e respectivas estratégias, melhor detalhado na metodologia do estudo.

Após esse detalhamento dos procedimentos metodológicos foram apresentadas as delimitações e limitações próprias do enquadramento deste estudo, conforme segue.

1.5 DELIMITAÇÕES/ LIMITAÇÕES

Esta pesquisa possuiu limitações características das abordagens qualitativas, como a influência dos preconceitos e pressupostos do pesquisador na interpretação e análise dos dados coletados.

Segundo Minayo (1994), sempre existiu por parte do homem uma preocupação com o conhecimento da realidade, onde as tribos primitivas, através dos mitos, explicaram e explicavam os fenômenos que cercavam a vida e a morte, o lugar dos indivíduos na organização social, seus mecanismos de poder, controle e reprodução. Dentro de dimensões históricas, as religiões e filosofias têm sido poderosos instrumentos explicativos dos significados da existência individual e coletiva. A poesia e a arte continuam a desvendar lógicas do inconsciente coletivo, do cotidiano e do destino humano. A ciência é apenas uma forma de expressão desta busca, não exclusiva, não conclusiva, não definitiva.

A pesquisa em questão teve seu foco no segmento industrial, de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Quanto à classificação, a pesquisa investigou empresas de diferentes portes, analisando pequena, média e grande empresas, no Brasil e também na Espanha, destacando que este critério não foi determinante, uma vez que o porte não reflete diretamente a relação que as empresas têm com o assunto em questão, visto que uma empresa pode desconhecer totalmente algumas das práticas de marketing de

relacionamento enquanto que uma pequena empresa, pelo tamanho, e especificidades menores pode deter, principalmente, um maior nível de controle das atividades de informações do consumidor e assim utilizar de maneira potencializada as práticas do marketing de relacionamento.

A presente **pesquisa não incluiu métodos para a definição ou avaliação de ferramentas no âmbito tecnológico**, uma vez que o foco deste estudo é estratégico.

Mesmo porque ainda existem pequenas distorções conceituais entre as siglas de CRM, (*Customers Relationship Marketing*) que diante da literatura pesquisada é tido mais como uma ferramenta tecnológica de gestão de banco de dados, com caráter operacional. E o CRM, (*Customers Relationship Management*), ponto de vista de um processo estratégico e voltado para o gerenciamento das organizações que é o foco principal desta tese.

Implantar ferramentas de software sem uma preparação prévia, ou seja, sem definir como estratégia o posicionamento do cliente como centro da organização, e tão pouco definir os objetivos e metas alcançáveis com a implantação destas novas tecnologias, podem incorrer em erros significativos (BAUMEISTER 2002; FLYNN; GALLE, 2002).

A pesquisa está limitada na apresentação de pressupostos de uma metodologia que apresente um conjunto de estratégias e elementos fundamentais para o marketing de relacionamento auxiliando as organizações na convergência de indicadores para a avaliação do desempenho dos relacionamentos, e não na aplicação prática da mesma, que não será objeto deste estudo; excluindo para este, a pesquisa *expost-facto* (experimento depois da realização dos fatos). Válida e limitada para a realidade da indústria cosmética brasileira e espanhola, podendo ser ampliada para outros setores e/ou segmentos.

Em termos amplos, a pesquisa é empreendida a fim de descobrir algo sobre o mundo, um mundo concebido, mesmo que de maneira vaga embora, em termos de conceitos básicos ou caracterizando uma disciplina qualquer que seja a intenção da mesma.

Considerando que a maior produção e investigação foi realizada nos últimos cinco anos há uma escassez e limitação significativa de material bibliográfico e pesquisa científica na área. Onde os artigos que refletem o estado da arte sobre o assunto, foram condensados em livros, dos mesmos pesquisadores.

Outro fator limitante foi a solicitação por parte de alguns dos entrevistados, de que a transcrição dos dados não fosse relatada na íntegra, por tratarem-se de informações estratégicas para as empresas, envolvidas. Mesmo estas sendo identificadas apenas por A, B, C, D, E e F. Há outros dados e informações passíveis de serem identificadas.

A imagem popular do pesquisador enfatiza o que se pode chamar de aspectos manipulativos da função, o tangível, o 'remexer' nas coisas, sejam elas compostos químicos, tubos de ensaio, microscópios e dispositivos, aceleradores de partícula, fios e transistores e assim por diante.

Este panorama decorre do realce das ciências naturais em uma cultura de que esse "remexer" resume todo o necessário para a pesquisa, pouco interesse teria esta para a área acadêmica. Embora muitas das descobertas primordiais dessa época - e de outras - tenham sido imprevistas, até mesmo acidentais, foram estabelecidas e aceitas como descobertas conseguidas através da aplicação de um método, um corpo de procedimentos investidos do poder de produzir conhecimento que chamaríamos de "científico" (HUGHES, 1980).

1.6 ESTRUTURA DA TESE

A seqüência deste trabalho apresenta, em seu capítulo 2, o referencial teórico fundamentado basicamente na literatura de marketing de relacionamento. Expõe conceitos essenciais, como: competitividade e estratégia; marketing considerando alguns aspectos históricos; indicando os aspectos mais importantes que cada modelo e autor trouxeram como contribuição para a agregação de valor e

estratégias ao marketing de relacionamento bem como sobre avaliação de desempenho.

O capítulo 3 é dedicado à apresentação dos aspectos metodológicos e procedimentos da coleta de dados, utilizados para a realização da pesquisa, aplicada em duas empresas espanholas e em quatro empresas brasileiras, onde foram consultadas e entrevistadas pessoas em níveis de gestão ou responsáveis pela área de marketing das empresas.

Os resultados da pesquisa foram descritos no capítulo 4, que contém, além da análise das informações obtidas na pesquisa com as entrevistas e as respectivas transcrições, contribuições para as empresas que tenham intenção de adotar as estratégias identificadas e apresentadas, além de sugestões para o campo teórico de onde surgiu o pressuposto de uma metodologia de avaliação em marketing de relacionamento, e elementos para a análise de desempenho que está no capítulo 5.

Por fim, no capítulo 6 estão inseridas as conclusões do estudo de tese, assim como recomendações para novos estudos, que complementem este. Nas páginas finais foram apresentadas as referências consultadas, os apêndices, com o roteiro das entrevistas e dados do panorama do setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo explicitou a apresentação sistematizada de alguns assuntos que permearam o estudo em questão, servindo de embasamento conceitual e teórico, para a elaboração das inferências necessárias a um estudo científico.

Serão apresentados aspectos das alterações no ambiente de negócios decorrentes de uma competitividade mais acirrada. Fruto desta competição surge à necessidade de estratégias e práticas que levem ao melhor acompanhamento de mercado, com foco no desempenho das relações com os clientes, temas que neste capítulo serão apresentados.

2.1 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

2.1.1 Competitividade

Para Hooley et al (2001), a competição entre as empresas para servir clientes é a essência das modernas economias dirigidas para o mercado. Durante a década de 90, a competição aumentou na medida em que as empresas procuravam criar vantagens competitivas em mercados praticamente lotados decorrentes de um aumento de demanda crescente.

Entender os ambientes competitivos nos quais as empresas operam e buscar o entendimento para reconhecer as ameaças e oportunidades, pode não levar ao sucesso competitivo, mas certamente pode explicar o ambiente do setor bem como as regras de competição existentes.

O desenvolvimento e a implementação de uma orientação de mercado e de estratégias robustas dependem do acompanhamento da mutação do ambiente.

Nesse sentido, Child e Smith (1987, p. 566) definem ambiente como sendo *“constituído de um conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação organizacional, a ponto de a viabilidade de uma empresa depender de quanto seu comportamento é apropriado a tais condições ambientais”*.

Os autores Hooley et al (2001) destacam algumas transformações que ocorreram bem como a natureza de mudanças fundamentais no macro ambiente.

Neste sentido são destacadas algumas das mudanças citadas pelos autores, como por exemplo, a redução da taxa do crescimento econômico que atingiu muitas economias desenvolvidas provocando inúmeras conseqüências, alguns indícios apontam que é pouco provável que as economias desenvolvidas voltem a desfrutar novamente das taxas de crescimento observadas nos anos posteriores à Segunda Guerra Mundial. A queda do Muro de Berlin, a liberalização da economia na Europa Central e a fragmentação da antiga União Soviética em uma nova Comunidade de Estados Independentes, dentre outras sinalizam muitas mudanças potenciais nos padrões do comércio internacional.

Ao mesmo tempo em que é possível assistir ao fim de certas barreiras políticas e econômicas, há certa preocupação com a formação de blocos regionais de comércio, os quais se ficar de fora podem ser prejudicados ou perder competitividade. Com estas alterações vê-se uma maior necessidade das empresas ajustarem-se ainda mais rapidamente às novas intenções políticas das nações.

Atreladas às mudanças do ambiente econômico, as atitudes e valores sociais também têm sofrido significativas mudanças, o que acaba por implicar desdobramentos mais detalhados na gestão de mercados. Há uma mudança cultural e social nas atitudes para com o meio ambiente empresarial e preocupações decorrentes de situações correlatas.

Há uma projeção e produção de produtos “politicamente corretos”, voltando preocupações para as movimentações ambientalistas, e também um foco maior por parte das empresas em programas de responsabilidade social, uma crescente preocupação com a saúde individual, alterando padrões nas indústrias

de alimentos e fomentando ainda mais as indústrias de produtos direcionados para condicionamento físico e também beleza. E com melhores condições, há um aumento na expectativa e qualidade de vida, alterando significativamente as condições demográficas.

E também alterações ocorridas no ambiente tecnológico, em que os impactos são tantos que seriam muitas para explicitá-los, mas pode-se destacar dentre as muitas aplicações da tecnologia o seu auxílio nos negócios de marketing.

Como a disponibilidade de canais alternativos, tanto para o contato com os clientes quanto para a realização de novos negócios. O resgate do valor dos clientes e as tecnologias disponíveis com preços menores levam as organizações a sentirem-se motivadas ao uso das mesmas (GORDON, 1999).

No centro das forças ambientais está a competitividade mundial, intensificada com o processo de globalização dos mercados, sendo um elemento decisivo para o alcance dos resultados organizacionais.

E o entendimento da estratégia utilizada por uma organização requer a compreensão do ambiente competitivo em que ela se encontra (HENDERSON, 1998).

Percebe-se assim, a inter-relação existente entre a competição e a estratégia, conduzindo o processo estratégico como um processo de administração da vantagem competitiva, ou seja, o gerenciamento de um elemento perceptível pelos clientes como algo de valor superior à concorrência e que não possa ser, por ela, facilmente copiado (AAKER, 2001; DAY, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1995; HENDERSON, 1998; PORTER, 1992).

Ao se deparar com um ambiente de forte competição, as empresas necessitam de fatores diferenciadores em sua oferta para superar os concorrentes. A necessidade da compreensão ambiental e os seus efeitos sobre as estruturas das organizações, imposta pela Teoria Contingencial, fez surgir na literatura uma série de tipologias ambientais fundamentadas geralmente em dimensões como estabilidade, complexidade e hostilidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As dimensões ambientais de estabilidade e complexidade referem-se ao fato de até que ponto os elementos do ambiente são realmente dinâmicos (BOWDITCH; BUONO, 1992). Assim essa dimensão ambiental varia de estável à dinâmica.

A dimensão complexidade refere-se à quantidade de elementos diferentes e relevantes no ambiente externo das organizações, que pode variar de simples a complexo, Mintzberg et al (2000) consideram a complexidade ambiental exigindo da organização, sofisticados conhecimentos sobre produtos, consumidores e outros torna-se simples quando o conhecimento pode ser racionalizado e fragmentado em pequenas partes mais simples e compreensíveis.

Os elementos que se constituem em critérios competitivos enquadram-se em uma lista de atributos ora de produtos ora de serviços que são valorizados pelos clientes, priorizados em termos de importância na sua decisão de compra (TUNÄLV, 1992).

Slack (1993) destaca que nas atividades industriais há uma lista de atributos que são denominados critérios competitivos e que são abordados por diversos autores, dentre os quais ele os resume e aponta em cinco critérios como sendo fundamentais para a competitividade:

- custo - significa, fabricar produtos a custos inferiores do que os concorrentes conseguem administrar. Este tipo de vantagem pode ser obtida por uma produção em alta escala, aliada à obtenção de recursos mais baratos;
- qualidade - este é certamente o critério competitivo mais amplo demandado pelos clientes, visto que envolve dimensões como o desempenho intrínseco e características secundárias do produto, conformidade, durabilidade, serviços associados, estética, e a própria qualidade percebida. Aqui a qualidade consiste na capacidade da empresa em não cometer erros na concepção e entrega dos produtos e serviços. Significa tanto fabricar os produtos conforme as especificações dos projetos

bem como assegurar que eles tenham o desempenho superior aos competidores;

- velocidade de entrega – compreende a capacidade da área de operações de conseguir com que o intervalo de tempo entre o início do processo de elaboração do produto ou serviço seja menor do que o da concorrência;
- confiabilidade – significa a capacidade de estruturar as operações e mobilizar recursos para garantir o trabalho no tempo prometido, entregar dentro do prazo e corrigir rapidamente alguma falha. Isso implica estar apto a estimar com precisão datas de entrega, ou, de forma alternativa, aceitar a sugestão das datas de entrega solicitadas pelos clientes, comunicar estas datas com clareza aos mesmos e, por fim, fazer a entrega de forma pontual;
- flexibilidade – capacidade em variar e adaptar a operação, em função tanto da alteração das necessidades dos clientes, quanto de mudanças no processo de produção, causadas, por exemplo, no suprimento dos recursos. A área de operações deve ser flexível para atender a mudanças na variedade de produtos e no volume, deve ainda, ser flexível suficientemente ao ponto de absorver rapidamente mudanças em lotes de produção não padronizados, bem como no tipo de produto a fabricar.

Ao analisar a interdependência dos critérios competitivos, Slack (1993) considera que as empresas devem enfatizar alguns desses critérios de forma prioritária e lembra que a própria natureza dos objetivos impede a organização a ponto de atender os mesmos de forma simultânea.

Considerando as capacidades internas, a intensidade da concorrência no mercado em que atua o produto que fabrica ou comercializa, a empresa deve priorizar um ou poucos critérios competitivos, aproveitando seus recursos, capacidades e oportunidades do mercado para se tornar competitiva.

Como grandes esforços foram dispensados para alcançar a maior eficiência operacional, nos últimos anos, segundo Porter (1997), a próxima etapa a ser

cumprida pelas empresas, é na busca de uma diferenciação que proporcione maior retorno financeiro sendo a adoção de um posicionamento estratégico. Para o autor, o caminho que deve ser seguido pelas empresas que pretendam criar vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo é o caminho da adoção de estratégias.

2.1.2 Estratégia

A adoção de estratégias é primordial para uma empresa se manter no mercado, Nickels e Wood (1999) apontaram alguns aspectos no que diz respeito às formas de competição entre as empresas que buscam a criação de valor para seus clientes.

Para os autores citados as formas de competição são: competição pelo tempo, pela inovação, por valores com base na oferta de serviços e competição com base nos relacionamentos. A competição baseada no tempo indica as organizações que se ocupam em se apressar para entregar ou mesmo fazer algo para o cliente o mais rápido, que a concorrência. A criação de novos produtos enquadra-se nesta situação.

Competição pela inovação, diz respeito às empresas que priorizam a rapidez no desenvolvimento e inovação para aqueles clientes que desejam ser os primeiros a usar novos produtos. A competição por valores, quando uma organização compete com base em valores, costuma atrair clientes que concordam com a postura desta organização; competição com base na oferta de serviço, como por exemplo, o oferecimento de garantia maior e constante aos produtos que vendem; e ainda competição com base no relacionamento, significa dar mais atenção e atender mais e melhor às necessidades de seus clientes que a concorrência para construir um relacionamento prolongado.

É possível identificar que muitas podem ser as formas pelas quais as empresas irão determinar sua competitividade, mas o que se pode destacar é que a

estratégia, que melhor for implementada na relação com os clientes, obterá sucesso em longo prazo.

Em termos literais, a palavra estratégia significa a “ciência de organizar e planejar as operações de guerra” (FERREIRA, 1975). Essa relação direta da estratégia com a arte de guerrear vem dos anos 2500 a.C., com o estrategista militar Chinês, Tzu (1993), na consagrada obra “A arte da guerra”, revela como tomar a iniciativa para vencer o inimigo, demonstrando que a batalha é puramente uma questão de estratégia. Para ele, o general era tido como um estrategista que tem maior valor quando consegue quebrar a resistência do inimigo sem luta, pura e simplesmente pelo fato de utilizar estratégias eficientes.

Aliada ao passado, a definição de estratégia pode ser retomada na realidade atual com o mesmo objetivo central. Uma estratégia gira em torno de vencer batalhas “batalhas competitivas” e hoje em um ambiente de forte concorrência, a agilidade e a flexibilidade de respostas das empresas frente ao ambiente nos quais estão inseridas farão com que as organizações possam se sobressair diante de seus concorrentes, obtendo assim vantagem competitiva.

As estratégias servem como guia para as empresas desenvolver e utilizar recursos chaves, para se atingir os objetivos desejados em um ambiente dinâmico e competitivo (FAWCETT; CLINTON, 1997).

Para Ansoff (1993), a estratégia está associada ao ajustamento entre a organização e seu ambiente e é composta de decisões que devem ser planejadas em um processo de análise.

Já para Mintzberg (2000), a estratégia de uma organização pode assumir cinco formas:

- a) representada por um plano;
- b) como um padrão de comportamento;
- c) como uma posição;
- d) como uma perspectiva; e,
- e) como um estratagema ou blefe (*ploy*).

Como um plano, a estratégia, é o resultado do processo de um planejamento estratégico realizado pela organização. O processo caracteriza-se por sua formalidade, extremamente analítica e racional, o que confere às estratégias duas características essenciais: são feitas com antecedência às ações, e também são desenvolvidas conscientemente e com um propósito definido de maneira antecipada. (MINTZBERG, 2000)

Seguindo com a apresentação da visão de Mintzberg (2000), a estratégia pode ser vista como um padrão de comportamento inferido a partir de suas ações; caracteriza a organização como sendo capaz de responder ao ambiente e de interagir com ele de uma maneira desestruturada e flexível, sem um curso de ação ou plano previamente formulado.

Já como posição, ela refere-se às escolhas quanto aos produtos e mercados servidos pela organização, que pode continuar fazendo as coisas de um mesmo modo e servindo mercados diferentes ou vice-versa.

Como estratégia ou blefe (*ploy*), a estratégia consiste em um conjunto de ações cuja intenção é resolver conflitos entre a empresa e os *stakeholders*, e despistar os concorrentes, clientes, fornecedores, ou grupo que esteja em contato com a organização para esquivar-se de algum efeito ameaçador ou obter vantagem ou algum benefício (MINTZBERG 2000).

Uma estratégia pode configurar-se em um guia para toda a organização no sentido de oferecer-lhe um caminho que esclareça para onde se está indo, e o que se almeja alcançar; pré-dispõe os administradores a focalizar as mudanças ambientais, oportunidades e possíveis ameaças; possibilita uma melhor avaliação de novas possibilidades de investimentos; auxilia na unificação das decisões estratégicas concebidas nos vários setores da organização; cria uma postura gerencial pró-ativa (THOMPSON; STRICKLAND, 1998).

Atualmente, o desafio central do gerenciamento está sustentado ao mesmo tempo em: adaptação, flexibilidade e agilidade a respostas aos sinais do mercado, então o sentido básico está na construção de uma estratégia competitiva.

A estratégia pode ainda ser entendida como um padrão de decisões que leva ao comprometimento de ações e de recursos organizacionais, com vistas a

explorar as oportunidades de mercado. As atenções em dimensão de estratégias passaram a concentrar-se nas vantagens do gerenciamento eficaz das relações com os clientes; e tarefa esta, que ultrapassava os departamentos de marketing das organizações (JOHNSON; FROHMAN, 1989).

De acordo com Ansoff (1993), a estratégia é entendida como um processo controlado, consciente e formal de interação de uma organização com o seu ambiente conduzindo à alteração planejada e aspectos dinâmicos internos da empresa. Essa atenção voltada para o mercado está levando muitas organizações a definirem suas estratégias com base em uma proposição de valor superior para os clientes, e esta proposta de valor, em muitas empresas é sustentada pelo marketing de relacionamento.

A prática do marketing de relacionamento deve ser realizada prevendo a sustentação de suas estratégias. Para que seja viável, é necessário um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes, através do compartilhamento de seus benefícios durante toda a parceria. Isso envolve compreensão, concentração e administração de uma rede de criação de valores entre fornecedores, clientes e colaboradores.

Neste contexto, há a necessidade de uma grande interdependência organizacional, isto é, cada indivíduo trabalha dentro de sua competência, porém conectado a outras pessoas, para construir de forma colaborativa processos de agregação de valor.

Porque os critérios para a seleção de uma estratégia de marketing são variados considerando as características estratégicas da empresa e do ambiente e estágio do item ou linha no ciclo de vida do produto. O peso atribuído a cada um desses fatores deve ser cuidadosamente considerado antes de uma estratégia final. Não há um critério universal, para determinar o ajuste estratégico. A estratégia de marketing deve conter uma vantagem diferencial, uma característica ou atração que as ofertas competitivas não possuam o que traz satisfação ou benefícios de valor identificados pelos compradores (FERREL; HARTLINE; LUCAS; LUCK, 2000).

Para Christopher, Payne e Ballantyne (1991), o enfoque de valor para o cliente é uma evolução que vem ocorrendo no mercado, trazendo alterações para o marketing; diante da evolução das atenções do marketing, iniciadas somente com produtos de consumo, evoluindo para as relações.

2.2 MARKETING

Partindo de um enfoque centrado da produção em massa para a era do cliente foram muitas as transformações decorrentes no processo da evolução histórica do marketing.

Essa expressão de origem anglo-saxônica derivada do latim “*mercare*” que definia comercialização de produtos na antiga Roma, evoluiu significativamente. (COBRA, 2002)

As mudanças que ocorreram no contexto da evolução mundial e principalmente de mercado ainda fazem o conceito evoluir.

Segundo Furlleton (1988), a evolução histórica do marketing e as interferências ocorridas nos processos de negociação e divulgação dos produtos, passam por quatro eras distintas:

a) A Era dos Antecedentes - período de gestação do Marketing, iniciado na Bretanha no séc. XVI e durante o século XVII na Alemanha e na América do Norte, produção e transporte eram primitivos, sendo 75% a 90% da população auto-suficientes. No início do capitalismo surgiam como mecanismos facilitadores, os bancos, as bolsas de valores e o papel-moeda. As instituições distribuidoras aparecem na forma de lojas fixas e de varejo, propaganda, vendedores e viajantes promovendo-se o estímulo à demanda;

b) A Era das Origens - Iniciada na Bretanha em 1750, na Alemanha e nos Estados Unidos por volta de 1870, incluiu o início da Revolução Industrial, proporcionou melhorias na produção e no transporte, combinadas com a

urbanização da população, geraram as origens dos mercados de massa e um início de intensidade de concorrência;

c) A Era do Desenvolvimento Institucional: iniciada na Bretanha em 1850 e nos EUA e na Alemanha em 1870, muitas organizações iniciaram práticas de marketing, que surgiam nessa era. A propaganda, a pesquisa de mercado, a distribuição física melhorada e a expansão do varejo estavam sendo usadas para estimular a demanda da produção em massa;

d) A Era do Refinamento e da Formalização: essa era vai dos anos 30 até os dias atuais. A prática do marketing continuou a se desenvolver ocorrendo refinamentos no varejo, na distribuição física e na análise do mercado. Neste período as atividades de Marketing foram formalmente reconhecidas e articuladas nas organizações.

Já para Madia (1999), há uma divisão em oito gerações do marketing onde a **primeira geração**, que ocorreu entre os anos 50 e 60, foi caracterizada pela utilização contida e relativamente envergonhada da palavra marketing. O que existia nas empresas eram algumas ferramentas de marketing – propaganda, promoção, venda e distribuição – espalhadas de forma desorganizada e isoladas ao longo da empresa. No Brasil, o marketing foi recebido com cautela, timidez e certo receio diante da força da palavra e de seus conhecimentos até então inacessíveis.

A **segunda geração** ocupou praticamente todos os anos 70 e foi resultado da semente plantada nas duas décadas anteriores. O cenário existente era traduzido pelo surgimento do auto-serviço como nova forma de distribuição, a consagração da televisão como mídia, a modernização do rádio e os primeiros movimentos das revistas e publicações em direção à segmentação e especialização.

Diante do exposto, as empresas precisavam organizar-se, em especial, nas funções e atividades encontradas espalhadas em suas diversas áreas. Essa segunda geração do marketing possui como traço mais marcante o fato de finalmente passar a merecer um espaço reservado aos organogramas, dando origem às figuras dos gerentes/diretores de marketing.

Os gerentes e diretores de marketing tinham como árdua tarefa trazer para o seu comando ferramentas que durante décadas estiveram alinhadas em outras áreas da empresa.

Madia (1999) comenta que a **terceira geração** avançou até os primeiros anos da década de 80 tendo como principal característica a descoberta da importância do marketing na empresa. Surge, finalmente, o reconhecimento de que o marketing é uma função que deve ser compartilhada com todos, e não uma função do diretor/gerente de marketing.

Assim, todas as áreas da empresa (produção, finanças, administração e recursos humanos) entraram em contato com o marketing para desenvolver a consciência de que seu objetivo maior era conquistar clientes permanentes.

Quando os executivos descobriram, ao contemplarem o mercado, que existia um valor da empresa muito mais importante que todos os demais valores a ela intrínsecos: o da sua imagem surge segundo Madia (1999), a **quarta geração**. Era o início da tomada de consciência da importância decisiva do posicionamento. As empresas descobriram que o maior de seus patrimônios era a sua imagem.

Na **quinta geração**, é abordado o marketing completando sua primeira volta em torno do relógio do tempo, cruzando dezenas de anos depois, com o traço mais importante de sua pré-história: o do “freguês de caderneta”. As novas tecnologias, bem como as convencionais recicladas criaram as condições para que se voltasse a praticar um “marketing em estado de graça”, um marketing da melhor qualidade: o marketing “um a um”. “A tônica desta quinta geração é a aliança definitiva do computador com o marketing, que se constitui a arma de absoluta precisão e eficácia” (MADIA, 1999, p. 31) e a introdução do *database marketing*. Imediatamente, acarretaram uma profunda revisão no papel de todas as ferramentas, principalmente, as voltadas para a comunicação. Começa a crença de que quanto mais próxima uma empresa estiver de seus clientes, menores serão seus riscos de perdê-los.

Após sua organização interna, as empresas retornaram ao mercado, mas o mercado havia mudado. Nascia a **sexta geração** do marketing, caracterizada pelo surgimento de um novo consumidor: os *camagurus*. Um cruzamento de camaleões

com cangurus, saltando e mudando de nicho comportamental dezenas de vezes no mesmo dia.

As empresas precisavam aprisionar esse novo consumidor no *database marketing* da empresa, para poder acessá-los a qualquer momento, através de um canal cativo e exclusivo. Dessa forma, a essência da sexta geração do marketing – a do *datamarketing behavior* é privilegiar, como condição de sucesso, nos esforços de marketing, os consumidores/*camagurus* e seus momentos comportamentais, tendo como ferramenta básica de trabalho, como coração dos sistemas de comunicação em marketing, os Programas de *Database Marketing* (PDMs). A mais poderosa de todas as ferramentas de comunicação – a *internet* – põe em cheque todas as demais formas e veículos de comunicação, mudando a trajetória do marketing. Sua característica essencial de interatividade dá início à **sétima geração** do marketing. Agora, o canal que leva a mensagem é o mesmo canal em que se realiza a compra faz-se o pagamento (MADIA, 1999).

Na **oitava geração** do marketing – o *Aftermarketing* – as empresas se conscientizam de que a maior parcela de seu tempo, recursos, atenção, inteligência e cuidados deve ser canalizada para os momentos seguintes à realização de uma primeira compra por um consumidor.

Surgem os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) não só para responder e resolver os problemas dos consumidores, mas também para aprender a forma como interagem com eles, para ouvir sugestões e transformá-las em oportunidades. É justamente com o carinho e a atenção dedicados aos consumidores que as empresas estão garantindo clientes para sempre (MADIA, 1999).

Em 1948, a *American Marketing Association*, por meio do *Journal of Marketing* cita, pela primeira vez, uma definição para Marketing, sendo descrito como “a execução de atividades e negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços, partindo do produto até os consumidores finais” (MANZO, 1996, p.19).

Já para Nickels e Wood (1999), há ainda a **Nova Era do Marketing** que, dentro dessa escala de evolução, pode ser destacado como marketing baseado na

construção de relacionamentos. Juntamente com a qualidade e o valor, ampliando a sua ênfase de forma a incluir a construção de relacionamentos com empregados (marketing interno), fornecedores e distribuidores (gerenciamento da cadeia de valor), acionistas (busca de lucros) e outros grupos de interesse da empresa, incluindo a comunidade.

As manifestações do marketing, ao longo da história, podem ser observadas de forma resumida a seguir na Figura 2, são apontadas características a respeito do desenvolvimento das relações comerciais e de como eram tratadas essas questões dentro de cada período, desde a pré-história até a oitava geração do marketing.

GERAÇÃO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Pré-história	Antigüidade até os anos 40	Desenvolvimento das relações comerciais, em várias fases, onde predominavam pequenas empresas, e os clientes eram tratados um a um.
1ª Geração	Anos 50 e 60	O marketing estava esparramado desorganizadamente nas empresas, com suas ferramentas respondendo a diferentes comandos.
2ª Geração	Anos 70	Implementa-se a organização e surge a figura do diretor-gerente de marketing.
3ª Geração	Até início dos anos 80	A empresa substitui espelhos por janelas, e todos os seus executivos, independente das áreas onde trabalham, descobrem o mercado, suas verdades e importância do marketing. O marketing-man passa a ser o principal executivo; multiplicam-se as gerências e divisões de produtos.
4ª Geração	Anos 80	As empresas descobrem que a sua imagem é o maior de seus patrimônios.
5ª Geração	Final dos anos 80	Era do maxi-marketing, as empresas voltam à pré-história com o marketing "um-a-um" graças ao database. A mídia segmentada ganha destaque.
6ª Geração	Anos 90	Os "consumidores diplomados" ou <i>camagurus</i> são "aprisionados" no <i>database</i> marketing da empresa e acessados através de um canal personalizado.
7ª Geração	Final dos anos 90	Fortalecimento dos canais de distribuição alternativos, tais como os desenvolvidos a partir do telemarketing e da internet, a rede mundial de computadores.
8ª Geração		Era do Aftermarketing, as empresas canalizam toda sua atenção para os momentos seguintes à realização de uma primeira compra, com o objetivo de "aprisionar" clientes.

Figura 2: Marketing da pré-história à 8ª geração

Fonte: Adaptada da Revista Marketing e Negócios, nº. 16. p. 27. 1993.

Já no Brasil, há 50 anos atrás, a palavra marketing era ainda pouco utilizada. Richers (2000) apresenta os três motivos pelos quais levaram os brasileiros a utilizar a palavra marketing, um tanto, de forma incorreta, mas com muita frequência.

Primeiro, o processo de desenvolvimento pelo qual o Brasil passou no início da segunda metade do século passado, a transformação de uma nação de atividade essencialmente agrícola para uma nação mais industrializada, com adoção de novas tecnologias produtivas e de organização nos métodos administrativos, nos quais se inclui o marketing.

O segundo motivo está relacionado à difusão dessas novas tecnologias de organização pelas escolas de ensino superior e cursos especializados, inspirados, principalmente, por modelos norte americanos, formando milhares de jovens administradores em todo o país.

Associado ao sistema de comunicação, encontra-se o terceiro motivo, fazendo uso da palavra marketing de forma abusiva e, não obstante, associando-a a conceitos que não lhe dizem respeito.

Em 1954, os primeiros cursos de administração foram organizados no país por norte americanos na época na recém fundada Escola de Administração de Empresas de São Paulo da fundação Getúlio Vargas, segundo Cobra (2002), em uma tentativa de “aportuguesar” a expressão marketing, o professor Dílson Gabriel dos Santos inseriu a expressão “mercadologia”, no princípio havia dúvidas acerca da absorção da palavra marketing pelo vocabulário brasileiro, mas com o passar dos anos o termo em inglês acabou ganhando força.

Nesse sentido, os autores foram aprimorando e desenvolvendo os estudos dentro do marketing.

Ainda sobre o processo histórico do marketing, cabe destacar o que a maioria das obras apresenta, nessa evolução histórica, algumas tendências, conceitos, filosofias ou focos, chamadas pela maioria dos autores de orientações, que apresentam distinções, dependendo do enfoque dado pelos autores, as quais serão apresentadas, a seguir.

Para Cobra (2002), os momentos pelos quais o marketing passou são denominados de eras, como:

A era da produção: Até meados de 1925, muitas empresas, nas economias mais desenvolvidas do Oeste Europeu e dos Estados Unidos, estavam orientadas pela produção. Não havia preocupação com a venda, e o marketing não existia, uma vez que praticamente tudo que se produzia era vendido.

A era da venda: Entre 1925 e o início dos anos de 1950, as técnicas de produção já estavam dominadas, e, na maioria das nações desenvolvidas, a preocupação era com o escoamento dos excedentes de produção. Uma empresa com *orientação para vendas* era aquela que assumiria que os consumidores iriam resistir em comprar bens e serviços se não julgassem essenciais. Para dar subsídios ao trabalho dos vendedores, as empresas começam a anunciar seus produtos, na expectativa de que os consumidores abririam suas portas para receber os vendedores, principalmente os de venda domiciliar de produtos tais como aspiradores de pó, cosméticos, enciclopédias, listas telefônicas e tantos outros.

A era do marketing: Após a Segunda Guerra Mundial, surge nos Estados Unidos a população denominada "*baby boomer*". Com a volta dos soldados da Segunda Guerra Mundial, nascem muitas crianças, fato animador do mercado de fraldas, alimentos infantis, medicamentos, roupas, brinquedos, etc.

A era do marketing digital: a internet e o comércio eletrônico que a acompanhou estavam mudando os hábitos de comunicação e consumo. (COBRA, 2002)

Nota-se uma grande similaridade de fatos com o que os autores apresentam como as fases do marketing.

Para Kotler e Armstrong (1998) existem cinco conceitos alternativos com os quais as organizações conduzem as atividades de marketing, são eles: conceito de produção, conceito de produto, conceito de venda, o de marketing e o de marketing social.

Para os referidos autores, o conceito de produção sustenta a idéia de que os consumidores preferem os produtos acessíveis e baratos. A administração deveria, portanto, concentrar-se em melhorar a produção e a eficiência da distribuição. E

esse conceito é visto como uma das mais antigas filosofias que orientam os vendedores.

O conceito de produto é baseado no fato de que os consumidores preferem os produtos de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores, exigindo assim que as organizações busquem o aprimoramento de seus produtos de forma constante.

Já o conceito de vendas ressalta que os consumidores só compram bastantes produtos de uma empresa quando ela despense um grande esforço em vendas e promoção, esse conceito é bastante praticado com produtos de baixa procura, aqueles que, em geral, os consumidores não pensam em comprar.

O conceito de marketing sustenta o pressuposto de que para as organizações atingirem as metas organizacionais se faz necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente em relação aos seus concorrentes.

Para os mesmos autores, há ainda o conceito de marketing societário com a base de que a organização deve determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade. Esses autores argumentam que o conceito de marketing societário é a mais recente das filosofias da administração de marketing.

Para Churchill e Peter (2000), o marketing também pode ser orientado de várias maneiras nas organizações. Afirmam que os modos mais tradicionais são: a orientação para a produção, a orientação para vendas e a orientação para marketing, mas incluem dentro dessa visão geral a abordagem da orientação para o valor.

Marketing voltado para o valor é uma orientação para alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes, sendo uma extensão da orientação para marketing que se apóia em vários princípios e pressupostos sobre os clientes; dentre eles: o **princípio do cliente**, concentrando-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente, tem o cliente como foco principal do negócio.

Isso significa que os profissionais de marketing devem reconhecer as trocas com os clientes como a vida das organizações. Deve ainda compreender os seus clientes, saber o que eles pensam o que sentem e como compram e usam produtos e serviços.

O **princípio do concorrente** busca oferecer um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência, o marketing voltado para o valor reconhece que as estratégias competitivas têm influências importantes sobre os clientes, haja vista que os clientes poderiam ficar satisfeitos com as opções da concorrência. Assim, os profissionais de marketing devem considerar não só o valor que os seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes.

O **princípio pró-ativo** tem como foco mudar o ambiente para melhorar as chances de sucesso, não é possível esperar as mudanças nos mercados e no ambiente pára, então, reagir a elas. Embora reagir seja uma estratégia sensata deve existir pró-atividade e mudar mercados bem como ambientes para melhorar a posição competitiva.

No **princípio inter-funcional**, há concentração no uso de equipes inter funcionais para que elas melhorem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing; é o reconhecimento da interação contínua com outras áreas da empresa.

O **princípio da melhoria contínua** é usado para melhorar continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing, reconhecendo a necessidade de que as organizações trabalhem continuamente para melhorar suas operações, processos, estratégias de produtos e serviços. E ainda o **princípio dos stakeholders**³, que é o impacto das atividades de marketing sobre outros públicos interessados na organização, embora o marketing voltado para o valor seja centrado no cliente, ele não ignora as relações importantes com os outros públicos de uma organização. *Stakeholders* podem incluir clientes, fornecedores, concorrentes, proprietários, financiadores, órgãos governamentais, grupos de

³ *Stakeholders*: indivíduos ou grupos que podem influenciar ou serem influenciados por decisões

pressão, funcionários, comunidades locais e a sociedade em geral (CHURCHILL, PETER, 2002).

Para McDonald et al (2001), o fato de diferentes setores estar envolvidos com diferentes públicos, pode motivar relacionamentos descoordenados e desorganizados no gerenciamento de cada segmento, não resultando em um valor para o cliente.

Estes relacionamentos devem ser gerenciados por uma base multidisciplinar, criando laços mais fortes com seus *stakeholders*, como se pode verificar no modelo de seis mercados, podendo ser entendido, como um modelo de uma visão desenvolvida com base na observação de todos os mercados com os quais uma organização relaciona-se. Este modelo será detalhado no decorrer deste estudo.

Ainda dentro do enfoque e perspectiva histórica, cabe destacar Di Nallo (1999) que argumenta a possibilidade de perceber a existência de três fases distintas no estudo do marketing. Não diferindo, contudo dos autores anteriormente citados.

A primeira fase aconteceu nos primeiros trinta anos do século XX e sua principal orientação era para a produção, o foco estava em fazer os melhores produtos e distribuí-los de forma eficiente. A segunda fase aconteceu de 1930 até meados da década de 50, tinha como principal foco o produto, porém as preocupações eram centradas no estudo de técnicas de vendas e de como levar o consumidor a realizar a compra.

E então, a partir da segunda metade da década de 50, o estudo do marketing passou para a terceira fase, na qual o foco passou a ser o comportamento do consumidor.

A terceira fase do estudo do marketing tradicional forneceu as bases para o surgimento do chamado “marketing de relacionamento” na década de 90 (GUMMESSON, 2002; PAYNE et al., 2000).

Gordon (1999) argumenta que na década de 60 houve uma grande expansão dos mercados de consumo e dos negócios, assim o marketing concentrava-se na diversificação da carteira de produtos e de mercado com o objetivo de desenvolver

um negócio estável. Com a recessão da crise do petróleo em 70, houve um crescimento desordenado ou desigual de muitos mercados, desta forma. As preocupações voltaram-se na busca de grandes espaços e participações, isso dentro de um número menor de mercados ou segmentos deles.

Para Madruga (2004), também na década de 70, o marketing tradicional mostrou-se insuficiente para satisfazer aos consumidores, nada mais natural que esperar o surgimento de novas correntes para tentar equacionar tão complexa questão. No final da década de 80, houve um aumento da concorrência global, onde muitas organizações inovaram seus produtos para atingir segmentos mais refinados.

As principais estratégias utilizadas neste período foram os investimentos para a expansão dos mercados de produtos e serviços, de sucesso regional ou nacional, foram então impulsionadas, pelo início do processo de globalização, as estratégias de transferência de fatias do mercado dos concorrentes globais e dos segmentos locais.

Com a chegada das recessões das décadas de 80 e 90, as organizações depararam-se com uma nova realidade, com ofertas maiores que a procura e também consumidores mais exigentes, levando a abordagem tradicional do marketing a perder um pouco de sua força. (MADRUGA, 2004)

Como consequência direta, o marketing tradicional começou a ser questionado, visto que o relacionamento com os clientes, em longo prazo, era um fator crítico para as organizações assim o marketing tradicional não estava contemplando (PAYNE et al., 2000).

Madruga (2004), aborda o processo evolutivo, no qual o marketing de relacionamento é conhecido como um novo paradigma do marketing, cujo conceito foi constituído a partir do campo de conhecimento de várias áreas, como marketing de serviços, marketing industrial, gestão pela qualidade e gestão empresarial.

E muitos conceitos do marketing de relacionamento vêm da literatura do marketing de serviços, os quais defendiam que as práticas do marketing tradicional não se aplicavam ao marketing de serviços, tendo este último uma

necessidade de um enfoque maior nos processos e conseqüentemente nos clientes, devido às especificidades próprias das características dos serviços. E evidenciando a otimização nos momentos de interface com o consumidor.

De acordo com Moliner e Callarisa (1997), a importância do marketing de relacionamento repercute também nos mercados de consumo, tanto em nível de consumidor final como de relações entre o canal. E neste âmbito, os estudos repercutem a fim de analisar principalmente a venda pessoal e as relações com o canal de distribuição. (DWYER; SCHURR; OH, 1987; KNOX; WHITE, 1991, KUMAR; SCHEER; STEEMKAMP, 1995; SHETH ; PARVATIYAR, 1995; KUMAR, 1997; PINTO, 1997)

Na figura a seguir, é possível identificar a troca e o centro de atenção do marketing.



Figura 3: Evolução das Atenções do Marketing
 Fonte: Adaptado de Christopher, Payne e Ballantyne (1991)

Segundo Gönrröos (2004), é natural que seja dada uma importância central aos relacionamentos no desenvolvimento de modelos e conceitos de marketing a ser usados em contextos de serviços. Ao produzir serviços, seja em empresas de serviços, fabricantes de produtos físicos ou organizações do setor público, sempre ocorre contato com os clientes. Berry e Parasuraman (1991) afirmam, do âmbito dos serviços, que o marketing de relacionamentos está intimamente relacionado com os serviços uma vez que se referem a atrair relações com os clientes, desenvolvendo-as e mantendo-as.

Madrugá (2004) aponta a influência do marketing industrial sobre o marketing de relacionamentos visto que a contribuição para o fortalecimento deste veio principalmente, a partir da difusão das experiências bem sucedidas de *network*⁴, isto é, das estratégias de associação e alianças entre empresas parceiras como forma de atender ao cliente de maneira integrada.

O cliente sempre tem que interagir de algum modo com o fornecedor. Dessas interações podem resultar relacionamentos melhores, surgindo entre o cliente e o provedor de serviços algum tipo de cooperação, em contra partida, se o relacionamento não for satisfatório cessa o processo e o cliente recorre a outro fornecedor de serviço.

Essa visão do relacionamento com clientes, na qual o cliente interage de algum modo com o provedor de serviço, é característica de todas as espécies de serviços, e conseqüentemente um espectro de relacionamento maior.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A revolução tecnológica, a disseminação da informação, a infinidade de produtos disponíveis no mercado, com poucas ou quase nenhuma diferença de qualidade, dentre outros inúmeros fatores que poderiam ser mencionados aqui, alteram o comportamento de empresas e consumidores; os quais tiraram o foco do produto e passaram a voltar o foco de seus empreendimentos nos serviços e nos relacionamentos.

E para Grönroos (2004), serviços são inerentemente relacionais, pois o fornecedor de serviços está sempre presente, interagindo com o cliente em base ampla ou promovendo a infra-estrutura do processo, mesmo em um único encontro podem estar envolvidos elementos pelos quais o relacionamento entre o provedor dos serviços e o cliente pode ser desenvolvido.

⁴ *Network* – Rede, sistema de contatos.

De acordo com o pensamento do autor, os processos dos serviços entre o provedor dos serviços e o cliente criam certo nível de cooperação entre ambos, o que os mantêm em contato, e, inerentemente, orientados para o relacionamento.

E dentro desta perspectiva orientadora dos serviços, segundo Gummesson (2005), é que Leonard Berry, um estudioso da Escola Nórdica, da área de serviços, foi o pioneiro ao utilizar o termo marketing de relacionamento, mas não o introduziu sozinho.

O termo marketing de relacionamento foi usado também por Bárbara Bund Jackson, em seu projeto sobre *B-to-B*⁵, no começo dos anos de 1980, e publicado em um livro inovador e em um artigo da *Harvard Business Review*, ambos em 1985 (GUMMESON, 2005).

Ela usou o termo como o oposto de marketing de transação. O termo foi usado por Leonard Berry em um *paper* em uma conferência em 1983, mas exclusivamente para serviços, em outras palavras o termo apareceu simultaneamente no *B-to-B* e no marketing de serviços. (GUMMESON, 2005).

Mas para Parvatiyar et al. (2000), as idéias sobre o marketing de relacionamento são anteriores e citam trabalhos de 1950 a 1966, apresentando trabalhos da Escola Nórdica, destacando McGarry de 1950 a 1958, Wroe Alderson em 1965 e Adler em 1966.

Para Peck et al. (1999) e Payne (2000), a teoria do gerenciamento de marketing tradicional, fundamenta-se no conhecido modelo desenvolvido por McCarthy (1997), dos clássicos 4 P's⁶, que refletem juntamente com outros estudos de marketing a realidade pós-guerra americana, em que a demanda por produtos e serviços estava em grande ascendência.

Madrugá (2004) ressalta que tanto a Escola Nórdica, baseada no marketing de serviços, como o Grupo Americano de Marketing Industrial, este último com o foco para a rede de relacionamentos, tiveram uma perspectiva em comum.

⁵ *Business to Business: Aqui utilizado apenas como conceito de comércio eletrônico* entre empresas

⁶ 4P's: Produto, promoção, preço e praça (*Product, promotion, price, place*).

Perspectiva esta de que o marketing é mais do que uma função em si e a gestão orientada para o mercado teria que ser reconstruída com outros elementos os quais não representam a simples transação financeira.

Construir e manter os relacionamentos passou a ser o pensamento dominante das duas escolas que tem se espalhado, desde então.

Relacionamentos, redes e interações têm um papel muito importante, mas reduzido na administração de marketing tradicional, popularmente referido como o “composto de marketing” ou os 4P’s.

Eles detêm a hegemonia sobre a educação de marketing em todo mundo, mas se referem primeira e, principalmente, ao marketing massivo de bens de consumo padronizados. Na literatura sobre administração de vendas, os relacionamentos são enfatizados, mas geralmente limitados à interação entre vendedor e comprador (GUMMESSON, 2005).

O processo de criar valor aos clientes é diferente de uma perspectiva orientada por relacionamento em comparação com uma perspectiva orientada com o objetivo de troca ou transação (GRÖNROOS, 2003).

Nos modelos tradicionais de marketing, baseados apenas na perspectiva de troca, o valor para o cliente é criado pela empresa basicamente em uma fábrica ou nas áreas de apoio com suporte de uma prestadora de serviços e embutido em um produto que é distribuído para os clientes.

Para Grönroos (2003), este fato remete no sentido de que a preocupação do marketing está focada na distribuição de valor que foi pré-produzido para clientes. Significa também que o foco dos programas de marketing está no resultado de um processo de produção, embora o marketing evidentemente tenha a responsabilidade de realizar pesquisas de mercado apropriadas para o desenvolvimento e produção de produtos que criam valor.

O foco do marketing é distribuir ou entregar efetivamente aos clientes um valor já pré-produzido e o modelo dos 4P’s, é baseado nesse requisito fundamental da perspectiva de troca; o que difere bastante da perspectiva do marketing de relacionamento.

O valor não é produzido em uma fábrica ou em uma área de apoio. Para os clientes não, está embutido nos produtos, esse valor eles (os produtos) são apenas facilitadores.

Segundo a perspectiva do relacionamento, o foco do marketing é facilitar e apoiar os processos de consumo e utilização pelos clientes durante todo o relacionamento, no qual o valor para os clientes é criado pelos mesmos, e em interações com o fornecedor ou o provedor do serviço. Então o foco é criar valor ao invés de apenas distribuí-lo (GRÖNROOS, 2003).

Existindo assim, segundo Grönroos (2003), uma perspectiva diferente do marketing transacional para o marketing de relacionamento.

As empresas interagem com os clientes através de dois mecanismos distintos: o mecanismo relacional, cujo interesse está na relação estabelecida entre ambos e o mecanismo transacional, cujo objetivo é a transação financeira, exclusivamente.

O foco excessivo no curto prazo, valorizando a transação financeira, pode fazer com que determinados valores dos produtos ou serviços não sejam percebidos pelos clientes (MADRUGA, 2004).

Na figura a seguir apresentam-se algumas diferenças que são estabelecidas a partir do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento, são destacadas, as diferenças em foco, valores, forma de gerar as estratégias, função do marketing dominante, horizonte temporal dos negócios, pessoal interno, origem das receitas, indicadores dominantes, pesquisas dominantes realizadas junto a clientes e comunicação.

Princípios	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
1. Foco	Transação	Longevidade da Relação
2. Valores	Satisfação do acionista	Confiança, credibilidade e segurança
3. Forma de gerar as estratégias	Isoladamente nas áreas centrais	Lideradas centralmente e compartilhada com a operação
4. Função do marketing dominante	Produtos, serviços e propaganda	Interatividade, relacionamento e marketing interno
5. Horizonte temporal dos negócios	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
6. Pessoal Interno	Percebidos como recursos estratégicos	Mapeados, reconhecidos e recompensados através do marketing interno
7. Origem das receitas	Transações esporádicas	Recompra, indicação, <i>cross selling</i> , <i>up selling</i>
8. Indicadores dominantes	Marketing <i>share</i> e <i>top of mind</i>	Satisfação, índice de retenção e indicação
9. Pesquisas dominantes realizadas junto ao cliente	Satisfação e grau de fixação da marca	Satisfação, índice de retenção e indicação
10. Comunicação	Meios de Massa	Personalizada e relevante

Figura 4: Marketing Transacional e Marketing de Relacionamento
 Fonte: Adaptado de Madruga (2004, p.40)

Sendo assim, Payne (2000), dentro deste mesmo pensamento, faz uma consideração e uma análise geral afirmando que, o marketing pode ser dividido em duas áreas de interesse: uma relativa ao gerenciamento clássico do composto mercadológico e uma outra muito mais abrangente relativa ao foco no cliente.

E também faz uma comparação entre o marketing de transações com o marketing de relacionamentos, considerando o foco no cliente, a escala de tempo,

o serviço aos clientes, o comprometimento, o contato e também a qualidade, conforme pode ser observado na figura a seguir:

Características	Foco na Transação	Foco no Relacionamento
Foco no cliente	Obter novos	Reter os atuais
Orientação	Características dos serviços	Valor do cliente
Escala de tempo	Curto	Longo
Serviço aos clientes	Pouca ênfase	Muita ênfase
Comprometimento do cliente	Limitado	Alto
Contato com cliente	Limitado	Alto
Qualidade	Interesse em algumas operações	Interesse em todas as operações

Figura 5: Foco na Transação e Foco no Relacionamento

Fonte: Elaborado a partir da obra *Relationship Marketing: strategy and implementation* de Peck et al. (1999) tradução livre

A abordagem do marketing de transação baseada em troca fundamenta-se em uma noção de mercados de consumo em massa nos quais os clientes são individualmente anônimos. A meta é fazê-los escolher uma determinada marca entre as do concorrente.

Isso cria uma situação de competição entre a empresa vendedora e o cliente, na qual este é visto como alguém *para* quem e não *por* quem a empresa faz algo. As duas partes têm interesses conflitantes. O ponto de partida é que o cliente não quer comprar; ele precisa ser persuadido a fazê-lo. Esse quadro de referência parece caracterizar o marketing de transação em um grau impressionantemente alto.

Em comparação, no marketing de relacionamento, que é baseado na criação de valor através de interações ente o fornecedor ou o provedor do serviço e o cliente, a cooperação é requerida para criar o valor que o cliente está buscando. Isso não significa que não existam conflitos; todavia, a força propulsora é a cooperação e não conflitos (GRÖNROOS, 2003).

Ainda na visão de Grönroos (2003), no marketing de transações, o fato de um consumidor ter comprado um produto não prevê a probabilidade de uma nova compra, nem mesmo se várias compras foram feitas. Um cliente pode repetidamente usar o mesmo fornecedor por causa do alto preço das mudanças,

mas sem se sentir comprometido ou desejar um relacionamento mais íntimo. Nas transações faltam história e memória e elas não se tornam sentimentais.

Há uma mudança de perspectiva transacional, porque a distribuição de valor, resultados, independência e conflito recebem maior ênfase ou ocorrem com maior frequência para uma perspectiva relacional. A criação de valor, os processos, a interdependência e cooperação mútuas são enfatizadas, significando competir em escopo (amplitude), frequentemente através de parceria, o que repercute em profundas implicações para o desenho organizacional (empresas cada vez mais distribuirão produtos ou serviços de outros e utilizarão recursos provindos de outras fontes).

Busca-se a cooperação para competir de forma mais efetiva. Nesse sentido, a continuação de relacionamentos é dependente, tanto positiva quanto negativamente, de incidentes críticos, que dependem do volume da troca, do custo do incidente e os riscos envolvidos (MORGAN, 2000).

O marketing de relacionamento tem como foco trocas colaborativas e contínuas (a relação de valor é de ganha-ganha), ao contrário do marketing transacional, que foca em trocas como transações *ad hoc* baseadas em conflito (soma zero, ganha-perde) (CANNON e SHETH, 2000).

As diferenças sobre as perspectivas e também as discussões sobre os conceitos influenciaram significativamente a comunidade acadêmica, tanto a comunidade europeia como também a americana.

Mas a Escola Nórdica, sobre o enfoque do marketing de serviços e com a introdução do conceito feito por Berry (1983), apresenta as contribuições mais relevantes para o estudo do marketing de relacionamento, desenvolvendo assim os primeiros conceitos da área.

Pois um dos pressupostos subjacentes da escola era de que a internacionalização da empresa, fosse por meio de exportações, e por meio de investimentos diretos, entendendo que isto seria uma consequência direta no seu crescimento (CARLSON, 1975).

Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação

de uma empresa, deve-se buscar novos locais para expansão. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como uma seqüência de passos de natureza incremental, visando a beneficiar-se da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Um dos mais importantes documentos gerados pela escola foi uma pesquisa de Johanson e Vahlne (1977, 1990), na qual eles advogavam que o processo de internacionalização ocorria de maneira incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto por meio de uma seqüência de modos de operação, como por meio de uma seqüência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos.

A seqüência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a empresa chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. Também a seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psicologicamente distantes, à medida que a empresa ganha experiência de operações estrangeiras.

Segundo a escola, a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Supõe-se que as empresas têm melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos. Assim elas procuram alternativas em que possam se sentir o menos **estrangeiras** possível. Nesta tentativa de suporte às operações estrangeiras, surgem importantes ferramentas e estudos nos processos e atividades

de serviços, para esta necessidade de gerenciamento cada vez mais distante com o fator da internacionalização.

O essencial papel e contribuição da denominada Escola Nórdica na perspectiva de serviços, dos autores nórdicos, mundialmente reconhecido como pólo de pesquisas e fonte da principal da corrente do pensamento de marketing de serviços deu suporte à evolução da concepção do marketing de serviços ao novo paradigma do marketing de relacionamento (AIJO, 1996).

Essa evolução do marketing de serviços ao de relacionamento, evidencia-se, em primeiro lugar, pela importância dada aos serviços, que tornou-se a melhor ferramenta e base competitiva por diferenciação nas indústrias, na época principalmente pela perspectiva de gestão das relações diante do mercado internacional. Percebe-se atualmente a dificuldade da distinção entre serviços e bens/produtos, uma vez que grande parte das indústrias tornam-se indústrias de serviços.

Em segundo lugar, a necessidade do movimento das organizações em direção à maior proximidade ao cliente, traz como requisitos indispensáveis tanto no desenvolvimento de produtos quanto no marketing, a flexibilidade e inovação na busca constante da lealdade e retenção dos clientes (AIJO, 1996).

Surgindo assim a grande corrente do pensamento para o relacionamento, diante da visão e orientação do marketing de serviços de onde derivam da maioria dos conceitos norteadores a cerca do tema, conforme a seguir foi apresentado.

2.3.1 Marketing de Relacionamento - Conceituação

Segundo Gordon (1999), o marketing de relacionamento não é simplesmente uma parte superficial do marketing. É uma disciplina inteiramente nova que oferece aos profissionais de marketing oportunidades para romper limites e criar novos valores para a empresa, seus clientes e também acionistas.

Existem diferenças entre o marketing geral e o de relacionamento. Uma delas é a noção de que o marketing geral tem como objetivo atingir segmentos, ao passo que o marketing de relacionamento cria valores com os clientes individuais. A outra diferença é a concentração do marketing geral nos concorrentes e não nos clientes.

Para Berry (1983), autor considerado como o precursor do marketing de relacionamento o cliente deve ser o foco principal da empresa, devendo o marketing de relacionamento atuar principalmente na manutenção dos mesmos, e em especial com os melhores clientes.

Para o autor o marketing de relacionamento inclui atividades de atrair, manter e incrementar o relacionamento com os clientes.

Gummesson (2005) esclarece que o marketing de relacionamento é baseado em interações dentro da rede de relacionamentos. O mesmo autor ainda ressalta que o conceito espalhou-se como fogo pelo vento nos anos de 1990, e a ele seguiu-se, primeiramente, o do marketing 1 a 1⁷ e depois o de CRM, (*Customers Relationship Marketing*).

É pertinente lembrar e destacar, conforme já foi mencionado anteriormente no capítulo um desta tese no item 1.5 sobre as distorções ocorridas com o termo conceitual CRM, ora tido como ferramenta tecnológica (*Customers Relationship Marketing*) e ora como processo estratégico de gerenciamento, (*Customers Relationship Management*)

Alguns autores referem-se ao marketing de relacionamento como uma tática de marketing para atrair e reter clientes; outros vêem-no como um novo marketing. No entanto a maioria das publicações a cerca do assunto e tema desta área, entende que a adoção do marketing de relacionamento é uma decisão estratégica (BERRY, 1983; GUMMESSON, 2002; McKENNA, 1992).

Para Vavra (1993), a partir da perspectiva do cliente, é mais provável que uma compra seja vista como o início de um relacionamento. O cliente sente desejo ou necessidade considerável para uma interação continuada com a organização de venda. Mas a visão de um relacionamento progressivo provavelmente age

diretamente contra o modo de pensar da organização orientada para “vendas agressivas”, que pode considerar a venda como o ápice de seu esforço e relacionamento com o cliente.

Contudo é preciso certo cuidado em determinar que vendas podem ser um parâmetro para identificar, quantificar, mensurar, relacionamentos: Há uma série de considerações a serem feitas sobre essa questão, e o que merece destaque aqui, é a natureza da organização em si.

Segundo Gummesson (2005), o caráter dos relacionamentos pode variar de empresa para empresa, ele cita, por exemplo, com relação à frequência, regularidade e intensidade de compra, um horário em uma funerária.

Levitt (1990) caracteriza o marketing de relacionamento não como um “flerte passageiro”, mas, em vez disso, como um “casamento” de um cliente com uma organização, visto que cada parte possui expectativas distintas e necessidades específicas. Para Madruga (2004) o marketing de relacionamento refere-se a toda a atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.

Para Grönroos (2003), é baseado em gerenciar relacionamentos com clientes (bem como com outras partes). Contudo em grande parte da literatura sobre o assunto não são discutidas questões como: O que é um relacionamento? Quando é realmente desenvolvido um relacionamento? Para o autor um relacionamento é, de modo geral, relacionado com uma atitude, um modo de pensar mútuo entre cliente e fornecedor.

Humphreys (1984, p.34), depois de um levantamento bibliográfico estabelecem que, o marketing de relacionamento concentra-se na “entrega personalizada”, em proporcionar soluções de valor agregado às necessidades dos clientes individuais. E definem como “... o processo de criar e manter uma relação harmoniosa entre os fornecedores e clientes através de cooperação e compromisso mútuo”.

⁷ Marketing com um enfoque dado ao cliente, para que ele (o cliente) sinta-se único.

Segundo Madruga (2004), o marketing de relacionamento também têm forte ligação com compromisso ou benefício mútuo sendo que tem como funções atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais, através de uma visão de longo prazo para a existência de tais benefícios.

Neste mesmo pensamento de integração destaca-se Shani et al. (1993), onde argumentam que o marketing de relacionamento pode ser visto como um esforço integrado para identificar, construir e manter uma rede de relacionamentos com consumidores individuais fortalecendo continuamente esta rede com benefícios mútuos para ambos os lados por meio de contatos interativos, individualizados e com agregação de valor por um longo período de tempo.

Percebe-se que as definições sobre o marketing de relacionamento ainda estão em construção, e autores como Vavra (1993), Gordon (1999), Mckenna (1992), Morgan e Hunt (1994), Parvatiyar e Sheth (2000), Grönroos (1994), Gummesson (2002), Peck et al. (1991), Payne et al. (1991), e muitos outros estão contribuindo para a evolução gradativa do conceito.

Mas, para Gummesson (2005), os principais conceitos que compõem o marketing de relacionamento e que podem ser observados na definição de muitos autores são: relacionamentos, redes e interações que têm surgindo significativamente nos estudos sobre relacionamento.

Na abordagem de rede de *B-to-B*, faz-se uma distinção entre três tipos de conexões que, juntas, formam um relacionamento entre compradores e vendedores:

- Elos de atividades abrangem atividades do tipo técnica, administrativa e de marketing;
- Laços entre recursos incluem a troca e o compartilhamento de recursos tangíveis, como máquinas e intangíveis, como conhecimento;
- Vínculos de atores são criados por pessoas que interagem e exercem influência e formam opiniões umas sobre as outras.

A interação também pode ser abordada como uma hierarquia, na qual as atividades (nível mais baixo) juntas formam episódios, que formam seqüências, e, por fim relacionamentos. Entendidos como uma base de parceria dentro da rede total da organização, sendo que esses relacionamentos podem estar invisivelmente embutidos na rede, sendo passivos e discretos, mas ainda assim influentes.

Também é possível listar as propriedades ou dimensões que um grupo pode distinguir em um relacionamento. A classificação geral e as propriedades dos relacionamentos podem ser úteis no marketing de relacionamento para tomar decisões e planejar (GUMMESSON, 2005).

Na continuidade são resumidas propriedades gerais consideradas como importantes nas relações comerciais; sendo vistas nos trinta tipos de relacionamentos 30 R's, (30 R's de Gummesson, 2005), que servirão também de base para o instrumento de coleta de dados deste estudo, e que, ao decorrer desta fundamentação, serão detalhados.

A **colaboração** é vista como uma propriedade fundamental dos relacionamentos entre fornecedores e consumidores, competidores, consultores, agências de governo e outros. A colaboração pode estar ligada a um único negócio ou ser contínua. O grau de colaboração poderia ser combinado com o de competitividade. Uma situação em que há pouca competição, pouca colaboração entre duas ou mais companhias pode ser um começo para expandir essas colaborações. Um alto grau de colaboração e um baixo grau de competitividade proporcionam uma base para um relacionamento de longa duração (GUMMESSON, 2005).

Para Vavra (1993) a construção de relacionamentos de longa duração, os quais têm por objetivo a retenção de clientes, é particularmente fundamental e endossando esta linha de pensamento Levitt (1995, p.55), considera que “[...] um crédito de relacionamento tem que ser descontado senão expira, além disso, precisa ser utilizado logo, do contrário, depreciará [...]”.

Para Beck et al (2001), □os indivíduos e suas interações são mais importantes que os processos e as ferramentas e a colaboração com o cliente é até mais importante do que a negociação de contrato em si.

Muitos autores seguem esta linha de pensamento e destacam que a **longevidade** é o pilar do marketing de relacionamento, e a consideram também, assim como Gummesson (2005), como propriedade do marketing de relacionamento em oposição ao marketing de transação, que é caracterizado por negócios únicos. Uma relação pode ser mais eficaz para todas as partes, especialmente se a construção dos relacionamentos levar um longo tempo, um caso comum em *B-to-B*. Trocar custos pode ser alto, e nenhum relacionamento deveria ser rompido por negligência ou falta de interesse. As partes aprendem a lidar com a relação e usam-na em benefício próprio. Às vezes, é racional romper uma relação. Ela pode ter se tornado obsoleta ou ter perdido seu prazer.

A importância atribuída pelas organizações aos relacionamentos de longo prazo com clientes, significa ter por objetivo de marketing, a manutenção do relacionamento entre as partes, ou seja, reter os clientes (PAYNE et al., 1997).

Seqüencialmente as próximas propriedades destacadas por Gummesson (2005) são: o **comprometimento, dependência e importância**, pois se uma relação é importante, depende-se dela, de modo que se precisa comprometer a fazê-la funcionar. Se uma entrega estiver atrasada, uma fábrica inteira poderá parar. A dependência é obviamente dramática quando há emergência, também existem dependências triviais diárias que são importantes, como o telefone, o jornal, o transporte público para a ida ao trabalho.

No marketing de serviços, foram propostos três níveis de dependência e comprometimento. No nível um, os consumidores foram atraídos, principalmente, por preços baixos. O efeito dessa atração será rapidamente desfeito se os competidores também baixarem os preços, o que o torna facilmente “copiável”. No nível dois, a relação se aprofunda, não sendo somente baseada no preço, mas também na comunicação com o consumidor que pode consistir no contato face a face ou correspondência direta endereçada de modo personalizado. O nível três acrescenta uma dimensão estrutural, o que significa que as partes uniram recursos e estão comprometidas em fazer o relacionamento funcionar.

O sucesso da colaboração mais íntima entre consumidor e fornecedor é muitas vezes creditado à **confiança**. Os consumidores podem confiar em uma

companhia, mas também em certa marca. Uma empresa pode ter uma relação confiável com um banco que facilita a concessão de crédito. Os consultores gerenciais vivem da confiança de seus clientes; medir “objetivamente” seus desempenhos raramente é possível ou significativo. Em geral, sabemos apenas em parte o que estamos comprando, fazemos negócios com base na confiança. E este saber em parte gera certa ignorância, e esta cria a incerteza. O grau e o significado de confiança variam amplamente entre culturas e nações (GUMMESSON, 2005).

Morgan e Hunt (1994) apresentaram a visão do marketing de relacionamento como um conjunto de dez formas de relacionamentos, que no decorrer desta tese foi apresentado, mas cabe destacar aqui a contribuição principal sobre o modelo dos autores que versa também sobre as questões de confiança e comprometimento.

A intenção do cliente em manter um relacionamento de lealdade com o prestador de serviço pode se traduzir também através dos empregados das organizações. Nas prestadoras de serviços, eles desempenham um grande papel na criação e manutenção da confiança e relacionamento entre a organização e o cliente (KANDAMPULLY e DUDDY,1999).

Outra propriedade tida como fundamental na visão de Gummesson (2005), é o **poder**, o autor argumenta que o conceito de poder ainda não é valorizado o suficiente na literatura de marketing. A formação de grupos globais hoje é uma questão de poder. Marcas dão poder. A *Internet*, como canal para informação e interatividade, dá mais poder ao consumidor.

O poder em uma relação raramente é simétrico o que significa que cada parte o tem na mesma quantidade. Uma relação assimétrica significa que uma parte é fraca e pode se sentir usada, mas o relacionamento ainda pode ser funcional se não houver melhor alternativa para a parte mais fraca. Pode também ser percebido como injusto, de modo que, na primeira oportunidade, a parte mais fraca abandona o relacionamento.

Ainda o autor considera como propriedades a **frequência, regularidade e intensidade**, dizendo que certas relações são ativas de uma maneira mais frequente e regular, como ir e voltar do trabalho ou mesmo efetuar transações

bancárias. O autor exemplifica, como seguindo um horário fixo, que é parte de um contrato de longa duração, as estradas de ferro suecas transportam rolos de papel da Suécia para a edição de um jornal em Londres todos os dias de acordo com um horário rigoroso. Outros relacionamentos são raros, como marcar um horário com uma funerária ou um agente do Estado, mas a lealdade de um provedor específico ainda pode ser forte. A educação pode requerer um relacionamento intenso durante vários anos; uma cirurgia, durante vários dias. A relação com uma loja de conveniência pode ser estável e freqüente, mas não particularmente intensa.

Em relações de longa duração, as partes, precisam se adaptar umas às outras. No *B-to-B*, essa adaptação pode ser importante, à medida que os anos vão passando e o término do relacionamento talvez seja muito caro para uma ou todas as partes.

Furlong (1994) propõe um modelo para a retenção de clientes, composto por três partes: mobilização das pessoas e da organização em prol da retenção de clientes, elaboração do compromisso organizacional para com a retenção do cliente e a integração organizacional. O modelo proposto tem por suporte os princípios-chave de responsabilidade individual, orientação para a ação e adaptabilidade organizacional.

A **adaptação** pode significar grandes investimentos, que são personalizados conforme as necessidades de outras partes e não podem ser necessariamente usados para algo mais.

Isso pode afetar a fabricação, as finanças, os sistemas de informação e o conhecimento, mas também pode ser mental e social. No *B-to-C*, os consumidores também se adaptam a um sistema e a procedimentos. O autor cita como exemplo os sistemas de pagamento.

A maioria dos consumidores quer que o ato de pagar contas seja uma rotina sem esforço. Quando os sistemas de pagamento são modificados, como os bancos, que atualmente forçam os clientes a mudar para o *Internet banking*, isso exige o investimento por parte do consumidor de um computador, uma assinatura de acesso à internet e instalações de *software*. O sistema exige que o consumidor aprenda a fazer o serviço de um caixa de banco e consinta com complexos

procedimentos de segurança inconvenientes, além de pouco prováveis. Para alguns, esta talvez seja uma adaptação positiva, que ofereça maior flexibilidade, além de o cliente economizar tempo. Para outros, como os mais velhos, a adaptação pode nem sequer ser uma opção.

Adaptar estruturas, mais flexíveis, com mais facilidade de adaptação à culturas e à mudanças ajudam a diminuir os impactos e facilitar a adaptação (CURRY; CURRY, 2000).

A próxima propriedade de grande importância das relações comerciais, destacada pelo autor é a **atração**, em que ele usa a metáfora do casamento de longa duração, e que a atração entre as partes é um fator dominante. Outras propriedades gerais importantes são **proximidade e distância**, a proximidade pode ser física, mental ou emocional. A física facilita o contato mental e emocional (GUMMESSON, 2005).

Ainda na visão do autor, empresas que querem fazer negócios em um país estrangeiro precisam estar continuamente presentes para obter credibilidade. As diferenças culturais existem entre os países nesse sentido e grupos étnicos e religiosos podem construir uma distância mental, apesar da proximidade física. Certos relacionamentos se tornam verdadeiramente pessoais.

Formalidade, informalidade e transparência são propriedades citadas e destacam-se pelas relações comerciais que geralmente são mais informais do que formais. Como consumidores, raramente, há contratos ou qualquer outra obrigação escrita, mas há exceções.

Exemplificando, os membros de um clube de golfe, que se consentem com regras rígidas e, em geral, não se pode simplesmente mudar para outro clube; pagamentos e contratos são formais e regulamentados. Se infringir as regras, podem-se ser punidos ou abandonados como consumidores.

Quanto melhor se conhecer as pessoas em uma pequena loja, mais informal será o relacionamento. No *B-to-B*, a informalidade é uma necessidade absoluta, como um suplemento para acordos formais. Os problemas são resolvidos por telefone, e as partes confiam umas nas outras. Contudo, os aspectos formais precisam ser cautelosos. Um deles é o grau de transparência.

Os procedimentos rotineiros podem ser fundamentais para a eficiência, e também para a eficácia dos preços. A propriedade da **rotinização** assegura uma troca entre rotinas e procedimentos padronizados para maior rapidez e redução de custos, e a sensação de que os relacionamentos se desenvolvem e perduram (GUMMESSON, 2005).

Para o mesmo autor, o **conteúdo** de uma relação de negócios é tradicionalmente descrito como troca econômica. Um lado fornece bens e serviços e o outro dinheiro; os fluxos de bens ou serviços vão a uma direção e as correntes financeiras em outra.

Nesse sentido, o marketing é uma troca. Na nova teoria de marketing e gerenciamento, o relacionamento é cada vez mais visto como interação e criação de valor conjunto.

Heide (1994) e Wilson (1995) reforçam a tese de que o objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos de sucesso com os clientes, em que as trocas de vantagens é o principal ponto de atenção.

O conteúdo de uma relação geralmente é o conhecimento e a informação. Essa é uma análise racional das alianças, por exemplo, para o desenvolvimento de produtos ou para um hotel se unir a uma rede de reservas de quartos. Dessa maneira, a empresa “pode se tornar maior sem crescer”. A coordenação e a utilização de recursos para a fabricação e a distribuição podem ser importantes, por exemplo, no caso de jornais concorrentes que dividem a mesma empresa de impressão e distribuição para assinantes para cortar custos (GUMMESSON, 2005).

Há ainda as propriedades **pessoais e sociais** que incluem as modalidades de idade, sexo, profissão, educação, etnia, personalidade, geografia e sociabilidade, além de traços pessoais. Em análises de redes sociais, fazem-se esforços para identificar padrões de relacionamento: afinidades, grupos, blocos. As análises oferecem matrizes e descrições de estruturas de relações pessoais. O sociograma é uma técnica gráfica para mostrar padrões de relacionamentos entre indivíduos (GUMMESSON, 2005).

As propriedades gerais dos relacionamentos, destacadas anteriormente, podem contribuir para a avaliação de uma relação e seu desenvolvimento ou

término. No entanto, elas não podem ser as bases para as decisões em marketing, em planejamento e execução.

Mesmo que cada uma delas destaque um fenômeno interessante precisam ser contextualizadas. Assim define-se que os tipos de relacionamentos sejam compostos de várias propriedades e que podem ser reconhecidos no gerenciamento.

Bartram (2001) indica três modos para analisar um cliente: através do histórico e da média de relacionamentos em um determinado período e através da projeção da expectativa de compras do cliente. No entanto, adverte que o comportamento passado não é um guia seguro para relacionamentos lucrativos no futuro, devendo ser considerados fatores de difícil previsão como mudanças de hábitos dos clientes, variações sazonais e aumento da concorrência.

Partindo das propriedades apontadas por Gummesson (2005), outros autores também destacam as mesmas, no entanto com termos diferentes, mas que de alguma maneira enfatizam ou relacionam pontos comuns com as mesmas.

Enquadram-se para uma aceitação comum e geral envolvendo o marketing de relacionamento: relacionamentos cooperativos e colaborativos que buscam a captação, a retenção e a manutenção dos clientes por frequência, regularidade ou intensidade de compra, envolvendo todas as áreas de empresa.

A seguir são apresentadas algumas das principais definições e posicionamentos conceituais, dos principais autores de marketing de relacionamento, conforme segue:

Tabela 1: Posicionamentos Conceituais de Marketing de Relacionamento

Fonte	Definição
Gummesson (2005, p.22)	"O marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro das redes de relacionamentos."
Bennet (1996, p.418)	"O marketing de relacionamento implica no cumprimento de todas as promessas realizadas, pela empresa provedora, ao desenvolvimento de compromisso e confiança ... e estabelecimento (quando seja possível) de contatos pessoais e vínculos entre o cliente e os representantes da empresa. E neste processo podem surgir sentimentos, obrigações, implicações e empatia."
Alet (1994, p.35)	"Marketing de relacionamento é o processo social e direto de estabelecer e cultivar relações com os clientes, criando vínculos com benefícios para cada uma das partes, incluindo vendedores e distribuidores, e cada um dos interlocutores fundamentais para a manutenção e exploração da relação."
Berry, (1983, p.25)	"o marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e - em organizações de vários serviços - melhorando os relacionamentos com os clientes."
Clark e Payne (1995, p.42)	"O marketing de relacionamento é o negócio de atrair e realizar relações de longo prazo com os clientes."
Doyle e Roth (1992, p.59)	"O marketing de relacionamento consiste em ganhar a posição do fornecedor preferido, desenvolvendo a confiança, com clientes chaves ao longo de um período de tempo."
Jackson (1985, p. 165)	"O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais."
Grönroos (2000, p.242-3)	"O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas."
Ballantyne (1991, p.3)	"Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento."
Shani e Chalasani (1993, p.44)	"O marketing de relacionamento é um esforço integrado para identificar, manter e construir uma rede com os consumidores a um nível individual e para formar continuamente a rede para o benefício mútuo de ambas as

	partes, a através de contatos interativos, individualizados e de valor agregado ao longo de um extenso período de tempo.”
Morgan e Hunt (1994, p.22)	O marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing
Porter (1993, p.14)	“O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes o comprador e o provedor – estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico, ético que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes”.
Gummesson (2005, p.22)	“CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas”.
Parvatiyar (1996, em Mattsson, L.1997, p.449)	“O marketing de relacionamento é o processo de cooperar com os clientes para melhorar a produtividade de marketing mediante a eficiência e efetividade.”
PricewaterhouseCoopers (1999, p.12)	“CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para funcionários e clientes – apoiada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos em longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais – e dessa maneira agregando valor à empresa e ao cliente”.
Eggert e Fassot (2001, p.5)	O “eCRM” engloba a análise, o planejamento e o gerenciamento de relacionamentos com clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a internet, com o objetivo de a empresa focar clientes seletos”.
Rapp e Collins (1991, p.203)	O marketing de relacionamento é um nível mais aprofundado do marketing direto e de massas, é o marketing com base de dados contínua e na medida, segundo o qual as respostas não somente se satisfazem mediante uma vinculação publicitária, sendo que a informação se agrega a base de dados interna e se emprega para dispor de uma comunicação contínua e na medida, para o futuro.
Wong e Sohar (2002, p.36)	O marketing de relacionamento é um constructo multidimensional integrado pelo menos por três dimensões: a confiança, o compromisso, e a qualidade da relação.
Payne, Christopher, Clark, Peck, 1997, p. 84)	O marketing de relacionamento consiste em estabelecer, manter, desenvolver e comercializar relações com os clientes (não necessariamente a longo prazo) de tal forma que os objetivos das partes que estejam envolvidas se realize. Isto se consegue através de um mútuo intercâmbio e cumprimento das promessas.

Fonte: Elaboração própria a partir de vários autores

Embora não haja ainda elucidações claras para uma única definição de marketing de relacionamento ou o fenômeno do marketing de relacionamento,

evidencia-se de acordo com o levantamento teórico realizado até então, que algumas questões são tidas como primordiais ao conceito.

Como, por exemplo, a aquisição, atração ou captação, manutenção e retenção de clientes, além de relações mantidas em rede e a interação dessas por meio do valor agregado e benefícios mútuos, conforme também já mencionado antes deste quadro de posicionamentos conceituais.

Assim, com o objetivo de melhor adaptar o marketing de relacionamento ao escopo ambiental, surgem sistemáticas, práticas, ou modelos que se aplicam ao marketing de relacionamentos, que serão destacados no decorrer deste estudo.

2. 4 MODELOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

A discussão, a evolução e a influência das organizações nos novos negócios remetem a importantes questões acerca da maneira como os relacionamentos inter-empresas devem ocorrer e conforme foi mencionado anteriormente existem diferentes concepções do marketing de relacionamento que foram desenvolvidas por diversos autores, no que diz respeito às relações que as organizações desenvolvem ou mantêm, e alguns desses autores apresentam estas concepções sob a forma de modelos.

No marketing de relacionamento, considera-se que o desenvolvimento de relações para o melhor desempenho não se restringem aos clientes e que todos os envolvidos no processo de entrega de valor carecem de atenção.

Provavelmente em graus diferentes, mas certamente todos têm uma parcela de responsabilidade sobre o resultado final percebido pelo cliente.

Para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm que criar relações fortes. Precisam desenvolver relações com os clientes, fornecedores, distribuidores, revendedores, pessoas influentes no setor e membros da comunidade financeira (McKENNA, 1992).

E justamente nessa visão mais ampla das entidades com as quais uma empresa se relaciona é que reside a principal diferença entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento.

Na seqüência foram apresentadas algumas visões sistematizadas dos principais autores da área de marketing de relacionamento e suas concepções nas formas de modelos ou pressupostos. Esta apresentação visa a estabelecer a importância do marketing de relacionamento sob uma perspectiva de rede e interação.

Serão destacados aqui: o Modelo dos Seis Mercados; o Modelo de Peppers e Rogers; o Modelo de Morgan e Hunt; o Modelo de Doyle; o Modelo dos 11 Cs de Gordon; O Modelo de Gerenciamento de Facilidades nas Relações de Cannon e Perreault; e o modelo dos 30 Rs de Gummesson.

2.4.1 O Modelo dos Seis Mercados

Cristopher, Payne e Ballantyne (1991) propuseram o “modelo dos seis mercados”, o foco central do modelo é que para construir e sustentar o valor real do cliente é importante reconhecer que relacionamentos devem ser construídos com um conjunto de entidades ou mercados. Cada um representando as várias dimensões do marketing de relacionamento podendo ser representadas por indivíduos ou outras organizações contribuindo, desta forma, direta ou indiretamente com a efetividade dos negócios de uma organização.

Os seis mercados são: de clientes; de referências; de influências; de fornecedores e alianças; de recrutamento e interno. Inicialmente, o modelo dos seis mercados foi apresentado conforme a figura a seguir:



Figura 6: Domínio dos Seis Mercados

Fonte: Christopher, Payne, Ballantyne (1991 apud PECK et al., 1999 p.5)

O **mercado de clientes** é composto por todos os indivíduos ou organizações que compram bens e serviços de uma empresa, tanto no papel de usuário final como de intermediário ou comprador direto (BAKER et al, 2001). O marketing de relacionamento, na abordagem dos seis mercados, significa gerenciar os relacionamentos com cada mercado do sistema, construindo valor para os clientes, de modo a conquistá-los e retê-los, o interesse em criar vínculos com os clientes, devido aos melhores resultados que isso proporciona à empresa, também se aplica aos demais mercados.

O **mercado de referências** abrange todas as entidades envolvidas em referenciar direta ou indiretamente uma determinada organização empresarial, ou seja, as redes informais de referências e as referências recíprocas bastante utilizadas no setor de serviços profissionais, por exemplo.

Fazem parte deste mercado os clientes chamados defensores (principais mantenedores de referências tipo “boca a boca”), os clientes atraídos por outros clientes, as referências incentivadas, através de algum tipo de bônus, por exemplo, as referências profissionais, tais como consultores ou analistas, e os funcionários da própria organização.

As referências podem ser decisivas na criação de relacionamentos entre uma organização e seus clientes (PECK et al., 1999).

Do **mercado de influências** fazem parte todas as entidades que podem, direta ou indiretamente, exercer influência sobre a organização e sobre seus clientes.

Christopher in McDonald (2001, p. 89) destaca: “*Os governos local e nacional, entidades normalizadoras, associações de consumidores, ambientalistas, autoridades de controle ambiental, grupos de usuários, associações setoriais, autoridades reguladoras e a comunidade local.*” Pode-se considerar que são entidades que podem exercer algum tipo de influência, podendo estas serem positivas ou negativas. Para os autores, embora estas influências não adicionem diretamente valor ao produto ou serviço, elas podem exercer influência direta sobre a predisposição de compra.

O **mercado de fornecedores** abrange toda a cadeia de fornecimento de materiais, produtos e serviços (BAKER et al., 2001). É com o mercado de fornecedores que as organizações montam alianças e parcerias para melhor atender as necessidades dos seus clientes. O resultado destas alianças com fornecedores pode propiciar um incremento na competitividade através da criação de valor para o cliente final.

O **mercado de recrutamento** representa os empregados em potencial que possuem os atributos necessários para sustentar e manter as competências chave de uma organização. Este mercado também inclui outras entidades tais como escolas, universidades e agências de empregos, as quais têm fácil acesso a estes potenciais empregados (PECK et al., 1999).

Para Berry (1996), competir por talento e desenvolver habilidades em serviços são dois componentes que se reforçam mutuamente porque empresas com habilidade de investir no desenvolvimento de funcionários terão vantagem no recrutamento.

A meta é fazer com que a organização seja atrativa para aquelas pessoas que compartilham dos mesmos valores. A qualidade dos funcionários de uma organização raramente é considerada, apesar de eles exercerem um papel-chave de marketing, particularmente no setor de serviços (BAKER et al., 2001).

A fim de atrair e manter funcionários da mais alta qualificação, sendo aqueles que compartilham os valores da empresa proporcionando grande contribuição para o sucesso futuro. Assim as empresas devem fazer um marketing adequado para poder recrutar esses funcionários, isso implica criar um clima organizacional adequado e então anunciar os benefícios desta organização. (CHRISTOPHER apud MCDONALD, 2001).

E ainda o **mercado interno**, que é composto pelos funcionários e colaboradores de uma organização. Eles têm um papel importante na manutenção da estratégia de marketing de relacionamento da empresa.

Conforme ressaltam Weitz e Bradford (1999), serão exigidos recursos humanos preparados para trabalhar em equipe (interdependência), não apenas entre seus colegas de trabalho, mas também com pessoas de outras organizações, com habilidades para resolver problemas com criatividade e inovação, gerenciar conflitos e construir confiança.

Gerenciar uma empresa que tem o cliente como foco implica uma forte ênfase no marketing interno. Os objetivos fundamentais do marketing interno são desenvolver uma consciência entre funcionários a respeito dos clientes internos e externos e removendo barreiras funcionais para atingir a eficiência organizacional (CHRISTOPHER apud MCDONALD, 2001).

O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidades entre as empresas e os funcionários (VAVRA, 1993).

Após considerarem estes mercados, foi feita posteriormente uma re-análise do modelo proposto e ele foi revisado e apresentado com um novo enfoque central, para o **mercado de clientes**.

Os autores acreditam que originalmente o modelo, não apresentava a devida atenção às alianças estratégicas ou parcerias de negócios, a não ser com os fornecedores imediatos. O mercado de fornecedores passou então a ser definido como domínio do mercado de fornecedores e alianças.

O novo enfoque ficou assim caracterizado, conforme pode ser visto na figura a seguir:



Figura 7: Domínio dos Seis Mercados Revisado

Fonte: Christopher, Payne, Ballantyne (1991 apud PECK et al., 1999 p.5)

No novo enfoque, outros aspectos foram levados em consideração, a fim de melhor adequar o modelo ao ambiente de negócios que sempre está em mutação.

Os vários mercados definidos no modelo foram subdivididos em grupos ou segmentos. Os autores mencionam, por exemplo, a necessidade de gerenciamento de todos os aspectos envolvidos na cadeia de valores, incluindo além dos fornecedores e do usuário final.

Nesta cadeia, outros elementos essenciais tais como os intermediários, distribuidores e varejistas, elementos fundamentais quando se trata do relacionamento entre empresas, que fazem a ponte entre uma organização e seus clientes finais. Agora o papel dos agentes intermediários passa a ser mais bem definido.

Assim, o antigo domínio do mercado de clientes foi subdividido em dois grandes grupos: consumidores finais e intermediários, estes últimos ainda divididos em dois outros grupos: os compradores diretos e os intermediários propriamente ditos.

Considera-se então que possa haver uma grande quantidade de agentes intermediários no processo de compra e venda de produtos até chegar ao consumidor final.

Apesar de não apresentar uma identificação detalhada de todas as formas de relacionamento mantidas por uma organização, o modelo de seis mercados definiu escopo, natureza e propósitos do marketing de relacionamento (PECK et al., 1999).

Outras análises desenvolvidas pelos autores acima deixam claro que o modelo é aberto, e pode ser avaliado, o que dependerá do cenário de negócios vigente. No entanto, fica bastante evidente uma divisão em dois grandes grupos, um grupo dirige a atenção aos clientes e outro que representa todas as entidades que influenciam ou podem influenciar os processos de negócios da organização.

Assim entende-se que tanto funcionários como fornecedores, que apreciam e conhecem melhor o processo, desempenham melhor suas funções.

Neste sentido uma comunidade em harmonia e satisfeita com a atuação da organização em sua região tende a ser sua melhor defensora.

Acionistas com maior conhecimento da organização não se intimidam e mudam suas aplicações a qualquer sinal de alerta, ou oportunidade aparentemente mais atraente junto a um concorrente.

A abordagem dos seis mercados valoriza todas as relações, beneficiando mutuamente todos os envolvidos no sistema de criação e entrega de valor para o cliente.

2.4.2 O Modelo de Peppers e Rogers

O modelo dos consultores *Peppers & Rogers Group* muito contribui para o desenvolvimento e implementação da estratégia de relacionamentos da empresa. Os autores são de uma empresa americana de consultoria que se dedica a auxiliar

as organizações no desenvolvimento e implementação de estratégias de negócios orientadas ao cliente.

Eles recomendam as seguintes etapas para a implantação de estratégias de CRM (PEPPERS; ROGERS, 2002):

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

Cabe dar um destaque à última fase da etapa anterior deste modelo que apresenta claramente necessidades de medidas para avaliação, das práticas de CRM.

A segunda etapa, que define as estratégias para o CRM, compreende quatro atividades principais conforme a figura seguinte, e devem ser continuamente executadas.

Na proposição dos autores os passos indicados são: Identificação dos clientes, Diferenciação, Interação e Personalização; conforme seguem na figura:

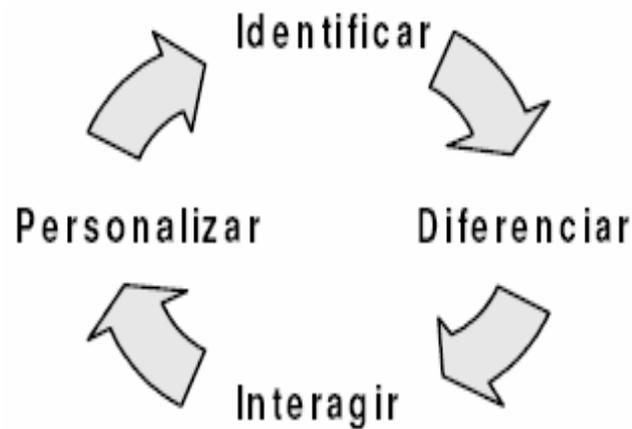


Figura 8: Passos Para a Identificação e Definição da Estratégia de CRM
Fonte: Peppers e Rogers, 2001

Identificar os clientes significa que a empresa deve primeiramente conhecer os clientes de forma individual, conhecer suas preferências, necessidades, históricos, etc, e ainda reconhecê-los em todos os pontos de contato da organização. Depois de identificados, a empresa deve diferenciá-los com o objetivo de priorizar seus esforços e personalizar seu comportamento com base nas suas necessidades individuais. Para isto, é preciso categorizá-los pelo nível de valor que o cliente tem para a empresa e pelas suas necessidades de produtos e serviços.

Uma vez descobertos os clientes de maior valor, o próximo passo é incentivá-los a interagir com a empresa. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes, com o objetivo de, no decorrer de cada interação, desenvolver uma relação de aprendizado, na qual cada vez mais se obtêm informações dos clientes, para personalizar produtos e serviços.

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes a empresa deve personalizar os produtos e serviços para fazer com que a experiência do cliente em fazer negócios com a empresa seja única. Quanto mais se personaliza, mais valor é

entregue ao cliente, que vê conveniência em continuar fazendo negócios com a empresa, mantendo, assim, relações duradouras.

Conforme já mencionado anteriormente, o destaque desse modelo pode ser a consideração que é dada, em função do processo de mensuração ou avaliação da estratégia de CRM.

2.4.3 O Modelo de Morgan e Hunt

Em 1994, Morgan e Hunt apresentaram sua visão do marketing de relacionamento também através de um modelo proposto por um conjunto de dez formas de relacionamentos entre uma organização e entidades envolvidas.

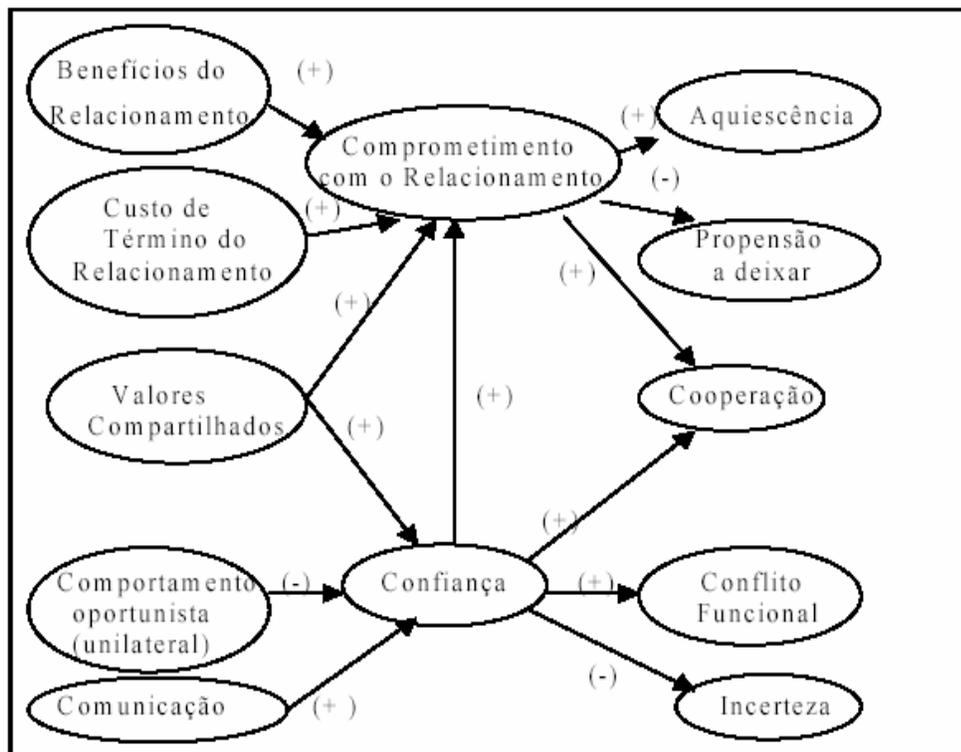


Figura 9: Modelo original proposto por Morgan e Hunt
Fonte: Morgan e Hunt (1994).

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22), o que determina o sucesso de estratégias de marketing de relacionamento é a existência de comprometimento e confiança.

Nesta abordagem, as entidades envolvidas nestes relacionamentos são: os fornecedores de bens e de serviços, os competidores, as organizações sem fins lucrativos, o governo, os clientes intermediários, os clientes finais, as unidades de negócio da própria organização, os empregados e também os departamentos funcionais.

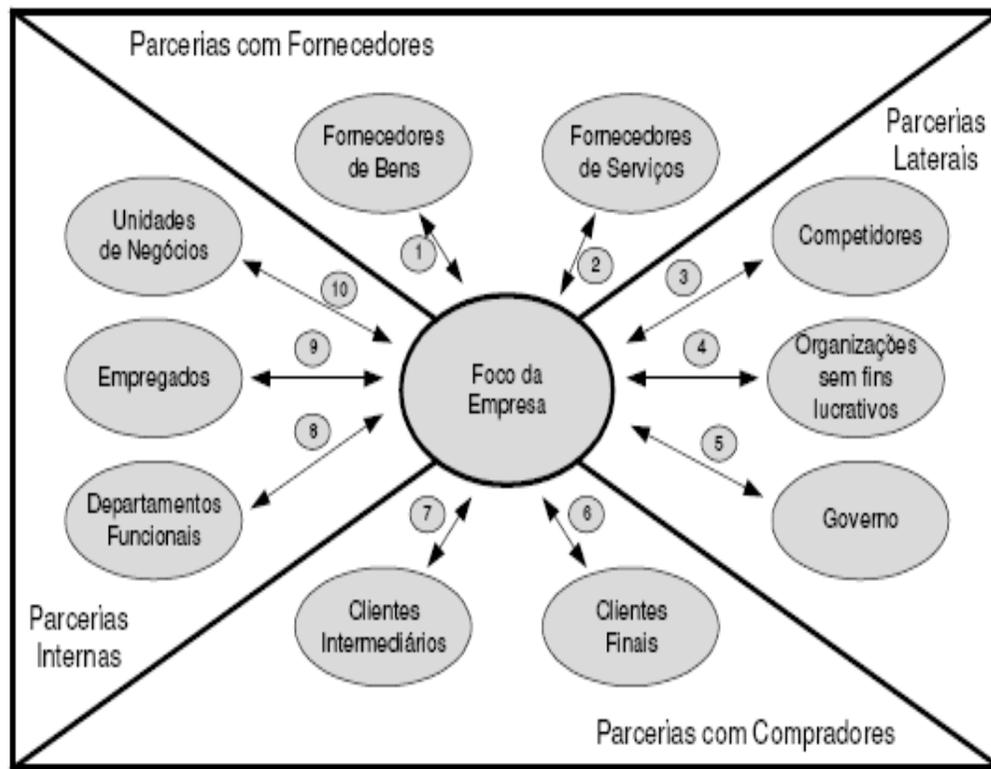


Figura 10: Modelo de Parcerias de Morgan e Hunt
Fonte: Morgan e Hunt (1994).

Estes dez relacionamentos foram divididos pelos autores em quatro grupos denominados de parcerias (*partnerships*): parcerias com fornecedores, parcerias laterais, parcerias internas e parcerias com compradores (GUMMESSON, 2002; PECK et al., 1999).

O modelo desses autores merece um destaque diferenciado, por destacar o enfoque de questões como confiança e comprometimento.

2.4.4 O Modelo Proposto por Doyle

No modelo de Doyle (1995), (DOYLE apud PECK et al., 1999, p. 14), que identifica uma série de pares de relacionamentos entre o núcleo central da organização e dez tipos de “redes de parceria”.

Este autor segue a idéia geral do modelo apresentado anteriormente de Morgan e Hunt (1994), acrescentando as alianças estratégicas às parcerias laterais ou externas.

Para o autor, este modelo “permite a integração de conceitos-chave de capacidades centrais, objetivos estratégicos e criação de valor” (DOYLE apud PECK et al., 1999, p. 14).

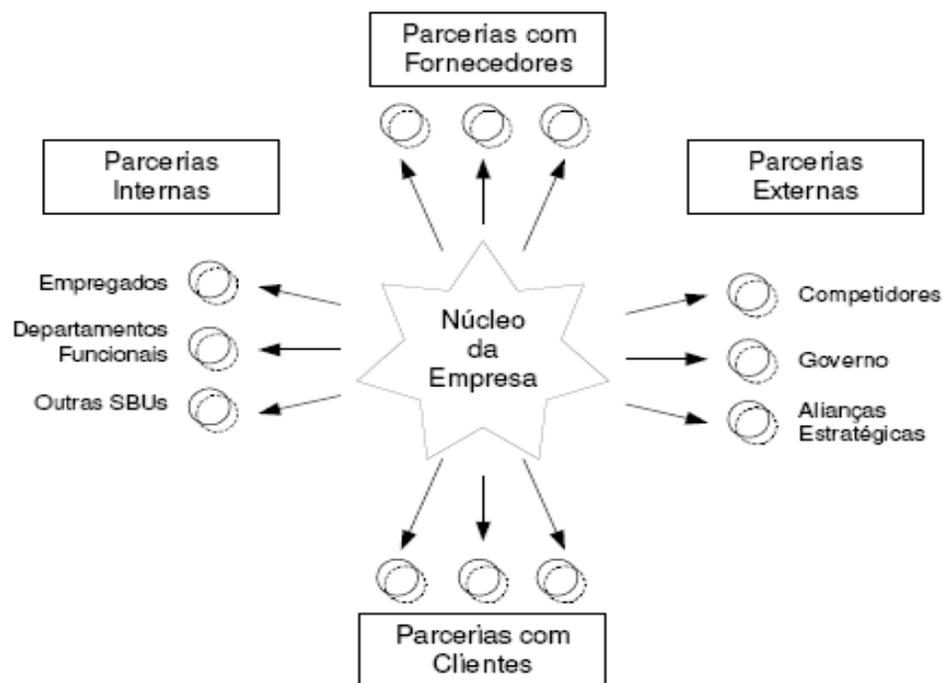


Figura 11: Modelo de Doyle

Fonte: Doyle 1995 apud Peck et al., 1999, p. 15

2.4.5 O Modelo Dos 11 Cs de Gordon

Para Gordon (1999), o profissional de marketing de relacionamento tem um novo cardápio de variáveis para administrar, ao que o autor denomina de 11 Cs.

Os 11 Cs, do marketing de relacionamento são: clientes; categorias; capacidades; custo, lucratividade e valor; controle do contato para processos monetários; colaboração e integração; customização em massa; comunicações, interação e posicionamento; cálculos sobre o cliente; cuidados com o cliente; cadeia de relacionamentos. Na tabela abaixo são especificados os 11 Cs.

Tabela 2: 11 Cs do Marketing de Relacionamento

OS 11 CS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	
1. Cliente	Definir quais os clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir;
2. Categorias	A definição do alcance das ofertas de produto e serviço a serem ofertadas aos clientes
3. Capacidades	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejável pelos clientes;
4. Custo, lucratividade e valor	A construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores com os clientes e com a partilha dos mesmos;
5. Controle do contato com os processos monetários	A administração e controle dos processos associados aos contatos da conta através da garantia de recolhimento de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa;
6. Colaboração e integração	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor;
7. Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil;
8. Comunicação, interação posicionamento	Envolvimento do cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;

9. Cálculos sobre o cliente	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bem como avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10. Cuidados com o cliente	O desenvolvimento e a administração de processos para fornecimento de informação em tempo real, bem como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar, o valor do produto ou serviço ao cliente.
11. Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, permitem à empresa criar o valor final que os clientes desejam, centrada no cliente.

Fonte: Adaptado partir de Gordon (1999, p.89)

Para Gordon (1999 p.63), o conjunto de ações de marketing desenvolvidas com base nos 4P's é inerente apropriado quando se está concentrado em um segmento de mercado específico, mas difere para mercados reduzidos ou mercados que tenham como objetivo criar um valor mútuo compartilhado para o cliente.

Assim surge a proposição dos 11 Cs tocando em um ponto vital abordando que o marketing de relacionamentos difere do marketing tradicional, este concentrava na combinação produto e serviço e aplicava o marketing dos 4Ps, para administrar a demanda e facilitar o intercâmbio de bens.

Agora, a empresa deve escolher os clientes com os quais deseja se associar e trabalhar com eles para criar o valor que cada um espera (GORDON, 1999).

2.4.6 O Modelo de Gerenciamento de Facilidades nas Relações - Cannon e Perreault

Cannon e Perreault (1999), autores que voltam suas pesquisas mais para a área de logística, desenvolveram um modelo de relações, pois perceberam que havia uma ampla variedade de relacionamentos legítimos, os quais poderiam ser considerados como relacionamentos estáveis e maduros.

Na classificação, usaram cinco critérios abrangentes como: troca de informações, investimentos por parte do comprador e vendedor, ligações operacionais, traços legais e normas de cooperação.

Partindo desses critérios, os autores analisaram uma base com mais de 400 relações. Neste caso específico comprador e vendedor em diferentes indústrias e mercados. Deste trabalho de pesquisa resultou a identificação de 8 tipos de relacionamentos com diferentes níveis de cooperação, confiança e comprometimento.

São eles: **simples compra e venda** relacionamentos com os níveis mais baixos em termos de integração operacional; *“bare bone”* situações de trocas ágeis e velozes em que os níveis de adaptação e de laços legais são semelhantes ao da simples compra e venda, há maiores ligações operacionais e menores níveis de cooperação; **relações contratuais**, alto grau de laços legais e mediana integração operacional; **fornecimento customizado**, altos níveis de adaptação por parte de vendedores atendendo as especificidades dos compradores; **sistemas cooperativos**, ambos os lados do relacionamento apresentam altos níveis de integração operacional e de cooperação, mas menores níveis de laços legais; **colaborativo** apresentam altos níveis de colaboração e troca de informações, forte presença de laços legais e de confiança; **adaptação mútua** é o caso de altos investimentos e adaptações em processos ou produtos específicos para o relacionamento em questão; **cliente como rei**, as adaptações por parte do vendedor são as mais altas, apesar de não haver reciprocidade (o que caracteriza uma assimetria intrigante), apresenta os maiores níveis de integração operacional, laços legais e cooperação (SLONGO e LIBERALI, 2004).

A pesquisa também mostra como a satisfação do cliente e avaliações de desempenho do provedor variam por tipos diferentes de relações. Dos resultados provêm perspicácias novas sobre a natureza de relações em mercados de negócio (CANNON e PERREALT, 1999).

Os aspectos de agilidade e velocidade apontados por este modelo remetem ao pensamento de Christopher (2000) onde é argumentado pelo autor que companhias líderes estão implementando estratégias de marketing que são

baseadas em estratégias da cadeia de suprimentos sendo projetadas para a **agilidade, flexibilidade e eficiência** estes são considerados pelo autor como aspectos fundamentais para a gestão competitiva.

Então, são estas as organizações que estarão melhores preparadas para sobreviver nos mercados cada vez mais incertos, o que contempla também os aspectos da cadeia de suprimentos quando se refere a outros pontos do modelo como: fornecimento customizado, sistemas colaborativos, adaptação e outros.

Para Castro e Armário (1999), o objetivo básico de qualquer empresa deve ser o de aumentar o valor para o cliente, à medida que isto se concretiza e que se unem os mecanismos adequados torna-se mais difícil para as empresas concorrentes competirem na mesma igualdade.

2.4.7 O Modelo de Gummesson

Dentro da perspectiva de relacionamentos, redes e interação é possível destacar o modelo dos 30R's, proposto por Gummesson, (2005), ele propõe o modelo dos 30R ou modelo de 30 tipos de relacionamentos.

Para o autor, as propriedades gerais dos relacionamentos podem contribuir, para uma avaliação de uma relação e seu desenvolvimento ou término. No entanto, elas não podem ser a única base para decisões em marketing, planejamento e execução. Mesmo que cada uma delas destaque um fenômeno interessante, elas precisam ser contextualizadas. Assim percebe-se a definição de tipos de relacionamentos que são compostos de várias propriedades podendo ser reconhecidos no gerenciamento.

Também há a abordagem das características dos diversos tipos de relacionamentos que podem existir entre a organização e seus *stakeholders*. E ainda o marketing de relacionamento como sendo uma síntese da contribuição de diversas teorias do marketing: o marketing tradicional, o marketing de serviços e a

teoria de rede do marketing *business-to-business*, que foi inspirada no marketing de relacionamento total.

Na tabela a seguir são apresentados os 30 R's:

Tabela 3: Tipos de Relacionamentos - 30 R's de Gummesson

	Relacionamentos de mercado clássicos
R1	O duo clássico- a relação entre o fornecedor e o cliente. Este é o relacionamento paternal de marketing, a troca de valores definitiva que constitui a base dos negócios.
R2	O trio clássico- o drama do triângulo consumidor-fornecedor-competidor. A competição é um ingrediente central da economia de mercado. Nela, há relações entre três partes: entre o consumidor e o fornecedor atual, entre o consumidor e os competidores do fornecedor e entre os competidores.
R3	A rede clássica- canais de distribuição. A distribuição física tradicional e o gerenciamento moderno de canais, que inclui bens, serviços, pessoas e informações consistem em uma rede de relacionamentos.
	Relacionamentos de mercado especiais
R4	Relações via profissionais de marketing em turno integral e profissionais de marketing de meio turno. Aqueles que trabalham em marketing e no departamento de vendas-PMTIs- estabelecem relacionamento profissionais. Todos os outros, que têm outras funções principais, mas ainda influenciam os relacionamentos com clientes direta ou indiretamente, são PMTs. Também há PMTIs e PMTs que cobram fora da organização.
R5	O encontro de serviço- interação entre consumidores e provedores de serviços. A produção e a entrega de serviços envolvem o consumidor em uma relação interativa com o provedor de serviços, geralmente chamado de momento da verdade.
R6	O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado. O marketing para outras organizações- marketing industrial ou de negócios- geralmente significa contato entre muitos indivíduos da organização dos fornecedores e consumidores.
R7	A relação com o consumidor do consumidor. Uma condição para o sucesso geralmente é entender o consumidor do consumidor e que os fornecedores podem fazer para ajudar seus consumidores a se tornar bem sucedidos.
R8	O relacionamento próximo contra o relacionamento distante. No marketing massivo, a intimidade com o consumidor é perdida e o relacionamento torna-se distante, baseado em pesquisas, estatísticas e textos escritos.
R9	A relação com o cliente insatisfeito. O consumidor insatisfeito requer um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que em uma situação normal, muitas vezes mal gerenciado pelo servidor. A maneira de tratar uma reclamação- a recuperação- pode determinar a qualidade da relação futura.

R10	O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro. Quando a competição é inibida, o consumidor pode estar à mercê do fornecedor ou o contrário. Um deles torna-se prisioneiro.
R11	O consumidor enquanto “membro”. Para criar um relacionamento sólido de longa duração, tem se tornado cada vez mais comum alistar clientes como membros de vários programas de fidelidade.
R12	Relacionamento eletrônico. Relacionamento eletrônico, representado pela internet pelo e-mail e pelos telefones celulares, posiciona-se contra o h-relacionamento, relacionamento humano. É cada vez mais crucial observar o conceito de <i>high tech - high touch</i> no MR e no CRM.
R13	Relacionamentos parassociais- relações com marcas e objetos. As relações não existem somente como pessoas e objetos, mas também na forma de imagens mentais e símbolos, como marcas registradas e identidades corporativas.
R14	Relacionamento não comercial. Esta é uma relação entre o setor público e os cidadãos/clientes, mas também inclui organizações voluntárias e outras atividades fora da economia baseada no lucro e monetarizada, como as usadas em famílias.
R15	Relacionamento verde. As questões de meio ambiente e saúde têm aumentado aos poucos em importância e estão criando um novo tipo de relacionamento com o cliente por meio de legislações, da voz de líderes de consumidores, da mudança de comportamento dos consumidores e de uma extensão da relação consumidor-fornecedor, de modo a abranger um processo de reciclagem.
R16	Relacionamento baseado na lei. Uma relação com o consumidor às vezes é baseada principalmente em contratos legais e ameaças com processos.
R17	Rede criminal. O crime organizado é construído sobre redes firmes e geralmente impermeáveis, guiadas por uma missão ilegal de negócios. Existem no mundo todo e parecem estar crescendo, mas não são analisadas nas teorias de marketing. Essas redes podem perturbar o funcionamento de uma indústria de mercado inteiro.
	Megarrelacionamentos
R18	Redes sociais e pessoais. As redes sociais e pessoais geralmente determinam as de negócios. Em algumas culturas, os negócios só são conduzidos entre amigos e amigos de amigos.
R19	Megamarketing- o “cliente” real nem sempre se encontra no do mercado. Em certas ocasiões, os relacionamentos precisam ser solicitados a governos, legisladores, pessoas influentes e outros para possibilitar o marketing em um nível operacional.
R20	Alianças mudam os mecanismos de mercado. Alianças significam relacionamentos mais próximos e colaboração entre companhias. Dessa maneira, a competição é parcialmente freada, mas a colaboração é necessária para fazer a economia de mercado funcionar.
R21	O relacionamento do conhecimento. O conhecimento pode ser o recurso mais estratégico e crítico, e a “aquisição de

	conhecimento” geralmente é o racional para alianças.
R22	Megaalianças mudam as condições básicas para o marketing. A União Européia e o Nafta são exemplos de alianças acima das companhias e indústrias comuns. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais.
R23	O relacionamento da mídia de massa. A mídia pode ser positiva ou destrutiva para o marketing e é particularmente influente na formação da opinião pública. A relação com a mídia é crucial pelo modo como esta vai tratar um assunto.
	Nanorreacionamento
R24	Os mecanismos de mercado são trazidas para dentro da companhia. Ao introduzir centros de lucro em uma organização, cria-se um mercado e emergem relacionamentos internos e externos de um novo tipo.
R25	Relacionamento com o consumidor interno. A dependência entre os diferentes departamentos e camadas de uma empresa é vista como um processo consistente de relações entre consumidores internos e fornecedores internos.
R26	A Orientação para a qualidade e o consumidor: a relação entre gerenciamento de operações e marketing. O moderno conceito de qualidade construiu uma ponte entre projeto, engenharia, manufatura e outras atividades baseadas em tecnologia e marketing. Considera os relacionamentos internos na companhia, bem como sua relação com os consumidores.
R27	Marketing interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários. O marketing interno pode ser visto como a parte do MR, porque dá apoio indireto e necessário aos relacionamentos com os consumidores externos.
R28	A relação matricial bidimensional. As matrizes são a forma de rede mais simples, existem em todas as grandes corporações, e acima de tudo, são encontradas em relacionamentos entre gerenciamento de produto e vendas.
R29	A relação com os provedores externos de serviço de marketing. Os provedores externos reforçam a função de marketing, fornecendo diversos serviços, como os oferecidos por agências publicitárias e institutos de pesquisas mercadológicas, mas também na área de vendas e distribuição.
R30	A relação entre o financiador e o proprietário. Os proprietários e outros financiadores determinam em parte as condições em que uma função de marketing pode operar. A relação com eles influencia a estratégia de marketing.

Fonte: Adaptado de Gummesson, 2005 p. 45-46.

Se levados em conta, o conteúdo e a estrutura geral dos modelos, nota-se que as diferenças são bastante tênues relacionadas a alguns detalhes e às abordagens utilizadas pelos autores, todos priorizam bastante as relações com clientes, e também a interação, e ainda destacam a influência das relações nas estratégias de marketing.

2.5 CAPACIDADES ESTRATÉGIAS PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Historicamente, a estratégia de marketing envolvia a seleção de segmentos de mercado alternativos para alcançar, em seguida, a alocação de recursos financeiros e outros de acordo com um conjunto de ações de marketing para servir a cada segmento, mas a definição tradicional do conjunto de ações de marketing é inerentemente apropriada ao profissional de marketing (GORDON, 1999).

Mas quando o segmento se reduz e o objetivo é criar um valor mútuo e compartilhado com o cliente, durante toda uma experiência de compra, o conjunto de ações de marketing transforma-se fundamentalmente, tendo assim que ser levada em consideração algumas implicações e situações.

Gordon (1999) leva em consideração as implicações para a estratégia no reconhecimento de relacionamentos, como base para alocar e alinhar os recursos dentro de uma empresa.

Para Day (1994), a estratégia de marketing é o desenvolvimento de atividades e tomada de decisões a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável.

Isso se dá em especial pela sua contínua interação com o meio ambiente externo da organização, onde se relaciona com vários públicos e, particularmente, com o mercado consumidor, buscando informações e respondendo às demandas existentes, caracterizando assim a contribuição do marketing para com a estratégia organizacional.

Gummesson (2004) defende o posicionamento e a importância da interação e conhecimento do ambiente como um todo, e explica por que a relação do marketing “um a um”, não se tornou tão próspera o quanto seus defensores tinham esperado. Embora as aproximações resultantes das práticas de “um a um” tenham alcançado resultados significativos em muitas companhias, ele diz que o

foco limitado em um cliente e um provedor está defasado; as pessoas e organizações vivem em redes complexas.

Essa interação com o ambiente externo mostra que cada vez as organizações estão buscando o foco no cliente com a proposição de valor superior, e muitas organizações utilizam variados tipos de tecnologias para isto. No entanto, a tecnologia deve ser vista como um ferramental de apoio ao processo estratégico.

Para Gordon (1999), mais do que tecnologia, os profissionais de marketing precisam de um conjunto completo de capacidades estratégicas de apoio dentro da empresa para então permitir ao marketing de relacionamento tudo o que ele pode ser.

Neste sentido, Shoham e Fiegenbaum (1999) argumentam que ainda são poucos os estudos de estratégia de marketing que examinam o processo de seleção e operacionalização da estratégia. Para eles a formulação e implementação efetivas da estratégia, responsáveis pela criação e manutenção de vantagens competitivas, são propiciadas pelo desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Existem quatro capacidades básicas que uma empresa deve desenvolver para fazer marketing de relacionamento, são elas: capacidades de pessoal, capacidades de processos, capacidade em tecnologia e capacidade em conhecimento e percepção do mercado. (GORDON, 1999 p. 79).

A capacidade com foco nas **pessoas**, para o autor, é considerar a importância delas, pois estão no centro de qualquer relacionamento. Berry (1996) afirma que, quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de um valor para o cliente, maior o desafio; e se as empresas criam valor por meio do desempenho, nota-se que é a partir do envolvimento e do desempenho das pessoas que a empresa consegue entregar algo de valor para seus clientes.

Segundo Gordon (1999), o pessoal de linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a reconhecê-lo, lembrar seu histórico de contatos, entender as questões atuais dos clientes, prever certos comportamentos e prover respostas, soluções ou sugestões apropriadas.

Cada vez mais, estes os profissionais de “linha de frente” estão se tornando consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas empresas. Para

isso, a empresa deve sempre estar pensando em recompensar e incentivar, para cada vez mais, estimular o trabalho da linha de frente.

O sucesso de qualquer programa para desenvolvimento do marketing de relacionamento dependerá do treinamento, do desenvolvimento e da forma com que o pessoal buscará efetiva aliança com o cliente na hora da compra. Os relacionamentos de uma empresa com funcionários e parceiros contribuem nos esforços de construção de relacionamentos com os clientes.

A segunda capacidade básica para o desenvolvimento do marketing de relacionamento são os **processos e procedimentos**, para Gordon (1998), o marketing de relacionamento requer que os processos sejam estruturados em torno do cliente, podendo exigir mudanças essenciais para os processos existentes. O importante para o autor é concentrar-se nos processos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos como desejam se envolver com a empresa.

Para Stone e Woodcock (2002), os processos-chave de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios: todos da equipe devem ter pleno conhecimento e entendimento do processo; os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los, ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los; o processo produz benefícios claros para os membros da equipe (os colaboradores trabalham melhor, com redução de conflito e tensão); a equipe assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas; o processo deve dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

A terceira capacidade apontada pelo autor é a **tecnológica**, onde a variável tecnologia é considerada, por Kotler et al. (1998), como um fator de aprendizado, inovação e disseminação de novos padrões de comportamentos e formas de pensar.

No marketing de relacionamento, a tecnologia aparece como forma de sistema, como o de CRM (*Customer Relationship Marketing*), por exemplo, que possibilita uma integração e gerência de um relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.

Para Gordon (1999), a tecnologia pode ser útil em múltiplas funções dentro de uma empresa e entre uma empresa e seus clientes, incluem: comunicação externa, comunicação interna, informática e conteúdo. A comunicação externa facilita a interação entre clientes individuais e a empresa sobre todos os aspectos de suas exigências, tais como colaboração no projeto do produto, teste experimental, encomendas, fornece comunicação mais rápida e exata do que era com a intervenção manual, cria novas abordagens de comunicação com os clientes como a resposta de voz interativa, intercâmbio eletrônico de dados (EDI), comunica-se com outros colaboradores, investidores, diretoria, gerentes, fornecedores e canais intermediários de distribuição.

Continuando dentro da perspectiva da comunicação interna na visão de Gordon (1999) está remove empecilhos de funcionalidade de diversos processos e tecnologias internas individuais, que se depara com o cliente, como: acesso à internet, equipe vendas externas, mala direta, publicidade de massa de modo que o relacionamento com o cliente possa receber mais nítida atenção; une os vários sistemas de comunicação, de modo que a empresa se torne um fornecedor mais informado e com o qual seja mais fácil fazer negócio.

O conteúdo envolve informações sobre clientes: demografia, localidade, padrões de uso, frequência de pedidos, preferências; um contexto do cliente: descrições das prioridades enfatizadas pelos clientes, da unidade de tomada de decisão, de critérios e processos de compra; o comportamento dos clientes: informações refletindo as interações antes, durante e após a venda, o número, a natureza e outras informações adicionais; lucratividade do cliente; rastreia o desempenho financeiro da conta, não somente os custos dos bens vendidos (GORDON, 1999).

As duas últimas capacidades necessárias para o desempenho do marketing de relacionamento, são vistas pelo autor de maneira conjunta, são **conhecimento e percepção** compreendidas como ferramentas que possibilitam a democratização das informações, treinamentos de desenvolvimento de competências em relacionamento e técnicas nas próprias funções.

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

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

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

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

Com o intuito de se obter vantagem competitiva, direciona-se maior empenho para o desenvolvimento e a manutenção de atividades e aspectos específicos do negócio voltados para a entrega de valor superior aos clientes em relação às ofertas concorrentes (WEBSTER, 1988, 1992).

Kalakota e Robinson (2001) destacam que o conceito de marketing de relacionamento envolve a estratégia do negócio, pois tem o objetivo, através dos relacionamentos existentes, de gerar crescimento futuro, oferecer serviços de excelência através do uso das informações integradas e manter canais de relacionamento consistentes com o cliente.

A formulação de estratégias torna-se tarefa complexa; Na economia atual, os consumidores estão mais seletos, a concorrência está mais acirrada, a competição aumentou o horizonte temporal dos negócios, não é mais previsível como antes, então a formulação das estratégias passou a exigir mais atenção, por parte dos estrategistas.

2.5.1 Modelos de Formação da Estratégia

2.5.1.1 O Modelo de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison

Marketing - *Marketing Strategy Making* (MSM), desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), apresentam conjuntamente a formulação e a implementação de estratégias de marketing, bem como os elementos que influenciam esse processo e seus resultados.

Os elementos que fazem parte da formação da estratégia de marketing, segundo Menon et al. (1999), são definidos como: **elementos antecedentes** (centralização, formalização e cultura organizacional); **elementos relativos a processos** (análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração funcional, qualidade da comunicação, comprometimento com o consenso da estratégia, comprometimento com os recursos da estratégia), **relativos a resultados** (criatividade, aprendizagem, desempenho de mercado), tendo ainda a **variável de controle**, susceptível à turbulência ambiental.

Relacionamentos cooperativos cada vez mais são citados como componentes essenciais das estratégias de negócio, já que riscos ambientais, incertezas, lacunas de habilidades e de recursos encorajam as empresas em buscar parcerias com outras (CRAVENS, 1997).

2.5.1.2 Modelo de Noble e Mokwa

Modelo de integração dos fatores que influenciam o sucesso do processo de implementação da estratégia de marketing, obtido através de uma pesquisa realizada por meio de entrevistas em profundidade nos três níveis organizacionais

em três empresas solicitando que cada participante descrevesse detalhadamente: o que ele considera um esforço de implementação que resultou em sucesso e um em insucesso.

Após o estudo, as variáveis encontradas pelos autores que compõem o modelo de implementação da estratégia de marketing são assim definidas: **fatores relacionados à natureza da estratégia** que está sendo implementada (visão da estratégia; importância percebida da estratégia; escopo da estratégia; liderança efetiva; suporte da alta administração; compromisso de todos na organização); **aspectos do papel dos gerentes na implementação** (envolvimento, autonomia e significância do papel do gerente); **dimensões de compromisso** (compromisso organizacional, compromisso com a estratégia, compromisso do papel do gerente); **desempenho da organização resultante da implementação** (sucesso da implementação e papel da performance).

O modelo na continuidade premia a perspectiva intra-organizacional do processo estratégico, focando seu trabalho nas percepções, papéis e ações dos gerentes de nível intermediário na implementação das estratégias de marketing.

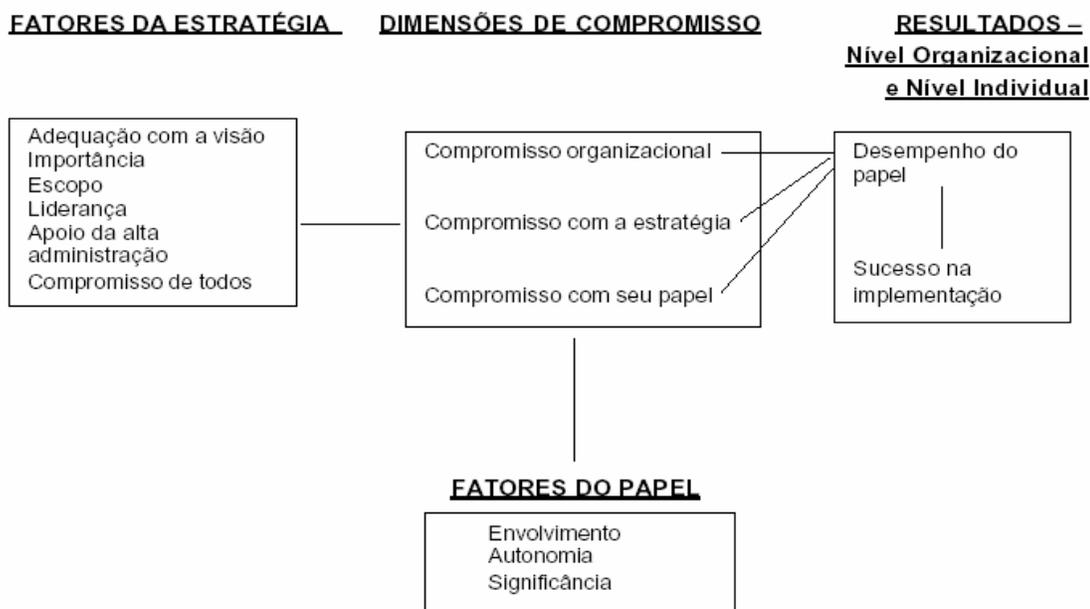


Figura 12: Modelo de implementação da estratégia de marketing de Noble e Mokwa
Fonte: Elaborado a partir de Noble e Mokwa (1999, p. 61).

As estratégias de relacionamento buscam alcançar altos níveis de satisfação e lealdade dos clientes através da confiança, comprometimento e cooperação entre as partes envolvidas.

Um estudo realizado por Bolton et al. (2000) com quatrocentos e cinco usuários de cartões de crédito em três países europeus, indica que:

- a) As decisões de recompra são baseadas nas intenções ou comportamentos anteriores de compra, tendo em vista os níveis de satisfação obtidos anteriormente em relação à empresa e suas concorrentes;
- b) Os clientes vinculados a programas de fidelidade são menos sensíveis à qualidade e aos preços praticados pela concorrência.

O mesmo autor acredita que há duas abordagens possíveis acerca do impacto de programas de fidelidade sobre os clientes: (a) são uma forma de "customização" em massa que reforçam a percepção de valor; e (b) encorajam clientes a demandar cada vez mais benefícios relativos à produtos e preços.

Já Johnson e Leger (1999, p. 36) argumentam que para obter retornos positivos com as estratégias de fidelidade, elas devem incluir quatro etapas:

- a) Selecionar clientes adequados: diz respeito a definir o público-alvo da estratégia de fidelidade, por exemplo, aqueles mais rentáveis à empresa, e compreender as variáveis por ele valorizadas;
- b) Entregar valor adicional: consiste em utilizar informações acerca das variáveis valorizadas pelos clientes e lhes proporcionar acesso a elas de maneira diferenciada, de forma que atraía a sua participação;
- c) Fomentar continuamente o relacionamento: consiste em buscar contato freqüente com os clientes por meio de ofertas e comunicações apropriadas, de forma que ele se sinta tutorado nas suas decisões;
- d) Percorrer o caminho correto: consiste em avaliar e promover ajustes nas ações realizadas, de forma que o resultado seja potencializado.

Pesquisas desenvolvidas por Bolton (2000, p. 96) revelam a existência de uma relação positiva entre o nível de satisfação dos clientes e a fidelidade em relação às empresas.

Porém, os programas de fidelidade causam impactos positivos no longo prazo somente se as experiências que os clientes tiverem com as empresas forem satisfatórias.

Assim, torna-se indispensável que haja envolvimento e comprometimento de todas as esferas da empresa com o programa de fidelidade, pois em razão de os clientes aumentarem a duração dos relacionamentos e os níveis de uso do produto, eles ficarão expostos à empresa.

Faz-se importante observar que Schulz (1998) questiona se a abordagem usual adotada (que considera fidelidade como a repetição de compra dos clientes) é adequada, pois acredita que muitos dos programas de fidelidade não passam de programas promocionais isolados. Para o autor, tais programas pouco contribuem para a construção de fidelidade a longo prazo.

Os programas de fidelidade ou as ações que forem desenvolvidas dentro deste espectro não podem ser aplicados de formas isoladas, restringindo-se a pequenos benefícios, devem ser levados em consideração os fatores da estratégia que está sendo adotada, bem como o compromisso organizacional com foco nos resultados, conforme o proposto no modelo de integração proposto por Noble e Mokwa.

Toaldo (2004), com base nos modelos de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999) e Noble e Mokwa (1999), desenvolveu sua pesquisa e apresenta a formação da estratégia de marketing com o seguinte enfoque: processo, antecedentes e resultados. Entretanto, a autora trabalhou com um número de variáveis menor que os modelos anteriormente mencionados.

Para ela, os antecedentes da estratégia de marketing são formados por cultura organizacional e importância percebida da estratégia. O Processo de formulação e implementação da estratégia ficou constituído pelas variáveis de comprometimento, comunicação e integração agregadas como uma única variável, além de alternativas estratégicas, ativos e competências. Finalmente, os resultados

do processo de formação da estratégia compõem-se da aprendizagem, da criatividade e do desempenho.

Nos dois modelos anteriormente citados e também na pesquisa mencionada, são tratadas as questões do desempenho das estratégias. O que configura a importância do mesmo.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem duas principais abordagens para avaliar o desempenho das soluções de CRM (Kellen, 2002) os sistemas de medição de desempenho tradicionais, baseados somente em indicadores financeiros e os sistemas que consideram também as medidas não-financeiras, com destaque para o modelo (BSC) *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* é tido como um sistema de gestão estratégica desenvolvido por Kaplan e Norton (1997 p.9), onde os “*objetivos e as medidas utilizadas no não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios*”.

Conforme representado na figura abaixo:



Figura 13: Perspectivas do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Os objetivos e/ou perspectiva financeiros servem de foco para a definição dos outros objetivos e das medidas das outras perspectivas. A perspectiva financeira deve buscar o equilíbrio entre o longo prazo e o curto prazo através de dois temas financeiros: crescimento da receita e melhoria da produtividade (KAPLAN; NORTON, 2001).

Na perspectiva de clientes, estão relacionados os objetivos com as medidas essenciais de resultados como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade; além destas medidas, os objetivos estão definidos de acordo com a proposição de valor estabelecida pela empresa para cada segmento de clientes. Descrevem a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. A proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados e como a organização irá se diferenciar nos segmentos – alvo em relação aos seus concorrentes (KAPLAN E NORTON, 2001).

No que diz respeito às perspectivas dos processos internos, os autores consideram que as atividades incorporadas nos processos internos é que ajudam a compor sua cadeia de valor. De acordo com a estratégia de diferenciação de mercado escolhida na perspectiva de cliente, a organização deve buscar excelência nos processos internos que exercem maior impacto na estratégia de diferenciação escolhida (KAPLAN; NORTON, 2001).

Já a perspectiva do aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis necessários para o alcance da excelência dos processos-chave definidos na perspectiva dos processos internos. A capacidade de atingir os objetivos financeiros, de clientes e de processos internos depende da capacidade organizacional de aprendizado e crescimento.

As perspectivas propostas devem funcionar como um modelo e não como uma regra imutável, sendo possível agregar novas perspectivas complementares, de acordo com a necessidade de cada empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Uma vez que é norteadá pela estratégia organizacional, tem sido amplamente utilizado pelos profissionais da área de marketing.

Kellen (2002) propõe o BSC como um dos modelos para medir o desempenho de estratégias para CRM, mas, aponta que os benefícios do modelo do BSC irão depender da qualidade das medidas de desempenho, o que, muitas vezes, podem ser formadas por dados incompletos ou de baixa qualidade.

Acredita-se que a tendência será dos modelos de gestão estratégica passar a utilizar, cada vez mais, medidas relacionadas ao gerenciamento do conhecimento.

Os modelos de medição de desempenho com foco em indicadores financeiros estão sendo cada vez mais criticados, pois fornecem somente uma visão relacionada ao passado e não representam de forma adequada à realidade da organização.

As medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Apesar das limitações dos modelos de medição de desempenho, baseados em indicadores financeiros, eles ainda são realidade em grande parte das organizações. Como exemplo dos métodos utilizados para avaliar o retorno financeiro das iniciativas de marketing de relacionamento tem-se: Retorno do Investimento (ROI - *Return on Investment*), Valor do Ciclo de Vida do Cliente (CLV - *Customer Lifetime Value*), Análise ABC e Custo Total de Propriedade (KRAEUTER; MOEDRITSCHER, 2002).

Para Grönroos (2004), um modelo de avaliação que pode ser utilizado, por exemplo, para se definir se houve ou se desenvolveu um relacionamento é aferir quantas vezes um determinado cliente fez compras na mesma empresa.

Caso tenham ocorrido várias compras contínuas ou exista um contrato em vigência por um determinado período de tempo, pode-se sim dizer que foi desenvolvido um relacionamento com aquele cliente.

Esta medida não pode ser usada como parâmetro para avaliar desenvolvimento de relacionamentos, mas pode dar indicativos do relacionamento. Porém não pode ser utilizada sozinha, pois existem muitas razões para um cliente estar comprando de uma determinada empresa sem que necessariamente ele tenha percebido que tem um relacionamento com aquela empresa.

O principal mecanismo para manter relacionamentos com os clientes é aumentar sua satisfação através de interações com a empresa, tanto em qualidade quanto em número.

Para monitorar as interações, a empresa precisa ter um conhecimento completo de como os clientes compram seus produtos ou seus serviços e como eles interagem com ela. Em relação às interações, a empresa deve saber quando, como, em que condições, para quais propósitos e com quem os clientes interagem em sua organização (VAVRA, 1993).

Há uma série de metodologias que são utilizadas para avaliação de desempenho organizacional, algumas práticas ou modelos são também elaborados com o propósito de premiações nas organizações do país de origem estimulando assim o nível de excelência organizacional.

Essas práticas, além de contemplarem aspectos que são avaliados dentro de suas metodologias, com itens específicos para: cenários, competitividade, satisfação de clientes, dentre outros, muitas vezes, são adaptadas e utilizadas no seu ínterim para as atividades de marketing.

No Brasil, pode-se dar destaque ao Prêmio Nacional da Qualidade, promovido pela Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade, cujo prêmio é realizado com base em um modelo de gestão que serve para avaliar o desempenho das práticas de uma organização, com doze fundamentos: visão sistêmica, aprendizagem organizacional, pró-atividade, liderança e constância de propósito, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social, gestão baseada em fatos, valorização das pessoas, abordagem por processos e orientação para resultados; medidos por 8 critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Outras metodologias de avaliação que têm caráter de premiação podem ser mencionadas aqui como a Estrutura Canadense de Excelência em Gestão - *National Quality Institute - NQI*; o Prêmio Japonês - *Deming Prize*; o Prêmio Suéco - *Swedish Institute for Quality - SIQ*; o Prêmio Europeu da Qualidade - *European Foundation for Quality Management - EFQM*; O Prêmio Francês - *Mouvement Français pour la Qualité - MFQ*; e o também reconhecido Prêmio da Qualidade *Malcoln Baldrige National Award*, dos Estados Unidos (ENSSLIN, 2004).

Estes prêmios, além de outras metodologias, têm como principal objetivo avaliar as práticas de gestão das organizações na sua totalidade, por isso, a maioria acaba utilizando algum critério para mensurar os aspectos de mercado.

Ainda podem ser citadas algumas metodologias específicas que têm maior relação com as práticas do marketing.

Gummesson (2005) destaca o método do Custeio Baseado em Atividades (CBA), que oferece algumas oportunidades para avaliação de custos e também o método da *Skandia*, uma empresa líder internacionalmente em projeção e implementação de indicadores de *balanced scorecard* e capital intelectual, que desenvolveu uma lista com cento e onze indicadores e uma reserva de outros

cinquenta e cinco, dos quais vinte têm um enfoque financeiro e os outros indicadores têm um enfoque de capital intelectual.

Para Parvatiyar e Jagdish (2001, 2002) é importante que métricas para avaliar o desempenho de marketing de relacionamento sejam desenvolvidas, é um sistema que se faz necessário, e muito iria contribuir.

É também provável que o desenvolvimento de tal mecanismo possa vir a ser determinante, como outros sistemas e modelos que foram desenvolvidos e muito contribuíram, como, por exemplo, o *SERVQUAL* (desenvolvido para avaliar a qualidade dos serviços) ou avaliação 360 graus (*feedback* em toda a organização).

São necessários processos de monitoramento próprios às atividades de marketing de relacionamento, administrar conflitos, avaliar processos, inclui uma avaliação periódica de metas e resultados, iniciando até mesmo com mudanças na estrutura das relações, se necessário for.

É necessário criar um sistema para discutir problemas e solucionar conflitos, bem monitorado os procedimentos podem ajudar a estabilizar as relações e criar relações de poder assimétricas.

Estes sistemas de controle, de mensuração ou de avaliação podem ajudar a manter os programas de marketing de relacionamento com um alinhamento de metas, resultados, e recursos (PARVATIYAR E JAGDISH, 2001, 2002).

Para os autores, a avaliação periódica de resultados em marketing de relacionamento é necessária para avaliar se os programas estão satisfazendo as expectativas e se eles são, no final das contas, sustentáveis.

A avaliação de desempenho também ajuda entrando em ações corretivas em termos de gerenciamento das relações.

Sem métricas próprias torna-se difícil avaliar o real desempenho dos programas e práticas de marketing de relacionamento, sem uma avaliação precisa não há como mensurar se os esforços para os níveis relacionais estão sendo válidos.

O que torna difícil para tomar decisões considerando a continuação, modificação, ou término de programas de CRM, pois desenvolver métricas de desempenho sempre é uma atividade desafiadora.

A maioria das empresas acaba utilizando medidas de marketing existentes como participação no mercado e volume total de vendas, no entanto, estas podem não ser apropriadas no contexto de relacionamentos.

A avaliação de desempenho ou métricas para os programas de marketing de relacionamento deve refletir os objetivos estratégicos em um escopo maior, verificando o impacto global de um esforço para maximizar relações.

De certa forma, o valor de relações é semelhante ao conceito de patrimônio líquido de marca da empresa. Na inexistência de outra medida conseqüentemente muitos estudiosos aludiram ao termo patrimônio líquido de relação (BHARADWAJ, 1994; PETERSON, 1995 apud SHETH; PARVATIYAR 2001, 2002).

Embora um modelo bem aceito para medir patrimônio líquido de relação não esteja disponível dentro da literatura, as empresas estão tentando calcular seu valor, particularmente em medir os ativos intangíveis da empresa.

Outra medida global usada por empresas para monitorar o desempenho de marketing de relacionamento é a medida de satisfação de relação. Semelhante à medida de satisfação de cliente, que é aplicada por muitas empresas.

Na visão desses autores, falta algo específico que possa realmente avaliar ou mensurar de alguma forma as estratégias e práticas de marketing de relacionamento, para que as organizações possam conhecer suas potencialidades e suas dificuldades para então melhorar o desempenho das relações, criando valor superior para os clientes, mas também observando o crescimento empresarial.

2.7 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Este capítulo apresentou uma visão dos principais aspectos considerados dentro do escopo teórico de marketing, de estratégia, de marketing de relacionamento, e levando em consideração o objetivo deste trabalho, propor uma metodologia de avaliação em marketing de relacionamento e elementos para

análise de desempenho: estudo na indústria cosmética. Coube a apresentação dos aspectos teóricos com significativo destaque para os modelos de marketing de relacionamento ou propostas de marketing de relacionamento, dos expostos é possível compreender algumas relações existentes e de particular importância como os aspectos de vínculos e redes de relações que aparecem em todos os modelos, assim como, na maioria dos mesmos as estratégias de marketing de relacionamento estão focadas para captação, manutenção e retenção de clientes. Fatores apresentados no escopo logístico, como agilidade, flexibilidade e eficiência foram apontados nos modelos estudados, mesmo que intrinsecamente. Levando desta análise geral que, uma metodologia de avaliação de desempenho em marketing de relacionamento deve contemplar de alguma maneira os aspectos citados.

Diante do exposto, seqüencialmente estão os procedimentos metodológicos utilizados para a efetivação do estudo.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo será apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados no decorrer deste estudo. Para elucidar o conhecimento sobre o problema da pesquisa, foram apresentadas suas implicações, dificuldades e métodos empregados para o desenvolvimento do estudo.

Segundo Huhges (1980), ao se fazer uma afirmação de certo conhecimento, também se deve indicar a disposição de justificá-la através da especificação dos meios de conhecimento.

E esses meios podem incluir referências a métodos experimentais, procedimentos corretos de análise, fontes autorizadas, inspiração espiritual, idade, experiência e assim por diante, ou seja, referências àqueles processos coletivamente acreditados como constituindo, em geral, boas razões para que se saiba algo. É dessa licença pública coletiva que deriva a autoridade intelectual de nosso conhecimento.

Método de Pesquisa

IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM MARKETING DE RELACIONAMENTO

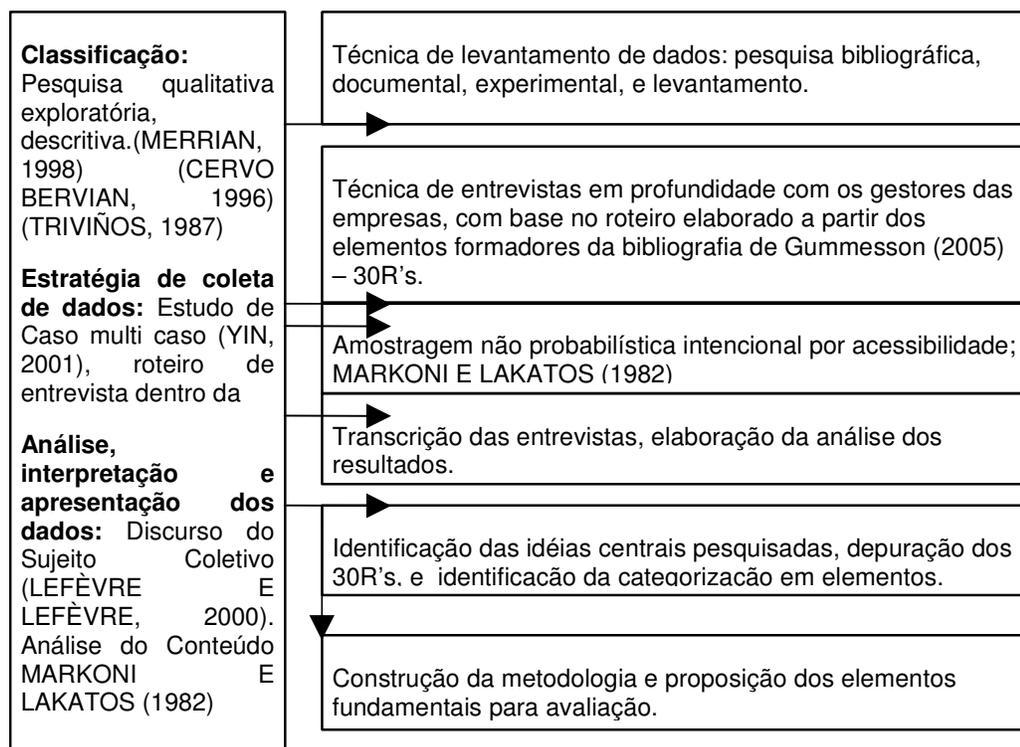


Figura 14: Detalhamento das Etapas do Método de Pesquisa

Fonte: Elaboração própria

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Minayo (1994), entende-se por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e esta sempre referida a elas, o autor acima citado destaca que “o método é a alma da teoria”. Distinguindo a forma exterior com que muitas vezes é abordado tal tema (como técnicas e instrumentos) do sentido generoso de pensar a metodologia como a articulação entre conteúdos, pensamento e existência.

Esta articulação somente torna-se possível, a partir do momento em que o pesquisador consegue converter conhecimento teórico em aplicação prática, embasado na cientificidade.

Argumenta Richardson (1989) que a aceitação de uma determinada corrente científica, para essa cientificidade, implica na aceitação dos supostos que caracterizam esta corrente.

A maioria destes refere-se ao processo de produção de conhecimento, à estrutura e organização de sociedade e ao papel da ciência. De um modo geral, a ciência é uma poderosa ferramenta de convicção.

Existem outras, tais como a intuição, a experiência mística, a aceitação da autoridade, mas a ciência, talvez pela aparente objetividade e também eficiência, proporciona a mais conveniente informação. Se alguma evidência científica é relevante para determinada afirmação, dita evidência ajudará na decisão de aceitar ou rejeitar essa afirmação.

Ainda Richardson (1989) ressalta que a ciência é uma maneira de adquirir “conhecimento”, “compreensão”, crença da falsidade ou veracidade de uma proposição. E dentro dessa maneira de adquirir conhecimento, está pesquisa de tese.

O objetivo fundamental da pesquisa, de acordo com Gil (1994), é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos, e a pesquisa social pode ser entendida como o processo que, utilizando a metodologia

científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Assim, para o referido autor, a pesquisa existe quando são aplicadas investigações e estas podem ser realizadas no âmbito das mais diversas ciências sociais, incluindo sociologia, antropologia, ciência política, psicologia.

No que diz respeito à natureza da pesquisa, cabe destacar algumas considerações sobre os métodos qualitativo e quantitativo.

Para Richardson (1999), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentuais quanto as mais complexas. Representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, de evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

E o método qualitativo, para o autor, difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema.

Segundo Merriam (1998, p. 187), a construção do conhecimento nas pesquisas de abordagem qualitativa pode acontecer em três níveis: descrição dos dados, interpretação dos dados e construção de teoria.

No nível mais básico, dados são organizados cronologicamente ou algumas vezes em tópicos e apresentados numa narrativa que é amplamente, se não totalmente, descritiva. [...] O mais comum, entretanto, é que os pesquisadores estendam a análise para o desenvolvimento de categorias, temas ou classes que interpretem o significado dos dados. [...] Quando as categorias e suas propriedades são reduzidas e refinadas e então agrupadas por hipóteses, a análise passa para o desenvolvimento de uma teoria que irá explicar o significado dos dados.

Para Mattar (1999), o método quantitativo é utilizado, sobretudo para a obtenção de dados com um grande número de respondentes, usando na maioria das vezes escalas numéricas, submetidas a análises estatísticas.

Gummesson (1998) faz uma crítica muito interessante sobre os métodos atualmente aceitos para pesquisas em geral e para pesquisas de marketing em específico, crítica esta que cabe neste estudo.

Comenta sobre a divisão das pesquisas em qualitativas e quantitativas. Enquanto as primeiras, que incluem abordagens exploratórias, conceituais ou especulativas teriam a finalidade de formar um corpo de apoio para as segundas que, por sua vez, levariam a deduções e quantificações.

Neste ponto, o autor inicia sua crítica dizendo que as pesquisas quantitativas em marketing se resumem à aplicação de processamento estatístico de dados colhidos, e que as qualitativas acabam contribuindo de maneira mais favorável para os estudos em marketing.

Esta tese traz como **natureza de pesquisa o estudo qualitativo**, Triviños (1987), ao referir-se a este tipo de método, considera que este *“representa uma interpretação de forma mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo, onde a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto”*.

Para Merriam (1998 p. 5), a *“pesquisa qualitativa é considerada um conceito “guarda-chuva”, que cobre várias formas de investigação que pode ajudar a entender o significado de um fenômeno social”*.

Vários são os outros termos freqüentemente utilizados para denominá-la, como naturalística, investigação, pesquisa interpretativa, estudo de campo, observação participante, estudo de caso, e etnografia. Alguns autores referem-se a estes termos como tipos de pesquisa qualitativa.

Independente do tipo de pesquisa qualitativa adotado, a base filosófica está normalmente fundamentada na visão em que a realidade é construída por indivíduos que interagem com seu mundo social.

Assim, *“os pesquisadores qualitativos estão interessados em entender o significado de como as pessoas percebem seu mundo e de suas experiências”* (MERRIAN, 1998, p. 6).

Na tabela a seguir, é possível identificar os pontos de comparação e características entre as pesquisas qualitativa e quantitativa, considerando: o foco

da pesquisa, as raízes filosóficas, o objetivo da investigação, características do projeto, levantamento de dados dentre outros.

Tabela 4: Características da Pesquisa Qualitativa e Quantitativa

Ponto de Comparação	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa.
Foco da Pesquisa	Qualidade (natureza, essência)	Quantidade (quantos, quais).
Raízes Filosóficas	Fenomenologia, Interação simbólica.	Positivismo, Empirismo lógico.
Frases associadas	Campo de Trabalho, Etnografia, Naturalismo, Fundamentação (<i>grounded</i>), Construtivismo.	Experimentalismo, Empirismo, Estatística.
Objeto de investigação	Entendimento, Descrição, Descoberta, Meio, hipóteses genéricas.	Predição, controle, descrição, confirmação, teste de hipóteses.
Característica do projeto	Flexível, envolvente, emergente.	Predeterminado, estruturado.
Exemplo	Pequeno, não randômico, finalístico, teórico	Grande, randômico, representativo.
Levantamento de Dados	Pesquisador é o instrumento primário, entrevistas, observações, documentos.	Instrumento padrão (escala, teste, <i>surveys</i> , questionários, computadores).
Modo de análise	Indutivo (pelo pesquisador)	Dedutivo (pelo método estatístico).
Produto Final	Compreensivo, holístico, expansivo, Fortemente descritivo.	Preciso, numérico.

Fonte: Merriam (1998 p.9)

Na tabela anterior, foi possível identificar alguns fatores apontados, dentro do uso da pesquisa qualitativa que favoreceram sua aplicabilidade para a realização desta tese.

Como, por exemplo, a natureza do foco da pesquisa realizada, o objeto de investigação por meio do entendimento, o projeto flexível, a técnica de levantamento de dados; utilizando a entrevista e também o modo de análise indutivo.

Diferentes classificações de pesquisas têm sido adotadas, por diversos autores de diferentes áreas. Existem, assim, muitas classificações no que diz respeito a tipologias de pesquisas, quanto aos métodos empregados, e variações das investigações, tendo uma significativa variação de autor para autor.

Gil (1994) agrupa os diferentes tipos de pesquisas em três grupos: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas (estudos que verificam hipóteses causais).

Cabe apresentar algumas considerações sobre cada um dos grupos, e suas afinidades com a pesquisa desenvolvida nesta tese:

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Seu objetivo é buscar uma maior familiarização com o problema ou hipótese levantados. Pode-se dizer que seu principal objetivo é aprimorar idéias e descoberta de intuições, como ainda gerar hipóteses para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Este tipo de pesquisa, segundo Gil (1994), é especialmente realizada quando o tema é ainda pouco explorado e torna-se difícil discorrer sobre ele, formular hipóteses precisas e operacionalizáveis, fatores estes, bastante implícitos na pesquisa sobre o tema de marketing de relacionamento na indústria cosmética.

Os autores Cervo e Bervian (1996 p. 46) ressaltam que a pesquisa exploratória normalmente é o primeiro passo de uma pesquisa, e permite ao pesquisador uma familiarização do pesquisador com o fenômeno ou ainda “*obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias*”. De acordo com as características da pesquisa exploratória, e dadas às particularidades do tema de marketing de relacionamento, acredita que se faz necessário esclarecer melhor o conceito, as estratégias, bem como os indicadores de desempenho que o cercam. Dessa forma, a pesquisa no nível exploratório será bem empregada para a análise, em um primeiro momento como identificada pelos autores acima.

A pesquisa descritiva para Triviños (1987, p.110) “*tem como objetivo fundamental é conhecer e descrever com exatidão os fenômenos e fatos de uma determinada realidade*”. Acrescenta Gil (1994), a pesquisa descritiva busca a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Uma das características mais significativas desta pesquisa está na padronização de técnicas de coleta de dados.

Segundo Köche (2001, p.124) “*nos estudos descritivos não há a manipulação a priori é feita à constatação de sua manifestação a posteriori*”. Os estudos descritivos são os que buscam constatar e avaliar variáveis à medida que essas se manifestam em fatos, situações e condições que já existem. Para atingir um nível de consistência

maior na pesquisa a ser realizada optou-se também por utilizar a pesquisa descritiva, para compreender melhor as possíveis variações existentes.

Os fatores acima mencionados apresentaram-se adequados para justificar a utilização desta para a realização da pesquisa desta tese, uma vez que Richardson (1989) diz que tais procedimentos se aplicam, em especial, a estudos descritivos em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis. Deste modo, a análise dos dados desta pesquisa foi realizada de modo predominantemente descritivo.

A pesquisa explicativa sob a perspectiva de Menezes e Silva (2001), estas pesquisas visam à identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque tende a explicar a razão, os “porquês” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional.

Este trabalho se enquadrou, em sua primeira fase, como uma pesquisa exploratória em uma profunda busca inicial na coleta de informações. No incipiente objetivo de identificar as práticas que as empresas do setor de cosméticos têm com relação às estratégias de marketing de relacionamento, e elementos de avaliação, para tornar inteligíveis os fenômenos utilizados.

Em um segundo momento, este estudo, realizou a aplicação do método de pesquisa do estudo de caso multi-caso utilizando das especificidades e características próprias deste método conforme apresentadas a seguir.

Yin (2001) refere-se ao estudo de caso como uma das muitas maneiras de se efetuar estudos empíricos ao se investigar fenômenos contemporâneos inseridos dentro de seu contexto de vida real.

Em situações em que os limites entre o fenômeno e o conceito não estão claramente estabelecidos, sugere a utilização de múltiplas fontes de evidência, como documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

O autor argumenta que não há uma distinção muito ampla entre o estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos, justamente porque as provas resultantes de casos múltiplos são mais convincentes e robustas.

Os procedimentos técnicos classificados por Gil (1992) são: pesquisas bibliográficas, documentais, experimentais, levantamentos, estudo de caso - (aplicação multi-casos), excluído para este estudo a pesquisa *expost-facto* (experimento depois da realização dos fatos).

Um problema de pesquisa levanta a questão da escolha da aptidão adequada à execução da tarefa dentro dos limites estabelecidos. Trata-se então de julgar acuradamente a adequação de um determinado instrumento de pesquisa ao fornecimento dos dados necessários.

Em suma, isto significa tratar os métodos de pesquisa como uma tecnologia. Onde surge a importância das questões filosóficas no fato de que todo instrumento ou procedimento de pesquisa encontra-se inextricavelmente permeado de compromissos para com versões particulares do mundo e modos de conhecimento do mundo adotados pelo pesquisador que os utiliza (HUGHES, 1980).

Para Marconi e Lakatos (1982, p. 56), *“as técnicas de pesquisa podem ser realizadas pelas seguintes formas: indireta; direta; observação direta intensiva; observação direta extensiva e outras; que as autoras denominam de outras técnicas, (testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida)”*.

Na técnica de levantamento de dados pela forma indireta, incluem-se duas maneiras: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Para as autoras a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com os assuntos que tenham sido escritos a respeito de determinado assunto.

A pesquisa documental para Marconi e Lakatos (1982, p. 56) *“são materiais escritos que podem servir como fonte de informação, extraídos de fontes de dados primários”*.

No que concerne à fonte de dados primários, pode-se utilizar diversos instrumentos de coleta de dados que podem vir a ser usados com o propósito de

obter informações a cerca de um determinado problema de pesquisa, e um dos instrumentos bastante utilizados em pesquisas sociais é o questionário.

Segundo Hughes (1980), a utilização de um questionário, uma escala de atitudes, assumir o papel de observador participante, selecionar uma amostragem aleatória, medir índices de crescimento populacional, e assim por diante, tudo isso significa estar envolvido em concepções do mundo que autorizam a utilização desses instrumentos em relação aos fins concebidos.

O procedimento de coleta de dados conforme Gil (1992) tem caráter de pesquisa experimental quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que podem sofrer influência, e então definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

Dadas às considerações e especificidades acerca de cada um dos grupos de pesquisas classificados e apresentados anteriormente, identificando sua aplicabilidade nos fenômenos sociais, bem como dos procedimentos técnicos classificados acima, e traçado o perfil metodológico da pesquisa.

Este estudo, então, foi caracterizado pela pesquisa exploratória e descritiva, adotou como procedimentos técnicos: pesquisas bibliográficas, documentais, experimentais, levantamentos, e por investigar as práticas do marketing de relacionamento em mais de uma empresa, assumiu a característica, de estudo **multi-caso**.

Esta opção proporcionou uma maior familiarização com o problema, contribuindo para uma análise mais detalhada no ambiente de negócios, não incluindo métodos para a definição ou avaliação de ferramentas no âmbito tecnológico, uma vez que o foco deste estudo é estratégico e está delimitado a tal.

Nenhuma técnica ou método de investigação (e isto é verdadeiro tanto para as ciências naturais quanto para as sociais) confere autenticidade a si próprio: sua eficácia, sua própria categoria enquanto instrumento de pesquisa capaz de investigar o mundo dependente, em última análise, de justificação filosófica.

Quer sejam tratados dessa forma ou não, os métodos de pesquisa não podem ser divorciados da teoria; como instrumentos de pesquisa, eles operam apenas dentro de um determinado conjunto de suposições sobre a natureza da

sociedade, a natureza do homem, a relação entre os dois e como ambos podem ser conhecidos. É nesse nível que começamos a encontrar os problemas e questões filosóficas (HUGHES, 1980).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

No tocante ao processo de amostragem empregado, foi utilizada a **amostra do tipo não probabilística intencional**, que tem sua escolha justificada em casos nos quais se represente o “bom julgamento” da população/universo.

Para Marconi e Lakatos (1982), esta amostragem não faz uso de uma forma aleatória de seleção dos componentes, ficando a definição a cargo do pesquisador.

Para Gil (1994), neste procedimento o pesquisador precisa selecionar um subgrupo da população, embasado em informações de forma que a amostra seja representativa da população. No estudo em questão, este procedimento amostral justifica-se, pois os entrevistados foram os gestores de marketing das organizações, levando em consideração os conhecimentos que os mesmos já possuíam na área de marketing ou marketing de relacionamento.

Considerando assim a importância que as lideranças possuem para o êxito do processo gestão de marketing de relacionamento nas empresas o que é reforçado por diversos autores, como foi retratado na revisão da literatura, anteriormente já apresentada no capítulo 2, deste estudo.

Desta forma, as lideranças principais foram investigadas integralmente, na coleta de dados nas empresas pesquisadas.

A amostragem neste estudo não foi generalista para o setor o que não pressupõe assim, uma validação para todo o segmento ou setor.

A amostragem não-probabilística, para Mattar (1999), é uma seleção de elementos da população para compor a amostra que depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma

chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.

O autor diz que qualquer discussão sobre as vantagens e desvantagens de amostras probabilísticas e não-probabilísticas evidenciará vantagens das probabilísticas. No entanto, apesar da evidente desvantagem das amostragens não probabilísticas, há diversas razões práticas que tornaram conveniente seu uso em pesquisas sociais e também de marketing.

A primeira razão para o seu uso pode ser a de não existir alternativa viável. A população toda não está disponível para ser sorteada. O autor mostra exatamente o contexto de um estudo que se aplicou também a esta tese. Citando o seguinte exemplo: uma pesquisa que envolva uma amostra de 120 empresas, descobre-se que, dessas, apenas 55 estão dispostas a conceder entrevistas, as demais se recusam alegando razões de sigilo.

Mattar (1999) então, questiona: Qual será a opção melhor, não fazer a pesquisa ou fazê-la com aquelas empresas que se dispõem a colaborar?

A segunda razão apresentada pelo autor para a realização de pesquisas utilizando amostras não-probabilísticas é que a amostragem probabilística é tecnicamente superior na teoria. Todavia, na prática, ocorrem problemas em sua aplicação que acabam por enfraquecer esta dita superioridade.

Um exemplo, que pode ser citado, é que os entrevistadores podem não seguir corretamente as instruções ao selecionar os respondentes ou podem omitir algumas das perguntas ao entrevistar algumas pessoas; alguns dos elementos selecionados podem recusar-se a serem entrevistados ou podem não ser encontrados. Desta maneira o resultado do processo de amostragem poderá ser não-probabilístico, apesar de todo o esforço para que fosse, o que torna a opção da amostragem não-probabilística também aceitável.

A terceira razão apresentada pode ser no sentido de que a obtenção de uma amostra de dados que reflita precisamente a população não seja o propósito principal da pesquisa. É o caso sustentado por esta tese.

O autor afirma que se não houver intenção de generalizar os dados obtidos na amostra para a população, então não deverá haver preocupações quanto à

amostra ser mais ou menos representativa da população. É o caso, por exemplo, da realização de uma pesquisa exploratória, em que o objetivo principal é ganhar conhecimento sobre o assunto e não as informações obtidas serem ou não representativas da população.

Este estudo foi realizado com uma amostra intencional da população, não para uma consulta com o propósito de se obter uma opinião média dos gerentes no que dizia respeito ao marketing de relacionamento, mas pelo conhecimento próprio e pela competência e experiência dos gerentes entrevistados.

A quarta e última razão diz respeito ao tempo e aos recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística. Pode ser que esses recursos sejam não disponíveis e de tal monta que, ao pesquisador, possam restar apenas duas opções: ou fazer a pesquisa com os recursos disponíveis, conformando-se com uma amostragem não-probabilística, ou simplesmente não fazê-la.

O tipo de uso da amostragem não-probabilística utilizado nesta pesquisa foi o da amostra intencional ou por julgamento, cuja suposição básica da amostra intencional, segundo Mattar (1999), é a que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa.

Uma estratégia muito utilizada na amostragem intencional é escolher casos julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado, supondo-se que os erros de julgamento na seleção tenderão a contrabalançar-se.

Pela lógica da estatística, essa suposição não é exata. Novamente nós temos o problema de não ter como conhecer o grau e direção do erro amostral, por isso afirmações conclusivas sobre a população em estudo não podem ser feitas a partir dessa amostra.

No entanto, se os critérios de julgamento na escolha da amostra forem corretos, uma amostra intencional deverá trazer melhores resultados para a pesquisa do que uma por conveniência. Uma amostra intencional traz bons resultados, quando se deseja verificar elementos a serem pesquisados.

Assim este estudo contemplou a realização da pesquisa com 06 (seis) indústrias do setor de cosméticos sendo utilizada a classificação por porte de empresas; pequena, média e grande, sendo pesquisadas duas de cada porte.

Não houve limitação de localização geográfica das empresas selecionadas. Sendo que duas das empresas participantes estão localizadas na Espanha.

Foram entrevistados; três gerentes dos departamentos de marketing, um representante imediato da função, um diretor geral e um sócio proprietário, todos com conhecimentos específicos dos termos, processos e procedimentos da área de marketing.

Sempre levando em consideração o conhecimento específico da área e a experiência do gestor com as atividades de marketing para facilitar a comunicação e entendimento.

3.3 FORMA DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através da **observação direta intensiva utilizando a técnica da entrevista em profundidade**, sendo um **estudo não-probabilístico por acessibilidade**.

A entrevista é caracterizada como um excelente instrumento para a coleta de dados, um importante instrumento de trabalho no campo das ciências sociais.

Para Marconi e Lakatos (1982, apud GOODE; HATT, 1969, p. 237), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social como a conversação”. Alguns autores destacam a entrevista como o instrumento de excelência da investigação social, tendo como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

“A pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2001, p.48)

As condições precedentes à forma de coleta de dados tiveram aplicabilidade neste estudo, sendo que as entrevistas foram direcionadas aos responsáveis pela área de marketing ou afins das empresas pesquisadas possibilitando ao entrevistado certa facilidade no discorrer, de forma livre, sobre o assunto indagado, “[...] os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa” (VERGARA, 2001, p.53).

Da mesma forma, facilitou também para o entrevistador, uma vez que ele não precisa seguir uma certa ordem ou seqüência de perguntas, fixadas *a priori*. De fato, a formulação de novas perguntas na entrevista ocorreu, propiciando novas argumentações e vice-versa (TRIVIÑOS, 1987).

O método de entrevistas em profundidade, aplicadas aos executivos, buscou conhecer “ [...] *motivações, crenças, atitudes e sentimentos* [...]” (MALHOTRA, 2001, p. 163) sobre a formulação e implementação de estratégias de marketing de relacionamento ou práticas de relacionamento com os clientes, assim como possíveis elementos ou indicadores para avaliação de desempenho, a partir da visão do indivíduo responsável pelo processo como um todo, não deixando de lado o enfoque organizacional.

Foi utilizado um roteiro do tipo formulário, previamente estabelecido, sendo as perguntas pré-determinadas, para as entrevistas em profundidade, com os gestores das organizações.

Elaborado com base nos elementos formadores da bibliografia de Gummesson (2005), em que o autor explicita que a filosofia do marketing de relacionamento e os exemplos caracterizados precisam ser convertidos em relacionamentos tangíveis, que possam tornar-se parte do planejamento de marketing e negócios de uma organização.

O que o autor faz por meio de 30 tipos de relacionamentos aos quais denomina e classifica em 30 R's, indo do R1 ao R30, eles se complementam não constituindo escala de importância de maior para menor, ou vice-versa.

A aplicação de cada R depende do contexto da organização e variam de mercado para mercado, a proposição do autor é dentro da ótica do marketing por meio de relacionamentos.

As relações estão agrupadas da seguinte maneira: os primeiros dois tipos de relacionamentos são as relações do mercado; sendo relações entre fornecedores, consumidores, concorrentes e outros que operam no mercado. Constituem a base do marketing, são orientadas de forma externa e se aplicam ao próprio mercado. Algumas referem-se ao relacionamento com consumidores e também outras organizações, enquanto outras concentram-se em consumidores e relações inter-organizacionais. As relações de mercado são:

- a) Clássicas (R1-R3) envolvem o duo fornecedor - consumidor, o trio que envolve fornecedor - consumidor - competidor e a rede de distribuição física.
- b) Especiais (R4-R17) representam certos aspectos dos relacionamentos clássicos, com a interação durante o encontro de serviço ou o consumidor como membro de um programa de fidelidade.

Outras relações apontadas, que não são de mercado, mas que, indiretamente, influenciam a eficiência dos relacionamentos de mercado são: *Megarrelacionamentos* e *Nanorrelacionamentos*.

- a) Os *megarrelacionamentos* (R18-R23) existem acima dos relacionamentos de mercado; proporcionam uma plataforma para os relacionamentos de mercado e referem-se à economia e à sociedade em geral;
- b) Os *nanorrelacionamentos* (R24-R30) são encontrados nas relações de mercado, isto é, relações dentro de uma organização chamada de intra-organizacionais. Todas as atividades internas influenciam as relações limitadas externamente.

A utilização dos 30 R's para a coleta de dados serviu posteriormente ao estudo como base de linhas gerais para a categorização e identificação dos

elementos formadores de base para a determinação das estratégias de marketing de relacionamento e guia geral para os critérios de avaliação que as empresa poderão utilizar.

O autor ainda destaca que a forma como ele interpretou as definições e conteúdos são controlados por relevâncias práticas atuais e teóricas, e que por trás dos 30 R's, há uma forte influência da *grounded theory* na abertura e sensibilidade exigidas por essa abordagem indutiva para a ciência. Enquanto se continuar a procurar um tipo de fenômeno, neste caso o marketing de relacionamento, a persistência fará com que apareçam padrões, sistemas e também categorias. Categorias estas abordadas a seguir e que contemplam este estudo.

A *Grounded Theory* é, geralmente, apresentada como uma abordagem de pesquisa qualitativa ou com base epistemológica fenomenológica. Mas há dois posicionamentos divergentes ao método.

Um deles que dá ênfase à característica emergente do método e aos processos indutivos desenvolvidos pioneiramente nos anos de 1950 e 1960, pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Columbia, defendido por Glaser (1992).

E o outro desenvolvido por Strauss (1987) e consolidado também por Strauss aliado a Corbin (1998) que permite a influência de pré-concepções do pesquisador.

A *Grounded Theory* é um método científico que utiliza um conjunto de procedimentos sistemáticos de coleta e análise dos dados para gerar, elaborar e validar teorias substantivas sobre fenômenos, essencialmente sociais. A essência do método está no fato de que a teoria substantiva emerge dos dados, ou seja, é uma teoria fundamentada em uma análise sistemática de dados.

Por meio dessa análise sistemática fundamenta-se o uso dos 30R's, que devido à forte influência desta teoria, potencializa-se a sua utilização como instrumento de coleta de dados.

O fato das relações serem 30 é o resultado, conforme já apresentado, de uma abordagem teórica fundamentada. Mas isso não significa que os R's necessitam efetivamente ser 30.

O próprio autor destaca que o resultado da construção de teorias bem sucedidas é conceitualizar um campo, generalizar além da mera descrição de eventos e torná-lo mais “*inteligível*” e “*maneável*”. Entendendo que este manejo com 30 questões ou mais a serem utilizadas, para o instrumento de coleta de dados ficariam de difícil entendimento e muito trabalho, para os respondentes (sujeitos entrevistados na pesquisa). Os R's estes foram depurados em categorias de análise.

Essa flexibilidade permitiu dar maior consistência ao estudo em si, porque os dados que foram coletados dizem respeito a dados estratégicos e dados vulneráveis (por serem dados de mercado).

Usufruindo dessa capacidade flexível os 30 R,s foram então depurados em categorias principais de análise, extraídos por meio da técnica da análise de conteúdo e agrupamento, com vistas também na análise do discurso coletivo, destacando as palavras-chave, que, posteriormente, serviram de base para as categorias, que a seguir são apontadas em destaque (negrito).

Tabela 5: Tipos de Relacionamentos - 30 R's de Gummesson - Palavras destacadas

Relacionamentos de mercado clássicos	
R1	O duo clássico - a relação entre o fornecedor e o cliente Este é o relacionamento paternal de marketing, a troca de valores definitiva que constitui a base dos negócios.
R2	O trio clássico - o drama do triângulo consumidor-fornecedor-competidor A competição é um ingrediente central da economia de mercado. Nela, há relações entre três partes: entre o consumidor e o fornecedor atual, entre o consumidor e os competidores do fornecedor, e entre os competidores .
R3	A rede clássica - canais de distribuição A distribuição física tradicional e o gerenciamento moderno de canais, que inclui bens, serviços, pessoas e informações , consistem em uma rede de relacionamentos.
Relacionamentos de mercado especiais	
R4	Relações via profissionais de marketing em turno integral e profissionais de marketing de meio turno. Aqueles que trabalham em marketing e no departamento de vendas-PMTIs-estabelecem relacionamento profissionais. Todos os outros, que têm outras funções principais, mas ainda influenciam os relacionamentos com clientes direta ou indiretamente, são PMTs. Também há PMTIs e PMTs que cobram fora da organização.
R5	O encontro de serviço - interação entre consumidores e provedores de serviços A produção e a entrega de serviços envolvem o consumidor em uma relação interativa com o provedor de serviços , geralmente chamado de momento da

	verdade.
R6	O consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado O marketing para outras organizações - marketing industrial ou de negócios - geralmente significa contato entre muitos indivíduos da organização dos fornecedores e consumidores.
R7	A relação com o consumidor do consumidor Uma condição para o sucesso geralmente é entender o consumidor do consumidor e que os fornecedores podem fazer para ajudar seus consumidores a se tornar bem sucedidos.
R8	O relacionamento próximo contra o relacionamento distante No marketing massivo, a intimidade com o consumidor é perdida e o relacionamento se torna distante, baseado em pesquisas, estatísticas e textos escritos .
R9	A relação com o cliente insatisfeito O consumidor insatisfeito requer um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que em uma situação normal, muitas vezes mal gerenciado pelo servidor . A maneira de tratar uma reclamação - a recuperação - pode determinar a qualidade da relação futura .
R10	O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro Quando a competição é inibida, o consumidor pode estar à mercê do fornecedor - ou o contrário. Um deles se torna prisioneiro.
R11	O consumidor enquanto "membro" Para criar um relacionamento sólido de longa duração , tem se tornado cada vez mais comum alistar clientes como membros de vários programas de fidelidade .
R12	Relacionamento eletrônico Relacionamento eletrônico, representado pela internet pelo e-mail e pelos telefones celulares, posiciona-se contra o h-relacionamento, relacionamento humano. É cada vez mais crucial observar o conceito de <i>high tech - high touch</i> no MR e no CRM.
R13	Relacionamentos parassociais - relações com marcas e objetos As relações não existem somente como pessoas e objetos , mas também na forma de imagens mentais e símbolos, como marcas registradas e identidades corporativas .
R14	Relacionamento não comercial Esta é uma relação entre o setor público e os cidadãos/clientes, mas também inclui organizações voluntárias e outras atividades fora da economia baseada no lucro e monetarizada, como as usadas em famílias.
R15	Relacionamento verde As questões de meio ambiente e saúde têm aumentado aos poucos em importância e estão criando um novo tipo de relacionamento com o cliente por meio de legislações, da voz de líderes de consumidores, da mudança de comportamento dos consumidores e de uma extensão da relação consumidor-fornecedor, de modo a abranger um processo de reciclagem.
R16	Relacionamento baseado na lei Uma relação com o consumidor às vezes é baseada principalmente em contratos legais e ameaças com processos.
R17	Rede criminal O crime organizado é construído sobre redes firmes e geralmente impermeáveis, guiadas por uma missão ilegal de negócios .

	Existem no mundo todo e parecem estar crescendo, mas não são analisadas nas teorias de marketing. Essas redes podem perturbar o funcionamento de uma indústria de mercado inteiro.
	Megarrelacionamentos
R18	Redes sociais e pessoais As redes sociais e pessoais geralmente determinam as de negócios. Em algumas culturas, os negócios só são conduzidos entre amigos e amigos de amigos.
R19	Megamarketing - o "cliente" real nem sempre se encontra no do mercado Em certas ocasiões, os relacionamentos precisam ser solicitados a governos, legisladores, pessoas influentes e outros para possibilitar o marketing em um nível operacional.
R20	Alianças mudam os mecanismos de mercado Alianças significam relacionamentos mais próximos e colaboração entre companhias. Dessa maneira, a competição é parcialmente freada, mas a colaboração é necessária para fazer a economia de mercado funcionar.
R21	O relacionamento do conhecimento O conhecimento pode ser o recurso mais estratégico e crítico, e a " aquisição de conhecimento " geralmente é o racional para alianças .
R22	Megaalianças mudam as condições básicas para o marketing A União Européia e o Nafta são exemplos de alianças acima das companhias e indústrias comuns. Elas existem em níveis governamentais e supranacionais .
R23	O relacionamento da mídia de massa A mídia pode ser positiva ou destrutiva para o marketing e é particularmente influente na formação da opinião pública. A relação com a mídia é crucial pelo modo como esta vai tratar um assunto.
	Nanorrelacionamento
R24	Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia Ao introduzir centros de lucro em uma organização, cria-se um mercado e emergem relacionamentos internos e externos de um novo tipo.
R25	Relacionamento com o consumidor interno A dependência entre os diferentes departamentos e camadas de uma empresa é vista como um processo consistente de relações entre consumidores internos e fornecedores internos .
R26	A Orientação para a qualidade e o consumidor : a relação entre gerenciamento de operações e marketing O moderno conceito de qualidade construiu uma ponte entre projeto, engenharia, manufatura e outras atividades baseadas em tecnologia e marketing . Considera os relacionamentos internos na companhia, bem como sua relação com os consumidores.
R27	Marketing interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários O marketing interno pode ser visto como a parte do MR, porque dá apoio indireto e necessário aos relacionamentos com os consumidores externos.
R28	A relação matricial bidimensional As matrizes são a forma de rede mais simples, existem em todas as grandes corporações, e acima de tudo, são encontradas em relacionamentos entre gerenciamento de produto e vendas .
R29	A relação com os provedores externos de serviço de marketing

	Os provedores externos reforçam a função de marketing, fornecendo diversos serviços, como os oferecidos por agências publicitárias e institutos de pesquisas mercadológicas, mas também na área de vendas e distribuição.
R30	A relação entre o financiador e o proprietário Os proprietários e outros financiadores determinam em parte as condições em que uma função de marketing pode operar. A relação com eles influencia a estratégia de marketing .

Fonte: Adaptado de Gummesson, 2005 p. 45-46

As palavras destacadas anteriormente serviram para auxiliar na categorização e identificação das variáveis para o instrumento de coleta de dados e refletem o pensamento, não somente desta pesquisadora, mas é congruente com outros estudos e teorias de marketing de relacionamento, como, por exemplo as capacidades para o marketing de relacionamento que são apresentadas por Gordon (1998), pessoas, processos e procedimentos, tecnológica, conhecimento e percepção do mercado. Essas capacidades foram contempladas e selecionadas dentro da categorização proposta.

Outro destaque é o modelo de implementação da estratégia de marketing definido por Noble e Mokwa (1999); que destaca, principalmente, os fatores relacionados à natureza da estratégia, o papel do gerente no processo de implementação e a performance organizacional.

Algumas das variáveis encontradas na categorização são corroboradas por Hernández (1997); onde o autor defende a teoria da vantagem baseada nos recursos, dentro de uma perspectiva comprador-vendedor nos canais de distribuição; destacando a habilidade organizacional para o conhecimento do mercado e aspectos relevantes deste; e capacidade para atuar com base nas informações anteriores.

Dentro da obra de Valla (1996), também há subsídios para a categorização encontrada. O autor apresenta como recursos básicos: os recursos humanos, financeiros, o acesso à matéria prima e à tecnologia.

O exposto apresentado anteriormente, na visão de alguns autores, reforça o posicionamento conceitual para a decodificação dos elementos; justificando os mesmos.

Após a decodificação no texto dos elementos, descritos na tabela 5, estes foram classificados e formaram o agrupamento analógico que apontam as variáveis, depuradas a partir das encontradas no modelo de Gummesson (2005), que seguem:

- a) Relações com clientes;
- b) Relações com fornecedores;
- c) Relação com Pessoas;
- c) Processos de Pesquisas;
- d) Processos de Qualidade;
- e) Programas de Fidelidade;
- f) Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde);
- g) Conhecimento de Mercado (informações);
- h) Relações com o Governo;
- i) Alianças.

Em uma análise mais detalhada foi possível verificar a necessidade de realizar a junção de algumas das variáveis acima, como: relações com clientes e programas de fidelidade, que estão intimamente relacionados; as variáveis; fornecedores e alianças também foram agrupados devido à familiaridade de conceitos e conteúdos que abordam; outras variáveis dependentes são processos de pesquisas com conhecimento de mercado e informações. E para finalizar, as últimas variáveis que se complementam diretamente são as relações com a sociedade e governo. Desta forma, o roteiro para a entrevista, ficou assim determinado:

- a) Relações com clientes e Programas de fidelidade;
- b) Relações com Fornecedores e alianças;
- c) Relação com Pessoas;

- d) Conhecimento de Mercado (informações) e Processos de Pesquisas;
- e) Processos de Qualidade;
- f) Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e com o Governo.

De acordo com Hayes (1996, p. 41), no desenvolvimento de um instrumento de coleta ou mesmo aplicado um construto já existente, “é importante assegurar que os dados obtidos através deles reflitam informações válidas e efetivas”. Nesse sentido, o instrumento utilizado serviu de consistência empírica e científica comprovada. Para tanto, utilizou-se de um equipamento onde foram gravadas as respostas, que posteriormente foram transcritas para que fosse possível analisar e interpretar os dados coletados.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O objetivo do tratamento e análise dos dados foi descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados, de maneira que esses pudessem responder às questões formuladas no estudo. Assim, a análise consiste em uma recombinação das evidências coletadas (YIN, 1987).

Para a **interpretação dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo**, segundo Triviños (1987) e Richardson (1989) que permite ao estudo a possibilidade do estabelecimento de categorias e também de codificação de informações. Richardson (1989, p. 197) explica que a análise por categoria baseia-se “na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos”.

A técnica de análise de conteúdo para Marconi e Lakatos (1982, p. 101), “obteve um desenvolvimento significativo nos últimos anos, com a finalidade de descrever, sistematicamente, o conteúdo das comunicações, houve um acréscimo de mais uma característica, ou seja, o desenvolvimento de técnicas quantitativas, que permitem uma

maior precisão". Embora o processo da quantificação seja mais do que a descrição qualificativa, ambos os dados devem ser empregados nas ciências sociais.

Segundo Marconi e Lakatos (1982), a análise sistemática apresenta algumas restrições:

- a) As categorias usadas para classificar a análise do conteúdo são definidas clara e especificamente para que outras pessoas possam aplicá-las ao mesmo conteúdo, a fim de verificar as conclusões;
- b) O analista não tem liberdade para registrar somente aquilo que chama sua atenção, mas deve classificar metodicamente todos os assuntos importantes, em sua amostra;
- c) Certos processos quantitativos são usados para proporcionar a média da importância e ênfase da matéria de várias idéias verificadas e para permitir confrontos com outras amostras do material.

A classificação metódica apontada no item b foi utilizada pela técnica da análise do discurso coletivo.

São consideradas "expressões chave", "idéias centrais" ou "discursos do sujeito coletivo" (DSC); sendo estes os principais operadores metodológicos do DSC. As primeiras são trechos literais dos depoimentos, que sinalizam os principais conteúdos das respostas; as segundas são fórmulas sintéticas, que nomeiam os sentidos de cada depoimento e de cada categoria de depoimento, e o terceiro, os signos compostos pelas categorias e pelo seu conteúdo, ou seja, as expressões-chave que apresentam idéias centrais semelhantes agrupadas numa categoria (LEFEVRE e LEFEVRE, 2005).

Para Bardin (2003), a análise de conteúdo é um conjunto de análise das comunicações, e para o autor não se trata apenas de um instrumento, mas sim, de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.

O autor ainda argumenta que, quanto mais o código da mensagem torna-se complexo, ou instável, ou mesmo mal-explorado, maior terá de ser o esforço do analista, no sentido de uma inovação com vista à elaboração de técnicas novas.

E detalha o funcionamento e o objetivo da análise de conteúdo, como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando à obtenção; por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção /recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Procedimentos estes utilizados neste estudo, que geraram inferências, considerações, contribuições, recomendações, propostas, conclusões e, ainda, sugestão de novos estudos.

Para coleta dos dados primários, foram realizadas entrevistas agendadas com os gerentes de marketing ou cargos de gestão das indústrias cosméticas, que pela posição do cargo, conferiram melhor validade a análise dos dados, uma vez que era premissa requerida o conhecimento da linguagem técnica, conceitos e aplicabilidade, considerando ainda capacidade de poder decisório dentro da empresa pesquisada, uma vez que a pesquisa tinha o foco estratégico.

A pesquisa fora aplicada em seis empresas, sendo duas, na Espanha e as outras no Brasil, o roteiro de entrevistas, conforme já mencionado, fora elaborado a partir do modelo dos 30 R's, que foram depurados em blocos de questões categorizadas; com maior relevância utilizando a técnica da análise de conteúdo e do discurso coletivo, extraíndo, a partir da análise da própria pesquisadora, categorias com maior importância para as empresas deste setor.

Foi realizado um pré-contato via e-mail e telefone, com os entrevistados, para verificar a disponibilidade, adequação do vocabulário e familiarização dos termos e conceitos empregados no marketing de relacionamentos. Ressalta-se aqui, que no dia da realização das entrevistas, procedeu-se uma visita técnica nos setores das empresas, conhecendo principalmente os processos mercadológicos e fabris.

Pois, de acordo com Yin (1994), a utilização de múltiplos recursos de evidência é importante, visto que permite o desenvolvimento de linhas convergentes da pesquisa, resultando em um processo de triangulação de dados sobre o mesmo fenômeno.

Para contemplar esta característica, as entrevistas foram gravadas, em cinco das seis empresas pesquisadas, uma vez que quando foi solicitada a prévia autorização dos entrevistados, um deles discordou da gravação; mesmo assim a entrevista foi realizada. As mesmas foram transcritas no dia seguinte, para verificar se haveria necessidade de um segundo contato.

Também foram anotados alguns tópicos durante as entrevistas, e nas empresas que, permitiram, foram tiradas algumas fotos. No entanto para resguardar a identidade e assegurar a questão da confidencialidade exigida por algumas delas, até mesmo pela questão estratégica, estas foram denominadas de Empresas A, B, C, D, E e F.

Diante dos procedimentos metodológicos apontados e descritos anteriormente e de posse das informações coletadas; segue o estudo com o tratamento e análise dos dados coletados.

4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os seis gestores das organizações pesquisadas, durante o ano de 2007, cujo roteiro de entrevista aplicado já foi apresentado anteriormente e também encontra-se ao final deste trabalho, no apêndice A.

Primeiramente foi realizada uma prévia caracterização do setor de cosméticos e dados de mercado e seqüencialmente a apresentação dos dados de identificação das empresas bem como a transcrição das entrevistas que indicou as percepções dos entrevistados referentes às estratégias de marketing de relacionamento e elementos fundamentais para a avaliação das mesmas.

Na apresentação dos dados, foram extraídos e transcritos, trechos das entrevistas realizadas e que apresentaram maior relevância para esta pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Segundo dados da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético); nos últimos anos, em geral, o País apresentou índices baixos de crescimento, mas comparando a evolução do Produto Interno Bruto, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, é possível verificar que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (10,9% de crescimento médio no setor contra 2,6 do PIB Total e 2,6% da Indústria Geral).

Tabela 6: Variação Anual do Setor

VARIÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM			
ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	2,9	3,1	13,4
2006	3,7	2,8	14,2
Acumulado últimos 11 anos	32,6	33,2	212,7
Médio Composto últimos 11 anos	2,6	2,6	10,9

Fonte: IBGE - Banco Central - ABIHPEC * Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

A ABIHPEC aponta que vários são os fatores que têm contribuído para o amplo crescimento do setor: participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; a utilização de tecnologia de ponta no setor, o que aumenta a produtividade; lançamentos constantes de novos produtos; aumento da expectativa de vida e a necessidade de conservar uma impressão constante de “juventude”.

Em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme dados do *Euromonitor (International offers quality international market intelligence on industries)* de 2006, o Brasil ocupa a terceira posição. É o segundo mercado em produtos infantis, desodorantes e perfumaria; terceiro em produtos para o banho, produtos masculinos, higiene oral e cabelo; o quarto em cosmético cores; o quinto em proteção solar; oitavo em pele; e o nono em depilatórios. Já a Espanha, mercado que também contemplou este estudo, está na décima posição; conforme quadro a seguir:

Tabela 7: Dados do Mercado Mundial

MERCADO MUNDIAL				
US\$ Bilhões (preço ao consumidor)		2006	%	
			Crescimento	Participação
	Mundo	269.909	4,8	-
1	Estados Unidos	50.446	2,9	18,7
2	Japão	29.771	-4,2	11,0
3	Brasil	18.203	26,2	6,7
4	França	14.114	1,6	5,2
5	Alemanha	13.578	1,2	5,0
6	Reino Unido	12.907	-1,3	4,8
7	China	11.700	11,6	4,3
8	Itália	10.050	2,0	3,7
9	Rússia	8.453	14,4	3,1
10	Espanha	7.771	6,4	2,9
Total TOP TEN		176.992	4,1	65,6

Fonte: Euromonitor, 2007

Quanto ao aspecto de emprego, o setor também vem apresentando constante crescimento, e as oportunidades de trabalho criadas pelo setor são bastante expressivas:

Tabela 8: Dados de Oportunidades de Trabalho no Setor

OPORTUNIDADES DE TRABALHO ('000)				
	1994	2006	Crescimento 2006/1994	Crescimento Médio Anual
Produção e Administração	30,1	57,5	91,1%	5,5%
Lojas de Franquia	11,0	27,5	150,0%	7,9%
Revendedoras – Vendas Diretas	510,0	1.644,6	222,5%	10,2%
Profissionais de Beleza	579,0	1.205,8	108,3%	6,3%
TOTAL	1.130,1	2.935,4	159,7%	8,3%

Fonte: ABIHPEC, ABEVD, FIESP, ABF, IBGE e FEC (Fundação Euclides da Cunha).

Estas oportunidades de trabalho, também são potencializadas em função dos mecanismos de distribuição dos produtos deste setor; o que exige vasta mão-de-obra indireta.

Os produtos deste setor são distribuídos através de três canais básicos: distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo. Venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares, utilizando muito porta a porta e franquias, lojas especializadas e personalizadas.

Após essa caracterização do setor são apresentados os dados extraídos de cada uma das empresas participantes do processo de pesquisa.

Posterior a cada uma das transcrições das entrevistas, é apresentada uma tabela para ajudar na visualização e entendimento do estudo, sobre os dados coletados.

Nestas tabelas, são apresentadas as categorias de análise de cada empresa e a incidência ou intensidade verificada em cada categoria; denominadas de: intensa, moderada, fraca ou nenhuma. Na mesma tabela são mencionados os R's, que foram sendo extraídos da "fala" do entrevistado, como maneira de análise das respostas; mostrando assim, a predominância para o relacionamento de cada uma das empresas.

4.2 DADOS DAS EMPRESAS

4.2.1 Empresa A

É uma empresa brasileira, de pequeno porte, que tem parte de sua produção terceirizada e possui como característica marcante a identidade da sócia-proprietária, que iniciou as atividades no segmento de cosméticos com a venda porta a porta, por isso possui amplo conhecimento da importância de atender aos desejos e às necessidades dos consumidores.

Atua há mais de 15 anos no mercado, e está expandindo gradativamente suas atividades.

Atua com as linhas de produtos de tratamento corporal, facial, perfumarias, maquiagem e material de apoio (apontador de lápis, espelhos, estojos de refil),

seu público alvo principal é o feminino de classe média atuando principalmente na região da grande Florianópolis.

A pesquisa foi feita com o gerente de marketing, da unidade Florianópolis/SC, que é responsável por toda a parte de divulgação e estratégias de comercialização dos produtos oferecidos pela empresa, que forneceu as informações, conforme abaixo, sendo objetos de análise.

Dentro da proposta deste estudo, as perguntas seguiram o roteiro de entrevista pré-estabelecido, conforme mencionado anteriormente.

A seguir, a visão do entrevistado da Empresa A, no que diz respeito às perguntas realizadas dentro de cada uma das categorias propostas no roteiro estabelecido:

- Relações com Clientes e Programas de Fidelidade

“O tratamento aos clientes é quase que de forma individualizado porque uma vez que é assim bastante intenso o contato na venda pessoal e por isso nos concentramos em reter e manter os clientes atuais, sabendo que são eles que podem nos trazer outros clientes, e também que divulgam nossa marca e a qualidade de nossos produtos”.

“Temos esse contato direto com o consumidor, mesmo porque são eles que nos dizem muito suas pretensões de compra futura, mais ainda precisamos desenvolver algum programa um pouco mais específico na prestação de serviços aos clientes, entende? Logo faremos”.

“Por sermos uma empresa pequena, ainda somos carentes em alguns aspectos de infra-estrutura tecnológica, como sistemas de informações mais automatizados, ou mesmo um serviço de call center. E ainda não dispomos de nenhum programa de fidelidade nem algo como gestão de reclamações”. (R9 - gerenciamento da reclamação - inexistente)

“Aqui é feito reunião e verificamos o que o cliente mais deseja, quais são os produtos que mais estão saindo, e procuramos ir gerenciando isso com a área de vendas. Com as reunião vemos o que esta faltando e se necessário damos treinamento para o pessoal”.

- Relações com Fornecedores e Alianças

“Uma vez que não temos produção própria, nosso grau de dependência por parte dos fornecedores é bastante

grande, o que em algumas vezes facilita e em outras dificulta, bom explicando: dependemos de um grande número de fornecedores para atender toda a nossa necessidade, isso facilita porque podemos contar com uma, certa variedade de produtos, grande oferta aos consumidores assim ganhamos espaço no mercado, mas em contra partida ficamos presos aos contratos e aos prazos estabelecidos por nossos fornecedores. Outro fator é que devido a essa necessidade de grande quantidade de fornecedores, acabamos não tendo muito poder de negociação, sabe como? Isso dificulta um pouco ”.

“As relações com os fornecedores, não são tão colaborativas como você diz, e como acredito que poderiam ser, e sim são mais baseadas na política de preços, aqueles que conseguem nos fornecer a um preço melhor com a questão dos prazos, leva.” (R3 - Canais de Distribuição).

“Por isso não temos nada muito específico em termos de alianças nem parcerias, o que poderia talvez ser um pouco mais explorado principalmente nessa questão dos fornecedores”. (R20 - Alianças mudam os mecanismos do mercado).

- Relação com Pessoas

“As relações com o pessoal são boas, há um clima de colaboração, todos querem crescer e sabem que para isso, a empresa necessita crescer primeiramente, todos se envolvem e o clima de trabalho é muito bom”.

“Ainda precisamos trabalhar um pouco mais a questão da comunicação interna, principalmente entre o departamento de vendas e a questão de previsão de vendas e pedidos, que em algumas situações é falha, em outros aspectos julgo adequadas nossas políticas; embora se tenha muita coisa por fazer”. (R27- Marketing Interno - Relacionado com o mercado de funcionários).

- Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas

“Como já lhe comentei antes, as pesquisas são feitas mais com os consumidores mesmos, eles é que vão determinar o produto que querem usar, nos baseamos também nas questões de moda e nas coisas de novidades principalmente em maquiagem que vem da Europa. As feiras, como a Beauty Fair, que é a Feira Latino americana, por exemplo, são bons indicativos de pesquisa e mensuração do mercado, essas feira

nos dão dicas de tendências como cores por exemplo, lançamentos de novos produtos”.

“Sabe é muito importante nesse nosso ramo, estar sempre com as últimas novidades, se não estivermos com novidades, o cliente vai comprar do concorrente, por isso as pesquisas são, sem dúvida, importantes meios para medir isto. E se a vendedora, não tem um produto novo para mostrar, como vai visitar uma cliente, sabe?”. **(R8 - Relacionamento Próximo contra o Relacionamento Distante).**

- Processos de Qualidade

“Não contamos com nenhuma certificação, mas, sem dúvida nenhuma, buscamos primar sempre pela qualidade de nossos produtos, buscamos inovar nas embalagens, na questão da imagem de marca, e embora haja uma certa preocupação por parte da administração em desenvolver produtos de forma colaborativa com nossos fornecedores, primando pela qualidade, o serviço de inspeção ainda é bastante falho, principalmente na questão das embalagens, que nem sempre vem como as solicitadas, e isso compromete a imagem da marca, isso é a cara do produto. Mais isso de qualidade do produto em si, somos bastante exigentes sim”. **(R26 - Orientação para a Qualidade e o Consumidor).**

- Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo

“Não desenvolvemos políticas ou práticas de responsabilidade social ou ações de marketing verde, a não ser essas mais básicas como o lixo reciclado e tal. E claro a questão dos fornecedores, nos preocupamos muito, quem é ele e como é sua relação com a sociedade como um todo. Com o meio ambiente, e sua imagem no mercado como um todo”. **(R15 - Relacionamento Verde - inexistente).**

“Quanto às questões de governo não há nada de específico, a não ser o cumprimento das obrigações fiscais normais de toda a empresa”.

A seguir uma análise dos dados extraídos da entrevista acima, separadas por categorias de análises da Empresa A:

Tabela 9: Categorias de Análise Empresa A

Categorias de Análise	Intensidade de Uso ou Aplicação	R'S
Relações com Clientes e Programas de Fidelidade	Fraca	
Relações com Fornecedores e Alianças	Fraca	R3 e R20
Relações com Pessoas	Moderada	R27
Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas	Intensa	R8
Processos de Qualidade	Moderada	R26
Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo	Nenhuma	

Fonte: Elaboração própria

Na tabela anterior; foi realizada uma junção dos dados encontrados e extraídos das entrevistas dentro de cada uma das categorias de análise, foi destacada a intensidade de uso ou aplicação das categorias, em que na Empresa A, ficou bastante evidente que os processos de marketing de relacionamento ainda eram bastante nulos.

Evidenciou-se que eram fracas as relações com clientes, a empresa não conta com nenhum programa de fidelidade ou mesmo gestão de reclamação disponibilizado para o cliente. Também foram fracas as questões relacionadas a fornecedores e alianças. As relações com pessoas e os processos de qualidade ainda eram moderados, não contando com nenhum programa mais intenso ou específico.

Das categorias analisadas, a única categoria de destaque nesta empresa foi em relação à questão de conhecimento de mercado (informações) e processos de pesquisa, que era mais intenso. Houve a evidência de alguns dos R's nas práticas de gestão da empresa, no entanto isto não era indício de utilização ou aplicação de estratégias de marketing de relacionamento.

Na seqüência serão apresentados os dados da entrevista e a análise realizada para a empresa B.

4.2.2 Empresa B

Esta é uma das empresas pesquisadas na Espanha, está localizada em Castellón de La Plana; foi criada em 1990 com um ambicioso projeto de aplicar os conhecimentos farmacêuticos do sócio-proprietário à ciência cosmética. Uma característica bastante marcante da empresa é estudar com rigor os processos e procedimentos científicos dentro de métodos farmacêuticos modernos aliados aos produtos de beleza.

É uma jovem e pequena empresa, dinâmica e com uma eficiente equipe que conta com a colaboração de universidades espanholas, e amplos controles de qualidade, com seu grande diferencial na capacidade de combinar o rigor científico, as exigências do mercado com a grande e constante evolução do setor. Atuando assim, com produtos dermo-cosméticos.

Não possui marca própria, mas seu grande esforço em inovação e qualidade, permite-lhe produzir para grandes marcas sem laboratórios próprios. Seus clientes variam desde escolas e centros de estética que personalizam sua linha de produtos a perfumarias.

A pesquisa foi feita com o sócio-proprietário que atua em todas as áreas administrativas da empresa e é responsável sozinho por todas as atividades, uma característica bastante centralizadora.

Utilizando o roteiro de entrevista pré-estabelecido, o entrevistado da Empresa B, diz o seguinte para cada uma das categorias propostas:

- Relações com Clientes e Programas de fidelidade

“Nossas relações com os clientes são muito boas, mas não são com consumidores finais, porque trabalhamos na fabricação de produtos, por isso não contamos com programas do tipo de fidelidade, isso não é adequado para nós, para nós o que é adequado são as vendas, a gestão de produtos, são os custos, é isso que conta.” (R1 - Duo clássico - Relação entre fornecedor e cliente).

- Relações com Fornecedores e Alianças

“A relação com fornecedores é muito boa, mesmo porque se não fosse boa, não sobreviveríamos no mercado, temos com alguns fornecedores algumas parcerias, o que possibilita uma maior praticidade na hora da necessidade de suprimentos emergenciais, pois fabricamos para diferentes marcas, mas isso tudo é na base de acordos contratuais e regras, sempre muito bem estabelecidas”. (R3 - Rede clássica - Canais de Distribuição).

- Relação com Pessoas

“Nossa equipe não é muito extensa somos em poucos funcionários, e destes quase todos estão lotados na área fabril e de controle de qualidade, toda a parte administrativa, controles, estratégias ficam a meu cargo, é o olho do dono que faz o negócio crescer, já dizia meu pai. Temos reunião e explico como as coisas devem andar, eles devem seguir o que falo.” (R27 - Marketing Interno).

- Conhecimento de Mercado (informações) e Processos de Pesquisas

“No nosso processo de pesquisa e informação é mais realizado mesmo com os próprios fornecedores, eles já dizem o que o cliente vai querer. Trazem o tipo de composição do fármaco e então produzimos, claro isso vem de feiras, de informação da internet, e órgãos especializados. Como nossa equipe esta relacionada com a universidade, de lá vêm muita coisa também”. (R21 - Relacionamento do Conhecimento).

- Processos de Qualidade

“Prezamos muito por qualidade, eu diria que esse é o nosso grande diferencial, principalmente porque produzimos para grandes marcas, ou grandes laboratórios, e estes querem sempre primar por qualidade, e custos, caso não tenhamos qualidade, não vendemos, isso é claro”. (R26- Orientação para a Qualidade e Consumidor).

“A maioria dos funcionários estão vinculados a alguma universidade, e desenvolvem, aliados ao trabalho aqui nos laboratórios, algum projeto de pesquisa apoiado por professores e especialistas, e estes projetos quase sempre estão na área de qualidade ou eficiência produtiva”.

- Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e com o Governo

“Não temos ou contamos com nenhuma prática específica. Não infringimos a lei e daí com o governo tudo fica bem”.

A partir dos dados da entrevista anterior é realizada uma análise das categorias na Empresa B:

Tabela 10: Categorias de Análise Empresa B

Categorias de Análise	Intensidade de Uso ou Aplicação	R'S
Relações com Clientes e Programas de Fidelidade	Moderada	R1
Relações com Fornecedores e Alianças	Intensa	R3
Relações com Pessoas	Moderada	R27
Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas	Intensa	R21
Processos de Qualidade	Intensa	R26
Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo	Nenhuma	

Fonte: Elaboração própria

O entrevistado desta empresa foi bastante pontual e sucinto nas respostas, não abrindo possibilidades para explorações mais abrangentes, mesmo assim os dados extraídos foram suficientes para a seqüência da pesquisa.

Seguindo com as mesmas categorias de análise, foram destacadas as categorias com maior intensidade de uso ou aplicação, sendo que mereceu destaque nesta empresa as categorias: Relações com Fornecedores e Alianças, Conhecimento de Mercado (informações) e Processos de Pesquisas e Processos de Qualidade, são categorias bem marcantes; e embora fosse uma pequena empresa, com gestão bastante centralizada, com poucos procedimentos para relações com clientes e pessoas; ficou evidente algumas poucas práticas das atividades do marketing de relacionamento; evidenciadas pela incidência dos R's, R1 e R3 que eram as relações clássicas entre fornecedor e consumidor; o R27, ações de marketing interno; o R21 a busca do conhecimento no qual este era orientado para a qualidade que se encontrava com o R26.

Assim como, na empresa anterior, esta empresa também não conta com nenhum programa específico de relações com a sociedade.

Seqüencialmente serão apresentados os dados da entrevista e análises pertinentes para a empresa C.

4.2.3 Empresa C

É uma empresa brasileira, de médio porte, que atua principalmente no mercado de franquias. Está localizada em Pinhais no Paraná, e as franquias da empresa podem ser encontradas na maioria das principais capitais brasileiras. Iniciou as atividades em 1986, de maneira bastante tímida, no entanto esta em um processo de ampla expansão e crescimento.

O foco de atenção permanente da empresa é o consumidor, e atende a este público com um *mix* de aproximadamente cento e cinquenta produtos. Nas linhas de produtos femininos, masculinos, infantil, *unisex* e linha banho.

A seguir, a visão do entrevistado da Empresa C, no que diz respeito às categorias propostas:

- Relações com Clientes e Programas de fidelidade

“Assim específico de relações com clientes, não temos nada, ou tipo assim de; por exemplo, cartão fidelidade, isso não. O que a gente vai entrar agora é com a questão do cartão vale presente”.

- Relações com Fornecedores e Alianças

“Fornecedores, a questão do número de fornecedores, depende muito da minha demanda, geralmente final de ano que minha demanda é maior; eu trabalho com mais fornecedores e justamente com o intuito de acontecer alguma coisa com alguém; mas é mais pra prevenção; porque a gente tem que acreditar realmente com quem eu to trabalhando”.

(R1 - Relacionamento Duo - Clássico - Fornecedor e Cliente).

“A gente já teve etapas assim, aqui na empresa que a gente já levou pau, assim, por causa de problemas com fornecedores de matérias-primas, que são terceirizadas. O produto é todo feito aqui na fábrica, mas a matéria-prima vem toda de fora, tanto a matéria-prima química; como embalagem, caixa, todo esse tipo de material, vem tudo de fora. Então eu tenho que ter alguns na manga que se eu precisar, assim: ó cara me entrega em cinco dias; ele me entrega. Então julgo que a relação com fornecedores é crucial e fundamental, tem que ter uma relação de parceria, amizade e a relação de marketing de relacionamento que eu falo, porque até coloco na minha palestra, que falo, para os novos franqueados que entram”.

“Parte de minha palestra é marketing de relacionamento; é um palavrear que eu coloquei, não é muito usado aí no mercado, mas eu coloquei, a minha maneira de como eu vejo, entendeu? O marketing no âmbito geral, eu não vejo o marketing só como parte do produto, ou a idéia. Não foco mais o produto, embora tenha bastante conhecimento da área de design, porque produto pra mim, não é problema eu sou livre para criar o que eu quiser e tal e passar para o setor de arte e criação.”

- Relação com Pessoas

“Eu particularmente aqui na empresa trabalho de uma maneira um pouco diferente com os funcionários; a gente trabalha com um pouco de marketing de relacionamento; o que, que é isso? Eu fiz um curso de gestão de pessoas, porque e vejo assim, nas empresas acho que a parte humanitária está perdida, estão focadas em demanda, demanda, só vender produtos e o lado humano está um pouco perdido; então o fator de estar ajudando família e emprego e tal é o que eu trabalho; e dá certo, e muito certo.

“Fazer desde o começo da idéia de qualquer produto ou de funcionário entrando na empresa ou de uma nova franquía entrando no nosso sistema de franchising a gente já parte sempre para essa questão do marketing de relacionamento.”

“Porque eu acredito que se você tem um sistema interessante, aberto, sincero com todos que participam de um processo, que é o marketing em si ele facilita; até no andamento de negociações, ou tropeços que geralmente acontecem, tipo a nossa empresa que trabalha com esse sistema de franchising que é mais complicadinho, como você conhece. Temos o perfil do funcionário, tem perfil da diretoria, tem perfil dos novos franqueados que vão entrar na empresa; a gente avalia muito esse perfil, porque acredito que se a gente der uma avaliação abaixo de 80%; acredito que a franquía não dá certo; principalmente nos dias de hoje; pode ser que de certo e tal; mas é uma porcentagem muito pequena; se o cara não correspondeu a expectativa; acredito que não dá certo”. (R27 - Marketing Interno).

- Conhecimento de Mercado (informações) e Processos de Pesquisas

“A gente claro, na verdade, está sempre vendo a concorrência inteira do Brasil esta fazendo, é pesquisa é claro até em nível mundial, às vezes fazemos algumas viagens aí pra fora e tal; buscamos as tendências, e bastante uso da internet; acho que a internet é uma ferramenta bacana, pra você estar navegando; enfim notícias, o que aconteceu em tal país, o que está acontecendo nas empresas publicitárias quem ta ganhando os prêmios; quem esta se destacando, entendeu?..

“Que linha que o povo brasileiro está levando com esse complicado governo atual, que para mim não existe, que

vamos levando até o final do mandato do Lula; daí você tem que acreditar nas tendências". "Porque no Brasil, hoje ou é popular ou luxo; acabou aquela questão da classe média; o que hoje é muito difícil trabalhar; e nós tínhamos justamente uma característica de público mais intermediário, agora não mais".

"Nós fomos focando com base no mercado uma nova identidade; (antes éramos mais público intermediário) que é uma empresa focada tanto pra presentes mas, tanto pro popular como pro luxo; a gente pode atender os dois segmentos, o que depende de estratégias e do franqueado; onde você vai colocar sua loja, que público é o target que você quer atingir para aquela tal loja; aí você ... quero abrir uma loja aqui no shopping popular aqui de Curitiba aí depende do tipo de franqueado que vai chegar aqui; que tipo de público que vai chegar até esse shopping; como que eu posso direcionar os produtos e também como será a loja dele, o treinamento aqui dentro, entendeu?"

"Com os franqueados temos como meio de comunicação principal a intra-net, a gente vê pedidos, algumas comunicações; dicas de novas maneiras de expor os produtos nas vitrines; as campanhas publicitárias são colocadas para eles estarem acessando as principais datas festivas". (R7 - A relação com o consumidor do consumidor; R5 - O encontro de serviço - interação entre consumidores e provedores de serviços; R12 - Relacionamento Eletrônico).

- Processos de Qualidade

"A questão da qualidade dos produtos, veja bem no Brasil se não me engano acho que existem dois ou três perfumistas; nessa área de fragrâncias, que são pessoas especializadas em cheirar e tal, e tem o olfato aguçado; que levam dez a doze anos para você ser um perfumista, e hoje é praticamente tudo em laboratório e a gente faz as pesquisas com essas empresas de laboratório que nos enviam e a gente diz, não.. mexe aqui, mexe ali, ou coloca mais produto, para a gente chegar num contexto geral..."

"Não que a gente pega o que chega deles, a gente faz aqui dentro também uma análise do que vem de fora do que vem do perfumista e faz nosso produto. Esse aqui tem que colocar mais, que é o resultado que a gente quer pra essa linha x, por exemplo". (R13 - Relacionamentos Para sociais - Identidade corporativa e R21 O Relacionamento do Conhecimento (perfumistas); R26 - Orientação para a qualidade e consumidor).

- Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e com o Governo

“Bom, na responsabilidade social a empresa sempre partiu para um lado mais cultural de apoio à música e artistas plásticos, pintores, esse tipo de ações é bem trabalho, até a gente fez um evento no canal da música; um evento muito grande, temos até o troféuzinho, deixa eu lhe mostrar (o entrevistado levantou-se e apresentou à pesquisadora o referido troféu em questão)então foi um evento que a gente fez dentro do Paraná, a gente pegou os melhores artistas, pintores, músicos, escritores, fizemos uma exposição com essas pessoas lá no canal da música pra entregar o troféu a eles, homenageado essa galera; foi um evento bem bacana e desde então a gente vem trabalhando, desde 2000, que a gente vem trabalhando nessa questão com a assessoria de imprensa também”.

“Do governo usufruímos de um benefício e incentivo justamente a esse programa de incentivo a cultura, que esqueci o nome do benefício”. **(R14 - Relacionamento não comercial; R18 - Redes sociais e pessoais; R22 Mega alianças).**

A partir dos dados da entrevista anterior, é realizada uma análise das categorias na Empresa C:

Tabela 11: Categorias de Análise Empresa C

Categorias de Análise	Intensidade de Uso ou Aplicação	R'S
Relações com Clientes e Programas de Fidelidade	Moderada	
Relações com Fornecedores e Alianças	Moderada	R1
Relações com Pessoas	Intensa	R27
Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas	Intensa	R7; R5 e R12
Processos de Qualidade	Intensa	R13; R21 e R26
Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo	Intensa	R14; R18 e R22

Fonte: Elaboração própria

Na Empresa C, as práticas para o marketing de relacionamento mostravam-se mais significativas, que em outras empresas pesquisadas até então, embora fossem moderadas as categorias: Relações com os clientes, programas de fidelidade que neste caso não existem e Relações com Fornecedores e Alianças.

As outras categorias tiveram significativa intensidade e puderam ser até mesmo verificadas pela incidência de R's, encontrados. No R7, houve a relação com o consumidor do consumidor; por se tratar de um sistema de franquias essa relação se intensifica.

No R5, o encontro de serviço, a interação entre consumidores e provedores de serviços, também pela característica de franquias. No R12, a questão do relacionamento eletrônico, o forte uso de *intra-net*, para a comunicação com os franqueados.

Os R's 13, 14 e 18, o relacionamento *parassocial*, redes sociais e não comercial; foram as relações entre o setor público, cidadãos e clientes, as relações existiam além de pessoas e objetos e se estendem para a identidade corporativa, esta identidade foi bastante marcante no incentivo à cultura, à música, conforme mencionado pelo entrevistado, não algo somente baseado no lucro.

No R21, o relacionamento do conhecimento, buscando conhecimento especializado com os perfumistas complementou-se com o R26, na orientação para a qualidade e para o consumidor. E ainda o R22, pois se enquadrava na utilização de apoio governamental, para o incentivo à cultura.

Verificou-se assim nesta empresa, uma maior incidência e intensidade das atividades para o marketing de relacionamento.

Seqüencialmente serão apresentados os dados da entrevista e análises pertinentes para a empresa D.

4.2.4 Empresa D

É uma empresa brasileira, de médio porte, que atua, principalmente, no mercado de venda direta. Está localizada em Curitiba no Paraná, nasceu em 1987, e desde então sempre procurando modernizar tanto as instalações como as linhas de produtos.

São cerca de trezentos produtos, em diferentes linhas, atendendo aos públicos, feminino, masculino, jovem e infantil, por meio da venda direta, representada pelas consultoras, que fazem parte do sistema do grupo. Toda a estrutura e planejamento do parque fabril estão focados para a qualidade total dos produtos, visando ao atendimento das necessidades dos consumidores.

A seguir, a visão da entrevistada da Empresa D, no que diz respeito às categorias propostas:

- Relações com Clientes e Programas de fidelidade

“Com cliente assim... o que, que a gente considera cliente; porque na empresa o cliente é na venda porta a porta, nós temos muito o promotor que é ele que distribui para o cliente, e a diretoria que nem vale a pena eu te explicar eles acabam sendo nossos clientes, assim tem um relacionamento que já foi inclusive lançado na convenção do ano passado que é denominado do programa “abraça você” que, não sei ainda se ele está no período de teste ou se ele já foi estendido para todo mundo.

“De certo tempo, a gente tem uma área de relacionamento, que é um programa daí bem completinho de relacionamento, como formas de trabalho, têm vários aspectos que são considerados”. (R3 - A rede clássica canais de distribuição e R30 a Relação do Proprietário).

- Relações com Fornecedores e alianças

“Hoje acaba sendo mais relacionamento pessoal mesmo, a empresa tem assim fornecedores que tem um ótimo relacionamento, que até mesmo preza por confiança e até mais, vai ser realizada uma reestruturação do programa de fornecedores, por isso que eu falo que tudo está começando será um programa de qualificação de fornecedores, que vai envolver tudo, desde a questão de prazos de entrega, qualidade de matéria-prima”. A parceria dos fornecedores é bem importante até pra gente poder lançar exclusividade, criação própria é muito importante. (R1- A relação entre o fornecedor e o cliente).

- Relação com Pessoas

“O trabalho está começando agora, estamos começando a envolver a todos com os murais internos, os comunicados... quero ver o que mais que tem, e-mails que nos temos freqüentemente, o desdobramentos das metas, essas coisas mais básicas mais informações, mas vai começar o programa mais específico”. (R 27 - Marketing Interno).

- Conhecimento de Mercado (informações) e Processos de Pesquisas

“Coletamos as informações de forma variável, uma fonte bem interessante que são com os fornecedores, que agora a gente tá em fase recebimento de fornecedores, que eles trazem pra gente tudo o que tá acontecendo no mundo e no Brasil, são fornecedores mundiais, a gente participa de eventos também, palestras feiras é bem variado, e também é uma fonte, e a principal fonte é o próprio campo que a gente fala, são as consultoras que elas vão dizendo o que, que o consumidor tá pedindo, porque é um contato bem direto, dizendo o que o cliente mesmo quer.

No campo, a gente manda a pesquisa um público grande responde, e manda pra gente, é bem interessante, não tem aquelas super idéias, porque a empresa gosta muito de coisas inovadoras, a empresa lança muita coisa inovadora, e isso a gente extrai mais de fornecedores, também pesquisando periódicos, artigos, inúmeros meios, do campo vem mais aquilo de extensão de linha que a gente não estava lançando ou o que falta pra fechar um kit ou a necessidade do consumidor. Então a gente acaba tendo dois lados tanto

inovador quanto o mais tradicional , mas que também é muito importante.

*A questão da agilidade e inovação é muito importante, e porta a porta mais ainda, porque para a consultora ir visitar um cliente ela, precisa ter uma novidade sempre, então a gente tem que ter pelo menos um lançamento por mês e na nossa convenção que é final de outubro, cerca de 25 lançamentos, então a gente acaba aí tendo uns 50 lançamentos por ano, o que é bastante, e uma correria. Tem que ter motivo pra ela visitar, então a gente é muito cobrado por isso, por lançamento..sempre, sempre, tem que ter uma novidade, pra ela ter um motivo para visitar a cliente, e visitar todo o mês a cliente, senão não tem porque a pessoa receber, vem com aquela história... ah eu já conheço...e acaba não comprando nada, assim ela tem um motivo "chamaris", e ela acaba vendendo o resto em consequência. "E hoje o nosso grande problema e mercado é a questão da retenção da consultora, não a prospecção, mas o que é o problema do mercado mesmo, a retenção". **(R8 - O relacionamento próximo contra o relacionamento distante; R7 - A relação com o consumidor do consumidor).***

- Processos de Qualidade

"A gente está em implantação da ISO, o que a gente tem daí é controle de qualidade normal". "Nosso diferencial hoje é a agilidade no desenvolvimento de produtos e inovação e marketing multi-nível, que você vai colocando outras pessoas abaixo de você, isso chama muita gente pra empresa, há outros detalhes que são simples mas que são muito importantes como: a pronta entrega, não tem como você pedir e só chega no dia 15, não. A gente incentiva a pronta-entrega ela tem que ter na bolsa dela para te entregar na hora ou ela vai ali no promotor dela e te entrega no outro dia ou até no mesmo dia, não dá tempo, não tem aquele negócio de ah só vai vir daqui uns quinze dias, eu não agüento esperar, ainda mais, a consumidora mulher, então esse é um diferencial bem grande da empresa.

"A linha que mais sai é a feminina, mas está crescendo muito a linha masculina, a gente tem um perfume (nome do perfume) que está sendo super bem vendido. E para crescer no mercado temos que continuar a investir no relacionamento, essa campanha que o pessoal começou e isso funcionando

direitinho vai aumentar muito nossos clientes, temos que trabalhar a retenção que é hoje a incógnita no porta a porta, como reter muita gente, e como reter as próprias consultoras, que nos primeiros meses ficam lá super-empolgadas, daqui a pouco murcham, como motivar, ensinar eles a vender, ensinar eles a continuarem, e isso vai ser através desse programa “abraça você”. (R5 - Encontro de serviço - interação entre consumidor e provedores de serviços; R26 - Orientação para a qualidade e consumidor).

- Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e com o Governo

“Hoje é muito pouco, não te diria que tem, porque é muito pouco, não temos algo forte que possa ser divulgado”.

A partir dos dados da entrevista anteriormente realizada, segue uma análise das categorias na Empresa D:

Tabela 12: Categorias de Análise Empresa D

Categorias de Análise	Intensidade de Uso ou Aplicação	R'S
Relações com Clientes e Programas de Fidelidade	Moderada	R3
Relações com Fornecedores e Alianças	Intensa	R1
Relações com Pessoas	Intensa	R27
Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas	Intensa	R8 e R7
Processos de Qualidade	Moderada	R5 e R26
Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo	Nenhuma	

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o que está representado na tabela anterior, na empresa D assim como na empresa C as práticas para o marketing de relacionamento mostravam-se mais significativas. Ainda foram moderadas as categorias: Relações

com os cliente e programas de fidelidade uma vez que este último está em fase inicial. Assim como os processos de qualidade mais intensificados que estavam em fase de implantação.

As outras categorias tiveram significativa intensidade e puderam ser até mesmo verificadas pela incidência de R's encontrados. No R3 houve a relação clássica pelos canais de distribuição, o gerenciamento moderno desses canais, a questão dos serviços utilizando a base de pessoas e informações, pela própria especificidade da empresa, que trabalhava com o sistema de vendas porta a porta.

O R1, o duo clássico, entre o fornecedor e o cliente, a empresa mostrava estreita ligação. No R27 foi verificado o amplo trabalho realizado com o pessoal interno e consultoras, pelo programa lançado; "abraça você".

Nos R's 7 e 8 apresentou-se a questão da aproximação com o consumidor por meio das informações e pesquisas, sendo que as pesquisas de campo eram bastante intensas, e foi de onde surgiram muitos dos novos produtos. No R5 ocorreu encontro de serviço há a interação entre consumidores e provedores de serviços, através das vendedoras, no sistema porta a porta e no marketing multi-nível, assegurando a necessidade da qualidade dos produtos, exigida pelo consumidor.

Constatou-se se nesta empresa uma incidência maior e uma intensidade das atividades para o marketing de relacionamento.

Seqüencialmente, serão apresentados os dados da entrevista e análises pertinentes para a empresa E.

4.2.5 Empresa E

É uma grande empresa espanhola, localizada em Alcoy - Alicante na Espanha, que atua há mais de três décadas no mercado, com um firme comprometimento na qualidade dos produtos que desenvolve, com amplo investimento em inovação, tecnologia e qualidade. As linhas de produtos são

direcionadas para o mercado de profissionais estéticos; o público alvo é o feminino, com linhas para o corpo, rosto e maquiagem. Conta com uma política de extensão no comércio exterior e está presente hoje, em mais de setenta países tanto da Europa, América, África, Ásia e outros. Líder de muitas certificações e prêmios no setor.

A seguir, a visão da entrevistada da Empresa E no que diz respeito às categorias propostas:

- Relações com Clientes e Programas de fidelidade

*“De clientes assim, consumidor final não. Nossos produtos têm como foco do produto mais para clínicas estéticas, o que fazemos é lançar apresentar e treinar, apresentar os produtos, naquela sala que você viu, os tratamentos com os produtos são demonstrados, mas assim de cartão fidelidade não”. “Sabe o que os clientes querem? Nesse setor eles querem preço, qualidade e inovação, isso determina sua relação com clientes”.***(R3 - A rede clássica, canais de distribuição).**

- Relações com Fornecedores e alianças

*“Sem a parceria, o apoio, o relacionamento, a interação com os fornecedores, não podemos realizar nada, são eles que nos dão as regras do mercado, o desenvolvimento dos produtos, os produtos que vão ser lançados, ou o que tipo foram lançados no verão da Europa e que não é o mesmo do verão da África, por exemplo. Servem como base de dados, como apoio, como parceiros mesmo, compreende? Sem eles, não sem eles, sem o apoio deles, mesmo porque há o interesse mútuo, não haveria negociação”.A agilidade e bons fornecedores é bastante determinante, assim também como a questão dos transportes que é fundamental e também diferencia”.***(R1 - Relação entre o fornecedor e o cliente e R7 - Relação com o consumidor do consumidor).**

- Relações com Pessoas

“O mesmo ocorre com os empregados; sem a parceria, o apoio, deles não podemos caminhar. Temos alguns programas que são formação contínua, buscando aperfeiçoar sempre. E outro fator bem importante aqui na empresa é que os empregados, são os primeiros a saber de tudo, não tem aquilo de saberem de uma decisão ou uma estratégia depois, eles sabem tudo na hora. Somos uma equipe, e todos devem saber disso, senão não podemos atender nosso mercado, os caras tem que se envolver, acreditar na idéia sabe, senão o produto mesmo por si mesmo, não pode se vender, é preciso das pessoas, sem elas não somos ninguém. Até porque não há relacionamento sem pessoas, concorda?” (R27 - Marketing interno).

- Conhecimento de Mercado (informações) e Processos de Pesquisas

“Como já havia te dito antes, os fornecedores são uma grande fonte de informações, pelo próprio número de pedidos que temos, sabemos determinar o mercado e a demanda e como atuamos em diferentes países a própria tendência do que aconteceu num período em um determinado país, é a determinante do que vai acontecer no outro, meio que isso é uma regra, aí não precisamos nos preocupar com pesquisas em certos países ou regiões”.

“As próprias esteticistas nos treinamentos e eventos promovidos aqui na empresa, nos direcionam para o desenvolvimento de alguns produtos, que podem ser desde a elevação do grau de ácido num creme até algo mais inovador. As feiras do setor, isso no âmbito mundial ditam as regras e tendências, as próprias revistas especializadas ou essas de moda que mostram produtos dos concorrentes, e às vezes já trazem uma crítica, dizendo onde é maior a eficácia e onde foi comprovado, isso dá credibilidade pra consumidora. Naquela sala da banheira, surgiram muitas idéias de muitos outros produtos, não serviu só pra teste, nos deu indicativos de novos produtos, com base no que o cliente quer.” “Ah a internet também é uma fonte bastante usada, para pesquisarmos o que os nossos concorrentes estão fazendo”. E daí acaba que o cliente diz o que ele quer”. (R7 - A relação com o consumidor do consumidor; R8 - Relacionamento próximo, contra o relacionamento distante e R12 - Relacionamento eletrônico).

- Processos de Qualidade

“Prezar por qualidade e inovação dos nossos processos, sempre foi a premissa da nossa empresa, sem a qualidade não podemos seguir adiante. E se temos qualidade o produto por ele mesmo se vende. Nós temos um bom desenho, isso nesse ramo é importante, a embalagem ajuda na qualidade”. (R26 - Orientação para a Qualidade e consumidor).

- Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e com o Governo

“Acho que não se aplica, temos assim, que cumprir a legislação de cada país o que às vezes é muito complicado, as regras de cada governo e de cada sociedade, até certos produtos que não se aplicam por exemplo aos consumidores da Ásia e aos da África, são públicos diferentes. A sociedade de cada país responde de um jeito. Não saberia lhe dizer”.

A partir dos dados da entrevista anteriormente realizada, segue uma análise das categorias na Empresa E:

Tabela 13: Categorias de Análise Empresa E

Categorias de Análise	Intensidade de Uso ou Aplicação	R'S
Relações com Clientes e Programas de Fidelidade	Moderada	R3
Relações com Fornecedores e Alianças	Intensa	R1 e R7
Relações com Pessoas	Intensa	R27
Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas	Intensa	R7; R8 e R12
Processos de Qualidade	Intensa	R26
Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo	Nenhuma	

Fonte: Elaboração própria

Na Empresa E, assim como a empresa D, as práticas para o marketing de relacionamento mostram-se mais significativas, embora fossem moderadas as categorias: Relações com os cliente e programas de fidelidade.

As outras categorias tiveram significativa intensidade e puderam ser até mesmo verificadas pela incidência de R's encontrados. No R3, houve a relação clássica pelos canais de distribuição, o gerenciamento moderno desses canais, a questão dos serviços utilizando a base de pessoas e informações, pela própria especificidade da empresa, que trabalhava com a venda para o profissional técnico.

O R1, o duo clássico entre o fornecedor e o cliente, a empresa mostrava estreita ligação. No R27, existiu um amplo trabalho realizado com o pessoal interno e apoio as esteticistas para conhecimento dos produtos.

Nos R's 7, 8 e 12 apresentou-se a questão da aproximação com o consumidor por meio das informações e pesquisas. E o R26, na orientação para a qualidade e para o consumidor; não houve nessa empresa atividades direcionadas, para a questão social. Mesmo assim, verificou-se, uma incidência e intensidade das atividades e práticas para o marketing de relacionamento, nesta empresa.

Na continuidade, serão apresentados os dados da entrevista e análises pertinentes para a empresa F.

4.2.6 Empresa F

É uma grande empresa americana, há vários anos no mercado, atuando em diversas áreas do mundo, e que têm filiais agrupadas e que atuam de forma autônoma. Instalada no Brasil, há aproximadamente 50 anos em São Paulo, atua nas linhas de produtos de perfumes, maquiagem, cremes, loções, produtos para o cabelo, pele e cuidados diários, entre outros itens. Todos os produtos são testados nos mais avançados laboratórios internacionais e seguem rigorosamente normas

internacionais. Conta com um sistema de venda direta dos mais modernos do mundo.

A seguir, a visão do entrevistado da Empresa F no que diz respeito às categorias propostas:

- Relações com Clientes e Programas de fidelidade

“Programas de fidelidade ou relacionamento específico, não temos, mas, você conhece a história de nossa empresa nosso foco é total no relacionamento.”

- Relações com Fornecedores e alianças

“Temos fornecedores de matéria-prima e fornecedores de componentes, tanto nacionais como importados, e com eles temos parceria extremamente estratégica, porque a demanda desse nosso setor é muito incerta, como você pode ver aqui no quadro (apresentação de um quadro, com dados de campanhas realizadas pela empresa, que apresenta alguns dados de variação de demanda). “Se não contarmos com o apoio de nossos fornecedores não é possível atender o mercado, temos hoje a linha que chamamos cosméticos e não-cosméticos, nos cosméticos lançamos mais de 500 produtos por ano, e a cada três semanas são lançadas novas campanhas, capas e folhetos, sendo que a campanha em janeiro para fins psicológicos inicia na segunda semana, e repercute com resultado bastante positivo. “Ah e só para você ter uma idéia temos fornecedores que nos atendem há mais de 30 anos, o que é isso se não parceria, colaboração e confiança”. ”.(R1 - Relação entre o fornecedor e o cliente; R3 - A rede clássica, canais de distribuição; R20 - Alianças mudam os mecanismos de mercado).

- Relações com Pessoas

“É feito um desdobramento de toda a estratégia corporativa, muito bem detalhado, imagine...é um sistema americano; e trabalhado a fim de divulgação da mesma, e todos os funcionários sabem exatamente o que devem fazer; como devem fazer; e porque devem fazer de determinada

maneira algo". "Essa divulgação chega a todos os níveis de maneira bastante detalhada e é muito bem incorporada, os funcionários se comprometem e muito mesmo porque a empresa também se compromete antes com eles". "Além desse trabalho com eles são feitos n's programas de incentivos e motivacionais com as revendedoras, e isso é feito porque a empresa sabe que as elas que estão dentro das casas das consumidoras, daí entram prêmios, motivação e incentivo". Temos três fases de campanhas, as de demo conforme você pode ver aqui (aponta para o quadro), que seriam como as de demonstração; as de introdução e as de repetição, para isso dependemos de todos". **(R5 - O encontro de serviço entre consumidor e provedores de serviços; 25 - Relacionamento com o consumidor interno e R27 - Marketing Interno)**

- Conhecimento de Mercado (informações) e Processos de Pesquisas

"Contamos com uma área específica de inteligência de mercado, que acompanha tudo e nos informa tudo. Claro, participamos de feiras, sondamos os concorrentes". (R 7 - A relação com o consumidor do consumidor, R8 - O relacionamento próximo e o relacionamento distante, R 12 - Relacionamento eletrônico; R21 - O relacionamento do conhecimento; e R24 - Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia).

- Processos de Qualidade

"A qualidade de nossos produtos é mundial, temos as certificações e prezamos muito por qualidade, por isso somos quem somos". "E o Brasil hoje é o maior mercado em vendas de unidades, não em termos financeiros ainda, porque questões econômicas governamentais, mas em unidades vendidas somos líderes". Considero três pilares estratégicos que nos levaram a este posicionamento, tecnologia, processos e pessoas, com isso ganhamos confiança e desenvolvemos parceria com nossos fornecedores, sem o apoio deles seria difícil, qualidade. Essa incerteza da demanda, que é muitas vezes furada e varia muito exige flexibilidade e entrega rápida.(R26 - Orientação para a qualidade e para o consumidor).

- Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e com o Governo

“Muito forte, temos a participação de nosso instituto, para o câncer de mana, é realizada uma caminhada anual, mas não usamos isso como ferramenta de marketing, e sim, por estar preocupados com a questão até mesmo pela questão de nosso público, tanto interno quanto externo”.

A partir dos dados da entrevista anteriormente realizada, segue uma análise das categorias na Empresa F:

Tabela 14: Categorias de Análise Empresa F

Categorias de Análise	Intensidade de Uso ou Aplicação	R'S
Relações com Clientes e Programas de Fidelidade	Intensa	
Relações com Fornecedores e Alianças	Intensa	R1 R3 e R20
Relações com Pessoas	Intensa	R5 R25 e R27
Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas	Intensa	R7, R8, R12, R21 e R24
Processos de Qualidade	Intensa	R26
Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo	Intensa	R13, R14 e R18

Fonte: Elaboração própria

Na Empresa F, há uma forte incidência das atividades e práticas do marketing de relacionamento.

Embora não houvesse programas específicos de marketing de relacionamento ou programas de fidelidade, o foco, segundo o entrevistado foi total em relacionamento e atendimento ao cliente.

As outras categorias de análise tiveram significativa intensidade e se comprovam na forte incidência dos R's encontrados.

No R3, a relação clássica pelos canais de distribuição, o gerenciamento moderno desses canais, a questão dos serviços utilizando a base de pessoas e informações foi muito forte. Essa relação foi mencionada várias vezes pelo

entrevistado a questão dos fornecedores e do relacionamento entre a empresa e eles, aparecendo o R20, onde contempla as questões de alianças e relacionamentos colaborativos mais próximos, também apareceu o R1, o duo clássico entre o fornecedor e o cliente.

Apareceram nas relações com pessoas os R's 5, 25 e 27. No R5, a questão da interação entre consumidores e provedores do serviço, nesse caso, as revendedoras que estavam em contato direto e com interação entre os consumidores. No R25, a questão do relacionamento com o consumidor interno, as próprias questões de informações e camadas, às quais a empresa reportou-se à matriz americana. No R27, o amplo trabalho realizado com o pessoal interno na questão do desdobramento estratégico e da disseminação das informações e apoio dado ao público interno.

Em conhecimento de mercado e processos de pesquisa, apareceram as incidências dos R's, R7 que refere-se à relação com o consumidor do consumidor, o R8 que foi sobre a utilização do marketing massivo sem perder o foco da individualidade do cliente e o R12 o relacionamento eletrônico. A importância estava em manter a questão da aproximação com o consumidor por meio das informações e pesquisas. O R21, dentro da categoria conhecimento de mercado e processos de pesquisa evidenciou-se a partir da informação que a empresa conta com um departamento específico para tratar as informações de conhecimento e inteligência de mercado, sendo que e as informações são trazidas para dentro da companhia (R24).

E o R26, na orientação para a qualidade e para o consumidor; bastante evidenciada, por práticas que para a empresa já são comuns e básicas.

E forma muitas as atividades dessa empresa direcionadas para a questão social. Os R's 13, 14 e 18, o relacionamento *para-social*, redes sociais e não-comercial; as relações não comerciais entre cidadãos e clientes, bastante evidenciadas, porque as relações existiam além de pessoas e objetos e se estendiam para a identidade corporativa, esta identidade foi bastante marcante no apoio à campanha do câncer de mama, sem utilizar isso como ferramenta mercadológica, e sim a empresa estava preocupada com a responsabilidade social.

Havia nesta empresa, uma incidência e intensidade das atividades e práticas para o marketing de relacionamento, sendo dentro do foco de análise de empresas participantes a que mais se destacou.

Na seqüência da pesquisa serão apresentados os dados gerais, extraídos das análises anteriores e que serão descritos na tabela a seguir, de maneira comparativa com todas as empresas pesquisadas, indicando a intensidade ou o uso de aplicação de cada uma delas, em cada categoria de análise.

Tabela 15: Comparação de Categorias de Análise entre Empresas

Categoria de Análise	Intensidade de Uso ou Aplicação					
	Intensa (I) - Moderada - (M) - Fraca (F) - Nenhuma (N)					
Empresas	A	B	C	D	E	F
Relações com Clientes e Programas de Fidelidade	F	M	M	M	M	I
Relações com Fornecedores e Alianças	F	I	M	I	I	I
Relações com Pessoas	M	M	I	I	I	I
Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas	I	I	I	I	I	I
Processos de Qualidade	M	I	I	M	I	I
Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo	N	N	I	N	N	I

Fonte: Elaboração própria

Na depuração dos dados, através do cruzamento das informações, foi possível verificar que a premissa fundamental do marketing de relacionamento os programas de relacionamentos com os clientes; programas de fidelidade foram observados com índices moderados e fracos na maioria das empresas pesquisadas.

Apresentando assim, uma forte característica, da necessidade de estratégias voltadas para o cliente em programas de relacionamento, estratégias tanto de captação, manutenção como retenção.

Verificou-se que, em apenas em uma empresa, as relações com os fornecedores e alianças era fraca, e em uma era moderada, nas demais todas as empresas tiveram uso ou aplicação intensa. Ressaltando a importância de dar

continuidade neste processo, uma vez que é de fundamental importância para a construção de outros tipos de relações, a relação com fornecedores.

Na categoria relacionamento com pessoas, apenas duas empresas, a empresa A e a empresa B, apresentaram intensidade moderada, e reconheceram que é um aspecto de que necessita maior atenção. Nas outras empresas pesquisadas, o uso dos aspectos de recursos humanos que se enquadraram na categoria pessoas eram intensos. Destacando também a importância da continuidade de estratégias e programas desta natureza, sejam estes para formar, capacitar ou mesmo avaliar.

Merece um destaque especial, a categoria de conhecimento do mercado (informações) e processos de pesquisa; pois todas as empresas pesquisadas estavam voltadas para esta categoria. Buscando compreender, de diferentes formas e mecanismos, as necessidades dos consumidores, sejam estas utilitárias ou hedônicas. A aplicabilidade de técnicas e mecanismos para identificar essas necessidades aproxima a empresa do consumidor.

Na categoria processos de qualidade, houve algumas considerações a fazer: primeiro, em quatro empresas, o nível de utilização é intenso nas empresas B, C, E, e F e em duas, na A e na D, é moderado. Mas no processo de entrevista, os gestores destacaram que não bastava o foco de atenção estar voltado para a qualidade do produto e sim para a qualidade de todos os processos em si.

Qualidade de um produto não é sinônimo de satisfação do consumidor. Na visão dos entrevistados, a questão de qualidade era premissa básica para a competitividade. Esta poderia ser substituída pela variável qualidade nos processos, o que estaria relacionado, com processos de comunicação, processos de fabricação, processos de armazenagem; transporte; de distribuição, processos de entrega, processos de controle, processos tecnológicos, de sistemas de informações. Processos de qualidade, de um modo mais amplo, podem contribuir para o marketing de relacionamento, caso contrário não.

A visão de qualidade deve ser estendida a todos os processos, e não somente à qualidade do produto em si, pois a qualidade do produto é dependência direta da qualidade de outros fatores que o antecedem. Aí surge a

necessidade de estratégias voltadas à qualidade, melhoria, otimização, flexibilidade e agilidade de processos.

Na categoria relações com a sociedade, família, meio ambiente e governo, somente duas empresas, C e F, tiveram aplicabilidade, nas demais empresas ou a incidência foi muito pequena ou nula. Em algumas empresas na visão dos gestores, nem devia ser considerada, pois eles argumentaram que as práticas foram muito simples ou incipientes, não revelando grau de maturidade algum, para representar aspectos suficientes para práticas de relacionamento. Sendo que, os mesmos destacaram a importância no desenvolvimento de estratégias que contemplassem essa categoria, mesmo porque na sociedade estavam também os clientes da empresa e os clientes dos concorrentes.

Um dos objetivos deste estudo era verificar em que as práticas de relacionamento das empresas brasileiras difeririam das estrangeiras, com o propósito de realizar este, segue a análise destas diferenças:

Tabela 16: Diferenças entre práticas brasileiras das estrangeiras

Categoria de Análise	Brasileiras				Espanholas	
	A	C	D	F	B	E
Empresas						
Relações com Clientes e Programas de Fidelidade	F	M	M	I	M	M
Relações com Fornecedores e Alianças	F	M	I	I	I	I
Relações com Pessoas	M	I	I	I	M	I
Conhecimento de Mercado (informações/) e Processos de Pesquisas	I	I	I	I	I	I
Processos de Qualidade	M	I	M	I	I	I
Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e Governo	N	I	N	I	N	N

Fonte: Elaboração própria

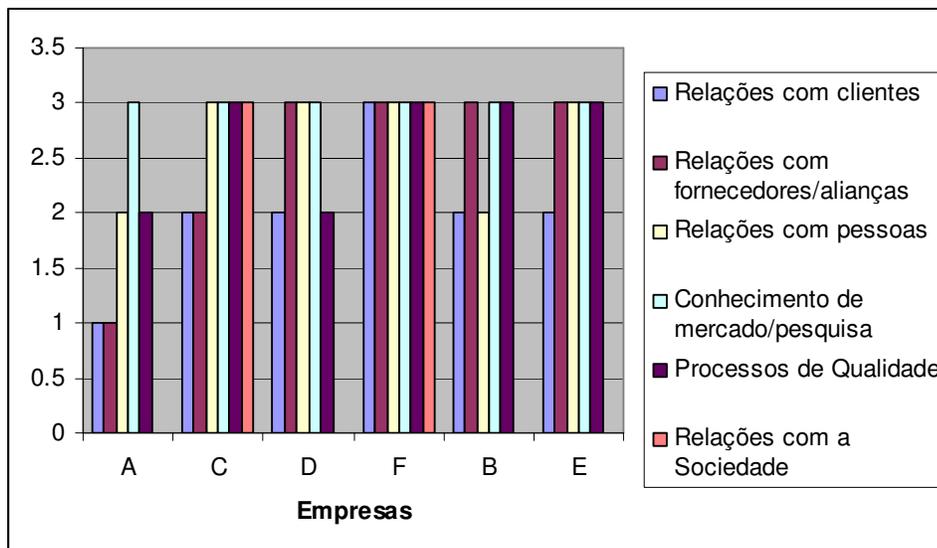


Figura 15: Diferenças entre práticas brasileiras e estrangeiras
Fonte: Elaboração Própria

A representação gráfica anterior apresenta uma análise global das diferenças entre as práticas de gestão de relacionamento entre as empresas brasileiras das empresas estrangeiras (espanholas). Sendo A, C, D, F, brasileiras e B e E espanholas.

A seguir uma comparação de ambas as empresas de pequeno porte, a A é a empresa brasileira e a B é a empresa espanhola.

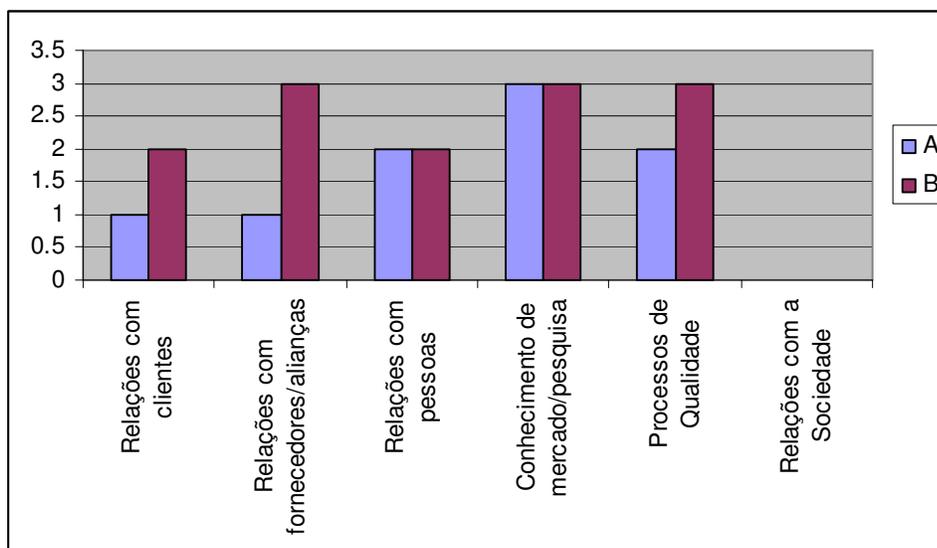


Figura 16: Comparação entre as categorias das empresas A e B
Fonte: Elaboração Própria

Diante dos dados anteriores, seguem as considerações; se comparadas A brasileira, com espanhola B, as categorias de análise que se igualam são: conhecimento de mercado e informações e processos de pesquisa; pessoas e relações com a sociedade; as outras diferem entre si. Evidenciando que embora fossem do mesmo porte, as práticas da pequena empresa espanhola são mais intensas que as da empresa brasileira, como as relações com os fornecedores e os processos de qualidade.

A seguir, dados entre as duas empresas espanholas B e E.

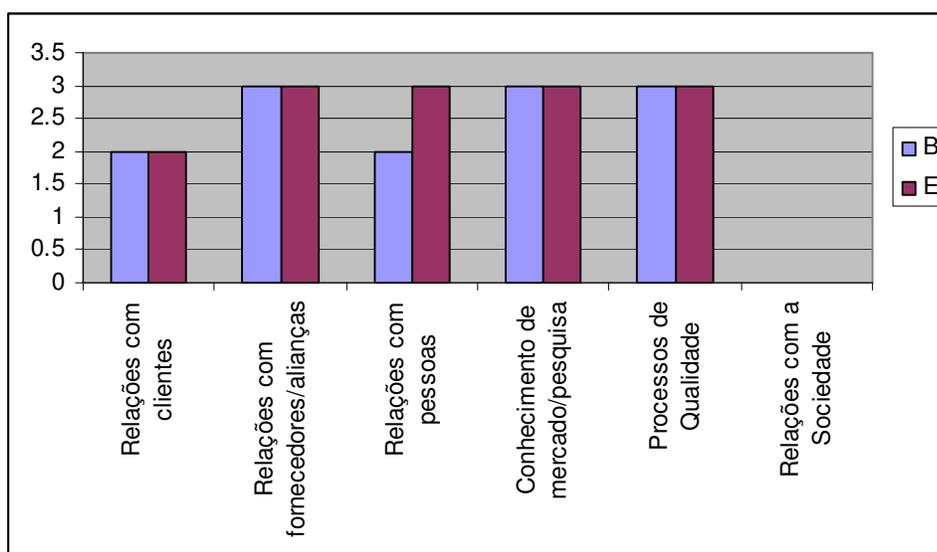


Figura 17: Diferenças entre empresas espanholas
Fonte: Elaboração Própria

Embora haja diferenças de porte entre as duas empresas espanholas pesquisadas (B e E), verifica-se que somente em uma das categorias de análise a empresa de menor porte (B) difere da maior (E), apenas na categoria relações com pessoas. Nas demais categorias de análise foram todas idênticas.

A seguir dados de comparação das duas grandes empresas.

Quando se compararam as grandes empresas F brasileira e E espanhola, verificou-se que há diferença em duas categorias de análise: relações com clientes e programas de fidelidade, que na empresa brasileira é intensa e na empresa espanhola é moderada. Nas ações para com a sociedade, a empresa brasileira mostrou-se bastante incidente e a espanhola não fez uso.

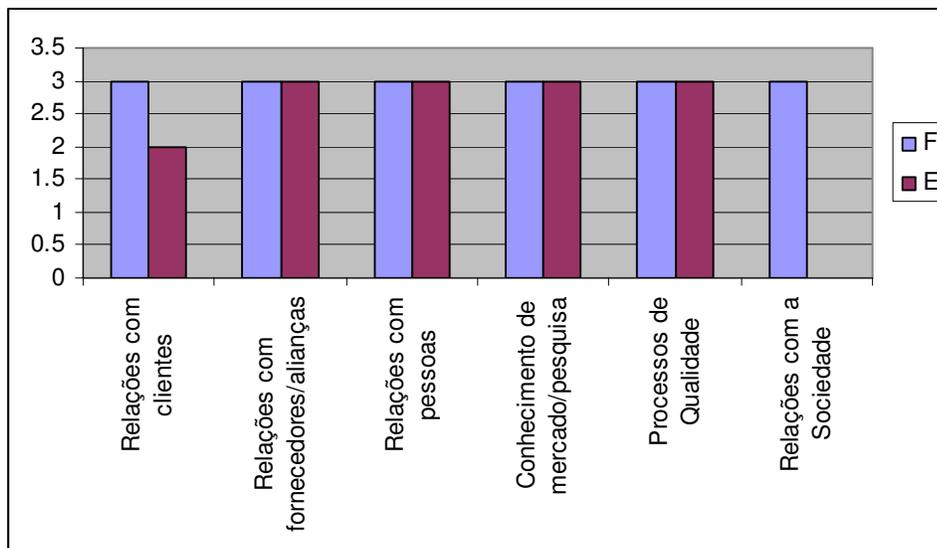


Figura 18: Diferenças entre empresas: espanhola e brasileira

Fonte: Elaboração Própria

Dessas diferenças ainda merece destaque a empresa brasileira no sentido de que é a que melhor faz uso das ações de marketing de relacionamento e que nenhuma das outras empresas é igual a ela.

As práticas de marketing de relacionamento para as indústrias cosméticas brasileiras não diferem em si, o que difere é a intensidade de uso ou aplicação adotada pela empresa específica.

Diante das análises realizadas, empreendeu-se a seguir a determinação de algumas estratégias e elementos fundamentais ao marketing de relacionamento, que puderam contribuir no processo de aplicação e avaliação dos mesmos. Sendo possível, a partir daí, criar indicadores capazes de mensurar o desempenho estratégico das práticas de marketing de relacionamento.

5. PROPOSTA DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO EM MARKETING DE RELACIONAMENTO E ELEMENTOS PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO

A visão deste trabalho está fundamentada na premência de outros trabalhos e estudos, desenvolvidos em marketing de relacionamento e também dentro do escopo de metodologias de avaliação de desempenho abordadas na fundamentação teórica desta tese.

Os elementos de desempenho e estratégias propostos e apresentados a seguir estão fundamentados em experiências obtidas através da coleta de dados realizada na pesquisa bibliográfica e nas empresas envolvidas (através dos gestores organizacionais), nas quais houve a efetiva participação e inferência da autora no sentido de obter subsídios, além da bibliografia consultada, para a efetivação deste.

Essa etapa teve por objetivo aprofundar o conhecimento das categorias de análise e das variáveis que forneceram subsídios para compor a metodologia, buscando entender como elas são percebidas pelas empresas.

As empresas pesquisadas contribuíram para o desenvolvimento de pressupostos de uma metodologia para implantação e avaliação do desempenho de estratégias de marketing de relacionamento.

A Figura 19 a seguir corresponde ao diagrama de seqüência utilizado que deu origem aos pressupostos da metodologia para o marketing de relacionamento.



Figura 19: Diagrama Seqüência que deu origem à metodologia
 Fonte: Elaboração própria

Partindo da estratégia organizacional, em direção às estratégias principais de marketing de relacionamento (captação, manutenção de retenção), percebeu-se que deverão estar alinhadas com todas as categorias de análise, em todo o processo.

As relações com cliente; as relações com os fornecedores, as alianças, as relações com pessoas, o conhecimento do mercado e os processos de pesquisa, os processos de qualidade e as relações com o governo sempre devem levar em consideração de forma alinhada todas as categorias de análise e todas as estratégias, concomitantemente (sejam relações de captação, manutenção ou retenção); e ainda de maneira, ágil, flexível e eficiente para que seja possível competir no mercado e assim, gerar valor para o cliente.

Da seqüência da decodificação dos R's apontados, da depuração realizada e das variáveis encontradas após a categorização na análise dos resultados das entrevistas realizadas foi possível chegar às relações apontadas seqüencialmente e traduzidas da seguinte forma:

- Relações com Clientes e Programas de fidelidade – **Clientes;**
- Relações com Fornecedores e alianças – **Fornecedores;**
- Relação com Pessoas – **Pessoas;**
- Conhecimento de Mercado (informações) e Processos de Pesquisas – **Conhecimento do Mercado;**
- Processos de Qualidade – **Processos;**
- Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e com o Governo – **Sociedade.**

Das categorias de análise surgiram os elementos, que são: Clientes, Fornecedores, Pessoas, Conhecimento do Mercado, Processos e Sociedade; surgindo assim a possibilidade de identificar e gerar, a partir desses elementos, indicadores de avaliação de desempenho e também mecanismos que tornem estes elementos mais ágeis, eficientes e flexíveis. Conforme visto nas considerações gerais do capítulo dois os fatores de agilidade, eficiência e flexibilidade que derivam da reflexão do pensamento logístico justamente, pela interface necessária que é exigida. São apontados como fatores decisivos para a competitividade empresarial, portanto foram vinculados na metodologia proposta em função da estreita ligação com os fornecedores e a importância do papel deste, nas relações da indústria cosmética em que a aproximação com o consumidor final é mais estreita.

A denominação das categorias surgiu no decorrer da pesquisa, simplificadas por questões de conveniência, exceto a denominação processos que, no decorrer da pesquisa, foi tratado como processos de qualidade e, por indicação dos gestores pesquisados, houve, assim, uma alteração nominal e conceitual. Entendendo por processos, todos os procedimentos envolvidos nas operações e não somente os de controle em geral ou vinculados à qualidade.

Uma vez que eles salientavam que processos de qualidade, estavam mais alinhados com produtos, e tornavam excludentes outros processos que são igualmente ou mais importantes em relação à qualidade do produto em si.

Vale aqui ressaltar um ponto considerado importante, a distinção entre método e metodologia. A palavra método tem origem no vocábulo grego *méthodos* e tem vários significados, dentre eles: caminho, programa, processo, técnica, procedimento, forma ou modelo de ação. Métodos, então, formam o “caminho pelo qual se atinge um fim ou objetivo” (FERREIRA, 2002). Metodologia tem também origem no mesmo verbete grego e traduz a idéia de ordenação, seqüência, arte, estudo, técnica, processo. Diz-se dos “procedimentos e regras utilizadas por determinado método” (FERREIRA, 2002).

Considerando que este trabalho teve como objetivo propor tanto um modelo de ação quanto alguns possíveis procedimentos e regras que podem ser utilizadas por meio de um processo sistematizado, define-se que o que foi construído e está sendo proposto é **uma metodologia de avaliação em marketing de relacionamento e elementos para a análise de desempenho**.

Com os pressupostos de um modelo conceitual, apresentado a seguir na figura 20, é possível determinar ou construir estratégias e mecanismos para avaliar o desempenho das atividades de marketing de relacionamento.

Destaca-se que este estudo é limitado ao segmento da indústria cosmética, em empresas brasileiras e/ou espanholas, que foram o foco desta tese, podendo ser adaptado para outros setores ou segmentos. Sendo que este aprofundamento em outros setores ou segmentos poderá ser objeto de novos estudos, como recomenda-se ao final do próximo capítulo.

E que além deste, podem surgir necessidades de outros estudos e processos, que deverão primeiramente, estarem de acordo com a estratégia organizacional e com as estratégias de marketing de relacionamento e, posteriormente, com a necessidade de cada organização e com as especificidades de cada uma delas.

Conforme já mencionada a base dos elementos e das estratégias toma como enfoque central a estratégia organizacional, partindo para a estratégia de marketing de relacionamento, tendo como objetivo principal, as relações na agregação de valor com os clientes a fim de obter de vantagem competitiva.

Seja por meio de captação, manutenção ou retenção de clientes, estratégias estas também consideradas no capítulo dois, onde os modelos estudados às

contemplavam. A metodologia segue considerando as diferentes categorias que apresentam maior relação de interação com a estratégia em si.

Sendo que as linhas na figura da metodologia, são pontilhadas, permitindo uma integração e conexão com todos os elementos e atividades em si, não sendo essas divididas, pois todas comunicam-se, relacionam-se, influenciam-se, e são influenciadas. Em algumas empresas, os elementos podem ter maior ou menor relevância ou significado, ampliando ou diminuindo os espaços ocupados, nos quadrantes da figura. Mostrando, desta forma que o grau de dependência e relação entre um elemento pode refletir em outros, permitindo assim uma análise global da situação.

Diante do exposto, segue a metodologia gerada.

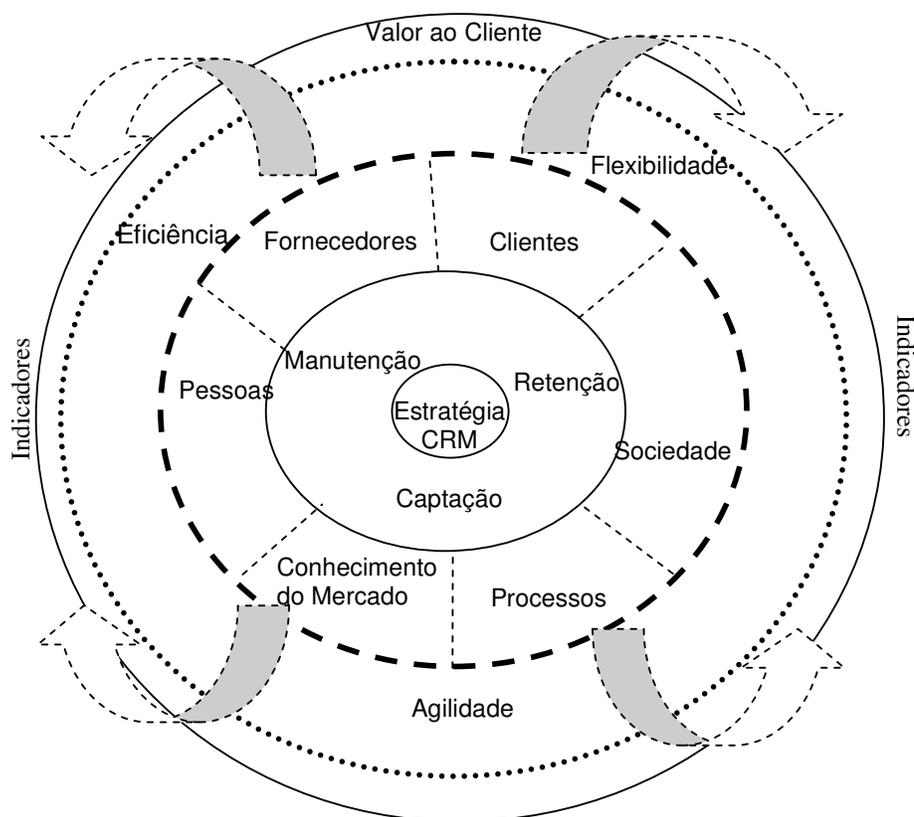


Figura 20: Metodologia de marketing de relacionamento e elementos de desempenho
Fonte: Elaboração Própria

As estratégias de marketing de relacionamento deverão estar focadas com base na estratégia organizacional, de onde surge a **estratégia de marketing de relacionamento**, colocada na parte central dos pressupostos da metodologia. Esta estará intimamente relacionadas com três estratégias principais, que são: captação, manutenção e retenção de clientes.

As estratégias de **captação, manutenção e retenção** devem considerar os aspectos de todos os elementos fundamentais que aparecem sequencialmente na figura (clientes, fornecedores, pessoas, conhecimento do mercado, processos e sociedade).

No **elemento “clientes”**, devem ser definidas e desenvolvidas as principais questões e práticas para a gestão das relações com clientes. Estratégias congruentes com os elementos e que possibilitem mecanismos de captação, manutenção e retenção de clientes, aliados aos objetivos empresariais, de um modo que atendam às expectativas empresariais, inclusive financeiras dos acionistas, estas sempre devem estar centradas na gestão de valor para o acionista.

É através do foco no cliente, que a empresa tende a prosperar, sendo que as ações voltadas para o cliente podem ser decisivas para a sobrevivência das empresas. A conectividade e a inter-relação da empresa com os clientes permitem o atendimento pleno das necessidades dos mesmos, desenvolvendo lealdade de compra e compromisso.

Uma vez que a estratégia de marketing de relacionamento parte da estratégia empresarial, os objetivos financeiros propostos irão depender de muitas das decisões em que se propõem os outros elementos, as quais devem vincular seus objetivos e medidas ao cumprimento dos objetivos do elemento fundamental “clientes”, não somente, mas a todos os demais.

No elemento “clientes”, ainda é necessário saber identificar a verdadeira imagem que se deve e se deseja passar ao cliente, os sistemas de indicadores que podem surgir dentro desse elemento, podem ser variados, é possível que alguns deles estejam pautados em: nível de atendimento aos públicos e segmentos

escolhidos, índice para avaliar a satisfação do cliente, mensurar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Ainda podem ser incorporados nesse elemento, indicadores que tenham a capacidade de mensurar a retenção de clientes, medindo o percentual de clientes atuais com o tempo médio de retenção. De aquisição de clientes, como percentual de crescimento por segmento; e a taxa de manutenção pode ser medida pelo número de repetição de pedidos realizados, por determinado cliente.

Na tabela 17, foram apresentadas seqüencialmente as estratégias e os indicadores propostos como sugestão, por ocasião dos elementos correspondentes.

No **elemento “fornecedores”**, devida à variedade de tarefas que são necessárias para satisfazer todas às necessidades logísticas, somente por meio da cooperação e colaboração nos âmbitos, de todo o canal e empresarial, é que estas podem ser atendidas plenamente. Tanto as necessidades de marketing e de logística para uma distribuição bem sucedida como um bom desempenho das atividades de gerenciamento do canal logístico. Neste elemento devem ser consideradas as relações de parceria, flexibilidade, confiança, colaboração e aliança, considerando a estrutura dos canais, aspectos econômicos, de infraestrutura e de relacionamento.

O princípio básico para este elemento está fundamentado na convicção de que a eficiência pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de informações e do planejamento conjunto na cadeia de abastecimento. A extensão da integração entre fornecedor e cliente deve partir desde a coordenação interna do suprimento, do apoio à manufatura e da distribuição física, até a inclusão de novos clientes ou outros fornecedores. O objetivo da formação de relacionamentos de cooperação na cadeia de suprimentos é aumentar a competitividade do canal e a idéia básica está fundamentada em dois princípios.

O primeiro é o da convicção fundamental de que o comportamento cooperativo deve reduzir o risco e aprimorar consideravelmente a eficiência de todo o processo logístico. Para alcançar este alto grau de cooperação, existe uma maior necessidade no amplo compartilhamento das informações.

E o segundo é o da eliminação do trabalho duplicado e inútil, na raiz desse princípio está a convicção fundamental de que volumes substanciais de estoque num canal tradicional constituem situação arriscada.

Podem ser incorporados neste elemento, indicadores de mensuração contemplando: questões como tempo do ciclo de compras; confiabilidade e data de entrega, pedido perfeito, índice de satisfação, qualidade do produto, estoque em dias de suprimentos, tempo do ciclo do pedido, dentre outros de acordo com a necessidade da empresa.

O elemento **“pessoas”** deve proporcionar estímulo à capacitação e formação dos recursos humanos da organização os quais constituem a chave para o êxito das outras estratégias, questões inerentes aos relacionamentos internos que devem ser analisadas neste elemento são: os processos de comunicação, a coesão grupal, o trabalho em equipe, o nível de comprometimento das pessoas.

E os indicadores deste elemento devem refletir a elevação do nível de conhecimento dos recursos humanos e criar um clima de satisfação e também retenção dos mesmos, podendo ser considerados: produtividade dos funcionários, nível de comunicação com os clientes, nível médio de escolaridade, incentivo a cursos de capacitação, dentre outros.

Na medida em que a satisfação e necessidade dos colaboradores também forem atendidas acabam por influenciar no desenvolvimento das atividades voltadas para a satisfação dos clientes externos.

O elemento **“conhecimento do mercado”**; os mercados e os clientes mudam constantemente, acompanhar as variações destes mercados não é uma tarefa simples. Identificar as necessidades dos consumidores, verificar o que está sendo lançado pela concorrência, verificar a disponibilidade de uma nova matéria-prima, analisar o ciclo de vida de um determinado produto; identificar, as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades no mercado de atuação; são todas tarefas que estão relacionadas a este elemento.

Determinar o posicionamento e o foco competitivo, ajustando as necessidades específicas dos clientes às capacidades organizacionais.

Implementar estratégias, reunindo todos os recursos apropriados existentes na organização para proporcionar a satisfação do consumidor e assim retê-lo são as atividades que devem estar compreendidas neste elemento. Os indicadores que podem ser construídos são: percentual de alteração do *mix* de produtos com base em informações, percentual de aquisição de diferentes matérias-primas, nível de desenvolvimento de novos produtos, nível de expansão do mercado, índice de satisfação de clientes, extensão de linha de produtos, percentual de crescimento de mercado, dentre outros específicos e próprios para cada empresa.

Para o elemento “**processos**”, devem ser considerados os processos-chave para a organização, podendo ser divididos em dois grupos; processos orientados ao cliente que podem responder as questões-chave como; o que esta sendo feito? Como está sendo desenvolvido? E ainda, processos de suporte, gestão de logística, de fabricação e de recursos humanos. Não são feitas classificações dentro desses dois grupos, a inclusão de processos em cada um dos grupos é livre e pode ser adequada em função de ajustes e particularidades que cada empresa tem. O que para uma empresa pode ser a orientação para o cliente para outra pode ser processo de suporte, ou vice-versa.

Independentemente de que grupo estarão alocados devem ser consideradas, questões de processos como: de qualidade de produtos, processos de fabricação, de controle, de distribuição, processos de entrega, processos de transporte, de armazenagem, processos de comunicação, processos tecnológicos, dentre outros.

Os indicadores para este elemento devem refletir, por exemplo; como os processos tecnológicos e de infra-estrutura são eficientes para alcançar os objetivos da estratégia de marketing. A categoria sugerida deve refletir aspectos que contemplem: como são incrementadas as novas tecnologias, percentual de processos e atividades com automatização completa, grau de atualização da base de dados, grau de confiabilidade dos sistemas, nível de integração dos sistemas, dentre outros, de acordo com a necessidade de cada empresa.

Neste elemento, é importante identificar indicadores que possam trabalhar na redução de custos e otimização de processos de um modo geral, visando à eficiência, agilidade e flexibilidade.

No **elemento “sociedade”**; as estratégias neste elemento devem refletir a preocupação da empresa com a sociedade. Qual é o seu foco social? Uma vez que ela, nesta sociedade e com ela mantém todas as suas relações.

Os indicadores que podem ser construídos nesta perspectiva são: nível de contribuição da empresa para com a sociedade, quantidade de oferta de empregos gerados para a sociedade, medidas que contribuem para conservação dos recursos naturais, medidas para educação ambiental, percentual de trabalhos desenvolvidos em inclusão digital, percentual de contribuição em educação continuada para adultos (podendo ser funcionários ou familiares dos funcionários), apoio a creches, ou programas culturais, enfim, programas de responsabilidade social, de um modo geral.

Além dos elementos descritos, a figura dos pressupostos, contempla três condições ou fatores, cruciais e de fundamental importância para o sucesso da aplicação tanto das estratégias como dos elementos para avaliação ou indicadores, que são as condições de **eficiência, agilidade e flexibilidade**, envolvendo os procedimentos anteriores, partindo delas, para o centro da figura.

Contemplando assim, questões de eficiência, agilidade e flexibilidade em todos os elementos (clientes, fornecedores, pessoas, processos, conhecimento de mercado e sociedade). Isto deixa os mecanismos de controle para esta metodologia bastante complexos, mas sem tais condições, não é possível acompanhar o mercado, o que comprometeria o sucesso da aplicação da metodologia.

Estas condições são apontadas, neste estudo, devido à dinâmica existente no mundo corporativo, e, principalmente, no setor estudado. Estas foram extraídas principalmente da literatura de logística, pois foi uma das grandes precursoras do marketing de relacionamento, na pessoa de Martin Christopher, grande estudioso das duas áreas, conforme já mencionado anteriormente.

Em relação à **agilidade** diz respeito ao fator tempo, que tem sido um grande diferencial competitivo para todas as empresas, e devido às especificidades

do mercado cosmético, o que torna para este setor ainda mais relevante e importante. A habilidade de atender à demanda em tempos cada vez menores em função do grande número de lançamentos de novos produtos em curtos períodos de tempo e de sincronizar o abastecimento de acordo com picos e escassez de demanda além de adequação às novas necessidades do mercado são de fundamental importância para a era da competição.

Quanto à agilidade deve estar alinhada com todos os elementos contemplados na metodologia verificando dentro dessa contemplação estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos produtivos, logísticos, tecnológicos; e, em particular, capacidade de raciocínio, além de relações muito próximas e estreitas com fornecedores. E a característica chave da agilidade é a flexibilidade.

Quanto à **flexibilidade** deve contemplar ações e capacidade suficiente para lidar com alterações de demanda, alterações, flutuações e incertezas do mercado, além das necessidades dos consumidores. Deve estar relacionada também com todos os elementos da metodologia, mas deve manter uma estreita ligação com o elemento conhecimento do mercado, que é quem irá apresentar as situações do mercado e a necessidade da flexibilização, por isso o alto nível de informações compartilhadas ser importante.

A eficiência é a relação dos recursos empregados e dos recursos obtidos, quanto menor os recursos empregados ou investidos e melhores forem os resultados, assim mais eficientes serão as empresas, os processos, as ações e as estratégias, gerando menor impacto e menor complexidade. Também deve focar todos os elementos da metodologia.

A complexidade é também causada pela maneira como estruturas organizacionais e gerenciais são projetadas, quanto maior a complexidade maior a dificuldade em eficiência.

Diante da apresentação dos pressupostos metodológicos sugeridos, cabe apresentar de uma maneira simplificada as estratégias, elementos e respectivos indicadores que foram sugeridos por ocasião deste trabalho de pesquisa. A tabela, a seguir, apresenta em uma coluna os elementos considerados, em outra as

estratégias que podem ser enquadradas dentro de cada um dos elementos ou a partir destes, e também a sugestão de alguns indicadores, que podem auxiliar no processo de avaliação de desempenho.

Tabela 17: Estratégias, Elementos Fundamentais e proposição de indicadores para o Marketing de Relacionamento

Elementos	Estratégias	Indicadores Propostos
Clientes	Captação Manutenção Retenção Compromisso e Lealdade Fortalecimento de Imagem	Nível de atendimento ao público segmentado. Nível de retenção de clientes, medindo o percentual de clientes atuais com o tempo médio de retenção. Nível de aquisição de clientes, pelo percentual de crescimento por segmento. Nível de satisfação do cliente. Taxa de manutenção pode ser medida pelo número de repetição de pedidos realizados, por determinado cliente.
Fornecedores	Cooperação Parceira Confiança e Colaboração Aliança Compartilhamento de Informações Planejamento Conjunto Integração Coordenação	Tempo do ciclo de compras. Índice de confiabilidade e data de entrega. Percentual de pedido perfeito. Índice de satisfação. Qualidade do produto. Estoque em dias de suprimentos. Tempo do ciclo do pedido.
Pessoas	Capacitação Formação Satisfação	Elevação do nível de conhecimento dos recursos humanos. Percentual de satisfação. Índice de produtividade dos funcionários. Nível de comunicação com os clientes. Nível médio de elevação da escolaridade. Nível de incentivo a cursos de capacitação.
Conhecimento de Mercado	Monitoramento Constante Mutação ambiental Posicionamento Competitivo Inteligência de Mercado	Percentual de altera�o do <i>mix</i> de produtos com base em informa�es. Percentual de aquisi�o de diferentes matérias-primas. Nível de desenvolvimento de novos produtos. Tempo de desenvolvimento de novos produtos. Nível de expansão do mercado. �ndice de satisfa�o de clientes.

		<p>Número de novas extensões de linha de produtos.</p> <p>Percentual de crescimento de mercado.</p>
Processos	Apoio a Clientes Suporte Organizacional	<p>Nível de redução de custos e otimização de processos (em cada processo - fabricação, qualidade, distribuição, tecnológico, transporte, armazenagem, comunicação).</p> <p>Nível de qualidade do serviço.</p> <p>Nível de implementação de novas tecnologias.</p> <p>Percentual de processos e atividades com automatização completa.</p> <p>Grau de atualização da base de dados.</p> <p>Grau de confiabilidade dos sistemas.</p> <p>Nível de integração dos sistemas.</p>
Sociedade	Foco Social	<p>Nível de contribuição da empresa para com a sociedade.</p> <p>Quantidade de oferta de empregos gerados para a sociedade.</p> <p>Medidas que contribuem para conservação dos recursos naturais.</p> <p>Medidas para a educação ambiental.</p> <p>Percentual de contribuição para educação continuada de adultos (podendo ser funcionários ou familiares dos funcionários).</p> <p>Medidas de apoio ou incentivo a creches.</p> <p>Programas culturais.</p> <p>Medidas para a inclusão digital.</p> <p>Programas de responsabilidade social.</p>

Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações deste estudo. Apresenta a concatenação dos objetivos ora estabelecidos, as contribuições para a academia e para as empresas, bem como sugestões para realização de trabalhos futuros.

Consumir, adquirir, buscar, barganhar, comprar, ter, poder, ser, estar não são simples verbos do cotidiano capitalista atual, são reflexos de uma sociedade de consumo que não retrocederá na desenfreada busca por atender desejos e necessidades cada vez mais consumistas.

Nessa busca desenfreada, surgem algumas correntes de pensamentos que dão ênfase ao atendimento ao cliente e origem às teorias de consumo, vinculadas aos relacionamentos.

Para contribuir nessa busca, este estudo formulou o problema de pesquisa, traduzido através das questões abaixo:

- O marketing de relacionamento pode ser uma das alternativas para o reposicionamento ou melhoramento competitivo no ambiente de negócios?
- Quais são e como as empresas de cosméticos estão utilizando as estratégias de marketing de relacionamento?
- Há uma forma de avaliação ou mensuração destas estratégias?
- Em que as práticas de relacionamento das empresas brasileiras diferem das estrangeiras?

Diante das questões acima foi formulado o seguinte objetivo para esta tese: é propor uma metodologia de avaliação em marketing de relacionamento. Identificando um conjunto de elementos estratégicos como subsídios para a formulação de indicadores de desempenho no ambiente de negócios da indústria cosmética.

E como resposta a este objetivo foi desenvolvida uma metodologia avaliação em marketing de relacionamento que contempla um conjunto de estratégias e elementos fundamentais para análise de desempenho, que alinhados com indicadores específicos podem avaliar o desempenho de uma indústria cosmética. Conforme apresentado na figura 20.

O estudo fora desenvolvido por meio da pesquisa qualitativa exploratória, descritiva com aplicação do estudo multi-caso, utilizando a técnica de coleta de dados, por meio de entrevistas em profundidade. Ocorreram algumas dificuldades de contato, e de aceitação, por parte de empresas em participar da pesquisa, o que dificultou o trabalho do pesquisador, mas que por outro lado motivou ainda mais.

Verificou-se que é possível atingir posicionamento competitivo no ambiente de negócios por meio da utilização das atividades de marketing de relacionamento, uma vez que ficou bastante evidente que das empresas pesquisadas as que detinham maiores atividades ou estratégias de relacionamento estavam em posicionamento melhor. O que se comprova através da vantagem do posicionamento competitivo verificado na empresa F.

Diante da pesquisa realizada conclui-se que as indústrias cosméticas não conhecem e não estão efetivamente utilizando as estratégias de marketing de relacionamento, exceto para a empresa F.

Existem alguns programas de monitoramento de mercado e avaliação de desempenho organizacional mas específico para avaliar as práticas e as estratégias de marketing ou de marketing de relacionamento não há.

No que diz respeito às diferenças entre as práticas de marketing de relacionamento das indústrias brasileiras com as estrangeiras, estas não diferem em si, o que se conclui que a diferença reside na intensidade de uso ou aplicação

adotada em cada empresa, dependendo do segmento de atuação ou objetivo estratégico.

Ainda dentro dos objetivos propostos, inicialmente neste estudo, estavam descritos:

a) Verificar a relação da prática do marketing de relacionamento como enfoque estratégico;

b) Propor estratégias e práticas de marketing de relacionamento que possam ser utilizadas no ambiente de negócios - cosméticos;

c) Levantar elementos fundamentais necessários, para a avaliação de desempenho que possam ser utilizados nas práticas do marketing de relacionamento;

d) Propor um conjunto de elementos estratégicos sistematizados em uma abordagem metodológica como subsídio para a formulação de indicadores de desempenho.

Que de maneira análoga foram apresentadas na tabela 17 que aponta algumas das estratégias que podem ser utilizadas no ambiente de negócios da indústria cosmética; que partem de estratégias principais básicas do marketing de relacionamento definidas como: captação, manutenção e retenção de clientes; e que dão origem a outras estratégias; dentro do escopo de cada um dos elementos fundamentais encontrados.

Os elementos fundamentais para a aplicação dessas estratégias foram encontrados e que devem ser contemplados, dentro do espectro estratégico de relações que são: clientes, fornecedores, pessoas, conhecimento do mercado, processos e sociedade.

As estratégias definidas foram para o elemento clientes: estratégias de captação, manutenção, retenção, compromisso e lealdade, e fortalecimento de imagem.

No elemento fornecedores, estratégias de cooperação, parceria, confiança e colaboração, aliança, compartilhamento de informações, planejamento conjunto, integração e coordenação.

Para o elemento pessoas: as estratégias definidas foram, capacitação, formação e satisfação.

No elemento conhecimento de mercado foram monitoramento constante; mutação ambiental, posicionamento competitivo e inteligência de mercado.

Para o elemento processos, as estratégias definidas foram: apoio ao cliente e suporte organizacional.

E, finalmente, para o elemento sociedade a estratégia definida é a de foco social.

Ainda como último objetivo proposto a este estudo foi o de:

e) Identificar as diferenças estratégicas das práticas de marketing de relacionamento de indústrias cosméticas brasileiras com espanholas. Esta contemplado na tabela 16.

As sugestões e considerações apontadas anteriormente são apenas diretrizes que podem ser utilizadas na construção de relacionamentos. Cabe destacar que os indicadores de desempenho sugeridos servem para avaliar as ações e estratégias de marketing de relacionamento e que não são perspectivas únicas tão pouco descritoras e sim uma sugestão de indicadores que visam a refletir o nível de relacionamento em que uma empresa se encontra.

Quanto maiores forem os indicadores positivos, e maior o grau de afinidade com as estratégias de captação, manutenção e retenção de clientes, mais próxima à agregação de valor ao cliente a empresa estará.

Pois a inexistência de medidas ou parâmetros de avaliação distanciará ainda mais a empresa de práticas de relacionamento. Aquilo que não é medido, não é conhecido, aquilo que não se conhece não é possível gerenciar.

A implantação de estratégias de relacionamentos exige um amplo conhecimento do mercado de atuação e do mercado consumidor, os caminhos

para o desenvolvimento das relações são lentos e difíceis, mas necessitam ser empreendidos pelas empresas que desejam prosperar no mercado.

Gerenciar relacionamento é uma fonte de vantagem competitiva, garantindo relações de compra futura, se os processos de planejamento e expansão do mercado são mais previsíveis e os investimentos são mais seguros.

O grande desafio consiste em conciliar questões, que, por si só parecem utópicas: relacionamentos duradouros e lucrativos para ambas as partes, empresa e consumidor.

Refletir sobre estratégias, sobre o posicionamento estratégico organizacional, sobre relações, marketing e, principalmente marketing de relacionamento, tem levado muitos empresários a constantes dúvidas gerenciais.

Este estudo apresentou os pressupostos para uma metodologia de implantação e avaliação de marketing de relacionamento, e é fruto de outros trabalhos de pesquisa sendo que tão pouco encerra-se aqui.

Ainda que existam muitas incertezas e dúvidas entre as evidências, a ciência é um processo de busca da verdade, mas não de verdades incontestáveis, permitindo assim que correções sejam realizadas ao longo do tempo e que haja amplitude de conhecimento, não limitando o saber, o pensar, o conhecer, ampliando assim...

6.2 RECOMENDAÇÕES

Como é próprio de trabalhos de cunho científico, este estudo abre perspectivas para estudos futuros, ampliando ainda mais este quase desconhecido mundo do marketing de relacionamento.

Delimitações de diferentes ordens são impostas: decorrentes de falta de tempo, dificuldade de coleta de dados, interesses do pesquisador, falta de recursos financeiros, limitações geográficas, entre outras. Assim para cooperar e ampliar os estudos nessa área, propõe-se a seguir, algumas recomendações de novas pesquisas.

Os estudos aqui realizados necessitam de uma nova etapa de validação da proposição descrita, podendo ser contemplado por outras pesquisas; uma vez que em marketing de relacionamento, a variável tempo é complexa e medir relações em curtos períodos de tempos pode mascarar os resultados. As pesquisas futuras podem:

- a) Realizar estudos para mensurar o impacto na aplicação das estratégias sugeridas.
- b) Realizar um aprofundamento deste estudo em outros segmentos ou setores.
- c) Desenvolver um mecanismo tecnológico ou quantitativo, para auxiliar na mensuração dos indicadores de desempenho.
- d) Realizar novas investigações sobre o tema, sob o foco dos elementos fundamentais e o impacto nas ações empresariais.
- e) Efetuar um estudo para mensurar o nível de retenção de clientes com o nível de retorno financeiro, para as organizações, decorrente da efetivação das ações de marketing de relacionamento. Dentre outros que podem ser desenvolvidos.

A partir do momento em que as práticas de relacionamento tornarem-se mais conhecidas, difundidas e utilizadas, as empresas poderão buscar cada vez mais agilidade, flexibilidade e eficiência com foco em uma competência organizacional cada vez mais superior, caminhando, assim, para o ápice da competitividade.

REFERÊNCIAS

7. REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Tradução de: Strategic market management. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABIHPEC. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 28 out 2007.

AIJO, Toivo S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. **European Journal of Marketing**. Vol. 30, n.2, p.8-18,1996.

ALET, Josep: **Estrategias de Marketing Directo**. España Ediciones Gestión, S.A, 2000.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de: Implanting strategic management. São Paulo: Atlas, 1993.

BAUMEISTER, Hubert. **Customer Relationship Management for SME's**. 2002. Disponível em: <<http://www.pst.informatik.uni-muenchen.de/~baumeist/publications/e2002.pdf>>. Acesso em: 20.11.2006.

BAKER, William E.; SINKULA, JAMES M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market Focused Management**, v.5, p. 5-23, mar. 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70 Ltda, 2003.

BARTRAM, Peter. King customer loses his crown. **Journal of the Institute of Credit Management**. Stamford.UK: p.38-42. May,2001.

BENNETT, R. **Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behaviourist approach**", *Journal of Marketing Management*, Vol. 12 No.12, pp.417-36, 1996.

BERRY, Leonard L. **Relationship Marketing**. In: Berry, L.L.; Shostack, G. L.; Upah, G. D. (eds). *Emerging perspectives in services marketing*. Chicago: AMA, 1983.

_____ **Serviços de satisfação máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, Leonard L. PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press, 1991.

BOLTON , Ruth N., KANNAN, P. K., BRAMLETT, Matthew D. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 95-108, inverno de 2000.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CANNON, Joseph P., SHETH, Jagdish N. Developing a curriculum to enhance teaching of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

CANNON, Joseph P. PERREAULT, Willian D. Jr. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. 36, n. 4, p. 436-460, nov. 1999.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CASTRO, Carmem Barroso; ARMARIO, Enrique Martin. *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC, 1999.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Bookes, 1996.

CHILD,J; Smith, C. **The context and process of organizational transformation. Cadbury limited in its sector.** Journal of Management Studies. v. 24, n. 6,p. 565 a 593, 1987.

CHRISTOPHER, Martin. **Efficiency Wages and Union-Firm Bargaining.** Elsevier, vol. 69(2), p. 181 a 185. Novembro, 2000.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. **Relationship Marketing.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, Marcos. Um Resumo do Percurso do Marketing Brasileiro. **Revista FAE Business**, n 4, dez 2002.

CURRY, Jay; CURRY, Adam. **The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management.** New York: Free Press, 2000.

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

DANGIZER, Pamela. **Luxury Brands: Setting The Record Straight.** Admap, Oxon, United Kingdom, Set.2004 . Disponível em: <
[http://www.warc.com/ArticleCenter/ArticleViewer.asp?CType=A&AID=82240
&PID=&NID=>](http://www.warc.com/ArticleCenter/ArticleViewer.asp?CType=A&AID=82240&PID=&NID=>) Acesso em: 22.09. 2006

DAY, George S.The capabilities of market driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.

Di NALLO, Egeria. **Meeting Points: Soluções de Marketing para uma Sociedade Complexa.** São Paulo: Cobra, 1999.

ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho**: PPGEF- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 08 de março a 19 de maio de 2004 - Notas de Aula.

FAWCETT, Stanley E.; CLINTON, Steven R. **Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organizations**. Transportation Journal, Arlington, v. 37, n1, p.18-28, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 2002. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/aurelio/>>.

FERRELL C.O. LUCK, D.J.; LUCAS, G.H.JR; HARTLINE, M.D.: **Estratégia de Marketing**, Atlas, São Paulo, 2000.

FIESP. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br>>. Acesso em: 20.04.2006.

FLYNN, Tom; GALLE, Johan. **Customer Relationship Management - A Perspective**. Disponível em: <http://www.vis.iao.fraunhofer.de/en/projects/smile/publications/SMILE_CR_M_overview_articl_e_v1-2.pdf>. Acesso em: 22.09.2006.

FURLLETON, R. A. **How Modern is Modern Marketing ?** Marketing's Evolution and the Myth of the Production Era. In: Journal of Marketing, vol. 52, n. 1, pág. 108-125, jan. 1988.

FURLONG, C.B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. São Paulo: Campus, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____ **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____ **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GLASER, Barney G. **Basics of grounded theory analysis**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

GARTNER Group Report. **CRM Economics: Figuring Out the ROI on Customer Initiatives**. Working Paper. 2001.

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

GRÖNROOS, Christian. **From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing**. Management Decision, Vol. 32, p. 4-20, 1994.

_____ **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Elsevier Editora Ltda. 2003.

GUMMESSON, Evert. Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, p. 242-249. 1998.

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

_____ **Marketing de Relacionamento Total. Gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para economia de rede**. Trad: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____ *Many-to-Many Marketing*, Liber, Malmö, Sweden. Book, 244 pp.; test edition in English will be available in August 2005. Disponível em : http://www.fek.su.se/home/eg/#Relationship_Marketing Acesso em: 29.09.2006.

_____ **Marketing de Relacionamento Relacionamento Total:**
Gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM
para a economia de rede. 2. ed. 2005.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Beyond world-class: the new manufacturing
strategy. **Harvard Business Review**, v.72 n.1 pp.77-86, jan./feb. 1996.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Tradução de:
Competing for the future. Rio de Janeiro: Campus, 1995

HEIDE, Jan B. Interorganizational Governance in Marketing Channels: Theoretical
Perspectives on Forms and Antecedents. **Journal of Marketing**, v.58, pp. 71-85,
jan, 1994.

HENDERSON, Bruce D. A origem da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.;
1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro:
Campus, 1998. p. 3-9. Título original: Strategy.

HOOLEY, Grahan J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY Nigel F. **Estratégia de
Marketing e Posicionamento Competitivo.** 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HUGHES, John , **A Filosofia da pesquisa social.** 1. 11-24. Rio de Janeiro: Zah,
1980.

HUMPHREYS, P.C., "Levels of representation in structuring decision problems",
Journal of Applied Systems Analysis, 1984.

HUTT, Michael; SPEH, Thomas W. **Business marketing management.** 5.a. ed.
New York: The Dryden Press, 1995.

IBGE. . Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acessado em: 26 mar 2006.

JACKSON, B.B.: **Build customer relationships that last**, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1985.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOHNSON, Leonard W.; FROHMAN, Alan L. Identifying and closing the gap in the middle of organizations. **The Academy of Management Executive**, [Mississippi State], v. III, n. 2, p. 107-114, 1989.

JOHNSON, Kurt, LEGER, Mark. Loyalty marketing: keeping in contact with the right customers. **Direct Marketing**, Garden City, v. 62, n. 5, p. 36-42, set. 1999

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. E-business 2.0 – **Roadmap for success**. New York: Addison-Wesley, 2001.

KANDAMPULLY, J.; DUDDY, R. Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, v.17, n.7, p.315-323, 1999.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____ The strategy-Focused Organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment: Harvard Business School, 2001.

KELLEN, Vince. Blue Wolf White Paper: **CRM measurements frameworks. Blue Wolf**. 2002. Disponível em < <http://www.kellen.net/crmmeas.htm> , acesso em 26.04.2007.

KÖCHE, José Carlos, **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KRAEUTER, GRABNER-Sonja; MOEDRITSCHER, Gernot. Alternative approaches toward measuring CRM performance. **6th Research Conference on Relationship, 2002.**

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A.M.C. Os novos instrumentos no contexto da pesquisa qualitativa. In: LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A.M.C.; TEIXEIRA, J.J.V. (Orgs). **O discurso do sujeito coletivo. Uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa.** Caxias do Sul-RS: Educs, 2000. p.11-35.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa.** Caxias do Sul: Educs, 2003. (Desdobramentos).

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A.M.C. **Depoimentos e discursos.** Brasília: Liberlivro, 2005.

LEVITT, Theodore. **The marketing imagination.** New York: The Free Press, 1990.

MCDONALD, Malcolm et al. **Clientes, os verdadeiros donos da empresa: como construir uma organização orientada para o mercado.** São Paulo: Futura, 2000.

MADIA, Francisco Alberto de Souza. **Marketing pleno: tudo o que você precisa saber para praticar um marketing da maior qualidade e de última geração.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 3. ed., 2001.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento.** 12. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** Planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing:** metodologia, planejamento, 5. ed. , Vol. 1, São Paulo: Atlas, 1999.

MATTSSON, L. **Relationship marketing:** and the **markets-as-networks approach** - a comparative analysis of two evolving streams of research", *Journal of Marketing Management*, No.13, pp.447-61; 1997

MCCARTHY, E. J.: Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento:** estratégias bem sucedidas para a era do cliente. São Paulo: Campus, 1992.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: LED/UFSC. 2001. Disponível em: <[http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/metodologia da Pesquisa3aedicao.pdf](http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/metodologia%20da%20Pesquisa3aedicao.pdf)>

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej; EDISON, Steven W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**, Jossey-Bass publishers. San Francisco, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de SOUZA. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. 8. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994. (Organizado por Minayo) DESLANDES, S.F.; NETO, O. C. ; GOMES, R.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. Tradução de: Strategy safari: a guided through the wilds of strategic management.

MOLINER, M.A. y CALLARISA, L.J. (1997): "El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, Nº 2, pp. 67-80.

MORGAN, Robert M. Relationship Marketing and Marketing Strategy. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v 58, pp. 20-38, jul, 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9. ed. Rio Janeiro: Record, 1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**; New York, v. 63, n. 4, p. 57-73, Oct. 1999.

PARVATIYAR, Atul., & Sheth, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: _____ **Handbook of relationship marketing**. Thousands OAKS: Sage. 2000.

_____ Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. **Journal of Economic and Social Research** 3(2) 2001, 2002 Preliminary Issue, 1-34. Disponível em: <<http://jesr.journal.fatih.edu.tr/CustomerRelationshipManagement.pdf>> Acesso em: 13.10. 2006.

PAYNE, A. *Relationship marketing: The six markets framework*, working paper, Cranfield Graduate School of Management, 1991.

PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen. **Relationship Marketing**: for competitive advantage: winning and keeping customers. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

PAYNE, A., FROW, P.: **Relationship marketing**: key issues for the utilities sector: *Journal of Marketing Management*, No.13, pp.463-77; 1997.

PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen. **Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARK, Moira. **Relationship Marketing**: strategy and implementation. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Esqueça os Obstáculos da Tecnologia: o CRM a toda a velocidade**. White Paper, 2001.

_____ **CRM Avançado**: técnicas e modelos para profissionais envolvidos em projetos de CRM. São Paulo: Peppers & Rogers do Brasil, 2002

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. Tradução de: Competitive advantage.

_____ **"What's Is Strategy?"** Harvard Business Review, novembro-dezembro, 1997

_____ **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9. Título original: Strategy.

RAPP, Stan e COLLINS, Tom. 5ª Geração do marketing. - maximarketing II. São Paulo: McGraw Hill, 1991

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____ **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

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

RIGONI, Jociane; CARDOSO, Olga R.: **Diretrizes Estratégicas Para Construção De Relacionamentos Na Cadeia De Distribuição,** Santiago, Chile: CLADEA, 2005.

SHANI, David; CHALASANI, Sujana. EXPLOITING NICHEs USING RELATIONSHIP MARKETING. **Journal: Journal of Business & Industrial Marketing.**1993.Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=856615>> acesso: 24.03.06

SHETH, Jagdish, PARVATIYAR, Atul. **Evolving Relationship Marketing into a Discipline.** Journal of Relationship Marketing, jan; 2002.

SHOHAM, Aviv; FIEGENBAUM, Avi. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. **Journal of the Academy of Marketing Science,** Greenvale, v. 27, n. 4, p. 442-453,1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura.** Ed. Atlas, São Paulo, 1993.

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALI, Guilherme. **Marketing de Relacionamento: Estudos, Cases e Proposições de Pesquisa.** São Paulo. Editora Atlas S.A. 2004.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neli. **Marketing de Relacionamento.** Tradução Luiz Liske, 4^a ed.- São Paulo: Litera Mundi, 2002.

STRAUSS , Anselm L. ; Corbin, Juliet M. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory.**2.ed.Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

STRAUSS , Anselm L. **Qualitative analysis for social scientists**. New York: Cambridge University Press, 1987.

SCHULZ, Don E. Are we too loyal to our concept of loyalty?. **Marketing News**, Chicago, v. 32, n. 13, p. 11-13, jun. 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM - Customer Relationship Management - O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. Boston: Mc Graw-Hill, 1998.

TOALDO, Ana Maria. **Formação da Estratégia de Marketing**: a construção de um modelo teórico. 2004. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNÄLV, Claes. **Manufacturing Strategy - Plans and Business Performance**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 12, n.o. 3, pp. 4-24, MCB Press, 1992.

TZU, SUN. **A arte da guerra**. Tradução da versão norte-americana: The art of war. Rio de Janeiro: Record, 1993.

VALLA, V. V., A crise de interpretação é nossa: procurando compreender a fala das classes subalternas. *Educação & Realidade*, 21:177-191, 1996.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvalle, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: After Marketing: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Silvia. **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1987.

_____. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Case Study research: design and methods**. *In: Applied Social Research Methods Series* Beverly Hills: Sage Publications, 1990.

WEBSTER JR., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

_____. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, New York, p. 29-39, May/June 1988.

WEITZ, Barton A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 27, n. 2, p.241-254, 1999.

WILSON, David T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, 23, pp. 335-345, 1995.

- **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista**

1. Como são as Relações com Clientes e Programas de fidelidade? (**Elemento - Clientes**)
2. Como são as Relações com Fornecedores e alianças? (**Elemento - Fornecedores**)
3. Como são as relações com Pessoas/Funcionários? (**Elemento - Pessoas**)
4. Como são extraídas as informações sobre conhecimento de Mercado e Processos de Pesquisas? (**Elemento - Conhecimento do Mercado**)
5. Como são os Processos de Qualidade? (**Elemento - Processos**)
6. Como são as Relações com a Sociedade (meio ambiente/família/saúde) e com o Governo? (**Elemento - Sociedade**)

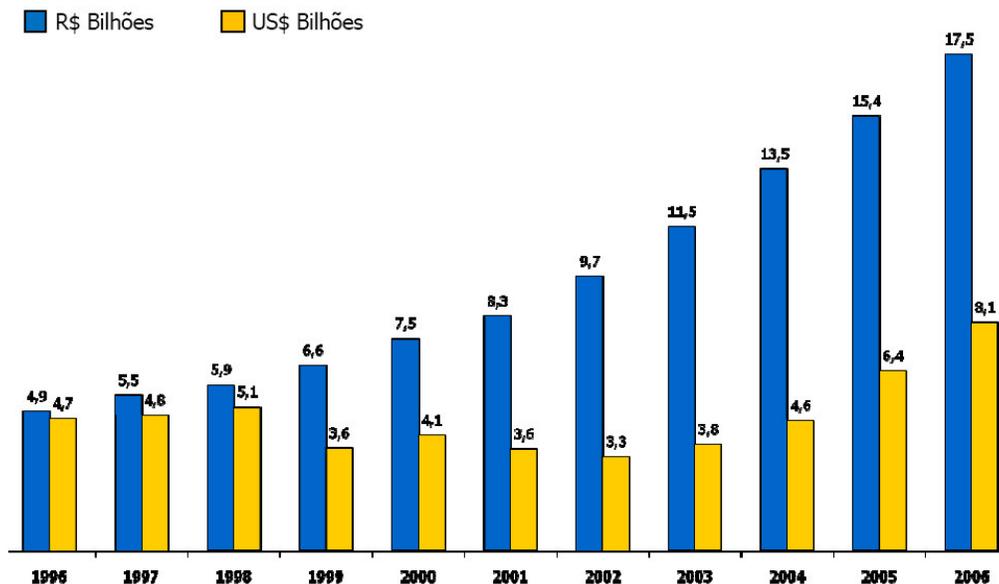
APÊNDICE B - PANORAMA DO SETOR

PANORAMA DO SETOR

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

EVOLUÇÃO

A Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,9% nos últimos 11 anos, tendo passado de um faturamento "ExFactory", líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 17,5 bilhões em 2006. A queda das vendas em dólares no período entre 1999 e 2002 deveu-se a desvalorização do real, que sofreu valorização de 1994 a 1996, devido sua utilização como âncora no controle inflacionário após a implantação do Plano Real em meados de 1994. A partir de 2003 o real passou a ser novamente valorizado vigorosamente até 2006. O forte crescimento em dólar nos recentes anos foi motivado por esta valorização do real, em conjunto com o crescimento deflacionado no mercado interno superior aos dois dígitos.



Fonte: ABIHPEC

Vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do Setor, dentre os quais destacamos:

- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

PANORAMA DO SETOR

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

CRESCIMENTO DO SETOR vs CRESCIMENTO DA ECONOMIA

Nos últimos anos em geral o País apresentou índices baixos de crescimento. O quadro abaixo compara a evolução do Produto Interno Bruto, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, demonstrando que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (10,9% de crescimento médio no setor contra 2,6 do PIB Total e 2,6% da Indústria Geral):

VARIÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM			
ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	2,9	3,1	13,4
2006	3,7	2,8	14,2
Acumulado últimos 11 anos	32,6	33,2	212,7
Médio Composto últimos 11 anos	2,6	2,6	10,9

FONTE: IBGE - Banco Central – ABIHPEC * Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

COMPARATIVO DE ÍNDICES DE PREÇOS

Nos últimos 5 anos os preços do setor apresentaram crescimento inferior a inflação e ao índice de preços ao consumidor. Importante destacar os produtos de Higiene Pessoal com índice de preços substancialmente inferior aos demais índices de preços.

VARIÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM					
ANO	DESVALORIZAÇÃO CAMBIAL MÉDIA	FGV	FIPE		
		ÍNDICE GERAL DE PREÇOS	ÍNDICE DE PREÇO AO CONSUMIDOR	ÍNDICE DE PREÇOS HIGIENE	ÍNDICE DE PREÇOS BELEZA
2002	25,01	26,41	9,92	7,97	9,16
2003	4,28	7,67	8,17	8,84	11,13
2004	-3,88	12,14	6,57	0,23	2,49
2005	-17,68	1,22	4,53	-1,67	3,87
2006	-9,5	3,79	2,55	0,08	1,8
Acumulado 2002 a 2006	-6,7	60,3	35,8	15,9	31,5
Médio Composto últimos 5 anos	-1,37	9,90	6,32	3,00	5,62

FONTE: ABIHPEC, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas da Universidade de São Paulo

PANORAMA DO SETOR

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

COMÉRCIO EXTERIOR

Até 1994, o país manteve superávits em sua Balança Comercial entre 10 e 15 bilhões de dólares. Entre 1995 e 1998, com o advento do Plano Real e a utilização do câmbio como âncora principal para a estabilização da moeda, a Balança Comercial Brasileira apresentou déficits entre 3 e 7 bilhões de dólares. A partir de 1999, com a introdução do câmbio flutuante, observou-se forte desvalorização do real e o déficit foi reduzido para 1,2 e 0,7 bilhão de dólares no ano seguinte. Em 2001, o real foi novamente desvalorizado, principalmente devido à crise econômica na Argentina, provocando um superávit de US\$ 2,7 bilhões. Seguiu-se em 2002 outra forte depreciação do Real incrementando o superávit para US\$ 13,1 bilhões, em 2003 o superávit foi de US\$ 24,8 bilhões. Em 2006, apesar da recuperação das importações e da apreciação do real, novo salto foi verificado no superávit de US\$ 46,1 bilhões.

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA / US\$ BILHÕES			
ANO	IMPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	SALDO
2002	47,2	60,4	13,1
2003	48,3	73,1	24,8
2004	62,8	96,5	33,6
2005	73,6	118,3	44,8
2006	91,4	137,5	46,1

Fonte: SECEX

O próximo quadro mostra a balança comercial dos produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos nos últimos cinco anos, demonstrando um crescimento acumulado de 153,0% nas exportações entre 2002 e 2006, enquanto que as importações cresceram 47,6% no mesmo período. O déficit comercial do setor, que atingiu US\$ 163,1 milhões em 1997, foi sendo reduzido nos anos seguintes, atingindo US\$ 8 milhões em 2001 e, a partir de 2002, revertido para resultados superavitários. Em 2006, o superávit atingiu US\$ 190 milhões, com uma queda de 3,1% sobre 2005, apesar do significativo aumento nas importações provocado pela apreciação do real.

PANORAMA DO SETOR

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

BALANÇA COMERCIAL					
HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS					
ANO	IMPORTAÇÕES		EXPORTAÇÕES		SALDO
	US\$ '000	% Cresc	US\$ '000	% Cresc	US\$ '000
2002	152.284	-23,7	202.755	5,9	50.471
2003	150.279	-1,3	243.888	20,3	93.610
2004	156.830	4,4	331.889	36,1	175.059
2005	211.658	35,0	407.668	22,8	196.010
2006	294.541	39,2	484.491	18,8	189.950
% Cresc. últimos 5 anos		47,6		153,0	
% Médio últimos 5 anos		8,1		20,4	

Por grupo de produtos, as exportações brasileiras de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, apresentaram a seguinte composição em 2006:

		US\$ Milhões	% Vs. 2005	% Vs. 2002
2006 - Fob	Higiene Oral	139,0	23,4	129,0
	Produtos para Cabelos	98,5	9,8	132,7
	Descartáveis (*)	29,0	3,2	-2,3
	Sabonetes	117,7	26,2	209,2
	Demais	100,3	19,4	213,7
	TOTAL	484,5	18,8	139,0

(*) Inclui fraldas, absorventes higiênicos, papel higiênico e guardanapos, toalhas e lenços de papel.

A América do Sul tem sido o principal mercado brasileiro para os produtos do Setor, porém, dada a conquista de mercados não tradicionais, a participação das exportações para os países Sul-Americanos foi reduzida entre 2001 e 2004. O aumento na participação em 2005 e 2006 foi provocado pela recuperação da economia argentina.

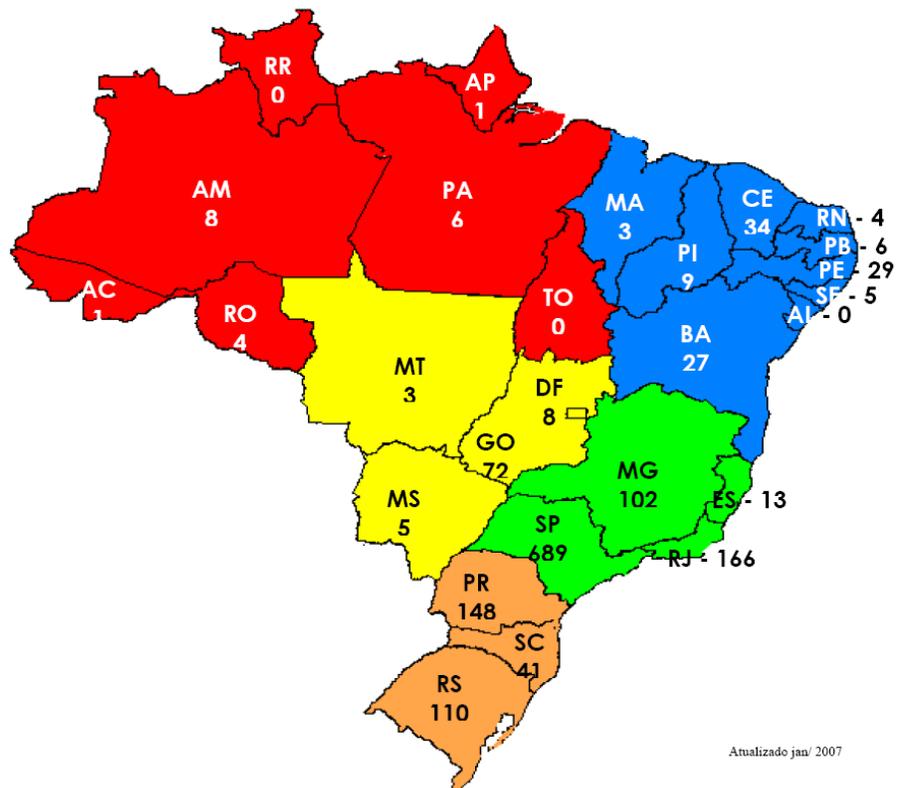
	2002	2003	2004	2005	2006
Exportações p/ América do Sul (US\$ Milhões)	129,0	140,4	187,8	238,6	297,3
Participação sobre o Total (%)	63,6%	57,6%	56,6%	58,5%	61,4%
Quantidade de Países de Destino	108	122	132	125	139

PANORAMA DO SETOR

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

PERFIL EMPRESARIAL

Existem no Brasil 1.494 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 15 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 72,8% do faturamento total. As empresas estão distribuídas por região/estado da seguinte forma:



PANORAMA DO SETOR

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

FABRICANTES POR ESTADO/ REGIÃO

Região	UF	Ind. 2002	Ind. 2003	Var. % 03/02	Ind. 2004	Var. % 04/03	Ind. 2005	Var. % 05/04	Ind. 2006	Var. % 06/05	Var. % 06/02	Saldo s/05
NORTE	AC	1	1	0,0	1	0,0	1	0,0	1	0	0,0	0
	AM	6	5	-16,7	7	40,0	7	0,0	8	14,2857	33,3	1
	RO	2	2	0,0	3	50,0	4	33,3	4	0	100,0	0
	PA	4	4	0,0	5	25,0	6	20,0	6	0	50,0	0
	TO	0	0	N.A.	0	N.A.	0	N.A.	0	N.A.	N.A.	0
	AP	0	0	N.A.	0	N.A.	1	N.A.	1	0	N.A.	0
	RR	0	0	N.A.	0	N.A.	0	N.A.	0	N.A.	N.A.	0
	Total	13	12	-7,7	16	33,3	19	18,8	20	5,26316	53,8	1
CENTRO-OESTE	MS	4	4	0,0	4	0,0	4	0,0	5	25,0	25,0	1
	GO	43	50	16,3	53	6,0	63	18,9	72	14,3	67,4	9
	DF	5	6	20,0	6	0,0	6	0,0	8	33,3	60,0	2
	MT	2	2	0,0	3	50,0	3	0,0	3	0,0	50,0	0
	Total	54	62	14,8	66	6,5	76	15,2	88	15,8	63,0	12
NORDESTE	MA	2	3	50,0	3	0,0	3	0,0	3	0,0	50,0	0
	PI	5	5	0,0	8	60,0	9	12,5	9	0,0	80,0	0
	CE	28	29	3,6	28	-3,4	29	3,6	34	17,2	21,4	5
	BA	4	5	25,0	11	120,0	21	90,9	27	28,6	575,0	6
	RN	2	2	0,0	2	0,0	2	0,0	4	100,0	100,0	2
	PB	2	2	0,0	3	50,0	4	33,3	6	50,0	200,0	2
	PE	7	8	14,3	13	62,5	22	69,2	29	31,8	314,3	7
	SE	1	1	0,0	1	0,0	2	100,0	5	150,0	400,0	3
	AL	0	0	N.A.	0	N.A.	0	N.A.	0	N.A.	N.A.	0
	Total	51	55	7,8	69	25,5	92	33,3	117	27,2	129,4	25
SUDESTE	MG	57	67	17,5	82	22,4	92	12,2	102	10,9	78,9	10
	ES	8	9	12,5	9	0,0	11	22,2	13	18,2	62,5	2
	RJ	140	144	2,9	152	5,6	157	3,3	166	5,7	18,6	9
	SP	460	530	15,2	604	14,0	643	6,5	689	7,2	49,8	46
	Total	665	750	12,8	847	12,9	903	6,6	970	7,4	45,9	67
SUL	PR	118	123	4,2	131	6,5	137	4,6	148	8,0	25,4	11
	SC	22	25	13,6	34	36,0	35	2,9	41	17,1	86,4	6
	RS	97	96	-1,0	95	-1,0	105	10,5	110	4,8	13,4	5
	Total	237	244	3,0	260	6,6	277	6,5	299	7,9	26,2	22
TOTAL BRASIL		1.020	1.123	10,1	1.258	12,0	1.367	8,7	1.494	9,3	46,5	127

Fonte: ANVISA

PANORAMA DO SETOR

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

MERCADO BRASILEIRO

Em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme dados do Euromonitor de 2006, o Brasil ocupa a terceira posição. É o segundo mercado em produtos infantis, desodorantes e perfumaria; terceiro em produtos para o banho, produtos masculinos, higiene oral e cabelo; o quarto em cosmético cores; o quinto em proteção solar; oitavo em pele; o nono em depilatórios.

MERCADO MUNDIAL

US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	2006	%	
		Crescimento	Participação
Mundo	269.909	4,8	-
1 Estados Unidos	50.446	2,9	18,7
2 Japão	29.771	-4,2	11,0
3 Brasil	18.203	26,2	6,7
4 França	14.114	1,6	5,2
5 Alemanha	13.578	1,2	5,0
6 Reino Unido	12.907	-1,3	4,8
7 China	11.700	11,6	4,3
8 Itália	10.050	2,0	3,7
9 Rússia	8.453	14,4	3,1
10 Espanha	7.771	6,4	2,9
Total TOP TEN	176.992	4,1	65,6

Fonte: Euromonitor

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os produtos do setor são distribuídos através de três canais básicos:

- **distribuição tradicional**, incluindo o atacado e as lojas de varejo
- **venda direta**, evolução do conceito de vendas domiciliares
- **franquia**, lojas especializadas e personalizadas.

PANORAMA DO SETOR

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

EMPREGO

Sob o aspecto de emprego, o setor também apresentou resultados importantes, quando comparado com o crescimento do emprego no país.

As oportunidades de trabalho criadas pelo setor, comparadas com o ano de 1994 são:

OPORTUNIDADES DE TRABALHO ('000)				
	1994	2006	Crescimento 2006/1994	Crescimento Médio Anual
Produção e Administração	30,1	57,5	91,1%	5,5%
Lojas de Franquia	11,0	27,5	150,0%	7,9%
Revendedoras – Vendas Diretas	510,0	1.644,6	222,5%	10,2%
Profissionais de Beleza	579,0	1.205,8	108,3%	6,3%
TOTAL	1.130,1	2.935,4	159,7%	8,3%

Fonte: ABIHPEC, ABEVD, FIESP, ABF, IBGE e FEC-Fundação Euclides da Cunha.

