

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CLÁUDIA APARECIDA MACHADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
uma análise das ações de marketing na ótica
dos gerentes e subgerentes da CAPUL**

CLÁUDIA APARECIDA MACHADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
uma análise das ações de marketing na ótica
dos gerentes e subgerentes da CAPUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Marketing de relacionamento.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares.

658.8 Machado, Cláudia Aparecida
M331c Marketing de relacionamento: uma análise das ações de marketing
2009 na ótica dos gerentes e subgerentes da CAPUL. Pedro Leopoldo:
Fipel, 2009.

99 f.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração
Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Ações de Marketing. 3.
Gerentes e Subgerentes. I. Tavares, Mauro Calixta. II. UNIPEL.
III. Título.

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
Programa de Pós-Graduação em Administração

Dissertação intitulada “*Marketing de relacionamento: uma análise das ações de marketing na ótica dos gerentes e subgerentes da CAPUL*”, de autoria da mestranda Cláudia Aparecida Machado, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares – UNIPEL – Orientador

Prof. Dr. Tarcisio Afonso

Prof. Dr. Candido Luiz de Lima Fernandes

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à equipe da UNIPEL, à equipe da ACIU e INESC. A todos aqueles que diretamente e indiretamente participaram desta jornada, irmãos, sobrinhos e amigos.

Dedico à equipe de revisão técnica e apoio: Alexandre, Aline, Ilda, Maria Helena, Prof^o André, Patrícia, Riva e Ronei.

Ao meu esposo Danilo Melo Franco e filhos, Thiago e Vitória. Afilhada Juliana, amiga Marilene, Pai Zuza e Mãe Zefa, os que mais se sensibilizaram com meu esforço dedicado e entenderam a minha ausência.

Ao meu orientador Doutor Mauro Calixta, que soube me conduzir com sabedoria e conhecimento nesta grande etapa da minha vida, na realização da pesquisa deste mestrado.

AGRADECIMENTOS

Com muita alegria e realização pelo trabalho finalizado, que agradeço a Deus e reconheço que mais uma etapa está iniciando. Obrigada por esta vitória.

Agradeço a todos que conviveram comigo durante este período e compreenderam a minha ausência e correria por causa do meu tempo dedicado aos estudos. Em especial, a minha família: os meus pais, a minha irmã Iuna e seu esposo Ely, meu irmão Armando e cunhada Abgail, todos os sobrinhos. E com a realização eu olho para trás, foi válido estar ausente de casa. Com carinho e reconhecimento extra, agradeço ao meu esposo Danilo, aos meus filhos Thiago e Vitória, afilhada Juliana e Marilene, os quais se desdobraram para realizar as tarefas do dia a dia e resolver tudo em tempo hábil. Minha mãe que dedicou muitos finais de semana aos meus pequenos. E o mais importante é que todos souberam entender a minha ausência, e compreender quantos não ditos no período para dedicar aos estudos. Somente depois de concluído vale à pena dizer: foi um grande aprendizado. Valeu a pena!

A minha sogra, que por muitas vezes perdeu noites de sono esperando “as aventureiras” chegar pelas madrugadas. Riva e Osvaldo que cederam credibilidade, tempo para apoiar e dar abrigo perante as minhas necessidades.

Agradeço à equipe da ACIU, em nome do Presidente Ronei que entendeu a importância deste estudo. Reconheço o quanto à equipe multiplicou esforços e dedicação ao trabalho para suprir a minha ausência. A minha equipe da loja, Iuna e Suellem, que por muitas vezes sozinhas desempenharam o papel de empresárias.

A calorosa equipe da UNIPEL ao me receber todos finais de semana, este carinho me fortalecia para o desafio de mais uma viagem, e assim foram muitas, seguidas com sucesso. Aos professores, pelo talento e competência que também muito me encorajavam para o conhecimento, especialmente as funcionárias Jussara e Vânia, que sempre se prontificaram a resolver os meus problemas, e também ao meu orientador, Professor Mauro Calixta Tavares pela sua competência e atenção redobrada. Justifico que durante o MESTRADO foi criado um grupo forte, cujos trabalhos uniam mais ainda os objetivos. Em especial cito: Alcides de Itabira, Mariângela de Montes Claros, Ana Paula de Belo Horizonte, Izabela de Unaí, esta sim, desde o início companheira de viagem. E para abrilhantar mais ainda a dupla, o Márcio de Paracatu foi muito importante na rotina deste sonho, companheiro e otimista. Quantas viagens!!! E muitos outros com grandes contribuições, MPA será um nome guardado com muito carinho. Eu agradeço a todos que passaram e contribuíram durante este período do mestrado. Uma realização que fortalece o pensamento de todos aqueles que querem, pois, eu afirmo: é possível realizar qualquer vontade, basta acreditar!

Ao meu orientador Prof. Dr. Mauro Calixta, que muito contribuiu para a realização desta dissertação, não mediu esforços, muito OBRIGADA! Vou carregar comigo esta simplicidade, talento e demais características do seu perfil, exemplo de um grande PROFISSIONAL.

Sobretudo agradeço a DEUS! Somente quem conviveu estes momentos compartilhando a realização deste objetivo, é capaz de entender este VALOR.

“A vida só pode ser compreendida, olhando-se para trás; mas deve ser vivida, olhando-se para frente...”

Soren Kierkegaard

RESUMO

O marketing de relacionamento surgiu na década de 1980, estimulado pela crescente competitividade de mercado, novo perfil dos consumidores e pelo desenvolvimento tecnológico. Nos últimos tempos está recebendo um reconhecimento diferenciado pela sua aplicabilidade nas empresas. Este estudo busca verificar se as ações de marketing podem ser consideradas como relacionamento com os clientes, na ótica dos gerentes e subgerentes, tendo como unidade de análise a Cooperativa Agropecuária de Unaí Ltda – CAPUL. Este trabalho é embasado em um estudo exploratório. A metodologia utilizada é a pesquisa exploratória, qualitativa, pois contempla dados primários, por meio de entrevista aplicada aos gerentes e subgerentes da divisão comercial, a unidade de observação deste estudo. E para responder ao objetivo desta elaboração a autora: caracterizou o perfil dos entrevistados; na visão deles, identificou as estratégias de comunicação adotadas; verificou a adoção da tecnologia; relacionou os métodos de fidelização e retenção de clientes; verificou o impacto das ações de marketing adotadas; e, por fim, inferiu se os métodos de relacionamento com os clientes estão de acordo com os pressupostos do marketing de relacionamento. Na pesquisa de campo foi perceptível a aplicação das ações de marketing para estreitar o relacionamento da empresa com o cliente, como por exemplo, crédito especial que intenciona a frequência do cliente na empresa. Um cliente frequente estreita a experiência de ambas as partes, o que proporciona um ciclo mais rentável, tanto para CAPUL quanto para o cliente. Foi detectado ausência de um banco de dados e aplicação de pesquisas para medir a satisfação do cliente. No entanto os gestores avaliaram clientes satisfeitos, pelo fato do seu retorno à empresa para recompra. Para o investimento da aplicabilidade das ações de marketing no relacionamento com os clientes, ressalta-se que os objetivos precisam estar bem definidos pela empresa. É primordial que haja realmente o interesse da mesma em praticar, pois conclui-se, que o relacionamento é uma expressão impulsiva da confiança e interação entre dois ou mais indivíduos.

Palavras-chave: Relacionamento. Clientes. Ações de marketing. Gerentes e subgerentes.

ABSTRACT

Relationship Marketing appeared in the 80's, stimulated by the growing of competition on the market, by a new profile of consumers and by the development of technology. Lately, it has been highly acknowledge for its applicability at enterprises. This work tries to verify if the marketing actions can be considered as being a relationship with clients, from managers and assistant managers' point of view sited at Cooperativa Agropecuária de Unaí Ltda – CAPUL. This work is based on an exploring study. The methodology used is the qualitative, exploring research, as it observes primal data, through interviews made with the managers and their assistants of commercial department, the observation unity of our study. In order to answer the objective of this study the author: has characterized the profile of the people who were interviewed; from their point of view, has identified the strategies of communication used, has verified the use of technology; has listed the methods of client's fidelity and maintenance; has verified the impact on the marketing actions used, and finally has inferred if the methods of relationship with the clients are accurate, according to presupposition on the Relationship Marketing. In the field research it was possible to notice the application of the marketing actions to make the relationship between the company and the client closer, for example, a special credit to make the client come to the company more often. A constant client makes the experience that both have closer, which provides CAPUL and the client with a more profitable cycle. It was detected a lack of a data bank and a poll to measure the client's satisfaction. However the managers evaluated the satisfaction of the clients for the fact that they returned to the company to shop again. To the investment of the applicability of the marketing actions in the relationship with the clients, it's stood out that the objectives must be well mapped out by the company. It's primordial that the company is really interested in practicing it, considering that – as a conclusion – the relationship is the impulsive expression of confidence and interaction between two or more individuals.

Key-words: Relationship. Clients. Marketing Actions. Managers and Assistant Managers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente.....	19
QUADRO 1 – O continuum da estratégia de marketing e suas implicações	24
FIGURA 2 – O modelo dos Seis Mercados original proposto em 1991 era composto pelos mercados consumidor, interno, de referência, de influência, de recrutamento e fornecedor	25
FIGURA 3 – Configuração atual do modelo dos Seis Mercados	26
FIGURA 4 – Ciclo de vida do relacionamento com clientes.....	27
FIGURA 5 – Dimensões do marketing holístico – (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16).....	35
QUADRO 2 – Objetivos do questionário	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização do problema.....	11
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Estrutura da dissertação.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Administração mercadológica.....	15
2.2 Conceito de marketing	17
2.3 Marketing de massa/tradicional e marketing de relacionamento.....	18
2.4 A importância do marketing de relacionamento.....	27
2.4.1 Cliente.....	31
2.4.1.1 Atendimento ao cliente.....	34
2.4.1.2 Satisfação do cliente	36
2.4.2 A importância dos desejos e necessidades do cliente.....	38
2.4.3 Fidelização e retenção de clientes	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 Classificação da pesquisa.....	46
3.2 Unidade de análise e unidades de observação.....	47
3.2.1 Unidade de análise.....	47
3.2.2 Unidade de observação.....	47
3.3 Elaboração do instrumento e coleta de dados.....	48
3.3.1 Elaboração do instrumento	48
3.3.2 Coleta de dados.....	49
3.4 Análise de dados	50
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 Perfil dos gerentes e subgerentes	53
4.2 Estratégias de comunicação interativa	55
4.3 Tecnologia e serviços baseados na informação	62
4.4 Os métodos de fidelização e retenção de clientes.....	68
4.5 O impacto das ações de marketing	77
4.6 Relacionamento com os clientes versus marketing de relacionamento	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	88
5.1 Considerações finais.....	88
5.2 Implicações da pesquisa.....	90
5.3 Limitações da pesquisa	91
5.4 Sugestões para pesquisas futuras.....	91
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A - Entrevista com colaboradores.....	97

1 INTRODUÇÃO

Marketing de relacionamento tem sido foco de especial atenção, tanto no âmbito acadêmico, como nas práticas gerenciais. Conforme Kotler e Armstrong (1998), os profissionais de marketing além das transações a curto prazo, precisam construir relacionamentos a longo prazo com os clientes internos e externos, fornecedores e intermediários. As ações devem possuir laços fortes econômicos e sociais, oferecendo produtos de qualidade, bons serviços e preços justos.

Analisar as ações de marketing adotadas pela empresa em uma era de concorrência e competição, num ambiente globalizado, em tempos de clientes cada vez mais exigentes, é a atitude básica para se ter resultados nesta nova realidade. Exige-se uma atenção redobrada ao consumidor. Conforme afirmam Azevedo e Pomeranz (2004, p. 27), “não basta vender – é preciso garantir que o processo de troca de valor seja mantido entre as partes.”

Construir bons relacionamentos requer uma minuciosa coleta de informações para criação de um banco de dados, que mais se aproxima da realidade das demandas do consumidor. Com as mudanças que vêm ocorrendo no mundo empresarial, as organizações notam a necessidade de flexibilidade, e buscam ações direcionadas e efetivas aos clientes, para satisfazê-los a longo prazo.

No entender de Tavares (2007, p. 272) “A formulação e a implementação de estratégias de uma organização estão vinculadas à sua visão e missão e condicionadas aos diferentes níveis de compreensão da sua realidade externa e interna e as ações que vão se diferenciar segundo níveis de compreensão.” Por meio do marketing de relacionamento, as organizações podem desenvolver ações voltadas aos clientes, de modo que esses estejam cada vez mais realizados e satisfeitos com o que realmente precisam, e como utilizam os produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações. É um intercâmbio de oferta e demanda das necessidades, que todas as pessoas utilizam para diversas finalidades, dos mais variados produtos e serviços durante a maior parte da vida. Afirma-se que o mercado de produtos é vasto, destacando aqueles fornecedores de produtos e serviços que fazem o diferencial, através de um efetivo relacionamento com o cliente.

O Marketing de relacionamento visa trazer lealdade ao produto e serviço a uma empresa por meio do contato com os clientes, realizado a qualquer tempo, antes da venda, durante a venda e, sobretudo com o pós-venda. Não são suficientes os conceitos de

relacionamento com clientes como estratégias de vendas apenas, é preciso estreitar o relacionamento com o cliente.

A venda é uma etapa do relacionamento com o cliente, resultando no marketing de relacionamento. O marketing não é apenas o ato de tirar o pedido ou mostrar ao cliente uma mercadoria, é um dos processos de fidelização dos clientes. E com clientes mais exigentes, as organizações devem observar a necessidade de uma análise mais criteriosa, sobre o comportamento atual do mercado em relação às estratégias, que vem sendo utilizadas para a fidelização dos clientes.

A Cooperativa Agropecuária de Unaí Ltda - CAPUL é uma empresa que está no mercado desde 1964. Fundada no dia 24 de maio com a união de 86 produtores, com o objetivo comum da constituição de uma sociedade cooperativa nos termos do Decreto lei 8401 de 19 de dezembro de 1949. Foi em assembléia que se criou o primeiro estatuto, onde reza o objetivo maior da sociedade: a defesa dos interesses econômicos da classe de leite da região de Unaí. Depois disso, o estatuto social já foi reformulado cinco vezes.

Desde sua fundação, a CAPUL tem passado por mudanças, muitos municípios vizinhos aderiram ao movimento cooperativista e inúmeros produtores se filiaram. Em 2009 são mais de três mil associados, quatrocentos colaboradores e quatro entrepostos comerciais já consolidados.

Este estudo visa obter uma análise na ótica dos gerentes e subgerentes da CAPUL, é primordial que as empresas conheçam bem os seus clientes, observando sempre o que eles querem para que suas necessidades sejam atendidas, tendo assim vantagem competitiva, seguindo o modelo de Bogmann (2002).

Os serviços são estratégias de concorrência conforme afirma Carlzon (1991, p. 18), “estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo para setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços.”

1.1 Contextualização do problema

Em um âmbito globalizado, o mercado torna-se cada vez mais competitivo e é preciso definir as ações de marketing de relacionamento para assegurar o excelente

atendimento aos clientes. Conforme Bogmann (2002), os fundamentos do marketing de relacionamento visam adaptação, atendimento e superação das necessidades do cliente.

Com este mercado competitivo a empresa deve utilizar todas as ferramentas disponíveis para estreitar o relacionamento com seus clientes, entendendo suas necessidades e oferecendo sempre “algo mais” que faça com que eles retornem. É primordial e vital para qualquer empresa estabelecer com o cliente uma relação que o mantenha satisfeito.

O objeto de estudo deste trabalho é a CAPUL. E face ao exposto, formula-se a seguinte pergunta: **as ações de marketing da CAPUL, na visão dos seus gerentes e subgerentes podem ser consideradas como marketing de relacionamento?**

1.2 Justificativa

O interesse pelo tema selecionado para pesquisa surgiu em razão de estudos em marketing e fidelização de clientes. Devido às grandes evoluções de mercado, dos conceitos de marketing mais modernos, ofertas dos serviços e produtos mais qualificadas e diversificadas, o marketing de relacionamento tem despertado nos pesquisadores uma atenção gradativa. Conforme Azevedo e Pomeranz (2004), não se pode apenas preocupar com as vendas, é necessário estreitar relacionamentos com os clientes. A competitividade impulsiona uma interferência do ambiente externo ao ambiente organizacional, alterando bruscamente as demandas destes clientes.

Tavares (2007, p. 272) cita, “a realidade externa considera os elementos do macroambiente, dos relacionamentos e do ambiente competitivo que interferem ou possam interferir na expressão da demanda dos seus produtos e serviços.” E para atender aos objetivos dos clientes, é necessário utilizar novas tecnologias de informação e comunicação.

Um banco de dados criterioso dos clientes permite à empresa conhecê-los mais detalhadamente, suas transações comerciais, suas preferências e enfim, seus hábitos. O mais importante do que atrair novos clientes é fazer com que os esporádicos tornem-se fiéis. Afinal, um cliente satisfeito pode retornar e trazer outros. E consecutivamente, para relacionar bem com os clientes também é necessário investir em treinamento e capacitação dos colaboradores, valorizar as ações de pós-venda e oferecer um atendimento diferenciado.

Importante destacar que os investimentos em marketing de relacionamento são justificados pela conquista dos objetivos da empresa, e apropriação de todos os benefícios que

as ações de marketing podem trazer conforme o modelo de referência Bogmann (2002). A avaliação dos resultados deve ser identificada por meio do estudo das ações de marketing no relacionamento com os clientes, na ótica dos gerentes e subgerentes de uma empresa. Ou seja, esta dissertação busca identificar se as ações de marketing adotadas pela CAPUL podem ser consideradas como marketing de relacionamento.

Este estudo contribui academicamente com a exploração das pesquisas em distintos conceitos dos mais diversos autores que escrevem sobre o tema, buscando apresentar alternativas de debates e proposição sobre as ações de marketing no relacionamento de clientes. E também contribui com grandes benefícios para a empresa estudada, identificando a qualidade do atendimento aos seus clientes, na ótica dos gerentes e subgerentes. Uma análise que pode agregar valores para a empresa, se as ações de marketing forem tratadas como relacionamento perante a identificação das necessidades dos seus clientes.

1.3 Objetivos

Os objetivos geral e específicos procuram delinear claramente a abrangência deste estudo.

1.3.1 Objetivo geral

- Verificar se as ações de marketing da CAPUL podem ser consideradas como marketing de relacionamento, na ótica dos gerentes e subgerentes.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos gerentes e subgerentes da CAPUL.
- Na ótica dos gerentes e subgerentes da CAPUL:
 - Identificar as estratégias de comunicação interativa utilizadas.

- Verificar a adoção de tecnologia e serviços baseados na informação.
- Relacionar os métodos de fidelização e retenção de clientes.
- Verificar o impacto das ações de marketing adotadas.
- Inferir se os métodos de relacionamento com os clientes estão de acordo com os pressupostos do marketing de relacionamento.

1.4 Estrutura da dissertação

Este estudo é composto por cincocinco capítulos, descritos resumidamente abaixo.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução ao tema, um estudo na visão dos gerentes e subgerentes das ações do marketing no relacionamento com seus clientes; definição do problema; as justificativas da escolha do tema; as definições de objetivos geral e específicos para direcionamento dos trabalhos.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, expondo o conteúdo pesquisado: administração mercadológica, conceitos de marketing, evolução do marketing de massa/tradicional para o marketing de relacionamento, a importância do marketing de relacionamento, clientes, atendimento ao cliente, satisfação de clientes, a importância dos desejos e necessidades, fidelização e retenção de clientes.

O terceiro capítulo expõe a metodologia de pesquisa e sua aplicação na condução da investigação definida pelos objetivos previamente estabelecidos. Apresenta a classificação da pesquisa. Apura os métodos e procedimentos, quanto ao método qualitativo, por unidade de análise e observação.

O quarto capítulo contém os resultados e discussão da pesquisa de campo. Apresenta a análise da entrevista aplicada aos gerentes e subgerentes de quatro setores comerciais da CAPUL em Unai.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais do estudo, respondendo aos objetivos propostos e perfazendo recomendações para novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda a evolução da administração mercadológica; o conceito de marketing; o marketing tradicional/massa versus o marketing de relacionamento; e por fim, a importância do marketing de relacionamento, abrangendo a fidelização e retenção de clientes.

2.1 Administração mercadológica

As quatro fases do mercado representam um importante ciclo na evolução do marketing. A era da produção – período compreendido até 1600 e caracterizado pela fase de subsistência; era da venda – surge na segunda metade do séc. XIX, com a produção em massa; era do produto – iniciada em 1950, fase esta que possibilita as organizações a buscarem produtos de melhor qualidade. E a era do marketing – prevalece a partir de 1970, preocupação com o consumidor e suas necessidades, a integração do meio ambiente interno (os produtos, funcionários) com o meio ambiente externo, as variáveis não controláveis (governo, fornecedores, concorrência, consumidores e comunidade em geral) de uma organização, Cobra (1992).

Kotler (2000), além de dar ênfase nas fases de produção, produto, vendas e marketing, destaca o marketing societal, que refere-se à responsabilidade da organização perante a sociedade. Equilibra com ética as práticas do marketing, contorna os conflitos, como o lucro dos acionistas, a satisfação dos consumidores e o interesse público.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p. 10) “muitas organizações seguem o conceito de venda, o qual sustenta que os consumidores não comprarão uma quantidade suficiente dos produtos de uma empresa a menos que esta dispenda um grande esforço em vendas e promoção.”

O bom vendedor era aquele que conseguisse vender o produto mesmo que o cliente não apresentasse necessidade de possuí-lo. O importante é vender o que fabricam, ao invés de atender o que o mercado deseja, comentam (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Na era do produto, os consumidores preocupam-se com a qualidade e o desempenho. É, então, preciso produzir bens de qualidade, que oferece maior performance ao consumidor.

Alguns fabricantes acreditam que, se puderem construir uma ratoeira melhor, o mundo cairá a seus pés. Mas freqüentemente estes fabricantes se surpreendem. Os compradores podem estar procurando uma solução para o problema dos ratos, mas não necessariamente uma ratoeira melhor. A solução pode ser um spray, um serviço de dedetização, ou alguma coisa que funcione melhor que uma ratoeira. Além do que uma ratoeira, por melhor que seja não irá vender, a menos que o fabricante a projete, embale e defina um preço de forma a torná-la atraente. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 10).

O produto visa à análise das características que melhor atende ao consumidor, enquanto que o marketing agrega valor ao cliente. É necessário o envolvimento de todos na organização para satisfazer o cliente.

Cobra (1992) narra à importância do envolvimento de todos da organização na orientação para o marketing a fim de satisfazer o consumidor.

Kotler (2000, p. 41) ratifica essa afirmação: “a orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente.” O autor cita que nos anos 90 as empresas diagnosticaram a necessidade de reaproximar do cliente e estabelecer novamente um relacionamento duradouro, isso se deu com a concorrência acirrada e consumidores mais experientes.

A análise da administração mercadológica desde a era da produção em massa, até a seleção de produtos pelas necessidades dos consumidores na atualidade, agrega valores no marketing de relacionamento. Cada necessidade dos consumidores tende a ser atendida pelo estreitamento de informações entre consumidor e fornecedor.

Para isso, as organizações tiveram que coletar dados e estudar informações sobre os segmentos, bem como pesquisar a rotina e atitudes dos consumidores. As empresas passam a utilizar nas estratégias de marketing, o banco de dados ou central de informações, para manter um relacionamento individualizado, e mais próximo com seus clientes (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000).

Segundo Bretzke (2000) a qualidade dos relacionamentos e a satisfação do cliente passam a ser fatores determinantes para a sobrevivência das empresas, o marketing necessita aperfeiçoar as atuais formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro com clientes e consumidores potenciais.

2.2 Conceito de marketing

Todos os dias os consumidores são bombardeados com propagandas de produtos similares que querem se sobressair uns aos outros. Todavia, poucos são os que se preocupam diretamente com as necessidades de seus consumidores, conforme Kotler e Armstrong (1998).

Conforme Cobra (1992, p. 29), marketing “é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas [...]”

Cobra (2009, p. 4) retifica o marketing “é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos.”. O autor conceituou o marketing pelos valores de trocas em entendimento da satisfação das necessidades dos clientes.

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Esta definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidade, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias), valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais. (KOTLER, 1998, p. 27)

Kotler e Keller (2006) definem que “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros.”

Segundo Gumesson (1998), o marketing pode ser entendido como o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações dentro da qual as empresas prosperam.

Como se vê, o marketing não se constitui unicamente na propaganda do produto e ou serviço. É o estudo das necessidades e do comportamento dos consumidores e a adequação da produção e ou produto a essas necessidades com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas. Existem empresas que despendem grandes somas em suas campanhas promocionais extremamente agressivas e perdem, muitas vezes, na satisfação da necessidade dos seus consumidores. Todavia, há empresas que se preocupam com a real função do marketing utilizando-o como uma ferramenta que os auxilia a obter as vantagens necessárias para o seu negócio. Empresas que “otimizaram ao máximo o uso de seus limitados recursos, aproximaram-se de seus clientes e criaram soluções que satisfizeram melhor suas necessidades.” (KOTLER, 2000, p.24).

Kotler (1998) afirma que o marketing nos traz aos conceitos de mercados, os quais significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor. O marketing tem ferramentas essenciais para análise de mercado, equilibrando o comportamento do consumidor, de forma qualitativa e quantitativa, diagnosticando diferentes faces do comportamento humano, tornando as ofertas de mercado compatíveis com os desejos.

Conforme Kotler e Armstrong (1998), o mercado precisa ser segmentado, identificando no mercado consumidor as suas principais características. O marketing é usado para satisfazer os desejos e necessidades do consumidor, através da criação de produtos e ou serviços de acordo com os padrões de sua escolha. A natureza dos desejos dos consumidores é muito complexa, porém é necessário discernir entre desejo e necessidade.

Diferenciação das necessidades e desejos, conforme Kotler e Armstrong (1998):

- As necessidades humanas são carências percebidas, uma parte básica da constituição do homem. Quando uma necessidade não é satisfeita, ele procura um meio para satisfazê-la.
- Os desejos são objetos que despertam o interesse do homem, ou seja, são descritos como objetos que satisfazem as necessidades. As empresas trabalham no dia a dia oferecendo produtos e serviços que satisfaçam a esses desejos.

Com os mais diversos conceitos de marketing, e análises de um mercado competitivo, Kotler e Armstrong (1998) explicam que é preciso entender o que os clientes desejam. Tem que, criar, comunicar e oferecer um marketing moderno, proporcionando valor e satisfação. Um cliente satisfeito pode atrair novos clientes. É preciso agregar valor para buscar novos clientes, que é necessário inovar para manter os clientes atuais.

2.3 Marketing de massa/tradicional e marketing de relacionamento

O marketing tradicional tem como foco procurar clientes para os seus produtos e a participação no mercado. E o marketing de relacionamento tem como foco procurar produtos para seus clientes e a participação do cliente, conforme Kotler (1998).

Conceitos e características do marketing tradicional e marketing de relacionamento podem ser diferenciados, principalmente pelo foco e medida de sucesso para análise dos resultados das atividades do marketing, afirma Grönroos (1994).

Uma organização atuante no mercado de massa tem como prioridade se identificar e em segundo lugar atrair público que irá valorizar seu produto e/ou serviço, para que o próximo passo seja reter clientes comenta Reichheld (1996). A avaliação do marketing de massa como um estágio anterior do conhecimento e estratégia mercadológica, sugere que o marketing de relacionamento seja uma evolução ou um refinamento do marketing de massa.

Na análise de Peppers e Rogers (1997), o marketing de relacionamento era a maneira natural de fazer negócios, anterior à Revolução Industrial, à produção em massa e ao uso intensivo da mídia. Sendo que os empresários anteriores ao século XX eram profissionais do marketing de relacionamento, que tratavam seus clientes como indivíduos. Na impossibilidade de recursos mais avançados, e com a pouca quantidade de clientes, os empresários carregavam o banco de dados de clientes na cabeça.

O diagrama abaixo mostra a diferença, do posicionamento do cliente, entre o organograma tradicional e organograma de empresa orientada para o cliente, Kotler (2000).

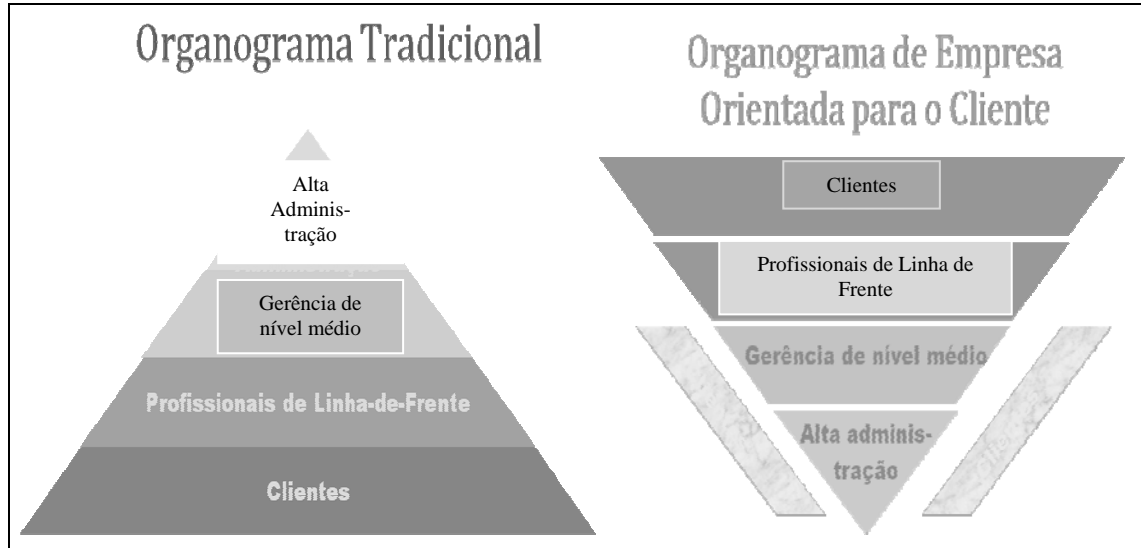


FIGURA 1 – Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente

Fonte: Kotler, 2000, p. 45.

Na figura de Kotler (2000), enquanto que no marketing tradicional o cliente é a base, a empresa oferece produtos e serviços. No marketing de relacionamento o cliente passa ser o ápice, ele é quem transpõe suas necessidades. “Essas empresas centram-se nos clientes e estão organizadas para responder as mudanças nas necessidades dos clientes com eficácia.”

(KOTLER, 2000, p. 45). Um dos objetivos deste estudo é analisar as ações do mercado para a possível fidelização e retenção dos clientes, o cliente passa ser o alvo das ações de uma organização.

Kotler (1997) ressalta que, embora a maioria dos profissionais da área saiba que o marketing de massa esteja virtualmente morto, existem ainda os que acreditam nele.

Gummesson (1998) comenta que as formas tradicionais de organizar as funções e traçar objetivos de marketing devem ser reexaminadas, à luz de relacionamentos de longo prazo. O foco se transfere dos produtos e empresas, como unidade de análise, para as pessoas, as organizações e os processos sociais, que mantêm as empresas unidas, em relacionamentos contínuos.

A maneira tradicional de se manter no mercado, ou seja, atrair e reter clientes, está a cada dia mais acirrada, tornando-se ineficaz. (PEPPERS; ROGERS, 2001, p. 59) “[...] sair do mundo orientado a produtos e entrar no mundo orientado a clientes. Não é fácil, mas é possível.” Situação esta, que levam as empresas a mudar a maneira de fazer negócios, visando à manutenção no mercado com competitividade.

Segundo Stone & Woodcock (1998), com o aumento de serviços ofertados e da comunicação personalizada, passa-se a constatar a necessidade de integrar o cliente nos processos. Assim, o relacionamento das empresas com seus clientes não significa dar tudo para o mesmo, mas identificar as necessidades e atendê-los, com lucro.

Uma nova fase na história do marketing, a história do novo milênio teve um marco no seu início, o comando passou para as mãos dos consumidores. (AZEVEDO; POMERANZ, 2004, p. 7) “E as ações de marketing, de maneira consistente, elegeram como prioridade o relacionamento com ele.” As ações podem ser individualizadas e personalizadas, podendo assim obter uma resposta direta do consumidor.

Na visão de Gordon (1999), o marketing de relacionamento pode ser considerado como o instrumento unificador das iniciativas estratégicas que relegou ao passado o marketing, a produção e qualquer outra iniciativa de massa. O marketing de relacionamento surge das bases do marketing tradicional, ele diz que o marketing de relacionamento é um processo contínuo que aproxima e concebe novos valores junto aos clientes individuais, compartilhando seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Vavra (1993, p. 35) define marketing de relacionamento como “uma estratégia de longo prazo; seu objetivo imediato não é simplesmente disparar uma nova compra, mas, em vez disso, assegurar-se de que o cliente adquiriu o produto correto.” A busca de relacionamento com os clientes deve superar as expectativas do atendimento no ato da

compra. Nos relacionamentos duradouros a empresa estará mantendo com os clientes ou com os que já foram clientes, a utilização de bancos de dados, possibilitando assim a exigência do foco em cada cliente individual e a manutenção de comunicação contínua e de duas vias – tanto a empresa se comunica com o cliente quanto o cliente se comunica com a empresa.

Peppers e Rogers (2001) enfatizam a essência do marketing de relacionamento nas empresas que buscam participação do cliente, que procuram identificar o maior número possível de necessidades em cada cliente. O foco está no cliente, cada cliente é único.

Segundo Cabrino (2002), o marketing de relacionamento é o processo no qual o consumidor passa a ser o centro de toda atenção na empresa, sempre. Portanto, o relacionamento passa a ser uma forma de conhecer profundamente os clientes, assimilando seus hábitos e costumes, dispensando aos mesmos toda a atenção e respeito necessário.

No mesmo sentido, Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que o marketing de relacionamento preocupa com a aplicação das pesquisas de relacionamento e banco de dados, o que viabilizam a empresa no entendimento das necessidades e percepções de seus clientes. O foco deixa de ser em transações para o foco em retenção do cliente, priorizando a retenção e o aperfeiçoamento das relações com os clientes atuais. Esse foco no cliente é denominado marketing da conquista e retenção de clientes.

Gummesson (2005) amplia o conceito, o relacionamento em marketing é aquele que existe entre um cliente e um fornecedor. Já na perspectiva de rede de relacionamentos, o conceito exige uma interação maior devido à alta complexidade desses relacionamentos com a sociedade.

Nessa mesma percepção Kotler (2000, p. 35), “o marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores –, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios a longo prazo”. A empresa que trabalha com este objetivo sempre terá clientes fiéis, que, ao pensarem em comprar determinado produto, pensarão primeiramente na empresa que busca estreitar relacionamento com ele.

Lovelock (2001, p. 132) define também que “o marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes, a longo prazo, entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes”. Estabelecer uma relação duradoura com os clientes é o maior desafio das empresas neste mundo globalizado, pois, a concorrência se torna cada dia maior e os produtos cada vez mais se assemelham.

Azevedo e Pomeranz (2004) definem marketing de relacionamento é “a disciplina de comunicação que planeja e cria ações de comunicação individuais e personalizadas, com objetivo de obter uma resposta direta do consumidor e manter com ele um relacionamento de longo prazo”. Automaticamente o relacionamento sugere uma dinâmica de ação e reação, ou seja, conhecer melhor as necessidades de consumo, hábitos e valores do público alvo.

Kotler e Armstrong (1998, p. 397) “marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. O marketing vem transformando o foco de transações individuais em relacionamentos que contêm valor.

Conforme Cobra (2009) o marketing de relacionamento:

É definido com o objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave com clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios. (COBRA, 2009, p. 6)

Kotler e Armstrong (1998), em conformidade com Berry e Parasuraman (1992), definem o marketing de relacionamento em um sentido mais estratégico, podendo ser praticado em três níveis. O entendimento dos níveis é estabelecer o grau do vínculo em que o cliente se encontra junto ao processo mercadológico que a empresa utiliza. Nível um – uso do incentivo preço, favorecendo que o cliente traga mais movimentações para a empresa. Nível dois – vai além do incentivo de preços, enfatiza vínculos sociais, com serviços personalizados, além do incentivo financeiro. E no nível três – a empresa consolida o planejamento, diálogo e flexibilidade (os laços estruturais) além dos laços sociais e financeiros. Resultando assim vínculos na promoção a lealdade do cliente. “Quanto mais elevado o nível em que o marketing de relacionamento é praticado, mais elevada a potencial recompensa.” (BERRY; PARASURAMAN, 1992, p. 162).

Mckenna (1996) afirma que no marketing de relações, tudo começa com o consumidor, é ele quem define o mercado. O autor em 1999 comenta, que o marketing de relacionamento surge como um processo de aprendizagem e conhecimentos ininterruptos que a empresa adquire ao trocar relações com os clientes e com o mercado, quando se adapta às necessidades reais de quem compra. E todos na empresa precisam se dedicar a este trabalho.

Gordon (1999) cita que os novos valores são criados para os clientes, funcionários, fornecedores e investidores através dos profissionais de marketing, com a administração de seus relacionamentos de negócios. Os relacionamentos são os verdadeiros bens das empresas, não os produtos, máquinas, embora tenham grande importância; isto

porque os relacionamentos fornecem às empresas rendimentos de longo prazo e baixos riscos, bem como aumentar os rendimentos, o lucro, de diversas maneiras.

Na afirmativa de Grönroos (1994), o ato de estabelecer um relacionamento com o cliente é dividido em duas partes: atrair e construir o relacionamento, para a obtenção dos objetivos econômicos deste relacionamento.

O marketing de relacionamento tem por função estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira com que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas. (GRÖNROOS, 1994, p. 9)

Conforme Cobra (2009), vários outros autores, tais como (VAVRA, 1993; GRÖNROOS, 1994; KOTLER; ARMSTRONG, 1998; GORDON, 1999; KOTLER, 2000; LOVELOCK, 2001; AZEVEDO; POMERANZ, 2004), transpuseram a importância do relacionamento a longo prazo, agregando valor nas vendas com a satisfação do cliente. O marketing de relacionamento é utilizado pelas empresas que entendem que a retenção de clientes é fator de alta relevância no mercado competitivo e altamente concorrido. As empresas devem direcionar o atendimento dos clientes com uma estratégia de longo prazo, pensando sempre que um cliente fiel pode multiplicar sua satisfação a vários outros, e disseminar o diferencial que a empresa utiliza.

Conformidade dos estudos, quanto à parceria mútua satisfatória no marketing de relacionamento, com clientes e os demais públicos, funcionários, fornecedores, intermediários (BERRY; PARASURAMAN, 1992; GRÖNROOS, 1994; KOTLER; ARMSTRONG, 1998; MCKENNA, 1999; GORDON, 1999; KOTLER, 2000; GUMMESSON, 2005; COBRA, 2009). Tratamento com individualidade (VAVRA, 1993; FERREIRA; SGANZERLLA, 2000; KOTLER, 2000; PEPPERS; ROGERS, 2001; AZEVEDO; POMERANZ, 2004). E a importância da criação de um banco de dados (VAVRA, 1993; FERREIRA; SGANZERLLA, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2003).

A empresa que consegue manter um relacionamento duradouro com os clientes terá compras certas a longo prazo, e o cliente também se beneficiará com atendimento personalizado e exclusivo. Neste mercado competitivo, os empresários questionam constantemente, como estabelecer esse contato direto com o cliente e fazer com que ele volte mais vezes. O uso apropriado do marketing de relacionamento permite às empresas conhecerem melhor seus clientes e, com isso, tomarem decisões mais acertadas.

Grönroos (1994), de acordo com as características e necessidades organizacionais destacam-se abordagens ao longo de um *continuum* de estratégias de marketing. Esta é a mais adequada explicação a uma organização que poderá envolver a adoção de simples transações ou trocas em um determinado período, ou relacionamentos de longo prazo. E nesta abordagem de importância da troca, destacam também os autores (ROCHA, 2007; KOTLER, 1998; AZEVEDO; POMERANZ, 2004) que defendem relevantemente estas transações no marketing.

QUADRO 1

O continuum da estratégia de marketing e suas implicações

<i>O continuum de estratégia</i>	<i>Marketing de transação</i>	<i>Marketing de relacionamento</i>
<i>Perspectiva de tempo</i>	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
<i>Função dominante do marketing</i>	Marketing mix	Marketing interativo (apoiado pelas atividades do Marketing Mix)
<i>Elasticidade em preços</i>	Clientes tendem a ser mais sensíveis a preços	Clientes tendem a ser menos sensíveis a preços
<i>Dimensão dominante de qualidade</i>	Qualidade de saída (dimensão técnica da qualidade)	Qualidade de interações (dimensão funcional da qualidade)
<i>Mensuração da satisfação do cliente</i>	Monitoramento do <i>market-share</i> (abordagem indireta)	Administração da base de clientes (abordagem direta)
<i>Sistema de informação de clientes</i>	Pesquisa de satisfação de clientes <i>ad-hoc</i>	Sistema de <i>feedback</i> de clientes em tempo real
<i>Interdependência entre marketing, operações e pessoal</i>	Nenhuma interface ou importância estratégica limitada	Interface de substancial importância
<i>Papel do marketing interno</i>	Nenhum marketing interno ou limitada importância para o sucesso	Marketing interno de substancial importância para o sucesso
<i>O continuum do produto</i>		

Fonte: Grönroos (1994, p. 11).

A atração quanto à manutenção do relacionamento se viabilizam através da abordagem de um elemento chave do marketing de relacionamento: o conceito de promessas – no qual os recursos envolvidos, tais como pessoal, tecnologia e sistemas, têm que ser utilizados de forma tal que a confiança entre as partes seja mantida e reforçada, Grönroos, (1994).

O modelo dos Seis Mercados propõe uma estrutura simples para expressar a complexa realidade do marketing de relacionamento conforme Peck *et al.* (1999). Remete ao

marketing de relacionamento no nível organizacional, que podem ser relacionados ao domínio de mercado. Componentes representam diferentes dimensões do marketing de relacionamento e envolve o relacionamento entre as partes, organizações ou indivíduos, que potencialmente podem contribuir direta ou indiretamente, em favor de uma maior efetividade da atuação das organizações no mercado.

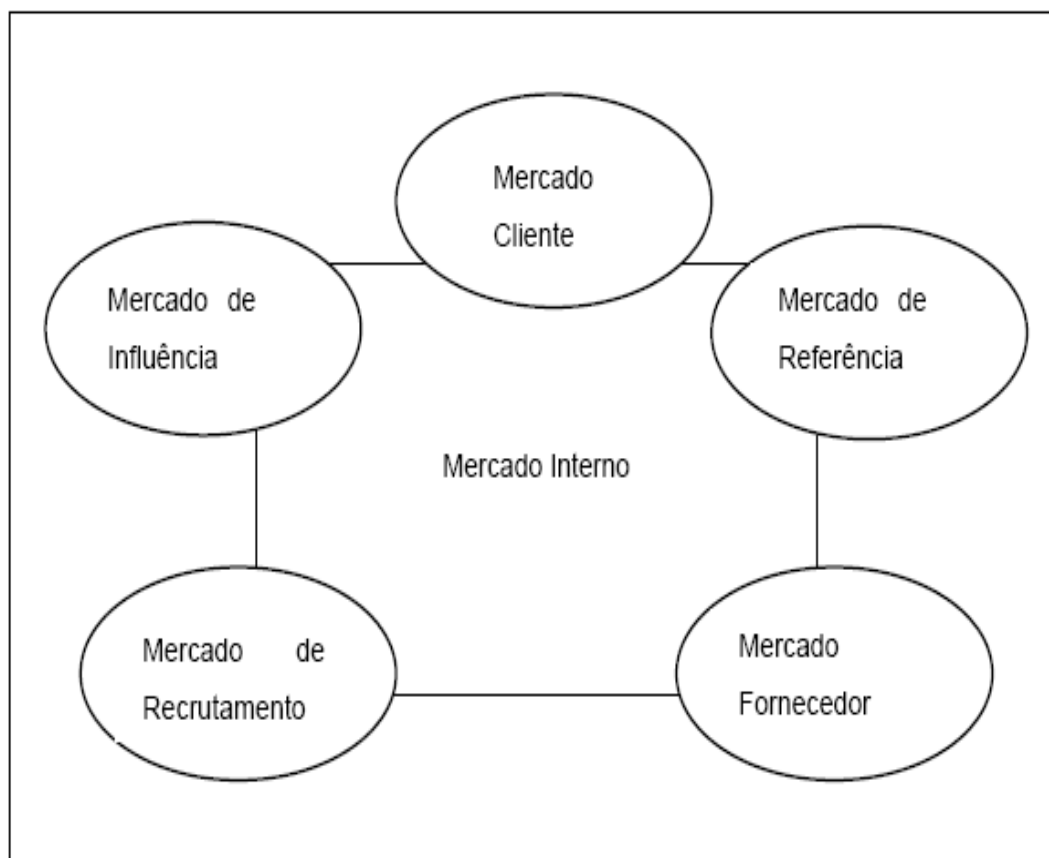


FIGURA 2 – O modelo dos Seis Mercados original proposto em 1991 era composto pelos mercados consumidor, interno, de referência, de influência, de recrutamento e fornecedor

Fonte: Peck *et al.* (1999, p. 5).

Segundo Peck *et al.* (1999), não é uma tentativa de identificar de forma detalhada e individualizada as formas e padrões do relacionamento, mas uma visão geral do marketing de relacionamento, seu alcance, natureza e finalidade.

Com a evolução das mudanças ocorridas no ambiente de negócios nos últimos anos, o modelo foi consecutivamente atualizado pelos autores, baseado na contribuição de outros acadêmicos, em 1997 o conceito dos Seis Mercados adquiriu a atual configuração conforme demonstra a abaixo – Configuração atual do modelo dos Seis Mercados.

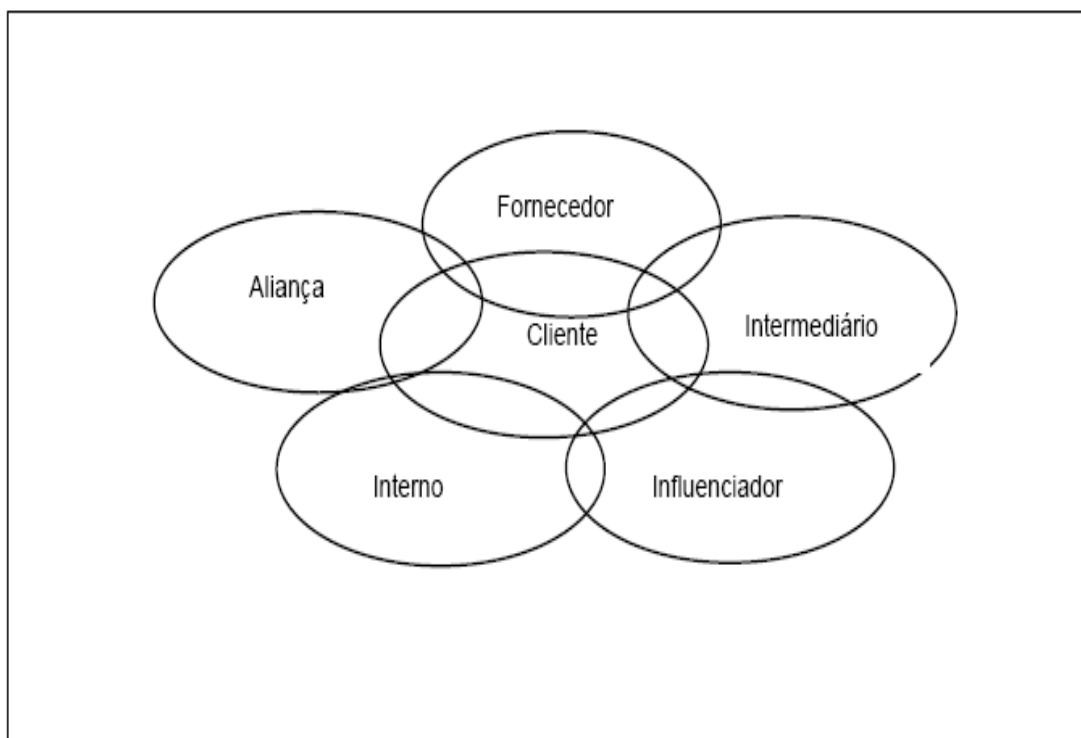


FIGURA 3 – Configuração atual do modelo dos Seis Mercados

Fonte: Peck *et al.* (1999, p. 26).

As inclusões acontecem com os desmembramentos e exclusões de alguns mercados. As funções do mercado de recrutamento passaram a ser desempenhadas pelos mercados influenciador ou intermediário. Do mercado cliente anterior, surgiu o novo mercado que é o intermediário. O mercado fornecedor anterior foi desmembrado em fornecedor e aliança.

Gummesson (1998) partindo da análise do marketing de relacionamento, na esfera do mercado em direção à ambiência da própria organização defende associação entre rentabilidade e marketing de relacionamento, e enfatiza a lealdade, retenção de clientes e relacionamentos como peças chave, o aumento da qualidade percebida pelos clientes aumentará a satisfação e lealdade dos clientes e, por conseqüência, a rentabilidade.

Outro ponto de destaque defendido por Gummesson (1998) refere-se à satisfação do empregado atuando como suporte na retenção de clientes e na rentabilidade. Existe um ciclo de vida do relacionamento com clientes, demonstrado pela Figura abaixo.

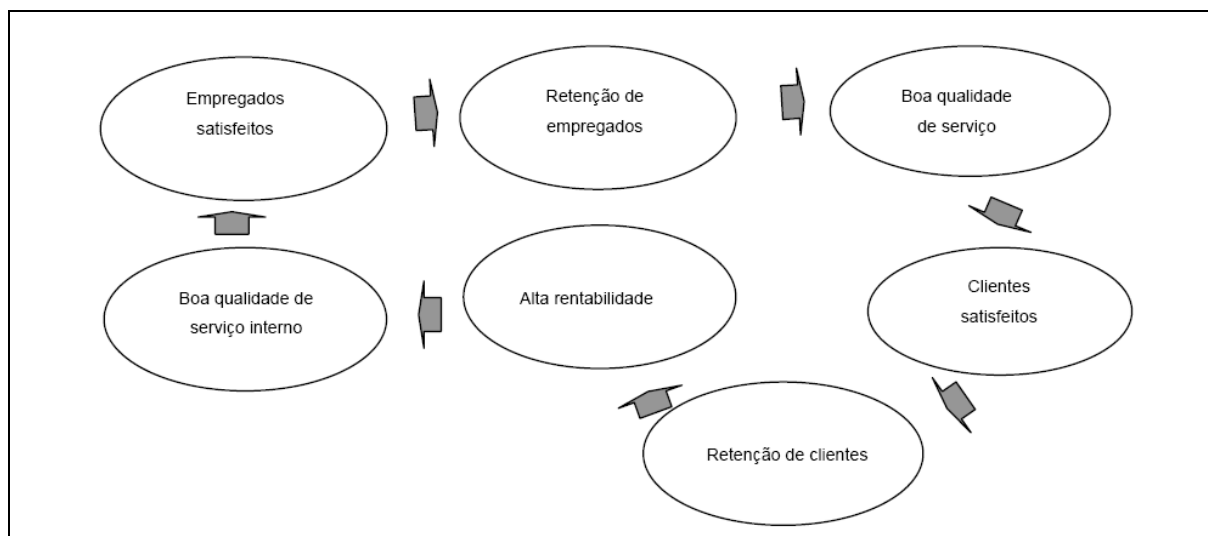


FIGURA 4 – Ciclo de vida do relacionamento com clientes

Fonte: Gummesson (1998, p. 11).

A qualidade do serviço externo propicia satisfação aos clientes, o que acarreta a sua permanência como cliente. Os clientes fiéis propiciam, por conseqüência, a alta rentabilidade que, por sua vez, possibilita a aplicação dos recursos, oferecendo condições para a boa qualidade do serviço interno. A qualidade do serviço interno possibilita satisfação aos empregados, que tendem a permanecer nos quadros da empresa, permitindo a boa qualidade do serviço externo e assim por diante.

Entretanto, Gummesson (1998) alerta que a lógica parece irrefutável, mas o resultado não é automático, a satisfação por si só não conduz à retenção e aos lucros. O prestador de serviços deve ativamente alimentar o relacionamento com os clientes fazendo-o com sustentação, fornecendo incentivos para a repetição de compra e lealdade. Conclui assim, que a chave para a rentabilidade é a retenção dos clientes e a repetição de compra. Quanto mais longa a permanência do cliente, melhor a rentabilidade, gerando assim maior confiança e comprometimento entre as partes envolvidas ao longo do tempo.

2.4 A importância do marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento cria uma proximidade maior, um elo da empresa com o consumidor final, trabalha com excelentes bancos de dados que permitem um

conhecimento criterioso das demandas, expectativas e necessidades dos clientes, e isso garante às organizações maiores garantias das ofertas dos produtos e serviços.

O sucesso de uma organização é a consequência da satisfação de seus clientes, pois quando a expectativa dos mesmos é alcançada ou superada, há possibilidades de se tornarem clientes fiéis, aumentarão ainda mais a possibilidade da empresa atingir seus objetivos e ser mais viável. Conforme afirma Gordon (1999), marketing de relacionamento significa o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender. Reconhecendo a importância de criar o valor que cada um deseja, mesmo que não atenda individualmente cada cliente.

O marketing de relacionamento atende os consumidores de acordo com o seu perfil, preocupa-se em estudar o mercado, para não perder sua participação no mercado consumidor.

A forma indicada para as empresas enfrentarem o desafio de manterem uma comunicação contínua e eficiente com os clientes resulta do marketing de relacionamento, devido à grande experiência e domínio do conhecimento que a empresa deve ter. De acordo com Mckenna (1996):

- a) A tecnologia que envolve sua atividade;
- b) Seus concorrentes;
- c) Seus clientes;
- d) Novas tecnologias que podem surgir.

O processo de integração proativos duradouros dos clientes com a empresa consiste em uma estratégia do marketing de relacionamento, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis, efetivando em resultados positivos para ambas as partes.

A visão das empresas em identificarem o quanto é mais importante desenvolverem relacionamento a longo prazo vem crescendo a cada dia, “uma das mudanças interessante nos últimos vinte anos, [...] é que a ênfase em *marketing* passou de transações para relações com os clientes” (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001, p. 41). Conforme a demonstração no QUADRO 1 – O continuum da estratégia de marketing e suas implicações, (GRÖNROOS, 1994). O valor de cada cliente tornou-se muito importante para a empresa, pois ele passou a determinar o grau de relacionamento da empresa com os mesmos.

É através do marketing de relacionamento, que as organizações podem projetar e lançar ações voltadas aos clientes, buscando sempre que estes tornem-se cada vez mais próximos de seus produtos e/ou serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas, pois indiretamente e imperceptivelmente, reconhecem o valor e o esforço a eles disponibilizado por aquela empresa, que a todo o momento se preocupa com seu bem estar e atende prontamente suas solicitações (CABRINO, 2002, p. 1).

As empresas que estreitarem o contato com seus clientes através do marketing de relacionamento, têm como mantê-los divulgadores dos benefícios obtidos em comprarem em determinada empresa, além de sentirem importantes pela excelente receptividade encontrada na mesma.

Kotler e Armstrong (1998) ressaltam que, no mercado, uma empresa que pretende se consolidar deve oferecer valor superior aos clientes. As empresas devem pensar em uma estratégia de relacionamento com seus clientes, pois caso isto não seja feito, será difícil manter-se no mercado. Uma empresa que busca se manter no mercado com sucesso deve investir no desenvolvimento do relacionamento com seus clientes, para isso é possível distinguir cinco níveis diferentes de relacionamento, desenvolvido inicialmente pelo professor Evert Gummesson. Estes cinco níveis podem ser estabelecidos com os clientes conforme adaptação feita por Kotler e Armstrong (1998):

- **Básico**, é o vendedor que apenas vende o produto, atende um pedido.
- **Reativo**, é o vendedor que vende o produto, e estimula o cliente fazer comentários, sugestões e a tirar dúvidas.
- **Confiável**, vendedor este que liga para o cliente e questiona se o produto satisfaz suas necessidades e o estimula a fazer sugestões.
- **Pró-ativo**, vendedor liga pra o cliente de vez em quando para informar sobre o uso do produto.
- **Parceria**, a empresa preocupa com as melhores formas de oferecer o valor agregado ao cliente.

O tipo de relacionamento adotado por cada empresa ao lidar com seus clientes depende do número de consumidores e a margem de lucro. O mais recomendado para o sucesso é que a empresa destine suas ações de forma a manter com seus clientes uma relação de parceria. Sendo assim, existem três métodos que a empresa pode adotar para desenvolver

um relacionamento mais estreito com o cliente. Segundo Kotler e Armstrong (1998), esses métodos são os seguintes:

- Benefícios Financeiros: a empresa oferece esses benefícios em forma de promoções, ou garantias para o cliente.
- Benefícios Sociais: podem ser oferecidos, diariamente, através do atendimento personalizado dedicado a cada cliente. Acrescido ao benefício financeiro.
- Benefícios Estruturais: após acrescentar os benefícios financeiros e sociais, também os estruturais são oferecidos aos clientes.

Todas as empresas podem adotar estas três formas de estreitar relacionamento com os clientes, que trabalham a satisfação como o seu principal objetivo de existir, sendo direcionadas aos diferentes setores da economia. Os benefícios oferecidos aos clientes farão com que eles voltem mais vezes e divulguem a experiência vivida.

A competitividade e atendimento personalizado requerem a necessidade das empresas terem um banco de dados atualizado de seus clientes e da importância de tratar cada cliente de forma exclusiva. Vavra (1993, p. 47) destaca que a relevância do “reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa.” Atitudes individualizadas são necessárias para uma empresa manter um relacionamento saudável com benefícios mútuos aos clientes.

Conforme Bogmann (2002), os fundamentos do marketing de relacionamento visam adaptação ao meio competitivo aonde o cliente recebe tudo em tempo hábil:

- Comunicação interativa;
- Serviços baseados em informação;
- Experiência adquirida e rotineira;
- Confiança, valor e segurança;
- Treinamento com feed back;
- Tecnologia com experiência;
- E as metas mútuas e de longo prazo.
- Comunicação interativa;
- Serviços baseados em informação;

- Experiência adquirida e rotineira;
- Confiança, valor e segurança;
- Treinamento com feed back;
- Tecnologia com experiência;
- E as metas mútuas e de longo prazo.

O marketing de relacionamento conta com esses alicerces citados que o fundamentem em criar e manter um mercado, que não pode ser confundido com promoção já que é um processo. É qualitativo e não quantitativo e principalmente, um trabalho de todos dentro da empresa.

Marketing de relacionamento possibilita a superação de expectativas dos clientes, surpreendendo-os sempre. É fundamental para a empresa obter um diferencial e destacar-se no mercado, e na mente do consumidor como uma empresa confiável que valoriza os seus clientes em primeiro lugar. O marketing de relacionamento é uma estratégia que começa com a identificação dos desejos e necessidades dos clientes, e se estabelece com o constante encantamento dos mesmos.

2.4.1 Cliente

A globalização e o avanço da tecnologia resultaram em novas necessidades ao comportamento humano. A cada dia os indivíduos ficam mais informados e aumentam o seu nível de exigência. E conforme Ferreira e Sganzerlla (2000), hoje as pessoas têm mais compromissos e menos tempo, exigindo assim mais comodidade e agilidade. Com a mudança do perfil do cliente e o aumento do nível de exigência, as empresas passaram a perceber a importância de desenvolver e gerenciar relacionamento. É importante perceber o valor que o cliente atribui aos produtos e serviços.

Os clientes podem ensinar às empresas como querem que elas lhes sirvam, defende Berry (2001). As empresas que se preocupam com o relacionamento utilizam esse conhecimento, e buscam a proximidade com os clientes. É o que se pode chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes.

Segundo Stone e Woodcock (1998), os clientes esperam que seus relacionamentos com as empresas sejam gerenciados. Desta forma o sucesso para o marketing competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente, melhor que a proporcionada pelo concorrente.

Nos estudos de Bogmann (2002) foram definidas as tipologias do cliente:

- O cliente pessoal: é aquele que influencia a vida e o desempenho no trabalho. O cliente pessoal é formado pelas pessoas que se ama: a esposa, o marido, os filhos e os amigos, alimentando necessidades emocionais e sociais.
- O cliente da concorrência: é o cliente externo que compra dos concorrentes. É importante analisar esse tipo de cliente, entendê-lo melhor para que ele não compre do concorrente.
- O cliente interno: é o que trabalha e influencia o processo produtivo e de fornecimento de serviços da empresa. É ele quem faz ou deixa de fazer para que a expectativa do cliente final seja satisfeita, superada ou não. Ele é a peça principal na qualidade total em serviços.

Visando entender melhor os diferentes perfis do cliente e identificar uma forma de abordagem, Gordon (1999) dividiu os clientes em seis categorias.

- a) Prospects – clientes potenciais, e que destacam no mercado ofertante para o cliente forte.
- b) Experimentadores – os prospects que tomaram conhecimento da oferta e tiveram oportunidades de usufruir.
- c) Compradores – experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial, e como esta satisfação retorna a empresa.
- d) Clientes eventuais, aqueles que meramente compram.
- e) Clientes regulares, com certa frequência compram e voltam na empresa.
- f) Defensores – clientes com um ótimo relacionamento com a empresa, dificilmente migram. E defende bem a empresa.

Conforme a escala de lealdade de Kotler (1998), explica a atuação de cada tipo de cliente:

- a) Clientes Prováveis: são possíveis compradores.

- b) Clientes Potenciais: são aqueles que manifestam predisposição para comprar.
- c) Experimentadores: são os que realizam a primeira compra.
- d) Clientes Fiéis: são os clientes que repetem a compra, não concentrando o volume de compras em determinadas marcas específicas. E assegura assim a repetição.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), para beneficiar empresas e clientes de seu relacionamento, é preciso que a empresa seja capaz de tratar seus clientes de forma diferenciada, atendendo as suas expectativas, mas que seja capaz também de selecionar seus clientes e optar por trabalhar com aqueles que tenham maior potencial e sejam rentáveis em longo prazo. Em concordância Reichheld (1996), reforçando a necessidade e importância de conhecer melhor o cliente, destaca-se que as empresas devem focar os seus esforços nos clientes certos, clientes que ofereçam fluxos de caixa constantes e um retorno rentável.

Reichheld (1996) defende que nem todos os clientes têm o mesmo valor para uma organização, e é impossível satisfazer todas as pessoas durante todo o tempo. Como alguns clientes não são considerados como os clientes ideais, os esforços aplicados para tentar reter apenas os mais indicados a se tornarem clientes leais.

Identificados os clientes de maior valor, a empresa deve direcionar seus esforços de relacionamento neles. Ações diferenciadas devem ser investidas apenas nos clientes que trazem retorno suficiente, resultando maior valor para a empresa. Gummesson (2005) define que o valor do cliente pode ser ampliado, ou pelo aumento da lucratividade de cada cliente (entendendo-se aqui lucratividade como a diferença entre benefícios), ou pelo aumento do tempo de relacionamento do cliente com a empresa. É preciso identificar qual dessas duas abordagens pode ser trabalhada com cada cliente e tratar cada cliente de acordo com suas características individuais.

A mudança para concentrar esforços no cliente, nos dizeres de Peppers e Rogers (2001), é um grande desafio, porque exige boa tecnologia e requer dedicação da empresa, adaptando e modificando os seus processos.

Uma empresa não vive sem clientes, e neste mercado competitivo a empresa carece acompanhar, se as vendas dos seus clientes estão deixando lucro, se o cliente deixa de comprar ou deixa de ser lucrativo, enfim, a empresa precisa saber se o seu cliente está satisfeito. (COBRA, 2009, p. 351) cita, “os clientes podem virar as costas a uma empresa se ele não sentir devidamente 'prestigiado' e atendido em seus desejos.” O relacionamento pode ser um indicador da satisfação do cliente, por isso é importante medir o grau de contentamento através de um bom atendimento.

2.4.1.1 Atendimento ao cliente

Um relacionamento bem estabelecido e mantido com um cliente pode ser muito duradouro. “Um das chaves mais importantes para o sucesso da empresa a longo prazo pode ser resumida nestas simples palavras: *atendimento de qualidade ao cliente*”. (LEBOUF, 1996, p. 5, grifo do autor). Nos tempos atuais as empresas priorizam os relacionamentos duradouros com seus clientes, para isso os colaboradores devem ser bem treinados e capacitados, oferecendo aos mesmos o atendimento que eles esperam receber, fazendo com que eles voltem mais vezes para comprar.

Conforme Ferreira e Sganzerlla (2000), atender significa dar atenção ao cliente, acolher o cliente com cortesia. Quando um cliente sai de casa para comprar algo, espera receber o melhor pelo dinheiro que irá gastar, isso significa que estará analisando o mercado com bastante atenção, procurando identificar e escolher a empresa que oferece as melhores condições para a realização do negócio.

Devido à grande concorrência nos setores, oferecer ao cliente o atendimento que ele espera receber é extremamente importante e paradoxalmente difícil. De acordo com o canal de distribuição, concorrência de mercado e devido à grande variedade de clientes que cada empresa tem no mercado. Um grande desafio, é que precisa de parceiros atuantes. O atendimento com excelência é uma das ferramentas disponibilizadas à empresa para estreitar esse relacionamento.

As metas consolidam relacionamento a longo prazo, que satisfatoriamente constrói um ativo insubstituível que é a rede de marketing. Os principais elementos para manter os negócios com fortes ligações: o canal, parceiros e o cliente.

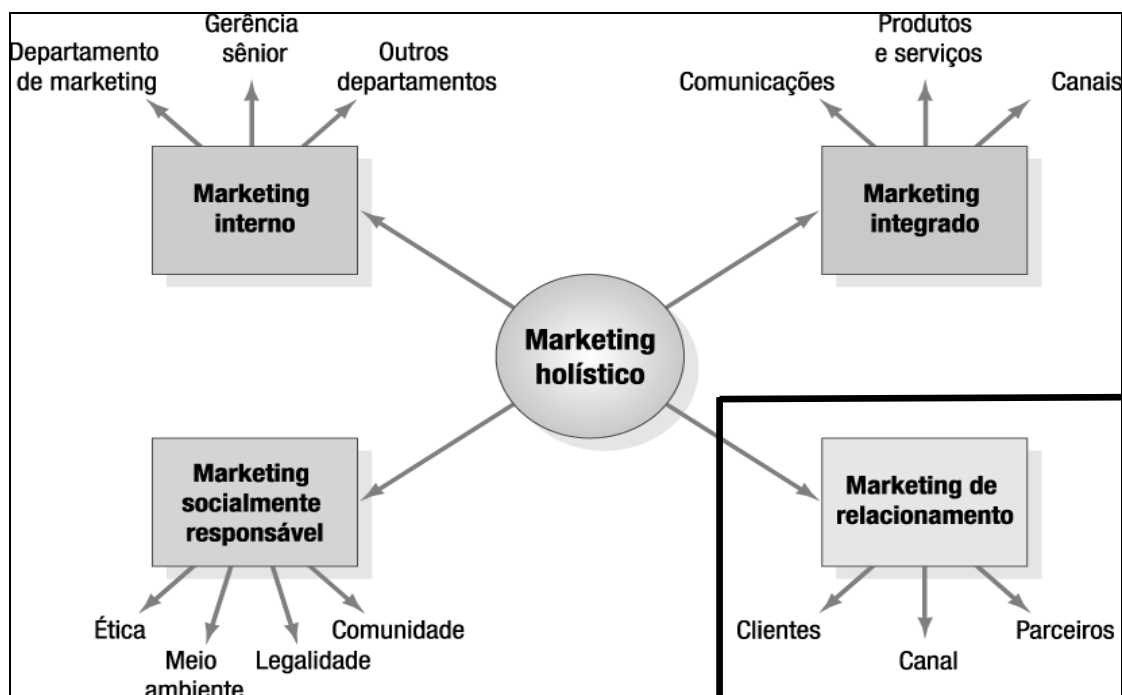


FIGURA 5 – Dimensões do marketing holístico – (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16)

Fonte: adaptado pela autora

E com o foco no cliente, o atendimento pode ser a indução final para a realização de uma venda, e várias outras, consecutivamente.

O diagrama da figura 5 acima conforme Kotler e Keller (2006) apresentam as dimensões do marketing holístico. Pode ser visto com reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Tudo no marketing tem relevância, clientes, colaboradores, sociedade, etc. Foco de centralização deste estudo, o marketing de relacionamento que cada vez mais cria relacionamentos duradouros que podem contribuir para o sucesso do negócio. Cultivar o relacionamento certo com o grupo certo, em um mercado competitivo pode favorecer o negócio, e atender melhor o cliente.

De acordo com Shiozawa (1993, p. 95) “os clientes buscam no pessoal de atendimento alguém que queira e possa resolver seus problemas.”.

Nesse sentido, Leite (2006) ressalta a importância de atender bem aos clientes em uma organização da seguinte forma: primeiro o cliente interno, depois o cliente externo, que merece todo respeito, toda atenção e cortesia. É fato que na maioria das vezes ele não depende da empresa e sim, a empresa é que depende dele.

Os clientes não gostam de chegar a uma loja e esperar horas para serem atendidos, e, além de tudo, sair sem suas necessidades serem atendidas. A agilidade merece atenção, segundo Associates (2008, p. 40), “o melhor momento para qualquer coisa é aquele que é o melhor para o cliente [...]. Pesquisas mostram que o aspecto mais frustrante da espera é não

saber quando ela vai acabar.” Muito mais do que atender rápido é atender eficientemente e com efetividade, o cliente exige atenção.

Ter presteza e educação é também essencial, “os clientes esperam que os profissionais com quem lidam os tranquilizem e os façam sentir a vontade” (ASSOCIATES, 2008, p. 30). Resulta-se no atendimento dos desejos e necessidades do cliente, além de atender com excelência, é necessário que o colaborador demonstre conhecimento dos produtos oferecidos na loja, tenha agilidade e resolva o problema do cliente.

Conforme (KOTLER, 1998) o valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Cada produto ou serviço além das suas características básicas agrega outros valores para o consumidor, sendo assim, agregam mais benefícios, proporcionando a satisfação do cliente.

2.4.1.2 Satisfação do cliente

A definição de satisfação é a percepção das expectativas, se estas forem confirmadas o cliente está satisfeito, conforme Kotler (1998).

De acordo com esta afirmação, Kotler (2000, p. 58) cita “a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito e encantado.” A satisfação do cliente depende normalmente do desempenho de um determinado produto em relação as suas expectativas.

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 142) “Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.” A analogia envolve também o valor de um produto ofertado. Um dos principais objetivos pesquisados dentro de uma empresa para obter sucesso no mercado com o seu produto ou serviço é buscar a satisfação de seus clientes, conseguindo atingir a satisfação plena deles, a empresa terá o conquistado, fixado seu produto ou serviço na mente do cliente.

Bateson (2001, p. 49) “A satisfação do consumidor é o resultado fundamental do processo de marketing. Trata-se de um fim em si mesmo, mas que também é a fonte de recomendação boca a boca, podendo deste modo estimular compras futuras.” O autor afirma

que, um cliente bem satisfeito, pode gerar uma recomendação boca a boca, que por meio dessa indicação, poderá proporcionar uma venda futura.

Uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes é identificar os critérios de avaliação dos serviços. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes permite que a gestão das operações de serviço possa garantir o desempenho. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, conforme Giansi e Correa (1994).

Pesquisar sobre a satisfação dos clientes se torna uma ferramenta extremamente importante para as empresas, uma vez que pode proporcionar a empresa avaliar como seu próprio desempenho é percebido por seus clientes e quais seus níveis de satisfação em relação a seus produtos. No entanto, apenas implementar sistemas de coleta de queixas e sugestões pode não ser suficiente para ter uma imagem exata do nível de satisfação ou insatisfação dos clientes.

Kotler e Armstrong (1998) citam estudos que revelam que uma em cada quatro compras resulta em insatisfação, mas, menos de 5% dos insatisfeitos, se dão ao trabalho de reclamar. A maioria simplesmente troca de fornecedor. As empresas devem perguntar diretamente a seu cliente se ele está satisfeito. Assim a empresa poderá mensurar com precisão os níveis de satisfação de seus clientes. “A empresa deve avaliar a satisfação do consumidor com regularidade. Não pode simplesmente esperar que os consumidores insatisfeitos apresentem reclamações”. (KOTLER, ARMSTRONG, 1998, p. 110)

Os processos de qualificação incluem itens como análise e pesquisa de mercado, avaliação pelo cliente, Freitas (2001). Como o cliente não reclama algumas organizações podem equivocarse que não existe o problema com seus serviços ou venda de produtos.

Conforme Giansi e Correa (1994), os fatores formadores das expectativas dos clientes atendem as suas necessidades. Abaixo os principais serviços:

- a) Comunicação boca-a-boca.
- b) Experiência anterior.
- c) Necessidades pessoais.
- d) Comunicações externas.

O cliente é influenciado pelo modo como recebe o serviço e como vivencia a relação, Ferreira e Sganzerlla (2000). Uma reclamação resolvida satisfatoriamente em sua

avaliação, a empresa terá boa qualidade, mas se o cliente não ficar satisfeito, ele irá simplesmente avaliar negativamente a empresa.

Atrair novos clientes ainda é uma tarefa destaque da administração de marketing, e o principal foco é manter os clientes antigos, agregando relacionamento a longo prazo. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 8) comentam que “a chave para manter o cliente é dar-lhe um valor superior e satisfação.” Assim sendo as empresas buscam superar as expectativas para manter os seus clientes no processo, satisfeitos.

Conforme Kotler (2000), mesmo que a empresa busque agregar valores na satisfação de seus clientes, ela precisa preocupar com a sua lucratividade. Cada empresa tem também muitos outros públicos, tais como, funcionários, revendedores, fornecedores, etc. E todos os parceiros carecem de satisfação. Ou seja, para suprir os desejos e necessidades do cliente, a empresa deve operar com o alto nível de satisfação de seus clientes, assegurando também a satisfação dos demais públicos envolvidos.

2.4.2 A importância dos desejos e necessidades do cliente

O marketing tem a sua origem no atendimento das necessidades e desejos dos consumidores, são considerados necessidades humanas os estados de privação de alguma satisfação básica, como alimentos, abrigo e segurança. Portanto, as necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas, e sim pelos consumidores. Segundo Kotler (2000), as necessidades ‘descrevem exigências humanas básicas’.

E de uma forma mais abrangente Rocha (2007) disserta que a realização dos desejos e necessidades, enquanto prática resulta numa evolução histórica desde a época das feiras para trocas de mercadorias.

Em conformidade Guimarães (2001, p. 01) ressalta que “os profissionais de marketing devem, não só conhecer a teoria de Maslow, [...] mas, compreendê-la mais profundamente de forma a considerar o consumidor como um ser humano: respeitando-o na elaboração e consecução de suas estratégias e compostos de marketing”.

Conforme Kotler e Armstrong (1998) é de fundamental importância que o profissional de marketing identifique as necessidades dos clientes, para que se possa criar desejos nos mesmos por meio dos produtos ou serviços oferecidos. Atender às necessidades e demandas dos clientes, criando desejos nos mesmos, pode se retratar pelas empresas através

‘de pesquisas, testes e estudo detalhado de cada cliente, em cada setor de mercado. Para um relacionamento existem várias metodologias, que podem ser aplicadas para estudo do comportamento de cada cliente, através de pesquisas diretas, caixas de sugestões, mala direta, entre outras ferramentas que a empresa pode utilizar para estreitar o elo e superar uma simples compra.

Gianesi e Correa (1994) consideram que os desejos dos clientes se formam sob a influência de dois fatores: o conhecimento prévio do serviço e as necessidades dos clientes. O conhecimento prévio do serviço confere ao cliente um maior senso crítico, e as suas necessidades são as principais fontes de expectativas. Uma vez criada à expectativa, o cliente passa a considerá-la como fator decisivo, mesmo que seja diferente de suas necessidades originais.

Na concepção de Berry (2001) as organizações devem considerar que os desejos dos clientes podem ser modificados em relação ao serviço, ou seja, a cada situação surgem novos valores. Isto se deve em parte, às experiências dos clientes junto a excelentes organizações, que lhes serve de exemplo do que é possível obter em termos de serviços.

Quando um cliente tem suas necessidades supridas, seja por um serviço ou por um produto oferecido por uma empresa independente do setor, ele se torna um cliente satisfeito. Segundo Vavra (2003), em conformidade com Kotler (1998), quase a totalidade dos clientes que estão insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, sendo assim, satisfazer as necessidades dos clientes é um desafio freqüente para as empresas.

O produto bom por si só não é eficaz, é fundamental saber o que seu cliente quer. É preciso fazer algo a mais para encantar o cliente, “um profissional de marketing criativo descobre e produz soluções que os clientes não pediram, mas às quais respondem com entusiasmo” (KOTLER, 2000, p. 43). É fundamental ser criativo, encantar o cliente, e enfim surpreendê-lo, superando suas expectativas.

A empresa tenderá ser ‘diferente’, ‘única’ para atender as necessidades e desejos do seu cliente, tanto no processo de atendimento quanto na prestação de um serviço, não é apenas necessário ser diferenciado, mas, prestar este serviço de maneira cativante.

2.4.3 Fidelização e retenção de clientes

Conforme Bretzke (2000) a palavra fidelidade quer dizer qualidade de quem é fiel, lealdade e honestidade. As empresas que trabalham com qualidade têm garantia para fazer o cliente se tornar fiel de seu produto ou serviço, pois, custa muito menos manter um cliente que já é um consumidor ativo do que adquirir um novo.

Os programas de fidelização são importantes aliados, pois diferenciam a empresa na mente dos clientes, desbloqueando os mecanismos da percepção seletiva retenção seletiva, agregando um componente emocional ao relacionamento. (BRETZKE, 2000, p. 126)

Vavra (1993, p. 27) destaca que “as empresas, focadas em conquistar novos clientes, concentram esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais”. Entretanto, é importante que a empresa concentre-se em transformar os seus potenciais clientes, em fieis.

Conforme defende Kotler (2000), o principal objetivo da fidelização é reter os clientes atuais, evitando que estes se desviem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras.

Segundo Vavra (1993), ouvir reclamações nem sempre é fácil para os gestores, mas é vital para a empresa escutar com atenção e atender o que o cliente tem a falar, a fim de fidelizá-los.

lidar com reclamações é um dos melhores exemplos de administrar relacionamentos ativos com os clientes. Cada vez que um cliente contata uma empresa para reclamações, ela tem oportunidade para converter um comprador insatisfeito em satisfeito, além de coletar informações valiosas. (VAVRA 1993, p. 150)

E perante a esta analogia Cuba (2005), em conformidade com (VAVRA, 1993; BRETZKE, 2000; KOTLER, 2000) complementam que, o custo de conquistar novos clientes no mercado é altamente competitivo, além de mais oneroso e mais difícil para as empresas. A fidelização tem como pressuposto ser mais rentável para a empresa, os clientes atuais continuar comprando, do que conquistar novos clientes. Sendo assim, a empresa deve direcionar suas estratégias de forma a reter os clientes atuais.

Conforme Bretzke (2000) o processo da fidelização é muito importante nas empresas, pois os clientes acabam sendo parceiros da organização e fazem propaganda da

empresa para amigos e familiares, dão opiniões sobre produtos e serviços. E consegue fazer o cliente diferenciar a marca da organização da outra, na mente do cliente. Os programas de fidelidade fazem com que o cliente volte a consumir ou, adquirir o produto ou serviço que a empresa disponibiliza. Por meio desse programa, o cliente tem o incentivo de consumir novamente, para obter os benefícios que ele vai atingir com o tempo.

Em conformidade com Bretzke (2000), Cuba (2005) destaca-se também que o cliente satisfeito e, sobretudo fiel, constitui uma importante ferramenta publicitária, já que ele faz propaganda e fala bem da empresa para outras pessoas. Quanto ao longo processo da fidelização de clientes, fidelidade não se compra, se conquista a longo prazo através de atitudes que transmitam confiança, respeito, cuidado, atenção e carinho com o outro.

Lovelock (2001) define a palavra fidelidade da seguinte forma:

[...] em um contexto empresarial, tem sido usada para descrever a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas. (LOVELOCK, 2001, p. 150)

Em concordância com Lovelock (2001), Azevedo e Pomeranz (2004, p. 29) ressaltam que o programa de fidelização utilizado pelas empresas tem como objetivo principal “estender pelo maior tempo possível o relacionamento vivo entre a empresa e seus clientes”.

A relação prolongada entre empresa e consumidor possibilita a fidelização ou retenção de clientes. “Fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o cliente por compras repetidas” (DIAS, 2003, p. 300).

A linha que separa a satisfação total da fidelidade deve ser coberta com confiança. Havendo uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar meios, e assim, o cliente deixa o mercado concorrente em segundo plano.

No contexto empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo freqüente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar (BOGMANN, 2002, p. 22).

O autor ainda cita como definições:

- Cliente fiel: aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço.
- Fidelização: é o processo pelo qual um cliente se torna fiel.

Este mesmo autor confirma que a fidelização do cliente complementa a filosofia do marketing de relacionamento, que abrange desde o cliente interno, qualidade total de serviço até o pós-marketing, que soma todos estes quesitos para conquistar o cliente externo.

Para Caetano (2007) não existem clientes fiéis, pois em algum momento, a empresa pode vacilar ou o concorrente ficará mais eficiente e levará seu cliente embora, pelo menos temporariamente.

Depois de anos estudando o fenômeno, Souki (2006) criou sete chaves que desvendam os mistérios da fidelização de clientes:

- a) O cliente busca experiência: em uma sociedade de alta tecnologia, as pessoas buscam pela diferenciação. A tecnologia invade nossas vidas e exige cada vez mais de nós, e aquele que consegue dar um toque personalizado ao que faz, atrai mais clientes.
- b) Prazer sempre atrai: todo ser humano normal busca o prazer.
- c) Serviço chama sucesso: o caminho mais curto para conquistar a venda, é ajudar o cliente a conseguir o que ele deseja para solucionar o seu problema. Associe seu negócio e sua pessoa para solucionar problemas.
- d) Entusiasmo contagia: não há vendedor de sucesso desanimado ou pessimista. Para vender é preciso ter otimismo e entusiasmo.
- e) Cliente quer atenção: tudo o que está ao redor transmite uma mensagem para o bom atendimento.
- f) Vender é compreender: a maior necessidade do ser humano é ser compreendido. É preciso dar atenção plena.
- g) Cliente compra experiência: em geral os clientes preferem vendedores que sabem traduzir produtos e serviços em experiências memoráveis. O colaborador vai fidelizar os clientes.

Segundo Kotler (2000), para a empresa ter um bom relacionamento com seus clientes e mantê-los fiéis, ela deve manter seus clientes internos preparados para ouvirem com atenção e respeito, além de terem autonomia para falar em nome da empresa.

Usando o mesmo processo feito por Souki (2006) é possível entender como é um processo de fidelização e que ele não acontece por acaso. Para que uma empresa ou pessoa conquiste o cliente, é preciso que ela tenha esse propósito. A organização ou indivíduo tem o objetivo de se destacar em sua área de atuação.

Kotler e Armstrong (1998) defendem, se todos os departamentos da empresa trabalham com o mesmo objetivo de servir ao cliente, a empresa e os funcionários buscam ações estratégicas vitais para a retenção desses clientes. Dessa forma, os resultados são percebidos quando se concede clientes fieis ao negócio por mais tempo.

Em conformidade, Kotler e Keller (2006) citam o quanto uma empresa deve investir na construção de relacionamentos, dos cinco níveis diferentes, a autora destaca-se três citados abaixo:

- a) Marketing responsável, a empresa entra em contato com o cliente após a venda, para saber se o produto atingiu as expectativas que o cliente esperava. Objetiva pedir sugestões de melhoria para o produto ou serviço, e também para saber se houve algum tipo de decepção;
- b) Marketing proativo, a empresa se comunica com o cliente constantemente, para indicar modos mais eficazes de uso do produto ou serviço;
- c) Marketing de parceria, a empresa e cliente trabalham em conjunto, para fazer com que o produto ou serviço alcance os mais altos níveis de desempenho.

Estas são as principais etapas que as empresas devem percorrer para investir no relacionamento com os clientes para a construção de fidelidade.

O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. Kotler (2000), as empresas desejam clientes fiéis que representam um volume substancial dos seus lucros.

A retenção de clientes corresponde como a empresa atuará frente aos seus concorrentes para obter vantagem competitiva, Oliveira (1991, p. 26) “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ações que devem ser seguidos para alcançar os objetivos”.

Stone e Woodcock (1998) salientam que dentre as vantagens em favor da retenção de clientes, os clientes existentes já têm identificadas as suas necessidades, pois já foram anteriormente satisfeitas por seus produtos/serviços e com menor sensibilidade a preços.

Além disso, um cliente fiel, não apenas volta a comprar como também tende a defender os produtos e serviços, e são menos vulneráveis à concorrência.

A retenção de clientes pode ser considerada como a última, na seqüência, mas não como a fase final do processo do marketing de relacionamento, definida por Berry e Parasuraman (1992) como sendo: atração, desenvolvimento e retenção do relacionamento com os clientes.

Segundo Peppers e Rogers (2001) na retenção de clientes fazem uma abordagem inédita, por considerarem-na garantida, através de uma relação de aprendizado. Segundo os autores, o termo relação de aprendizado significa a relação estabelecida que motiva os clientes a ensinar a organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências de cada um.

De uma maneira geral é que as organizações gastam muitos recursos em termos monetários e de tempo, somente na aquisição de clientes. E muito pouco na retenção de clientes, defendem (PECK *et al*, 1999). Os novos clientes e os já existentes: compradores, intermediários e consumidores. Exigem diferentes estratégias de marketing, diferindo também quanto à alocação do orçamento destinado, desde a recém instalada ou a já estabelecida.

O conceito de pós-marketing conforme, (VAVRA, 1993) tem por essência a retenção e recuperação de clientes. Visando assim a satisfação contínua dos clientes atuais ou daqueles que já foram clientes, devendo contemplar também a identificação e reconhecimento deles, através da tecnologia da informação. O objetivo do pós-marketing é a construção de relacionamentos de longa duração, os quais têm por objetivo a retenção de clientes.

Para reter clientes é fundamental pesquisar os melhores, aplicando os meios adequados para assegurar sua retenção. Para os medianos, será necessário intensificar o vínculo e investir fortemente em instrumentos que ampliem a participação. Quanto aos piores clientes (GORDON, 1999, p. 331) cita, “[...] não são lucrativos hoje e nunca serão e não têm influência alguma sobre o sucesso da empresa no mercado [...]”. Indica que deverão ser dispensados através de estratégias de seleção e outro qualquer mecanismo que desestime a frequência.

Furlong (1994) propõe um modelo para a retenção de clientes, composto por três divisões: 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. Assim o autor, alerta para a necessidade de transformar a retenção em ação. Essa percepção evidencia a direção inicial em adotar ações em prol da retenção dos clientes, assim como: começar de dentro da organização e progredir para o ambiente externo, ou seja,

para os clientes externos. É o importante uso da tecnologia de informações como ferramenta para identificação dos clientes que a organização deseja reter.

Existem diversas estratégias que as empresas podem adotar para reter seus clientes.

as percepções dos clientes sobre qualidade de produtos e serviços é um correlato-chave para a fixação de relacionamentos a longo prazo. O objetivo do pós-marketing de aumentar a lealdade exige que a empresa conheça totalmente as oportunidades de seus clientes avaliarem a qualidade de seus produtos e serviços. (VAVRA, 1993, p. 108)

Relevante estratégia que as empresas podem adotar para reter e fidelizar seus clientes é o pós-venda. “Manter os clientes exige que as empresas e organizações demonstrem cuidado e interesse por eles após terem feito uma compra”, (VAVRA, 1993, p. 33). O autor destaca que o pós-venda é tão importante para a empresa quanto às outras atividades que envolvem o negócio, sendo fundamental para a continuidade do relacionamento com o cliente.

Não é suficiente apenas implantar um sistema de caixinhas de sugestão, por exemplo, se a empresa não tiver a preocupação de ler e, acima de tudo, atender às sugestões oferecidas. “Manter os clientes satisfeitos não é só abrir um departamento de reclamações, sorrir e mostrar-se simpático. As empresas que cuidam melhor de seus clientes estabelecem altos padrões de serviços, e em geral fazem esforços descomunais pra atingir esses padrões”. (KOTLER, 1996, p. 9).

Os clientes devem entrar em uma empresa e receber mais do que esperava receber, eles devem ser vistos como os responsáveis pelo sucesso da organização. E obter maior vantagem competitiva à frente de seus concorrentes através do entendimento da importância e a efetiva prática do marketing de relacionamento nas tarefas do dia-a-dia.

Conforme Kotler (1998), no processo de atenção e retenção do consumidor, o ponto de partida são os consumidores prováveis, que incluem todos aqueles que podem comprar o produto ou serviço. Desses prováveis consumidores, a empresa seleciona as pessoas com forte interesse em adquirir o produto ou serviço. Esses clientes potenciais viram consumidores novos e depois leais, e o próximo desafio é transformá-los em advogados da empresa, para depois transformá-los em parceiros.

A retenção dos clientes não é uma tarefa fácil, pois existem inúmeras empresas no mercado disputando a atenção dos clientes e lhes oferecendo os mais variados produtos ou serviços com a qualidade destaque.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada com o objetivo de verificar se as ações de marketing podem ser consideradas como marketing de relacionamento, na ótica dos gerentes e subgerentes da CAPUL.

Conforme Richardson (1999), método é o caminho ou a maneira pela qual pode chegar a um determinado objetivo, diferenciando assim do conceito de metodologia, que refere aos procedimentos e regras utilizadas pelos métodos.

A apresentação desta etapa está subdividida em: classificação da pesquisa, unidade de análise e unidade de observação. E os métodos de coleta e análise dos dados apresentados.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa foi realizada com base em um estudo exploratório. Segundo Collis e Hussey (2005), uma pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão que ainda carece de maiores estudos sobre o assunto, tendo como objetivo procurar idéias ou hipóteses. O estudo exploratório, de acordo com Mattar (2007) utiliza o levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal.

Em conformidade com Collis e Hussey (2005), Mattar (2007) descreve que, a pesquisa exploratória proporciona um maior contato com o problema, e na maioria das vezes envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas e questionários com pessoas que tiveram experiências em relação ao tema estudado.

Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações, e sua utilização permitirá ao pesquisador conhecimento, se não de todas, da maioria delas. (MATTAR, 2007, p. 66)

Segundo Mattar (2007), a pesquisa exploratória também se faz útil tanto para o desconhecido, como também para o conhecedor das hipóteses e variáveis, pois normalmente

para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem:

- a) levantamento bibliográfico;
- b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Para Collis e Hussey (2005) o paradigma qualitativo surgiu da busca pela compreensão das ciências sociais, que lida com ações e comportamentos que são gerados dentro da mente humana. Logo, devido ao caráter qualitativo dessa pesquisa a utilização das entrevistas foi o mais recomendado para compreender o estudo.

3.2 Unidade de análise e unidades de observação

3.2.1 Unidade de análise

A unidade de análise desta pesquisa é uma Cooperativa Agropecuária de Unai Ltda – CAPUL, que entre os onze setores de comercialização/prestação de serviços, a autora escolheu intencionalmente o Posto de Combustível, Supermercado, Peças/ferragens/materiais de construção e Farmácia Veterinária.

3.2.2 Unidade de observação

A unidade de observação são os gerentes e subgerentes dos estabelecimentos da empresa na cidade de Unai, sendo, um gerente geral, quatro gerentes, sete subgerentes, totalizando doze casos.

3.3 Elaboração do instrumento e coleta de dados

Segundo Gil (2002) para a etapa de pesquisa de campo, pode-se utilizar vários instrumentos de pesquisa, tais como questionários, formulários, entrevistas, dentre outros. E neste estudo exploratório utiliza-se a entrevista (fonte primária). E para o desenvolvimento das entrevistas, o método utilizado foi o não estruturado.

3.3.1 Elaboração do instrumento

O instrumento de pesquisa (entrevista) foi desenvolvido com algumas questões básicas (QUADRO 2) relacionadas às possíveis fontes de evidências e aos principais tópicos do referencial teórico desta pesquisa.

QUADRO 2
Objetivos do questionário

Verificação na ótica dos gerentes e subgerentes das ações da CAPUL como relacionamento de marketing com os seus clientes.		
Construtos	Questões	Referencial teórico
1 - Compreensão do marketing de relacionamento	1.1 a 1.3	Vavra (1993); Peppers e Rogers (1997); Stone e Woodcock (1998); Kotler e Armstrong (1998); Gordon (1999); Kotler (2000); Bogmann (2002); Zeithaml e Bitner (2003).
2 - Comunicação interativa	2.1 a 2.5	Vavra (1993); Gianesi e Correa (1994); Mckenna (1996); Stone & Woodcock (1998); Kotler (2000); Bateson (2001); Bogmann (2002); Azevedo e Pomeranz (2004).
3 - Experiência	3.1 a 3.3	Gianesi e Correa (1994); Mckenna (1996); Gummesson (1998); Gordon (1999); Bogmann (2002); Souki (2006).
4 - Tecnologia e serviços baseados na informação	4.1 a 4.7	Vavra (1993); Furlong (1994); Gianesi e Correa (1994); Grönroos (1994); Mckenna (1996); Kotler e Armstrong (1998); Stone & Woodcock (1998); Ferreira e Sganzerlla (2000); Peppers e Rogers (2001); Bogmann (2002); Zeithaml e Bitner (2003); Souki (2006).

Verificação na ótica dos gerentes e subgerentes das ações da CAPUL como relacionamento de marketing com os seus clientes.		
Construtos	Questões	Referencial teórico
5 - Métodos de fidelização e retenção de clientes	5.5 a 5.7	Berry e Parasuraman (1992); Vavra (1993); Grönroos (1994); Gummesson (1998); Kotler e Armstrong (1998); Stone & Woodcock (1998); Gordon (1999); Bretzke (2000); Kotler (2000); Berry (2001); Lovelock (2001); Bogmann (2002); Zeithaml e Bitner (2003); Azevedo e Pomeranz (2004); Kotler e Keller (2006); Souki (2006).
Impactos das ações de marketing de relacionamento		
Construtos	Questões	Referencial teórico
6 – Frequências das pesquisas; Benefícios; Retorno rentável.	6.1 a 6.4	Vavra (1993); Furlong (1994); Reichheld (1996); Gummesson (1998); Kotler (1998); Kotler e Armstrong (1998); Stone & Woodcock (1998); Gordon (1999); Peck <i>et al.</i> (1999); Kotler (2000); Zeithaml e Bitner (2003); Lovelock (2001); Bogmann (2002); Gummesson (2005); Cobra (2009).
Perfil dos gerentes e subgerentes		
Construtos	Questões	Referencial teórico
7 - Dados pessoais, com a resposta que mais se aproxima da sua situação atual	A a F	

Fonte: elaborado pela autora.

O questionário foi pré-testado com o Gerente Geral da divisão comercial da CAPUL com o objetivo de verificar se as questões estavam claras e se, em algum momento, as informações solicitadas estão afeitas aos objetivos, e sua versão final está no Anexo A.

3.3.2 Coleta de dados

As entrevistas foram realizadas na sala de reunião da CAPUL, proporcionando maior concentração e entendimento de cada questão, através de abordagem pessoal. O trabalho de entrevista foi desenvolvido pela própria autora, no mês de junho de 2009, todavia a principal dificuldade que a pesquisadora teve durante a condução e aplicação do questionário, foi a falta de flexibilidade para agendar por parte dos entrevistados, uma vez que os gerentes agendavam somente nos horários em que toda equipe do setor se encontrava na empresa.

A receptividade dos participantes em relação à pesquisa foi satisfatória. O contato iniciou com uma prévia apresentação, sobre a metodologia da elaboração de uma pesquisa. Os questionários foram respondidos nos horários marcados, as entrevistas foram realizadas com o apoio de um MP4, foram feitas pequenas correções de português nas falas dos entrevistados. E para melhor entendimento das falas, foram nomeados os Gerentes de A a D, os Subgerentes de A a G.

A pesquisa foi aplicada conforme as especificações: ao gerente e aos dois subgerentes do posto de combustível; no supermercado a gerente se prontificou a responder, mas não consentiu a aplicação da pesquisa aos subgerentes, por considerar que eles não tivessem condições de responder as questões técnicas, por mais que a autora explicasse a importância e o fato de não ter respostas corretas, não obteve êxito; peças/ferragens/materiais de construção o gerente e um subgerente; e, farmácia veterinária também foi possível realizar a pesquisa com o gerente e os dois subgerentes; e também foram entrevistados além do gerente geral, os dois subgerentes administrativos, do crédito e de pessoal.

3.4 Análise de dados

Segundo Laville e Dionne (1999), a análise de conteúdo busca esclarecer diferentes características e extrair a significação do conteúdo, através da demonstração e estruturação dos seus elementos.

A análise dos conteúdos destacados, ou “recortados”, como coloca Laville e Dionne (1999, p. 216), foram agrupados, e proporcionou o entendimento e compreensão dos dados. Em seguida, os dados coletados de acordo com os estudados, foram definidos em categorias analíticas por afinidade dos assuntos. E como defende o autor, a pesquisa consiste em confrontar os dados primários coletados ao modelo teórico (dados secundários), com o objetivo de verificar a correlação entre eles.

A análise de dados responde as principais dúvidas, e precisa ser focada na problemática e objetivo da pesquisa, conforme Samara e Barros (2002).

Procedeu-se à análise dos dados colhidos através de uma criteriosa entrevista aplicada aos gerentes e subgerentes, visando atender aos objetivos propostos: analisar as ações de marketing de relacionamentos se adotadas pela CAPUL; contribuir para análise dos

métodos de fidelização e retenção de clientes; promover uma comunicação mais eficaz com os clientes potenciais da CAPUL; e, verificar o impacto que estas ações causariam.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na definição teórica do marketing de relacionamento estudada nesta dissertação, a apresentação e discussão dos resultados dessa pesquisa buscaram, em certa medida, o cumprimento dos objetivos específicos para chegar, finalmente, ao objetivo geral de verificar se as ações de marketing da CAPUL podem ser consideradas como marketing de relacionamento, na ótica dos gerentes e subgerentes.

Assim, inicialmente são apresentados, com o apoio da teoria, os resultados obtidos nas entrevistas. Em seguida dessa apresentação dos resultados, promove uma discussão, com delimitação gradativa do foco de análise, tendo como referência a pergunta orientadora do trabalho.

As entrevistas, realizadas com os gerentes e subgerentes, mensuraram o conhecimento que os mesmos têm sobre as ações de marketing, no atendimento aos clientes. Caracterizando no primeiro momento o perfil dos gerentes e subgerentes; identificando a comunicação interativa; a tecnologia e serviços baseados na informação; os métodos de fidelização e retenção de clientes; os impactos das ações de marketing de relacionamento; e também, a inferência dos métodos de relacionamento com os clientes versus marketing de relacionamento.

4.1 Perfil dos gerentes e subgerentes

Foram entrevistados quatro gerentes, sete subgerentes além do gerente geral. Desses, quatro possuem segundo grau completo, dois superior incompleto, quatro superior completo e dois especialização incompleta. Quanto à formação dos entrevistados, quatro possuem curso técnico, três são formados em administração, três formados em contabilidade, um ainda cursando contabilidade e outro direito.

Quanto ao gênero dos entrevistados, quatro são mulheres e oito homens. Em relação à idade dos entrevistados, somente dois tem menos de 30 anos, seis entrevistados tem idade entre 30 a 39 e quatro tem acima de 40 anos. E finalmente o tempo de CAPUL, nove dos entrevistados tem mais de 10 anos de empresa, dois de 6 a 10 anos e somente um tem menos de dois anos de CAPUL.

A. Função exercida atualmente

Característica	Variável	Frequência
Função exercida	Gerente	04
	Sub Gerente	07
	Outros- Gerente Geral	01

B. Nível de Escolaridade

Característica	Variável	Frequência
Nível de Escolaridade	Segundo grau completo	04
	Superior incompleto	02
	Superior completo	04
	Especialização incompleta	02

C. Formação

Característica	Variável	Frequência
Formação	Técnico – 2º grau completo	04
	Administração	03
	Contabilidade	04
	Outros: Direito	01

D. Gênero

Característica	Variável	Frequência
Gênero	Feminino	04
	Masculino	08

E. Idade

Característica	Variável	Frequência
Idade	Até 23 anos	01
	De 24 a 29 anos	01
	De 30 a 34 ano	02
	De 35 a 39 anos	04
	De 40 a 49 anos	03
	Acima de 49 anos	01

F. Tempo de CAPUL

Característica	Variável	Frequência
Tempo de CAPUL	Até 2 anos.	01
	De 6 a 10 anos	02
	Acima de 10 anos	09

4.2 Estratégias de comunicação interativa

A comunicação foi conceituada como clara e objetiva pelos entrevistados no atendimento às necessidades dos clientes da CAPUL. No questionamento, como a empresa comunica com os seus clientes, os doze entrevistados responderam que a empresa tem uma boa comunicação, no entanto essas respostas não obtiveram justificativas coerentes, pelo fato dos entrevistados responderem que a empresa tem uma comunicação boa e justificarem falhas no processo. Para confirmação, destacam-se as principais passagens da entrevista.

A Subgerente G defendeu que realmente a comunicação é clara: “No meu setor a comunicação é eficiente, clara, também por ser o cartão de entrada da empresa, além disso, é de fácil acesso, tem o boca a boca, vêm os cartazes, os valores.”

O Gerente B faz a ressalva: “Temos bom conhecimento com todos os clientes, pelo tempo de trabalho, através de cartas, sempre que se faz necessário enviamos comunicado a eles”. Seis dos entrevistados destacaram somente, e simplesmente, a comunicação da empresa por meio de jornal, TV, rádio, panfletos.

Foi destacado também pelo Subgerente E: “[...] pelo menos no meu setor não há controvérsias”. Enquanto dois Gerentes A e C abrangeram a comunicação como interação da empresa e cliente que ainda não é eficiente, mas que a cada dia são percebidas melhorias. Principalmente pela percepção das reclamações. Conforme a fala da Gerente A:

Hoje o que percebo, digo pelo meu departamento, a comunicação maior que a gente tem talvez seja em forma de reclamação, porque vários clientes se omitem, não falam nada, e a gente consegue só dá valor por falta de ferramentas, só dá valor a partir do momento que o cliente reclamou. A gente vai atender as expectativas deles, e tentar contornar a situação. Acatar as sugestões dentro do possível, é uma coisa que não depende só de mim, depende e envolve outras pessoas na realização. Facilita o fato deles terem crédito especial na empresa. O que depende de mim, no momento já é sanado. Mas o que depende de outras pessoas envolvidas requer um estudo e eu tenho que estar repassando. Mas como já disse no meu entender é falho.

O Gerente Geral complementa este raciocínio:

Nossa comunicação não é 100%, mas consegue interagir juntamente com gerentes de cada setor, com relação a folha de pagamento, o comunicado por escrito, temos também a rádio AM (programa que tem todas quartas e sábados) justamente para passar informações não somente do comércio da CAPUL, mas informações técnicas.

Foi questionado se a comunicação é dirigida de acordo com o perfil dos clientes, sete dos entrevistados responderam que não, enquanto os demais afirmaram que a empresa comunica de acordo com o perfil de cada cliente. A fala do Gerente B que consentiu:

Sim. Porque trabalhamos com diversos perfis de clientes. Então não adianta comunicar com o cliente que trabalha em Brasília igual ao cliente da zona rural, temos muitos clientes. E ao mesmo tempo chega cliente que às vezes ele tem até vergonha de entrar em assuntos de algumas questões mais elevadas.

O Subgerente D destacou os meios de comunicação que fazem com que a informação chegue até os clientes. Esta é sua fala:

Sim. O jornal abrange uma parte dos clientes que costumam ler no dia a dia, e o rádio aqueles que no caso não costumam ler, liga o radinho na fazenda e ficam ouvindo as notícias. Cada um tem a sua prioridade de buscar as informações, sendo que a empresa oferece a ele alternativas.

Em conformidade defende a Subgerente F: “Sim. A diferenciação que há é voltada para o produtor rural, a empresa tenta comunicar de acordo com cada perfil do produtor”.

E quanto aqueles que justificaram a não diferenciação, conforme citação do Gerente Geral: “Não. Comunicação usual, não tem diferenciação não.” E em concordância, outros dois Subgerentes C e E afirmaram que não tem diferenciação, a comunicação é unificada e que todos são tratados por igual.

Foi destacado também pela Gerente A, a incerteza desta diferenciação:

Não. Hoje como já tenho muitos anos de empresa, conheço inúmeras pessoas como não tem cadastro aprofundado, fica difícil estar respondendo essa pergunta. Não é dirigido de acordo com o perfil como te falei, de acordo com afinidade, grau de conhecimento, questionamentos, mais amizades com um, menos com outro. Mas no papel como deveria funcionar, em minha opinião não tem.

Aprofundando o conhecimento na percepção dos entrevistados, questionou se a empresa direciona a comunicação de acordo com as necessidades de cada cliente, dez de doze dos entrevistados responderam que sim. Somente dois deram respostas negativas ao questionamento, não justificando o porquê do atendimento falho das necessidades.

É importante destacar a explicação daqueles que concordaram que as necessidades podem ser supridas com a comunicação direcionada “[...] buscando melhorias a favor dos nossos clientes” respondeu o Subgerente C.

Como também afirma o Gerente C: “Sim. Regularmente. Quando há necessidades ou uma comunicação mais rápida aos nossos clientes, necessitando saber ou informar alguma coisa.” Através de uma comunicação direcionada favorece que as informações chegam mais rápidas até os clientes.

Foi ressaltado a frequência das notícias da rádio, televisão e os jornais bimestrais, destacando a relevância das suas periodicidades. A Gerente A abrangeu mais a sua afirmação do atendimento: “Sim. Dentro do possível sim. Várias pessoas abordam, solicitam novos produtos, acompanho mídia, leio revistas para estar inserindo no supermercado, comunicação verbal é feito sim.” Suprindo as necessidades de acordo com a demanda dos seus clientes.

Os entrevistados na totalidade responderam que a CAPUL pode melhorar o treinamento da equipe para ter uma comunicação clara e objetiva com os clientes. Foi destacado pelo Gerente C que de acordo com objetivos da CAPUL, a comunicação é repassada aos colaboradores para estes estarem transmitindo aos clientes informações com precisão. A Subgerente G destaca que o treinamento deveria ser específico para cada setor, e o Subgerente A ressalta que a comunicação é muito importante para a melhoria do ambiente geral da empresa: “considero bom, apenas com algumas necessidades de aprimoramento em comunicação”.

Muitas particularidades foram citadas nesta questão pelos entrevistados, por exemplo, está iniciando um novo ciclo de treinamento direcionado; aplicação de treinamento voltado para a melhoria da comunicação de cada colaborador; adoção com frequência de treinamentos técnicos faz a diferença no atendimento.

Os treinamentos não são dirigidos a cada necessidade a priori, como afirma o Gerente Geral: “Há os treinamentos que tem atendimento ao cliente, mas não necessariamente focando a mesma linguagem. Acredita que agora está focando isso mais, com a mudança gestão.”

Seguindo este raciocínio afirma a Gerente A:

Tem realizado alguns treinamentos, mas acho que deixa a desejar. Sempre solicito para o supermercado, no final do ano passado nós fizemos. Este ano vou programar novamente. Principalmente no serviço de atendimento, hoje é um diferencial, os produtos são todos iguais em qualquer lugar, e o atendimento é primordial em minha opinião. Vou buscar sempre com o departamento de RH, eu dependo de outros departamentos eu não posso agendar sozinha, pois, lá fora não tenho essa autonomia. Eu tenho que ficar dependendo do RH para contratar. Analisando a cooperativa em um todo fica a desejar, no meu departamento não fica, porque corro atrás. Na CAPUL tem muita gente que precisa de treinamento só que não faz. No geral fica a desejar.

Ao questionar a avaliação geral da comunicação na CAPUL, três dos entrevistados consideraram ótima, oito dos entrevistados consideraram boa e um avaliou como regular. Foi destacado pelo Subgerente A que a comunicação é: “[...] fator de relevada importância na conquista e manutenção de clientes”.

Ressaltando a melhoria da comunicação, destacou-se a necessidade ao acesso facilitado às informações, conforme defende o Gerente C “o que poderia melhorar é o acesso as informações da empresa.”

Em conformidade a Gerente A disserta da dificuldade em receber informações precisas:

A comunicação é boa. Não é excelente, mas tem que melhorar e muito. Porque a dificuldade na condição de gerente, hoje é o acesso as informações. Elas ficavam presas a cada departamento, por exemplo, cadastro depende das informações dos associados, filiações, valores, crédito ficavam com o cadastro de cobrança, era limitado. Tinha que ligar para estar repassando, hoje não. Já estão abrindo informações para o gerente na ponta, reavaliado [...]. O cliente não quer esperar. O cliente tem que aguardar dois a três minutos. Para ele é um tempo enorme.

Foi ressaltado pelo Gerente D da necessidade dos colaboradores estarem preparados para darem informações: “em qualquer dúvida do associado, nós temos que ficar sabendo para poder informar e não deixá-lo com dúvidas”.

A análise dos resultados para o entendimento do objetivo procurou conhecer a comunicação interativa utilizada pela empresa. Conforme citação de Kotler (2000), para o alcance das metas organizacionais, a empresa tem que ser mais efetiva na comunicação, o que agrega valor para o cliente. Em conformidade com o autor, todos os entrevistados afirmaram que a empresa tem boa comunicação, no entanto seis dos doze entrevistados destacaram apenas os meios de comunicação, ou seja, a informação é repassada através de vários meios, tais como, rádio, TV, jornal impresso, comunicado interno e site. A comunicação está em via única, somente da empresa para o cliente.

A citação da Gerente A, afirmando que a comunicação é em forma de reclamação e que nem sempre as sugestões são acatadas de imediato, e como também afirma o Gerente B que a comunicação flui devido a convivência e costume com os clientes, perante a analogia do estudo faz-se perceber que realmente é ainda falho a comunicação interativa. A empresa não trabalha a prioridade na comunicação com os seus clientes, e somente mantém-se com as informações repassadas para eles.

Corroborar o Gerente Geral que a comunicação é simplesmente usual, não aplica diferenciação na maneira de dirigir ao cliente. Como afirmado também por mais seis dos doze entrevistados. Não estando em conformidade com Kotler (2000), explorado neste estudo, que é preciso agregar valor por meio das necessidades individualizadas dos clientes.

Entretanto, cabe ressaltar, que dez dos doze entrevistados afirmaram que as necessidades dos clientes são atendidas com frequência. E em destaque a Gerente A afirmou da proporção das melhorias tanto no atendimento de novos produtos, quanto no acompanhamento da mídia. Além disso, foi confirmado por todos que a empresa treina seus colaboradores, mas destes, oito destacaram que poderia melhorar. Bogmann (2002) destaca o treinamento/feedback e a comunicação interativa como valores para o marketing de relacionamento, na analogia da pesquisa de campo percebe-se que as necessidades dos clientes poderiam ser mais exploradas e atendidas em tempo hábil, se realmente aplicasse treinamento.

Bogmann (2002) defende, o atendimento dos clientes em tempo real é tudo no marketing de relacionamento, o que difere da analogia dos estudos na empresa. A citação do Subgerente D afirma o não atendimento imediato do cliente e justifica a necessidade de mais treinamento para reforçar a comunicação global, que deve ser entendida igualmente por todos colaboradores da empresa. Também caracterizado por cinco dos entrevistados, muitos clientes não manifestam suas opiniões, uma vez que a empresa poderia criar o banco de dados para facilitar esta identificação, sendo hoje utilizado somente o cadastro simples de cada cliente. A controvérsia com a citação bibliográfica

Compra do produto e/ou serviço certo e relacionamentos duradouros com os clientes conforme defende Vavra (1993), a empresa garante o atendimento das expectativas dos seus clientes. O que não foi percebido na análise das respostas de dez dos doze entrevistados, afirmaram que a empresa não exige a comunicação contínua, ou seja, de vias duplas, em desacordo com o referencial que aborda o relacionamento a longo prazo, não podendo ser duradouro com a informação em apenas uma via.

Gianesi e Correa (1994); Bateson (2001) defendem que, um dos fatores formadores das expectativas para atender as necessidades dos clientes é a comunicação boca-a-boca, destacado também por dois entrevistados, o Gerente B e a Subgerente G. É importante ouvir todo e qualquer boato que surge na empresa, e selecionar aqueles que agregam valor no atendimento dos clientes. Independentemente se em forma de elogios ou reclamações, o importante é valorizar a necessidade transposta pelo cliente, dar uma atenção superior.

A importância da comunicação boca a boca para ter ciência das necessidades do cliente, aferir se a aquisição do bem tem o atendido, ouvir a sua opinião, identificar o ponto fraco e melhorá-lo. A empresa precisa propagar estes valores, e se podem realmente serem entregues aos clientes.

Cabe ressaltar que a importância concedida a comunicação como meio de identificação das necessidades dos clientes, se baseia no conhecimento teórico em detrimento aos conhecimentos pertinentes por consequência da unidade de observação dessa pesquisa. Que tenta compreender a comunicação como o retorno dos clientes na visão dos gerentes e subgerentes. Analisada como um todo foi caracterizada boa, e propícia de melhorias na valorização do cliente como o indicador da satisfação das suas necessidades.

Vavra (1993) aborda a importância de dar ênfase em uma reclamação do cliente para satisfazê-lo. Em conformidade, na análise desta citação quanto a pesquisa de campo percebe-se que somente por meio de reclamações dos clientes, quatro dos gestores identificaram a real situação do entendimento de estar ou não satisfazendo as necessidades dos clientes. É importante também ressaltar que nos comitês é dada a oportunidade para o cliente manifestar as suas necessidades, no entanto percebe-se que esta cultura de participação ainda não faz parte da rotina da empresa.

Na seqüência do estudo, Stone & Woodcock (1998) também destacam a comunicação personalizada, que possibilita constatar a real necessidade do cliente. Um banco de dados completo e atualizado regularmente poderá ser a melhor ferramenta para coletar dados de quase tudo que o cliente necessita. Pelas respostas dos entrevistados, quatro destacaram que é possível detectar uma boa integração da empresa com os clientes, baseado no relacionamento e frequência deles na empresa. O que facilita a aplicação do autor no conhecimento da real necessidade do cliente pela empresa na análise desses quatro entrevistados.

Em resposta ao objetivo da identificação das estratégias da comunicação utilizada pela CAPUL pode-se destacar que uma minoria dos entrevistados tem noção da importância da comunicação para o sucesso da empresa na valorização do marketing de relacionamento, conforme afirma Bogmann (2002).

No entanto a empresa utiliza sim, na ótica dos gerentes e subgerentes e em conformidade com Bogmann (2002), importantes estratégias para relacionar com os seus clientes a longo prazo. Como por exemplo, promover reuniões com os comitês, ceder crédito para o cliente fidelizando-o, ouvir as reclamações, valorizar a comunicação boca-a-boca e os meios utilizados para levar as notícias até o cliente.

O desafio para manter uma comunicação contínua e eficiente com os clientes resulta do marketing de relacionamento, considera-se estratégico o tempo de casa dos entrevistados, nove dos doze tem mais de 10 anos de casa, e cinco destes, afirmaram que são conhecedores das preferências dos clientes e de seus costumes. Em conteúdo com Mckenna (1996), devido à grande experiência e domínio do conhecimento que a empresa deve ter dos seus clientes.

4.3 Tecnologia e serviços baseados na informação

Abordagem da tecnologia e serviços baseados na informação foi um tópico muito explorado neste estudo. Quando questionado se a empresa investe em tecnologia para melhoria do relacionamento do cliente baseado nas informações, percebem-se o investimento nas ferramentas da tecnologia, no entanto o treinamento para uso destas ferramentas ficou claro na pesquisa que a empresa deixa a desejar. Como por exemplo, citado pelo Gerente Geral que as informações eram presas demais, causando confronto de departamentos.

Quando questionado se há investimento de tecnologia para melhorar a comunicação com os clientes, somente a Gerente A disse que não, e explicou:

Não, está investindo agora, porque o sistema que a empresa trabalha hoje é um pouco falho, mas em minha opinião posso estar falando uma inverdade, faltou comprometimento das pessoas que trabalham no cadastro de clientes estarem colocando informações atualizadas e verdadeiras. Mas estamos em transição do sistema, a partir de 2010, acredito que vai melhorar e muito, desde que as pessoas se comprometam a preencher as informações que são primordiais principalmente na área comercial.

Os demais entrevistados concordaram com o investimento da tecnologia, ainda ressaltaram, a empresa investiu recentemente em um novo programa. Está na fase de treinamentos, como também foi citado que as pessoas deveriam explorar mais e ser usuários da tecnologia da empresa. Ressalva do Gerente Geral: “Sim, a empresa está investindo em um novo sistema. Temos um sistema de informação, que hoje é obsoleto, com essa troca de sistema está mais para proporcionar informações gerenciais. Mas, tecnologia na comunicação para o cliente é muito pouco.”

O Gerente Geral ressaltou do investimento da tecnologia no suporte ao atendimento: “Dá sim suporte ao atendimento, mas não no sentido do sistema oferecer para nós, quem é aquele cliente, qual tempo que ele compra, qual a quantidade ou quantas vezes ele vai ao mercado [...]”

Foi destacado também pelo Gerente C e a Subgerente G que o investimento na tecnologia para dar suporte ao treinamento necessita de melhorias, o que pode ser exemplificado pela seguinte fala do Gerente C: “é o que eu disse se o pessoal trabalhasse bem essa tecnologia, que a cooperativa investe teria um bom atendimento, falta um pouco de

pessoas para dar manutenção no sistema, para dar suporte”. Confirmando a deficiência no suporte de treinamentos para o uso ideal da tecnologia no atendimento dos clientes.

Destacaram a total satisfação da tecnologia no suporte ao atendimento sete dos doze entrevistados, em destaque a fala da Gerente A: “[...] o sistema que está hoje atende no processo de vendas perfeitamente.”

Dois dos entrevistados especificamente ressaltaram o site como suporte ao atendimento, ressalta o Gerente D “o site por exemplo, oferece dados do crédito e controle de compras de cada cliente”.

No questionamento se as sugestões dos clientes são ouvidas alterando os processos, oito dos entrevistados disseram que sim, no entanto somente o Gerente D justificou claramente: “inclusive na última reunião deixaram claro, não só o associado, mas também os funcionários têm direito de dar opinião em qualquer coisa que tiver errado”. Ou seja, foi destacado por este gerente a opinião, e não alteração de processos.

Os demais afirmaram parcialmente, como responde o Gerente B: “Sim. Tenta resolver da melhor maneira possível, mais rápido possível, mas, nem tudo é possível, há casos que não consegue resolver de imediato.” Em comum acordo responde o Gerente C: “Sim, ouve as sugestões, as vezes altera esse processo, outras vezes não. São analisadas”. E foi percebida a pouca explicação de muitos entrevistados neste item.

Os quatro entrevistados que afirmaram não serem acatadas as sugestões, simplesmente disseram não, de imediato, sem maiores explicações.

Em continuidade aos quesitos da tecnologia e serviços baseados nas informações, a questão, reclamações são resolvidas satisfatoriamente, foi unânime, dentro do possível todos afirmaram que são resolvidas. Destaca-se a resposta do Gerente B: “Sim. Seria pergunta para fazer para quem reclamou se teve retorno, se ficou satisfeito ou não. Se há reclamação no setor, o mesmo tenta resolver de imediato, até mesmo tenta surpreender o cliente.”

Foi analisado também que nem sempre o problema está diretamente solucionado nos setores comerciais, como destaca a Gerente A: “Em parte. Na medida do possível, dentro do departamento. O que depende de mim, inclusão de produtos no mês, no atendimento é na hora, o que envolve outros departamentos reivindicações maiores, foge das minhas mãos eu não tenho condições de atender.” Confirma também a Subgerente G que nem sempre o cliente fica satisfeito, por não estar nas possibilidades de tomar decisões referentes às reclamações no momento.

Criação do banco de dados foi discorrido em totalidade pelos entrevistados que a empresa tem tecnologia, o que falta, são pessoas capacitadas para criar e alimentar o banco

de dados. Conforme responde o Gerente C: “A empresa até que tem tecnologia para isso, mas precisa das pessoas para criar um banco de dados, hoje ela tem somente um cadastro.”

Somente cadastro dos clientes, dados básicos, as informações minuciosas dos clientes a empresa não tem, confirmam cinco dos entrevistados, inclusive nomeando o cliente cadastrado como um cliente especial. Fala do Gerente Geral:

temos cadastro de clientes, muito básico. Ele não consegue gerar relatórios, fazendo troca de informações. Temos relatório do maior comprador ou menor comprador, as informações de cadastro básicas, não tem detalhado não, como ultima compra do cliente, valor, produtos, pagamento, etc.

Os entrevistados ficaram divididos no quesito que envolve o investimento na tecnologia para conhecer melhor seus concorrentes, exatamente seis afirmaram que não conhecem. Apenas a Gerente A justificou este questionamento: “Não conheço. Somente de observação, de dados em mãos não tenho. O que faço é visitar meus concorrentes, observar preço, exposição, a forma de trabalho. É feito ao olho, informações de dados não”. Foi destacado também pelo Subgerente que o investimento no novo sistema vai melhorar na identificação dos concorrentes, conhecer se os clientes estão ou não reduzindo a frequência de compras.

Os seis que afirmaram conhecer bem os seus concorrentes foram bastante objetivos, inclusive alguns afirmaram conhecer bem, fazendo a espionagem, conforme disserta o Gerente C: “Sim. No meu setor eu conheço bem o concorrente, faço espionagem, acho que poderia ser melhor, se a concorrência fosse maior.”

Finalizando este quesito, o investimento da tecnologia acompanha a evolução para melhoria da informação, todos os entrevistados confirmaram que acompanham. E com apenas duas justificativas, do Gerente B, importante o investimento para a empresa não ficar para trás. Subgerente F que aborda a importância de manter uma caixa de sugestões em cada setor, destacou a estratégia de fazer sorteios mensais para incentivar a participação.

O investimento da tecnologia para melhoria da comunicação da empresa com os clientes foi defendido por onze dos doze entrevistados, em conformidade com Mckenna (1996) que defende a comunicação contínua e eficiente devido à grande experiência e domínio do conhecimento que a empresa deve ter com a tecnologia que envolve sua atividade. Entretanto, em desconformidade foi a manutenção e uso desta tecnologia pelas pessoas, tem o investimento na tecnologia, mas poderia proporcionar mais informações manuseadas pelas pessoas.

Grönroos (1994) comenta que o elemento chave do marketing de relacionamento são os recursos, como pessoal, tecnologia e sistemas. Proporciona a confiança no atendimento entre a empresa e clientes, e em conformidade dez dos entrevistados afirmaram que a empresa investe na tecnologia para suporte ao atendimento do cliente.

Peppers e Rogers (2001) comentam do desafio dos esforços dedicados aos clientes que exige boa tecnologia e dedicação da empresa na modificação dos processos. O que não configura no estudo, pois há pouca exploração deste esforço pela empresa nas justificativas dos entrevistados. Na visão de oito entrevistados a empresa investe na tecnologia, mas deixa de investir no treinamento de pessoas para que realmente possam manusear o programa para fazer a diferença.

Destes entrevistados somente o Gerente D explicou a relevância da participação dos clientes no processo de tomada de decisão, podendo de acordo com o autor alterar processos. E os outros quatro entrevistados descartaram definitivamente que a empresa não cria oportunidades para receber sugestões de alteração dos processos, e ainda destacaram burocracia nesta análise, por depender de mais pessoas na tomada e decisão.

Gianesi e Correa (1994) definem que a identificação dos critérios de avaliação dos serviços é essencial para melhor compreensão das expectativas dos clientes. Conforme a pesquisa de campo os entrevistados são conhecedores dessa necessidade de atender as expectativas dos clientes. No entanto, esta compreensão nem sempre é atendida imediatamente, como foi citado por cinco dos entrevistados, que às vezes o cliente sai insatisfeito perante a exposição de uma reclamação, pois em algumas situações os pedidos não são resolvidos imediatamente.

As reclamações são consideradas exemplos ativos para relacionar com os clientes, segundo Vavra (1993). Em desacordo com o referencial, três entrevistados consentiram que causam insatisfação aos clientes por atendê-los parcialmente em suas reclamações, estendendo o problema a outros responsáveis. Percebe-se uma burocracia na empresa prejudicando a conversão do cliente insatisfeito em satisfeito, e principalmente em coletar informações valiosas.

O Gerente B em total acordo com Gianesi e Correa (1994) afirma que o investimento da tecnologia resolve as reclamações e valoriza os critérios surpreendendo as expectativas dos clientes.

Investimento na tecnologia para criação de um banco de dados na empresa estudada não consiste com o referencial. Conforme Zeithalm e Bitner (2003) a aplicação de pesquisas de relacionamento e adoção de um banco de dados responde o entendimento das

necessidades e percepções de seus clientes. Por unanimidade foi respondido que a empresa não tem banco de dados, possuindo simplesmente um cadastro. A empresa também não aplica pesquisas de satisfação, o que dificulta identificar as necessidades e percepções dos clientes por esta ferramenta.

Para Vavra (1993) a utilização do banco de dados possibilita o atendimento da exigência de cada cliente individualmente. Na entrevista não consiste esta aplicação, foi percebível apenas o cadastro dos clientes, uma análise que dificulta assegurar se o cliente realmente adquiriu o produto que necessitava.

O investimento na tecnologia para melhor conhecer os concorrentes, teve resultados balanceados neste quesito pelos entrevistados, e em desacordo com Mckenna (1996). Que comenta sobre a tecnologia envolvida, os concorrentes, os clientes e as novas tecnologias que podem surgir como forma mais indicada para as empresas enfrentarem o desafio de mercado.

Constata-se que os entrevistados não obtiveram estes fatores como essenciais. Como foi mencionada por eles, a tecnologia existe, mas a empresa não tem pessoal capacitado para explorar o seu uso, como por exemplo, a própria criação do banco de dados. Os dois únicos entrevistados que justificaram: a Gerente A, negativo a existência de dados formal, análises somente de observação e o Gerente B, positivo, o concorrente fortalece a empresa.

Stone & Woodcock (1998) defendem que o aumento de serviços ofertados fortalece a integração da empresa com o cliente. Neste quesito houve o consenso por todos os entrevistados, pois, o simples fato de ter um cadastro, o cliente já se sente valorizado. Conforme afirmação do autor, os entrevistados também defendem o relacionamento da empresa com seus clientes, por meio das informações.

Furlong (1994) defende também a importância do uso da tecnologia de informações para identificar os clientes que a empresa deseja reter. Em desacordo, os entrevistados não os diferenciam na empresa, todos são atendidos sem diferenciação.

As organizações para manterem o relacionamento individualizado, tiveram que coletar dados e estudar informações, conforme afirmam (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000). Como já citado anteriormente, o ponto forte detectado neste estudo, foi a facilidade em identificar as atitudes dos consumidores, pelo costume e frequência dos clientes na empresa facilita para os gestores. Principalmente para os mais antigos de casa, mesmo que tenha somente um simples cadastro de clientes.

Bogmann (2002) disserta que os fundamentos do marketing de relacionamento visam adaptação ao meio competitivo, onde é possível o cliente ser atendido com bons

serviços, baseados em informações atualizadas, garantir confiança, valor e segurança, adotar a tecnologia com experiência pode agregar valor no atendimento. Em conformidade com as entrevistas pelo costume dos clientes na empresa, e como ponto fraco é a ausência de um banco de dados formalmente criado.

Kotler e Amstrong (1998) destacam a importância das caixas de sugestões, entre outras ferramentas usuais para buscar informações das reais necessidades dos clientes, estreitar o elo e superar uma simples compra. Não consiste no estudo aplicação de pesquisa aos clientes, fica difícil surpreender o cliente, conforme expressões dos entrevistados. Uma sugestão da Subgerente G em comum acordo na distribuição das caixas de sugestões nos setores comerciais.

No cumprimento do objetivo, a verificação da adoção da tecnologia pela empresa estudada, comprova-se através de um bom cadastro dos clientes e pelo tempo de casa dos colaboradores, contribuindo assim na identificação das demandas e costumes dos consumidores. Ficando a desejar a exploração do banco de dados para surpreender o cliente no atendimento, e também a resolução imediata das reclamações.

4.4 Os métodos de fidelização e retenção de clientes

A fidelização e retenção de clientes é o complemento do marketing de relacionamento, os clientes já têm as suas necessidades identificadas. É uma relação de confiança entre empresa e clientes, e suas metas são a longo prazo.

Os entrevistados ao serem questionados se a empresa desenvolve alguma ação de marketing para fidelizar o cliente, onze dos doze responderam que sim. Corroborando a Subgerente B: “Sim. O cadastro do cliente que incentiva ele voltar pelo benefício de um crédito especial.”

Dentre eles, foi justificado também por três entrevistados a divulgação da marca dos produtos CAPUL: nos jornais, TV, rádio, circulares. Proporcionando divulgar as promoções e as formas de pagamentos. Complementado por mais cinco entrevistados, a importância do treinamento dos colaboradores que é essencial para criar o diferencial no atendimento. Conforme a citação do Gerente A: “[...] o primordial é estar treinando o pessoal mensalmente, tentar estabelecer, criar um diferencial no atendimento mesmo que é o primordial.”

Importante lembrar que a empresa trabalha com produtos qualificados que agregam valores, conforme defende o Subgerente D: “Sim. Questão de preço, qualidade, questão do prazo a facilidade para parcelar, facilidade para o cliente”.

Reforçando esta importância outro o Gerente B defende essa mesma idéia, mas inclui o bom atendimento: “[...] seria primeiro para fidelizar o cliente ter um bom atendimento, sempre aperfeiçoando, no caso de preço, qualidade e produto é ideal para está fidelizando o cliente, é uma boa estratégia de pós-venda.” É usual buscar informações após a venda de produtos.

A propaganda que a empresa trabalha divulgando a sua marca, principalmente com promoções. Foi destacado pelo Gerente D a mobilização da CAPUL em conscientizar os filhos dos clientes serem futuros clientes: “promove encontro de Jovens, por exemplo, porque incentivam os filhos dos cooperados serem futuros cooperados, eles passarão a interessar pela empresa.”

A empresa valoriza a confiança, valor e segurança do cliente foi uma abordagem de fácil compreensão por parte dos entrevistados, todos afirmaram que a empresa valoriza muito a lealdade do cliente. Destaca a fala do Gerente Geral: “[...] nosso cliente é valorizado

pela lealdade dele.” Comprova este fato, sendo também citado por mais três entrevistados a possibilidade de melhorar o valor dispensado ao cliente.

Reforçando este valor destaca o Subgerente D: “Na questão da segurança com o cliente versus a empresa. A CAPUL por ser uma empresa de grande porte, uma empresa idônea, fiel traz maior segurança para o cliente e segurança também da empresa com o seu cliente.”

Pode-se perceber que neste quesito muitos entrevistados revalidaram o fato de ser uma Cooperativa. A confiança começa a partir do momento que o cliente deposita a credibilidade de ser sócio, tem uma retribuição de benefícios, motivo forte para ter a lealdade por ambas as partes. Afirmção do Subgerente E: “De acordo com a mesma confiança neles, eles depositam uma confiança na CAPUL, na gente. Bom ter esta fidelidade.” Em conformidade defende a Subgerente F: “Retribuindo os benefícios, no caso para os cooperados.”

Fortalecendo a lealdade dos clientes com a empresa, os entrevistados consentiram que existe uma parceria mútua dos clientes, fornecedores, distribuidores. O que comprova a confiança do cliente, como defende a Gerente A:

Eu tenho vários parceiros, e ainda selecionados. Os fornecedores mandam produtos até para as promoções realizadas no meu setor. Tenho também uma parceria forte com fornecedores, por exemplo, eles me ajudam em eventos, divulgação, apresentação, reposição de estoque no inventário no caso de furto, eles repõem os estoques. E a empresa oferece espaço para o marketing promocional para um novo produto.

O Gerente B reforçou mais ainda esta parceria, veja sua fala: “a parceria seria a compra e venda ao mesmo tempo em que recebo produtos deles, eu estou investindo para vender também para eles.”

Todos os entrevistados defenderam a existência de boas parcerias, o cliente se sente valorizado por estas ações, com exceção de apenas uma Subgerente que afirmou não ter parcerias, não justificando sua resposta.

Os critérios de avaliação dos serviços prestados pela empresa para avaliação da satisfação do cliente ficou difusa na visão dos entrevistados. Dos doze entrevistados, apenas sete consentiram que a empresa avalia os serviços. Dentre estes que concordaram, afirmaram que em relação às pesquisas realizadas anualmente para avaliar o atendimento e os resultados, os entrevistados se sentiram seguros em dizer que não houve reclamações.

Conforme a fala do Gerente D:

No meu caso, por exemplo, no atendimento eu não tenho nenhuma reclamação. Já foi feita uma pesquisa há um ano e pouco. Acho que é necessário, meu modo de pensar, deveria ser aplicada pelo menos de seis em seis meses. Saber como o associado está sendo atendido e suas considerações sobre a diretoria.

O estudo da satisfação, é avaliado através de pesquisas, foi destacado a informação boca-a-boca e reuniões participativas com os clientes nos comitês regionais. Conforme a fala do Gerente B:

Somente a pesquisa temporária. E do dia-a-dia através das conversas, boca a boca. Deveria investir mais nas pesquisas, estar sempre ciente das necessidades do cliente, para ver se o cliente ficou bem atendido, qual a opinião dele, para achar o ponto fraco e estar melhorando.

A empresa é alvo de estudos acadêmicos, e muitos elogios foram feitos pelos entrevistados, o quanto agregam valor devido a expectativa dos resultados. O Subgerente D fez a observação que os trabalhos acadêmicos, poderiam ser apresentados para o crescimento da empresa na correção das falhas:

Sim. Tem os critérios de avaliação, teve uma avaliação recente, só que mais voltada para os gerentes dos setores. Um trabalho de faculdade que foi feito no ano passado, questionando os cooperados quanto ao atendimento dos gerentes. Através de questionários.

Em comum acordo com este Subgerente, outros dois entrevistados também destacaram que conhecem somente as pesquisas dos alunos das faculdades.

No caso dos que discordaram com esta avaliação afirmaram que a empresa não tem critérios, em destaque a fala da Subgerente F:

Não tenho conhecimento se a empresa tem algum critério, eu já vi muito trabalho aqui na empresa só que de alunos das faculdades, que fazem suas monografias explorando a CAPUL como estudo de caso. Aqui mesmo nunca vi, só se o departamento de pessoal faz, mas não tenho conhecimento.

Os entrevistados percebem a diferença dos critérios utilizados pela própria empresa, ou critérios de terceiros, que são aproveitados para avaliação da satisfação do cliente.

Questionado se a empresa gerencia relacionamento com seus clientes oferecendo condições para novas compras. Somente três entrevistados disseram que não, os outros nove afirmaram que a empresa gerencia relacionamento para o cliente comprar novamente.

Foram destacados por alguns entrevistados as variáveis: preço, prazo e atendimento. Sendo também citada a questão do crédito disponível, uma estratégia que faz com que o cliente volte sempre. Segundo o Gerente C:

Sim. Poderia melhorar ainda mais, adiantando para os clientes potenciais mais crédito. Talvez acolher novas linhas de créditos, para ter possibilidade de fazer novas compras. A empresa só libera para limite de crédito, o valor solicitado no cadastro de cada cliente, seja crédito especial, ou leite.

Em conformidade a Gerente A ressalta a importância de trabalhar melhor os clientes potenciais para conceder o crédito e garantir novas compras:

Sim. Tem o controle que é feito financeiro. Agora relacionamento foi até o que coloquei na última reunião que tivemos, porque estamos com um problema, não chega a ser um problema, mas está limitando e ensinando o cliente comprar somente o crédito disponível. Que é o saldo do leite, ou o crédito especial deles. A grande maioria dos clientes compra o excesso da folha de pagamento. Está sendo feito tipo uma reeducação para eles estarem comprando somente a folha. Eu sugerir ao departamento de crédito que ao invés dos setores travarem o cliente, que causa um grande constrangimento na área de vendas, já o chamasse e fizesse observação no seu cadastro. O cliente que tem potencial para estar abrindo outras linhas de crédito, não esperar a pessoa procurar e sim a empresa oferecer esse outro tipo de prestação de serviço. Porque é muito constrangedor para ele chegar lá no caixa e não ter outra forma de pagamento no momento, não poder comprar no crédito. E o setor ter que travar a compra dele. A CAPUL tem que antecipar e fornecer outras formas de créditos para os clientes.

Em conformidade com as citações anteriores, o Gerente B reforça da importância do pós-venda para conhecer a satisfação do cliente e garantir o seu retorno:

Sim. Tem no meu setor, é o caso do pos vendas. Estamos sempre procurando o cliente para saber se o produto está dando resultado, se ele foi bem atendido, se ficou satisfeito com o bem adquirido, para que ele volte. E se necessário for preciso de outro produto ele vai procurar CAPUL.

Foi perceptível que os gestores defendem a satisfação e trabalham com o pós-venda. No quesito, proximidade com os clientes, buscando conhecer as suas necessidades por meio de visitas e telefonemas foi descartada por oito dos doze entrevistados, e justificaram que a empresa não trabalha assim.

O Gerente D foi o único que justificou a não proximidade com os clientes para identificação das suas necessidades: “Não. Ouvi comentando que o setor de crédito vai fazer isso, através de telefonemas. Ligar para pessoa, olhar, estar oferecendo novos limites de crédito. Que eu saiba essa é uma ação futura.”

Os outros quatro falaram da importância que é ter este contato no dia a dia com o cliente. Segundo o Gerente B:

Existe sim a proximidade, isso porque, se eu tenho um possível cliente, um possível comprador, principalmente na hora de cumprir metas. Se eu sei que ele é um possível comprador eu ligarei para ele. E vou tentar convencê-lo. No caso, nós gerentes e colaboradores do meu setor, fazem também de interesse próprio, vamos estar sempre buscando vender mais.

Em conformidade também o Subgerente D afirmou: “Sim. Mais pessoalmente, tem as visitas nas fazendas, aquele programa “vida no campo”, “Educampo” com parceiros, palestras nos comitês”. Oportunidades diferenciadas que os gestores oferecem aos clientes, surpreendendo com o estreitamento de elos.

No último questionamento da fidelidade se a CAPUL trabalha os possíveis clientes, quase em sua totalidade, oito dos doze entrevistados responderam que não são trabalhados. “A empresa não tem nenhum trabalho para possíveis clientes”, confirma o Gerente C.

Complementa a afirmação a Subgerente B: “Não trabalha, às vezes eles são indicados, procuram a cooperativa talvez pelo marketing.” Entre outros que contestaram respondendo que este trabalho não é rotina da empresa. A empresa trabalha os clientes de igual para igual, nenhuma ação é desenvolvida para atrair novos clientes.

O trabalho com os possíveis clientes não são explorados pela empresa, e se tornam responsabilidade do gerente de cada setor. Afirma a Gerente A:

A empresa não trabalha. Hoje eu faço de boca a boca, a CAPUL não faz, quem faz são os próprios gerentes. Por exemplo, eu busco encantar os colaboradores, pessoas da minha convivência e ainda preocupo em visitar o mercado concorrente, sondando quais são os seus clientes.

E dentre os quatro que afirmaram trabalhar os possíveis clientes, destaca a fala do Gerente B “Nem todo colaborador pensa assim, mas eu vejo, se ele é possível comprador, estou sempre procurando oferecer o produto passível de compra.” Foi também ressaltado até o fato de cativar os clientes para fidelizá-los a empresa.

Como é uma cooperativa, o processo de compras para os cooperados fica mais fácil, confirma o Subgerente D:

Tem às vezes aqueles clientes que vão ao gerente, mesmo que estão comprando em cadastro dos outros, as vezes são orientados para que eles associem. Sendo assim

muitos benefícios eles terão, as vezes eles querem comprar com cheque, já orienta a eles se não forem cadastrados, não podem. É preciso cadastrar para facilitar a compra no cheque pré-datado e ter acesso ao crédito especial.

Os possíveis clientes sentem-se valorizados, muitos procuram fazer o cadastro para receber alguns benefícios. A divulgação e apresentação dos setores são importantes, confirma o Subgerente C: “Trabalho convidando os possíveis clientes para conhecer nossas lojas, nossos preços. O convite é feito quando o visitante vem até a loja, mostramos o que temos de agrícolas, mesmo da pecuária”. Pode ter assim clientes cativos e potenciais.

Foi questionado se a empresa tem facilidade em atender clientes que são freqüentes, todos os entrevistados responderam que sim. Justificaram o fato que eles consideram fácil a identificação das necessidades dos clientes, considerando o costume com as devidas necessidades, a forma como gostam de serem atendidos, os produtos de consumo usuais, e até mesmo a preferência pelas marcas. Como afirma o Gerente Geral “já conhecemos os clientes, então conseguimos identificar antes mesmo dele chegar ao balcão, já sabemos o que ele quer.”

Importante o conhecimento dos produtos para atender melhor o cliente é destacado pela Subgerente F. Em conformidade foi a ressalva da Gerente A no processo de atender bem os clientes freqüentes na empresa:

Está tranqüilo, a gente faz reunião mensal, tem outro fator que contribui muito para o conhecimento do produto que é o inventário que faz na loja, praticamente a turma toda trabalha, temos que ir conhecer, contar produto, têm treinamentos que é feito. Com todo este diferencial a equipe tem facilidade sim de atender bem o cliente, já conhecendo seus costumes.

Percebe-se a facilidade dos gestores em identificar o perfil dos clientes, principalmente aqueles que têm mais tempo de casa, já conhecem muito bem o cliente, e estes auxiliam os novatos. Disserta a Subgerente C “[...] quando o funcionário é novato ele tem um pouco de dificuldade, mas ele recorre aos colegas mais antigos para dar um auxílio. Colegas antigos estão à disposição para qualquer hora que precisar.”

Na análise do cumprimento de mais um objetivo, os métodos de fidelização e retenção de clientes foram perceptíveis na visão dos entrevistados, a empresa trabalha parcialmente o relacionamento com seus clientes. Berry e Parasuraman (1992) definem a retenção do relacionamento com os clientes, como sendo: atração do cliente. No estudo percebe-se a concessão de crédito e o critério de tratar os clientes cadastrados, como atração.

A ausência de um minucioso banco de dados compromete a garantia de encantar os clientes já existentes.

Em conformidade com Berry e Parasuraman (1992), Vavra (1993), Zeithaml e Bitner (2003) o cuidado para reter um cliente após a venda, é preciso garantir a satisfação dele. Motivo forte para a estratégia a longo prazo, na empresa estudada o crédito especial oferecido no momento do cadastro assegura um relacionamento, e como destacaram alguns entrevistados, a garantia de um bom atendimento para disparar novas compras. O Gerente B afirmou trabalhar com o pós-venda, procurar o cliente para saber se ficou satisfeito com o bem adquirido, se foi bem atendido, com o objetivo dele voltar para comprar mais. Importante critério para a retenção do cliente pode assegurar outras vendas, garantindo a satisfação pela venda daquele produto

Segundo Vavra (1993) trabalhar os clientes prováveis, ouvir as reclamações além de satisfazê-lo, pode gerar informações valiosas para a empresa. O Subgerente C informou sobre a importância de valorizar o possível cliente, convidando-o para conhecer a loja, e convicto dos diferenciais que ele tem a oferecer ao cliente infere que o foco da empresa seja trabalhar este cliente, transformando-o em cliente fiel.

Foi notável estratégias, como a concessão de crédito para manter o retorno do cliente na empresa. Segundo Kotler (2000), a fidelização tem por objetivo reter clientes atuais, evitando que estes desviem para a concorrência. Uma gerente afirmou sobre a importância de conhecer o trabalho da concorrência, assim poderá garantir que oferece o melhor ao seu cliente.

Grönroos (1994) em conformidade com Vavra (1993) defende a importância da individualidade no tratamento dos clientes, tendo como principal ferramenta a manutenção de um banco de dados. Por unanimidade dos entrevistados a empresa conta com apenas o cadastro, o que não contribui muito para este diferencial.

Gummesson (1998) defende a satisfação do empregado atuando como suporte na retenção de clientes e na rentabilidade da empresa. Suprindo a carência do banco de dados. Reforça-se que dos doze entrevistados, nove gestores trabalham há mais de dez anos na empresa. O que induz uma grande satisfação dos mesmos com a empresa.

A empresa estudada carece de estratégias agressivas para fidelizar e reter os clientes, em momento algum os gestores abordaram a importância do relacionamento a longo prazo, não mencionaram sobre a lucratividade da empresa. Kotler e Armstrong (1998) comentam que o cliente avalia a empresa através do serviço recebido. Atrair novos clientes

ainda não é prioridade, o principal é manter os clientes antigos, agregar valor a longo prazo, e oferecer ao cliente um valor superior a sua satisfação.

Na pesquisa de campo foi destacada a qualidade, preço, atendimento, como as vantagens para fidelizar os clientes. Um gerente ressaltou a propaganda forte da marca dos produtos CAPUL realizada pelos próprios clientes. Para melhor entendimento, Stone e Woodcock (1998) destacam as vantagens da retenção de clientes, por meio dos já existentes, pois têm identificadas as suas necessidades já antes satisfeitas pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa, nem questionam preço. No estudo de caso, pela visão dos entrevistados, a fidelidade pela marca não leva ao questionamento do preço pago por ela. O cliente fiel tende a defender os produtos e serviços, e são menos vulneráveis à concorrência.

Percebe-se no estudo em conformidade com Gordon (1999) a falta de análise dos diferentes perfis do cliente pela empresa. Os entrevistados não mencionaram em momento algum, a importância de estudar o perfil do seu cliente, conforme análise acima. A empresa não enfatiza a sua lucratividade com aplicação de ações voltadas para o atendimento somente dos clientes rentáveis. O autor Gordon divide em clientes: Prospects (potenciais); Experimentadores; Compradores; Clientes eventuais; Clientes regulares; e, os defensores. O que não aplica na empresa estudada na visão dos gestores.

Berry (2001) salienta que a experiência dos clientes junto às empresas pode gerar mudanças nos desejos, criando novos valores. A CAPUL fortemente apresenta estas características na visão dos entrevistados, pois, os clientes são familiarizados e quando chegam à empresa, o gestor já consegue idealizar qual tipo de serviço e produto ele deseja.

Conforme Bretzke (2000) o cliente diferencia a marca da organização de outra, na sua mente. Destaca muito bem a gerente sobre a análise de algumas ações de marketing nas questões da divulgação da marca CAPUL por meio: TV, rádio, site e jornal bimestral. O primordial treinar pessoas mensalmente, criar um diferencial no atendimento, ainda não é praticado. A CAPUL mesmo apresentando estas falhas na visão da gerente, resalta que a marca se destaca com maior intensidade que os pontos falhos.

Com o crédito especial e atendimento personalizado dos clientes, a empresa aplica o programa de fidelização. Em consentimento Lovelock (2001), Azevedo e Pomeranz (2004) defendem o relacionamento a longo prazo, ativo entre a empresa e clientes.

Conforme Bogmann (2002), na definição da tipologia dos clientes: cliente pessoal; cliente da concorrência; e cliente interno; são trabalhados no dia a dia da CAPUL, segundo a citação da Gerente A, é necessário buscar novos clientes, envolvendo as pessoas de

convivência do dia a dia, trabalhando o bom atendimento com os colegas de trabalho e conhecendo o mercado concorrente.

Os métodos de fidelização e retenção dos clientes pelos anos de atuação da CAPUL no mercado, se identificam com as características na ótica dos entrevistados, expostas por Kotler e Keller (2006) e Souki (2006), o processo de fidelização não acontece ao acaso, é preciso ter propósito. Investir na construção de relacionamentos, por meio de parcerias, comprometimento, pós-vendas. Os gerentes e subgerentes destacaram que a empresa precisa investir mais na capacitação de pessoas, treinar para garantir relacionamentos duradouros.

Souki (2006) desvendou os mistérios da fidelização de clientes, uma das chaves é o cliente que busca experiência, o cliente gosta de ser tratado como o especial. Foi unânime na entrevista a resposta tranquila de que todos os gestores conhecem bem o cliente, pelo costume com ele na empresa.

Segundo Mckenna (1996), a indicação para que as empresas mantenham uma comunicação contínua e eficiente com os clientes resulta do marketing de relacionamento, baseado na experiência e conhecimento dos clientes, e as novas tecnologias. Os entrevistados em unanimidade afirmaram que conhecem bem os clientes, pela regularidade deles na empresa. Na análise percebe-se que são poucos os entrevistados que valorizam este tópico como marketing de relacionamento, na integração proativa favorecendo resultados para ambas as partes.

Azevedo e Pomeranz (2004) defendem que por meio da comunicação criam-se e planejam ações individuais e personalizadas, com objetivo de obter uma resposta do consumidor e agregar valor no relacionamento a longo prazo. Alguns dos entrevistados destacaram a estratégia do crédito que a empresa oferece para o cliente, e que resulta regularmente em suas visitas a empresa. Como fator preponderante, alguns entrevistados citaram conhecer bem as necessidades de consumo, hábitos e valores do público alvo.

4.5 O impacto das ações de marketing

Este tópico visa à verificação do impacto das ações de marketing adotadas pela empresa, ou seja, relevância do marketing de relacionamento para o dia a dia da CAPUL. É questionado aos gerentes e subgerentes se a CAPUL aplica pesquisas para medir os níveis de satisfação de seus clientes. Dos entrevistados três afirmaram não ter conhecimento de pesquisa alguma, e nove afirmaram que a empresa aplica pesquisa anualmente por meio de questionário. Sendo destacado por alguns entrevistados o método de amostragem.

Comenta a Gerente A: “Sim. Eu me lembro que foi aplicada uma pesquisa no ano passado, eu acredito que eles vão aplicar novamente. A pesquisa é feita anualmente através de questionário, abordagem nos setores.” Percebe-se pela disparidade das informações, enquanto alguns afirmaram ser pesquisa anual, outros disseram ser semestral e até mesmo mensal.

Como afirma o Subgerente C: “Sim aplica, não estou lembrando, mas de 30 em 30 dias é o suficiente ser aplicada para todos associados.”

No consentimento do Gerente D, a empresa não divulga os resultados e não explora esta ferramenta para conscientizar o colaborador do trabalho realizado.

Quanto ao quesito que a CAPUL pode vir a ter inúmeros benefícios com a adoção do marketing de relacionamento, foi o consenso de todos os entrevistados. Conforme afirma o Gerente Geral: “Acho, mas pode ter mais melhoria, o nosso atendimento a eles, saber mais das necessidades deles, o que está comprando ou o que deixou de comprar, porque não compram, conhecer melhor as necessidades, ter mais informações. E a satisfação dos nossos clientes com o crédito concedido é muito grande ”

Foi comentado por três dos entrevistados, que o marketing de relacionamento é a construção de laços entre a empresa e clientes, podendo trazer vários benefícios para a empresa, principalmente a fidelização dos clientes.

Ouvindo os clientes, a empresa pode se beneficiar por conhecer as necessidades e prioridades a serem adotadas. Salienta o Gerente B: “Seria no caso de estar fidelizando mais clientes, a gente estar sempre em contato com ele e a possibilidade da fidelização é maior, mais rentabilidade para empresa.” Abordagem de retorno financeiro pela ação foi destacada.

Reforça a Gerente A sobre os benefícios:

Inúmeros na verdade, porque, isso aí eu diria é um sonho de consumo de toda grande e pequena empresa, seu cliente entrar além de ser chamado pelo nome, poder

ter uma ficha completa das suas necessidades. Para a fidelização deixando o cliente satisfeito. Realmente para criar um laço duradouro, não só momentâneo.

Os benefícios seriam em prol dos associados, valorizando o estabelecimento do comércio. Podendo trazer um número maior de clientes, melhoria na qualidade do atendimento, divulgação maior da marca da empresa. Além da dinamização do relacionamento entre empresa, clientes e colaboradores, como a criação do banco de dados foram os comentários de mais alguns entrevistados.

O Gerente D reforça: “No caso de adotar, para o associado vai ser uma boa até para criar o banco de dados [...]. Trazer benefícios, melhoria grande, buscar mais clientes para comprar e ter maior lucro”, por mais uma vez o entrevistado destaca a importância do lucro.

Complementa a visão do lucro pela empresa a Subgerente F: “Fidelização de clientes, confiança do cliente é a geração de maior lucro.”

Apenas a Subgerente G divergiu dos objetivos desta questão em relação aos demais entrevistados, sendo abordada a importância da propaganda. Os benefícios que a CAPUL pode agregar com o marketing de relacionamento ficou direcionado apenas as promoções. Confirma a fala da Subgerente G:

Sim, esta questão entra no caso das propagandas. Estas propagandas que levam o maior conhecimento da CAPUL a população, e explica melhor, para entender as promoções. Tem pessoas que não entendem porque o mercado faz essas promoções. No meu setor mesmo, cito o exemplo dos descontos aos clientes.

Fluxos de caixa rentáveis proporcionados por alguns clientes os tornam especiais na diferenciação de atendimento pela empresa, quesito que causou uma difusa interpretação na maioria dos entrevistados. Apenas cinco dos doze concordaram com este questionamento e com justificativas foram bem distintas. Os clientes são todos importantes, independentemente de volume de compra. Existe mais familiaridade com os clientes mais frequentes, conforme explica o Gerente D:

Sim. Como clientes especiais. No meu setor são tratados todos iguais, é aquele ou aquele. No entanto, o que compra mais está aqui e ali todos os dias, tem mais afinidade, amizade, conhecimento. Tanto o cliente comprar um real ou mil reais, o recebo da mesma forma.

Em comum acordo no atendimento defende a Gerente A, com exceção do poder de compra que ela explica claramente, e destaca a sua importância:

Sim. Nosso banco de dados hoje tem apenas o cadastro de quem a gente conhece, cidade do interior muito pequena, a gente conhece que fulano tem muito dinheiro, ciclano tem muito dinheiro. Em minha opinião isso aí tem que existir. Não na questão de atendimento, o atendimento tem que ser único, é o mesmo tratamento que oferece para um, tem que oferecer para outro. Mas tem que observar o poder aquisitivo da pessoa, vai estimular ele comprar mais. Existe, e na minha visão é necessário.

Dos entrevistados, sete afirmaram que não deve ter diferença em relação ao poder de compra. Como é citado pelo Gerente Geral: “Não. Porque partindo do princípio do cooperativismo todos são iguais, não existe benefício em se falando de cooperativa e cooperado. Todo cooperado é igual ao outro. Não tem tratamento diferente não.”

Entre outros, dois também fizeram comentários com esta mesma filosofia, por exemplo: “todos os clientes são especiais”. Outras respostas indiretamente puderam ser identificadas, sendo ressaltado que a empresa pode beneficiar explorando os clientes potenciais.

Com uma visão macro futura explica o Gerente C: “Hoje Não. Bem que gostaria. Talvez a CAPUL visitá-los, e oferecer para abrir novas linhas de crédito. Explorando o potencial financeiro que esses clientes têm.”

Ao ser questionado a possibilidade da empresa investir nas ações de marketing, em unanimidade os entrevistados concordaram ser viável. Foi obtido uma defesa do Gerente Geral: “Sim. Por ser uma cooperativa, são poucos que conhecem a filosofia do atendimento, qualidade e preços competitivos. É preciso levar o conhecimento ao público terceiro. Ainda existem muitos que não sabem o que a CAPUL pode oferecer.”

As vantagens das ações de marketing podem agregar valor para fidelizar os próprios clientes. Comenta o Subgerente A: “Sugiro, entendo que o marketing é primordial para crescimento dos negócios, e com certeza trará mais clientes para a CAPUL além de maior poder em fidelizar os clientes já existentes.” Pelos inúmeros benefícios, toda grande empresa investe em ações de marketing para fidelização do cliente, fazer propaganda, aumentar o fluxo financeiro e alavancar as vendas.

A convicção dos entrevistados nas vantagens das ações de marketing transparece significativa. Comenta a Subgerente F: “Sim. Acho que justamente para estar aprimorando mais os conhecimentos, tanto para os colaboradores estarem prestando melhor atendimento ao cliente, a satisfazer mais as necessidades dos clientes.” A subgerente explicou a importância pelo fato da empresa não trabalhar com esta diferenciação, o que pode proporcionar mais clientes.

Pode-se observar que essa questão, também foi analisada objetivamente no foco de atendimento, comenta o Gerente D:

Sim. Como te falei acredito que sim, treinamento com funcionário, curso de frentista que não tem, teria que ter. Sei que não depende só da CAPUL. E para os cooperados, é preciso explicar os direitos que eles têm, fazendo palestras mostrando os direitos, divulgar mais os novos clientes cadastrados, andar de setor em setor, mostrar as vantagens.

Para os investimentos nas ações de marketing foi defendido pela Subgerente B, somente investir para oferecer benefícios aos clientes cooperados, conforme sua fala:

Sim. A cooperativa é uma empresa diferenciada das demais, porque hoje o foco dela são os associados, mesmo porque com esse trabalho ela tem isenção de impostos, então hoje ela está mais direcionada ao atendimento, valorização do associado. Sugiro que sim, mas direcionado ao associado. Quando ela vende para o associado ela tem isenção de impostos e para o cliente não associado ela não tem. Para ela manter o marketing com o cliente não associado ela teria que ter o preço diferenciado, porque o ganho quando vende para o associado é maior.

Muitos dos entrevistados defenderam o investimento das ações de marketing, por que o cliente quer sempre ser bem atendido. Exemplifica melhor a Subgerente G: “[...] o crédito especial concedido que assegura a permanência do cliente na empresa e garante sua fidelidade, e que estende também aos fornecedores, uma parceria [...].”

Kotler e Armstrong (1998) defende o valor da superação de clientes quanto a sua satisfação, podendo manter os clientes sempre satisfeitos agregando relacionamento a longo prazo. Benefícios são oferecidos aos clientes da CAPUL, mas na análise dos resultados percebe-se que nada além do costume é oferecido aos clientes cadastrados, rotina de um limite de crédito, produtos com preços e qualidade equiparada ao mercado concorrente. A defesa da Gerente A explora justamente a necessidade de criar um laço duradouro com o cliente, tendo a empresa condições de pré-disponibilizar o atendimento superando a sua expectativa, disponibilizando os seus costumes de consumo e a maneira que gosta de ser atendido.

Escala de lealdade de Kotler (1998) cita os tipos de clientes: prováveis, potenciais e os fiéis. Cada um deles tem que ser atendido de acordo com a lealdade atribuída a empresa. O maior benefício exposto por alguns dos entrevistados foi o crédito concedido ao cliente, ele se sente valorizado e tende a repetir frequentemente suas compras na CAPUL.

A ausência de um completo banco de dados conforme a percepção dos entrevistados impossibilita a análise das ações de mercado para possível fidelização e

retenção dos clientes. Kotler (2000) afirma que as empresas direcionam as mudanças quanto às necessidades dos clientes para supostamente atendê-los com eficácia.

Na configuração atual do modelo dos seis mercados de Peck *et al.* (1999) o cliente é o centro das interações, fornecedor; intermediário; influenciador; interno; aliança. Esta é uma visão do marketing de relacionamento quanto às finalidades da interação destes mercados. Destaque no mercado mútuo das parcerias por alguns dos entrevistados, assegurando a qualidade, preço, atendimento. Na defesa da Subgerente G, o elo entre, fornecedores, clientes, empresa, colaboradores, faz a diferença no atendimento diferenciado para fidelizar os clientes.

Importante a empresa conhecer bem o seu cliente, direcionando os seus esforços nos clientes certos, aqueles que ofereçam retorno rentável, comenta Reichheld (1996). Como foi defendido por cinco dos doze entrevistados, a empresa tem que valorizar e fidelizar o cliente potencial, preocupar com a rentabilidade, pois o lucro da empresa é essencial para sobreviver neste mercado competitivo e preciso atender os clientes superando as suas expectativas. Explicando mais agressivamente a Gerente A defende tratamento diferenciado para o cliente potencial: “[...] atendimento tem que ser único, é o mesmo tratamento que dá para um tem que dá para o outro. Mas tem que observar o poder aquisitivo da pessoa, vai estimular ele comprar mais [...]”

Comenta Reichheld (1996) nem todos os clientes têm o mesmo valor, os esforços são aplicados para reter apenas os mais indicados a serem clientes leais. A grande valorização na defesa da Gerente A, é a importância de estimular vendas para os clientes potenciais. No entanto, foi percebido que muitos dos entrevistados não conhecem a real necessidade da diferenciação do atendimento aos clientes indicados como os leais.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), empresas e clientes beneficiados, exigem formas diferenciadas pela empresa de atender os clientes com expectativas, selecionando os clientes mais rentáveis em longo prazo. Foi exposto pelo Gerente D, independentemente do volume de compra do cliente, mas aquele que frequentemente compra, tem laços mais estreitos com a empresa. Fica mais fácil de atender as expectativas pelo costume dos atendentes em suprir suas necessidades. Este cliente pode disseminar excelente propaganda boca-a-boca e trazer novos clientes.

Em conformidade Gummesson (1998) defende como peças-chaves, relacionamentos, lealdade e retenção de clientes o foco do marketing de relacionamento na esfera do mercado em direção à própria empresa, resultando na rentabilidade. Uma qualidade que passa a ser percebida pelos clientes. No entendimento da pesquisa de campo a empresa

não explora a esfera deste mercado, pode até ser percebível pela rotina e não intencionalmente. Como afirma o Subgerente A, a construção de laços entre empresa e clientes poderia ter as necessidades prioritárias atendidas em tempo hábil.

O destaque de atitudes individualizadas na condução de um negócio independentemente do tamanho da empresa, segundo Vavra (1993), para manter competitivo no mercado, tratando os clientes com formas exclusivas. No entendimento dos entrevistados foi percebido esta necessidade por alguns, no entanto na prática isso é pouco usual na empresa, conhece a necessidade mas não aplica regularmente.

Confiança entre clientes e empresa tem sido a descrição das vontades de um cliente em continuar prestigiando uma empresa Lovelock (2001). Na CAPUL esta confiança gerada a longo prazo, fideliza os clientes pelo costume dos gestores com os seus atos e preferências por alguns produtos, e o próprio cliente divulga entre os amigos. Principalmente pela satisfação do crédito concedido.

Furlong (1994) destaca a transformação da retenção em ação, ou seja, é necessário criar inúmeras ações, como por exemplo, o uso da tecnologia como fator importante para ter informações precisas. Como foi sugerido pela Gerente A a necessidade de antecipar o crédito para os clientes potenciais.

O impacto das ações no relacionamento segundo Stone & Woodcock (1998) é identificar as necessidades básicas dos clientes e atendê-los sempre com lucro. Na CAPUL, foi ressaltado por sete dos entrevistados a importância desta fidelização para agregar retorno financeiro para a empresa.

Em conformidade e com teorias mais coloquiais defende Gordon (1999) que o cliente não rentável não precisa de atenção dispensada, e pelo estudo não foi descartado em momento algum o cliente não rentável, no entanto foi exposto a importância de valorizar o cliente potencial.

No impacto da lucratividade Gummesson (2005) define ampliar o valor do cliente. Valorizando o tempo de relacionamento do cliente com a empresa, ou lucratividade de cada cliente. A CAPUL na visão dos colaboradores não explora esta tendência para fortalecer o relacionamento com os seus clientes. Embora já seja a percepção de alguns gestores desta ação para estreitar os laços do relacionamento com os seus clientes, sendo rentável por ambas as partes. Percebe-se a necessidade de tratar cada cliente de acordo com suas características individuais.

Segundo Cobra (2009) o cliente que não sentir satisfeito pode virar as costas para a empresa a qualquer momento. E pela compreensão da pesquisa de campo, ainda não é

significativo este receio de perder clientes pela forma do atendimento. O cliente é pouco valorizado e pelo retorno dele a empresa demonstra satisfeito, no adverte-se com uma acirrada concorrência o cliente pode deparar com outras vantagens.

Em atendimento aos impactos das ações de marketing, os entrevistados visualizaram inúmeras ações que se tornam necessárias para a causa de um grande efeito no encantamento dos clientes, como por exemplo, pesquisas frequentes das principais necessidades e satisfação dos clientes, quanto aos produtos, preços e serviços oferecidos; retorno rentável para ambas as partes. E ressaltaram os benefícios que já são destacados: o crédito especial e principalmente o costume com os clientes que facilita atender suas expectativas pela sua frequência na empresa. Bogmann (2002) reforça as necessidades de fluxos de caixa rentáveis, assim poderá agregar valor para os dois lados, empresa e cliente.

4.6 Relacionamento com os clientes versus marketing de relacionamento

O resultado da pesquisa de campo quanto a inferência se os métodos de relacionamento com os clientes estão de acordo com os pressupostos do marketing de relacionamento. Percebe-se com esta análise a compreensão do marketing de relacionamento pelos entrevistados da importância de antecipar relacionamento com os clientes potenciais.

Ao questionar os gerentes e subgerentes o que é marketing de relacionamento, quase por totalidade, oito dos entrevistados responderam que é a relação entre empresa versus atendimento das necessidades dos clientes, ou seja, uma interação da empresa objetivando maior conhecimento do perfil dos clientes para atendê-los não só com os produtos, mas também com um atendimento diferenciado.

Três dos entrevistados conceituaram que o marketing de relacionamento é apenas o ato de estabelecer relações entre empresa e clientes. E foi conceituado pelo Subgerente C que é o ato de divulgar a empresa.

Dentre os oito que ressaltaram o atendimento explica a Gerente A: “marketing de relacionamento é a integração entre a organização e seus clientes. Visando ter um maior conhecimento deles para alcançar resultados mais sustentáveis.” Conhecer as suas necessidades faz a diferença no atendimento.

Em comum acordo destaca também o Subgerente D: “seria no caso aquele envolvimento que a empresa tem com o cliente, relacionamento que esteja trazendo benefícios para os dois lados, envolve um conjunto de processos.”

Continuando a conformidade da importância do atendimento destaca a fala da Subgerente F:

É o relacionamento que tem entre o funcionário e o cliente, no caso, pode ser positivo e negativo, para que seja ele positivo deve ter um bom relacionamento com o cliente. Isso demanda um bom treinamento para a equipe seja capaz de identificar as necessidades e antecipar as vontades dos clientes. Esclarecer as suas necessidades é saber a maneira de ouvi-los e de falar com eles.

Reforça o Subgerente A que é preciso unir os parceiros para fortalecer o relacionamento e obter satisfação plena, conceituando o marketing de relacionamento: “Entendemos como uma forma de construir uma infra-estrutura de relacionamentos com clientes, colaboradores, distribuidores e fornecedores, objetivando buscar novos clientes e fidelizar os já existentes”.

No questionamento como as ações podem ser consideradas marketing de relacionamento, dez dos doze entrevistados afirmaram que a CAPUL desenvolve ações de marketing e apenas dois entrevistados disseram que não é desenvolvido nenhum tipo de ação. Dos dez entrevistados que responderam que a empresa trabalha com as ações de marketing, foram as mais diversas explicações. Por exemplo, as reuniões por comunidade, onde há um tecnólogo que leva as informações e busca sugestões dos comitês. Afirma o Gerente Geral:

Sim, desenvolve. A princípio pode citar, são as reuniões comunitárias, temos tecnólogo, e esse tecnólogo trabalha essa parte de informação, de passar informações da cooperativa para os associados, e associados passam também as necessidades deles com relação à cooperativa. Acho que esse ponto, essas reuniões comunitárias é o ponto mais forte de relacionamento que CAPUL tem hoje.

Foi destacado por muitos destes dez entrevistados, o cadastro dos clientes, o jornal bimestral que leva informações aos clientes, o programa de rádio, reuniões para exposição dos produtos, parceria mútua dos fornecedores, colaboradores e clientes. Com valor agregado no atendimento, destaca o crédito concedido ao cliente potencial. Todos os clientes que tem interesse desta liberação possuem seu cadastro analisado de acordo com o potencial de pagamento para a concessão do crédito especial.

Confirma a Subgerente A “Crédito especial é considerado marketing de relacionamento, comitês educativos, parcerias, prestação de serviços em diferentes áreas [...]” Serviços que agregam valor no retorno do cliente a empresa.

O Subgerente D reforça esta citação: “prestação de serviços nas propriedades leva o conhecimento, informando ao cliente o tipo de produto que a CAPUL oferece.”

Explorando melhor a aplicabilidade das ações do marketing de relacionamento destaca a Gerente A “[...] existe hoje o jornal outro meio de comunicação, não tem feed back por parte dos clientes, só leva informação de dentro para fora da empresa, não traz de fora para dentro, então já deixa a desejar nesse aspecto também.” Percebe-se que o fato dela concordar com a aplicabilidade, não foi a justificativa repassada, pois, foi dito que deixa a desejar.

No entendimento deste objetivo, o marketing de relacionamento foi conceituado através de bons serviços para resolução dos problemas dos clientes, e foi destacado pelo Subgerente A do elo estreito entre empresa, clientes e fornecedores. Como defendem os autores (BERRY; PARASURAMAN, 1992; GRÖNROOS, 1994; KOTLER; ARMSTRONG, 1998; MCKENNA, 1999; GORDON, 1999; KOTLER, 2000; GUMMESSON, 2005;

COBRA, 2009) existe parceria mútua satisfatória da empresa, com clientes e demais públicos, funcionários, fornecedores e intermediários.

Conforme Mckenna (1996), o marketing de relacionamento é citado como processo de integração proativo e duradouro entre empresa e cliente, podendo assim contribuir para o desempenho dos resultados sustentáveis entre as partes, ou seja, é muito mais do que apenas divulgar a empresa e ter relações empresa versus clientes. E pela pesquisa de campo, percebe-se que tem o reconhecimento de alguns gestores da importância com os resultados satisfatoriamente positivo de ambas as partes. Não é um quesito explorado, acontece pela repetição do cliente a empresa, no entanto alguns gestores já conhecem da necessidade desses resultados sustentáveis para destaque da empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), existem três métodos: benefícios financeiros; benefícios sociais; e, benefícios estruturais. Uma relação que todas as empresas podem adotar para trabalhar a satisfação dos clientes, e estes benefícios oferecidos tendem o retorno do cliente e a divulgação da experiência vivida. Um ponto forte da empresa estudada, o maior contentamento dos clientes, na visão dos gestores, é a experiência e rotina deles na empresa, permite a facilidade no atendimento, uma vez que a caracterização do tempo de casa dos gestores na maioria tem “bons” anos de empresa, conhecendo melhor o cliente fiel.

O entendimento e aplicabilidade do marketing de relacionamento, conforme Kotler e Armstrong (1998), que o resultado para um bom atendimento visa primeiro treinar a equipe interna, para atender perceptivamente as necessidades dos clientes. Os colaboradores antigos da empresa sempre têm uma boa disponibilidade em ajudar os novatos, no entanto foi sugerido treinamentos específicos técnicos e de atendimento por igual na empresa.

No estudo pode perceber uma disparidade na complexidade do entendimento pelos gerentes e subgerentes em questão ao conceito de marketing de relacionamento. O mais perplexo é que os conceitos se diferem mesmo na linguagem dos gerentes e subgerentes dos mesmos setores.

Conforme Bogmann (2002) os principais fundamentos do marketing de relacionamento visam à adaptação ao meio competitivo, e entre estes fundamentos destacam-se a comunicação interativa; serviços baseados na informação; e, treinamento com feed back. Percebeu-se a ausência na aplicabilidade uniforme destes fundamentos pela empresa, é vital destacar a uniformidade de uma comunicação para gerar confiança e comprometimento entre as partes, ou seja, a prática de treinamentos oferece os incentivos para os clientes praticarem a repetição de compras.

Assim como afirmam Zeithaml e Bitner (2003), as pesquisas de relacionamento e o banco de dados viabilizam o entendimento das necessidades e percepções de seus clientes, procuram inovar sempre o aperfeiçoamento das relações com os clientes atuais. As citações dos entrevistados é que a empresa tem somente cadastro, e para atender as suas necessidades, o principal meio, é o tempo de empresa dos colaboradores, e a frequência dos clientes na empresa.

Segundo Stone & Woodcock (1998) o relacionamento não significa dar tudo ao cliente, mas identificar as suas necessidades e atendê-los com lucro. No relacionamento com o cliente CAPUL não se aplica este quesito, e pela percepção da autora no resultado dos gestores. O gestor ainda não defende pela empresa a identificação imediata das necessidades dos seus clientes.

Confirma Gordon (1999) que o relacionamento é um processo contínuo que concede novos valores aos clientes individuais. Pela experiência de ambas as partes, tanto os clientes, quanto os colaboradores são beneficiados com estes valores individualizados. A rotina facilita a identificação das necessidades, apesar de não ter o banco de dados.

Foi detectado as mais diversas ações apontadas pelos entrevistados, consentindo a despadronização dos treinamentos e informações repassadas aos dirigentes comerciais.

Kotler e Armstrong (1998) citam que uma ação para atender as necessidades e demandas dos clientes, pode simplesmente ser aplicada pela empresa com pesquisas, teste e estudo detalhado de cada cliente, ou seja, com caixas de sugestões, pesquisas diretas, mala direta, entre outras ferramentas que, a empresa pode usar para estreitar o elo com os seus clientes, e superar mais uma compra. No estudo da empresa pôde perceber a ausência desses cuidados, permanecendo as informações em apenas uma via, da empresa para o cliente. No entanto, parcialmente o estudo consente a aplicabilidade das inferências das ações do marketing, no relacionamento com o cliente CAPUL por meio dos pressupostos do marketing, no que baseia ao crédito concedido e ao domínio dos costumes de seus clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esta dissertação teve como objetivo geral verificar se as ações de marketing da CAPUL podem ser consideradas como marketing de relacionamento, na ótica dos gerentes e subgerentes. O direcionamento deste trabalho foi aplicado na divisão comercial, envolvendo doze gestores de quatro setores comerciais.

A elaboração deste estudo foi realizada por meio de uma metodologia estruturada, baseada em revisão bibliográfica, em que foram levantados os principais pressupostos da relação entre ações de marketing e marketing de relacionamento. Sendo verificadas através da execução da pesquisa de campo com gerentes e subgerentes da CAPUL.

Retornando a pergunta, se as ações de marketing da CAPUL, na visão dos gerentes e subgerentes podem ser consideradas como marketing de relacionamento. Os resultados apurados nesta pesquisa, conforme os fundamentos de Bogmann (2002), foram tidos como parciais, evidenciando o desafio para a melhoria do relacionamento entre a empresa CAPUL e o seu cliente, através das ações de marketing.

5.1 Considerações finais

A visão dos gerentes e subgerentes entrevistados na pesquisa de campo indica os benefícios que os clientes estão recebendo em consequência do mercado competitivo da atual conjuntura. Foi perceptível o fortalecimento do relacionamento entre empresa e cliente quando há experiência e conhecimento de ambos. Na ótica dos gestores, o cliente tem uma simpatia pela marca CAPUL, cadastro do cliente, crédito especial e experiência dos vendedores, fatores positivos fortalecendo o poder de decisão de compra.

O compromisso com a empresa em fazer um cadastro e solicitar um crédito especial, confirma a boa aceitação de retornar para comprar novamente. Agrega valores para o cliente, o fato da empresa ter um centro comercial, onde o cliente encontra os mais diversificados produtos e serviços. Esta fidelização confirma as abordagens dos teóricos

citados nesse estudo, de que o marketing de relacionamento convida o cliente para dentro da empresa.

Nos métodos de fidelização e retenção do cliente, percebe-se como maior contentamento das práticas de marketing de relacionamento com os clientes da CAPUL, a atribuição para a criação de cadastro para liberação do crédito especial, uma grande estratégia adotada pela empresa. O crédito concedido resulta em grandes movimentos dos clientes, aumentando assim o volume significativo das vendas.

A CAPUL aproxima por meio das suas ações do marketing de relacionamento no modelo de referencia, na ótica dos gestores, pelos serviços prestados de qualidade com uma larga experiência e conseqüente, percepção da satisfação dos clientes. O conhecimento do perfil dos clientes é um ponto forte, podendo a empresa atendê-los superando a satisfação deles.

A entrevista sinalizou forte propaganda boca-a-boca, a frequência de compras do cliente na empresa induz a propaganda para pessoas conhecidas, uma comprovação de experiência positiva. O motivo básico do retorno de cada cliente é o cadastro dele, isso traz comodidade e o familiariza na empresa sendo perceptível a outros fatores que integram a comercialização de um produto ou serviço. Embora, o atendimento experiente citado por todos os entrevistados, ressalta-se a publicidade da empresa, prazo de pagamento, produtos diversificados, preço e qualidade, na soma do diferencial de relacionamento entre empresa e clientes.

Na percepção dos gestores, a empresa tem uma grande deficiência na comunicação, foi identificado que os setores têm dificuldade em expressar a mesma linguagem. O que fortaleceu muito este quesito foi a experiência e costume com os clientes na convivência do dia a dia. O crédito concedido faz com que o cliente volte sempre na empresa, estreitando assim o contato com a mesma. As constantes reuniões com os clientes, por meio dos comitês também agregam valores e fortalecem o atendimento das suas necessidades. A empresa tem uma forte publicidade, por meio do rádio, jornal bimestral, TV e comunicados internos. As notícias são repassadas com facilidade aos clientes.

Na empresa estudada foi detectado o investimento em tecnologia, no entanto processo falho no treinamento das pessoas para manuseá-la. Percebem-se necessidades de investimentos em treinamentos aos gestores e demais colaboradores, no aprimoramento do uso destes fundamentos importantes para melhoria do relacionamento com os clientes.

Na ótica dos gestores foi constatado, o trabalho parcial de pós-venda, apesar de não ter identificado cliente especial. Na análise geral, todos os clientes cadastrados são

considerados especiais. A diferenciação no atendimento só se destaca perante aqueles que frequentemente retornam a empresa. Como por exemplo, pesquisas aplicadas aos clientes para mensurar a satisfação, percebe-se a falta de frequência, conteúdo e profundidade nos estudos realizados.

Foi detectado o desconhecimento da aplicação de pesquisas pela empresa, por parte de alguns gestores. Os resultados apontam deficiência nas ações de marketing para ouvir o cliente. Pelo estudo é de conhecimento que o marketing de relacionamento clama ouvir o cliente, como trajetória mais curta para conhecer suas necessidades, é o processo primordial para chegar até ele.

Em comum, todos os gestores, afirmaram que o contato direto com os clientes é uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros com os mesmos. O objetivo da empresa é centralizar e realizar as necessidades dos clientes, atendendo-os com precisão. A empresa por meio dos gestores, trabalha com o feedback no atendimento das reclamações citadas por muitos entrevistados na pesquisa de campo, embora nem todas são resolvidas imediatamente. A empresa não aplica as pesquisas de satisfação com frequência, e nas casuais não apresentam os resultados para os gestores.

A informação repassada pelo cliente pode apontar várias diretrizes estratégicas para a empresa. No entanto, é preciso destacar que o processo é burocrático na solução das reivindicações, nem todas podem ser resolvidas na ponta, são estudadas e reavaliadas pelos setores responsáveis, tornando muito amoroso a solução junto ao cliente. A ausência da pesquisa e formalização do procedimento das caixas de sugestões/reclamações deixam a desejar no atendimento das soluções pré elaboradas. O cliente neste momento não é valorizado.

5.2 Implicações da pesquisa

Os resultados da pesquisa trazem contribuições tanto para a academia, quanto para as empresas que tem interesse de estudar e explorar as ações de marketing como foco primordial de relacionamento com seus clientes.

A pesquisa contribui no âmbito acadêmico objetivando aumentar a disponibilidade de estudos do marketing de relacionamento. Verifica-se a necessidade das empresas aprimorem o atendimento dos seus clientes, antecipando valores não esperados,

para superar as suas expectativas. Nos tempos modernos a ocupação de uma fatia no mercado está acirrada pela competitividade. Com diversificada literatura para a adoção destes princípios por uma empresa, ainda há espaço para novas pesquisas e direcionamento impulsionadores da metodologia.

A pesquisa mostra ainda novos desafios, para uma empresa que deseja estudar e verificar o grau de aplicabilidade das ações de marketing para o relacionamento dos seus clientes.

Recomendações sugeridas, que a empresa ainda pode melhorar a satisfação do seu cliente, por meio de pesquisas e antecipação de mais crédito para os clientes potenciais. Oportunidade para destacar os possíveis clientes fiéis, criar relacionamento e sinalizar o cliente rentável para a empresa.

A dimensão macro na comunicação clara, única e objetiva na empresa, garante a empresa buscar melhores estratégias de marketing de relacionamento, tais como, busca de informações por meio de mala direta e caixa de sugestões. Reconhecimento dos benefícios oferecidos nas transações comerciais, fidelizando o cliente.

Treinamento da equipe proporcionando melhores resultados na satisfação dos clientes, como explorado por alguns entrevistados, unificação da comunicação na empresa.

5.3 Limitações da pesquisa

Limitação desta pesquisa, ter sido aplicado em apenas um estabelecimento o que dificulta sua capacidade de generalização.

Em conformidade também, foi a busca de informações somente na ótica dos gerentes e subgerentes, ficando os clientes e os demais stakeholders sem expressarem suas opiniões a respeito do tema estudado.

5.4 Sugestões para pesquisas futuras

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se a CAPUL buscar novas ações para elevar aplicabilidade do relacionamento com o seu cliente na ótica dos gestores, pois,

percebe-se um significativo resultado, através da recompra do cliente, ou seja, seu retorno a empresa. Fortalecendo o pressuposto que a empresa está no caminho correto em relação ao objetivo de estreitar o relacionamento com o cliente.

Sugere-se também a aplicação de novas pesquisas com os clientes, a fim de obter um resultado comparativo de cooperativas e outros tipos de empresas. Impactos do marketing de relacionamento buscando outros aspectos, como por exemplo, a concorrência que pode influenciar os resultados dessa pesquisa.

Outras sugestões para futuras pesquisas seriam realizar um trabalho comparativo entre outras cooperativas. Essa discussão suscita que pode posteriormente ser investigada, na pesquisa comparativa aplicada entre cooperativas sobre as vantagens das ações de marketing para superar as expectativas dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIATES, P. R.. **Atendimento nota 10**. Tradução de Cíntia Braga. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- AZEVEDO, A.; POMERANZ, R.. **Marketing de resultados**. Local: Makron Books, 2004.
- BATESON, John E. G.. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, Leonard. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A.. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CABRINO, T. **Marketing de relacionamento**. Publicado em 26 jun. 2002. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20Relacionamento.htm>>. Acesso em: 01 out. 2008.
- CAETANO, Marcelo. **Vendedor fiel, cliente fiel: um programa completo de fidelização de clientes**. São Paulo: Landscape, 2007.
- CAPUL. Disponível em: <<http://www.capul.coop.br/empresa.aspx>>. Acesso em: 11 fev. 2009.
- CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Cop, 1991.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.
- CUBA, Fábio Faria. **O contact center como filosofia de gestão estratégica na fidelização de clientes**. São Paulo: 2005. Disponível em: <<http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/90.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2009 as 00:35 hs.
- DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo. Editora Gente, 2000.

FREITAS, Beatriz T. Marketing de relacionamento. *In: ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto: marketing direto no varejo*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FURLONG, Carla B.. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIANESI, Irineu G.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GUIMARÃES, M. C.. **Maslow e marketing – para além da hierarquia das necessidades**. Publicado em 06 jul. 2001. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow%20e%20Marketing.htm>>. Acesso em: 23 out. 2008. DESEJOS E NECESSIDADES.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Phillip. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Phillip. Personalização em massa. **HSM Management**. São Paulo, p. 136-140, nov./dez. 1997.

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

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing – a bíblia do marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.. **A construção do saber – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre / Belo Horizonte: Editora Artes Médicas Sul Ltda / Editora UFMG, 1999. 340 p.

LEBOUF, Ph. D.M. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.

LEITE, N.. **Respeito ao cliente**: um compromisso de todos. Publicado em 2006. Disponível em: <http://www.empreenderparatodos.adm.br/atendimento/mat_18.htm>. Acesso em: 30 out. 2008.

LOVELOCK, S. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

PECK, Helen *et al.* **Relationship marketing**: strategy and implementation. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Empresa 1:1**: instrumentos para competir na era interatividade. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing one to one**: ferramentas para implementação de programas. São Paulo: Makron, 2001.

REICHHELD, Frederick F.. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**, p. 56, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social, métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Frederico Rafael Vargas. **Evolução histórica do marketing**. Oferecida em: 24 fev. 2007. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2009.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N.. **O valor do cliente** – o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing** – conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHIOZAWA, R. S. S.. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUKI, Omar. **As sete chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.


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

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

VAVRA, Terry G.. **Marketing de relacionamento** – after marketing. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, Valarie. A.; BITNER, Mary J.. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A - Entrevista com colaboradores

	<p>FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO</p> <p>ENTREVISTA APLICADA AOS GERENTES E SUBGERENTES DA DIVISÃO COMERCIAL DA CAPUL EM UNAÍ</p>
<p>Prezados gerentes e subgerentes peço sua colaboração no sentido de responder a entrevista, atentando-se cuidadosamente para cada item. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta é que é importante. Tudo que desejo é conhecer as ações de marketing que a CAPUL desenvolve junto aos seus clientes, sob a ótica dos seus gerentes e subgerentes. Os resultados dessa entrevista poderão ainda auxiliar os gestores da CAPUL, visando à melhoria do atendimento aos clientes.</p> <p><i>Sua participação é muito importante!</i></p> <p><i>Atenciosamente,</i></p> <p>Cláudia Aparecida Machado / Pesquisadora Responsável</p> <p>Aluna do Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo</p> <p>Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares.</p> <p>Orientador</p>	
<p>Verificação na ótica dos gerentes e subgerentes da CAPUL, se as ações de marketing podem contribuir no relacionamento com os clientes.</p>	
<p>1 COMPREENSÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO</p> <p>1.1 - Para você o que é marketing de relacionamento?</p> <p>1.2 - No seu modo de entender, a CAPUL desenvolve ações que podem ser consideradas como de marketing de relacionamento? Caso afirmativo, quais seriam algumas dessas principais ações?</p>	
<p>2 COMUNICAÇÃO INTERATIVA</p> <p>2.1 - Em seu entender como a CAPUL se comunica com os seus clientes?</p> <p>2.2 - Esta comunicação é dirigida de acordo com o perfil de seus clientes? (Explorar conteúdo)</p> <p>2.3 - Esta comunicação é dirigida de acordo com as necessidades de seus clientes? (Explorar regularidade e frequência)</p> <p>2.4 - A CAPUL treina seus colaboradores para manter uma comunicação clara com seus clientes?</p> <p>2.5 - De forma geral como você avalia a comunicação?</p>	

3 EXPERIÊNCIA

- 3.1 - Como a equipe trabalha a experiência e domínio do conhecimento do perfil de seu cliente?
- 3.2 - Como é o ambiente de trabalho na CAPUL?
- 3.3 - A CAPUL investe em treinamentos para os seus colaboradores atendendo melhor as necessidades de seus clientes?

4 TECNOLOGIA E SERVIÇOS BASEADOS NA INFORMAÇÃO

A CAPUL investe em tecnologia para:

- 4.1 - Melhorar a comunicação com seus clientes?
- 4.2 - Dar suporte ao atendimento?
- 4.3 - Ouvir as sugestões dos clientes com prontidão, alterando os processos?
- 4.4 - Resolver reclamações satisfatoriamente?
- 4.5 - Criar um banco de dados?
- 4.6 - Conhecer melhor seus concorrentes?
- 4.7 - Acompanhar a evolução das informações?

5 MÉTODOS DE FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Quanto a confiança, treinamento da equipe, e as metas mútuas a longo prazo.

- 5.1 - A CAPUL desenvolve, no seu entender, alguma ação de marketing para tornar seu cliente fiel? Caso afirmativo, qual foi a ação ou ações mais importantes que a empresa já realizou?
- 5.2 - No seu modo de entender, como a CAPUL valoriza a confiança, valor e segurança do seu cliente?
- 5.3 - Existe uma parceria mútua dos clientes, fornecedores, distribuidores na CAPUL?
- 5.4 - Como são os critérios de avaliação dos serviços prestados pela CAPUL para avaliar a satisfação de seus clientes?
- 5.5 - A CAPUL gerencia relacionamentos com seus clientes, oferecendo condições para eles fazerem novas compras?
- 5.6 - A CAPUL busca aproximar dos seus clientes, dedicando tempo para conhecer as suas necessidades através de telefonemas ou pessoalmente?
- 5.7 - Como a CAPUL trabalha os possíveis clientes?

IMPACTOS DAS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

- 6 A relevância do marketing de relacionamento para o dia a dia da CAPUL
- 6.1 - A CAPUL aplica pesquisas para medir os níveis de satisfação de seus clientes? Caso afirmativo, com qual frequência elas são realizadas e, quais os meios utilizados para pesquisa?
- 6.2 - Caso a CAPUL adote o marketing de relacionamento, quais os benefícios que ele traz ou já trouxe para a empresa? Caso não adote, quais benefícios poderiam trazer?
- 6.3 - Os clientes da CAPUL, que oferecem fluxos de caixa constante e retorno rentável, são tratados como clientes especiais?
- 6.4 - Você sugere para CAPUL investir mais nas ações de MKT. Por quê?

PERFIL DOS GERENTES E SUBGERENTES

- 7 Informe seus dados pessoais, com a resposta que mais se aproxima da sua situação atual:
- A. Função exercida atualmente
- Sou Gerente Sou Sub gerente Setor: _____(especificar)
- B. Nível de Escolaridade
- Até Curso técnico, 2 grau incompleto Segundo grau completo
- Superior incompleto Superior completo
- Especialização incompleta Pós Graduação completa
- C. Formação
- Técnico _____ Administração
- Contabilidade Outros _____(especificar)
- D. Gênero:
- Feminino Masculino
- E - Idade:
- Até 23 anos De 24 a 29 anos de 30 a 34 ano
- de 35 a 39 anos de 40 a 49 anos Acima de 49 anos
- F - Tempo de CAPUL:
- Até 2 anos. de 3 a 5 anos de 6 a 10 anos Acima de 10 anos

Obrigada!
Cláudia Aparecida Machado.