

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

PAOLA DA SILVA VIEIRA

MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA
DE NEGÓCIO: Um estudo de caso na empresa UNIFORT LTDA.

PAOLA DA SILVA VIEIRA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA
DE NEGÓCIO: Um estudo de caso na empresa UNIFORT LTDA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Linha de Pesquisa: Competitividade e Marketing

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares

Pedro Leopoldo

2013

658.8 V657m	<p>VIEIRA, Paola da Silva Marketing de Relacionamento como estratégia de negócio: um estudo de caso na Empresa Unifort Ltda / Paola da Silva Vieira. – Pedro Leopoldo: FPL, 2013.</p> <p>97 p.</p> <p>Dissertação Mestrado Profissional em Administração . Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL, Pedro Leopoldo, 2013. Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares</p> <p>1. Marketing de Relacionamento. 2. Conquista, Retenção e Reativação de Clientes. 3. TAVARES, Mauro Calixta, Orient. II. Título.</p>
	658.8

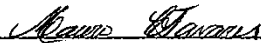
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

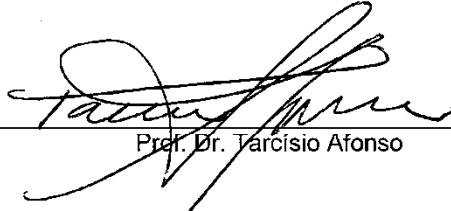
**Título da Dissertação: "MARKETING DE RELACIONAMENTO
COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: um estudo de caso
na empresa Unifort Ltda".**

Nome da aluna: **PAOLA DA SILVA VIEIRA**

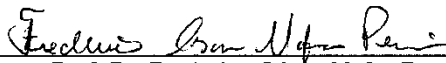
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares - Orientador



Prof. Dr. Tarcísio Afonso



Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira

Pedro Leopoldo (MG), 02 de julho de 2013.

Dedico este trabalho a todos que torceram por mim, em especial a minha mãe, Lúcia, e meus irmãos, Alan e Daiana, que estão nas arquibancadas da vida torcendo pela minha vitória.

A arte de interrogar não é tão fácil como se pensa. É mais uma arte de mestres do que de discípulos; é preciso ter aprendido muitas coisas para saber perguntar o que não se sabe.

Jean Jacques Rousseau

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me conceder a oportunidade de cursar o mestrado. Iluminou-me e me deu sabedoria nas horas difíceis. Ele é razão de minha fortaleza.

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização e conclusão de mais esta etapa em minha vida.

Agradeço especialmente à minha família – minha mãe, pela paciência e compreensão de meus *stresses* e por ser meu exemplo de coragem; a meus irmãos, pela força e incentivo; ao meu pequenino sobrinho Rafael Max, por ter sido inspiração e motivo de alegria nos momentos em que pensei fraquejar; ao meu querido pai, em memória, que foi meu maior incentivador para que eu me dedicasse aos estudos e por ter sido grande exemplo de luta e vitória.

Ao meu querido e admirável professor orientador Dr. Mauro Calixta, pela disponibilidade de compartilhar seu conhecimento, pelas grandes contribuições e pela paciência e dedicação com que me conduziu e por acreditar-me capaz da finalização deste trabalho.

À Unifort Ltda., que me proporcionou a oportunidade de fazer a pesquisa.

Aos amigos que souberam compreender minhas ausências e dedicação a este projeto. Em especial a Tiago Lopes, pelos incansáveis conselhos e inúmeras palavras sábias de incentivo.

Aos meus amigos de mestrado, pela torcida, e, em especial, a Marcilene Martins, pelas diversas conversas de apoio e por ter sido minha conselheira nas horas em que precisei.

A vocês, minha gratidão.

RESUMO

A grande concorrência de hoje nos mercados doméstico e global causou forte reestruturação de muitas empresas. Elas estão buscando formas de alcançar o sucesso nesse intenso nível de concorrência global, sendo estimuladas a se concentrarem no valor para o cliente. O marketing de relacionamento surge como uma das alternativas para ampliação, retenção e reativação de clientes, com o intuito de obter vantagens competitivas. O objetivo deste estudo é analisar as práticas do marketing na empresa Unifort Ltda. à luz do marketing de relacionamento e sua contribuição na conquista, retenção e reativação de clientes. Esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como exploratória e descritiva. Quanto aos meios, foi adotado o estudo de caso para analisar as práticas do marketing na empresa Unifort Ltda., à luz do marketing de relacionamento e sua contribuição na conquista, retenção e reativação de clientes. O presente estudo contemplou como unidade de análise a empresa atacadista Unifort e como unidade de observação os *sites*, documentos e entrevistas com cinco profissionais ligados às práticas de venda, tendo em vista o contato deles com o mercado e com os clientes para compor a pesquisa exploratória do presente trabalho. Em atendimento aos fins quantitativos desta pesquisa, foram pesquisados os clientes ativos e inativos e foi aplicado um questionário em uma amostra de 100 clientes em cada uma dessas esferas, totalizando 200 entrevistas. Foram pesquisados os maiores clientes em faturamento, os ativos no banco de dados da empresa e os clientes inativos, que não compram há três meses. O método escolhido para extrair a amostra foi a amostragem não probabilística por acessibilidade. As pesquisas realizadas revelaram que a empresa Unifort Ltda. adota algumas práticas de marketing, mas que, se comparadas à teoria apresentada, não condizem, de maneira geral, com o marketing de relacionamento identificado na revisão da literatura. Verifica-se que as práticas de marketing adotadas provocam o contentamento de parcela dos clientes. Mas considera-se, por outro lado, que tais práticas trazem benefícios oferecidos nas transações comerciais adotadas como estratégias para garantia de boa percepção da empresa pelos clientes. Quanto às limitações da pesquisa, ela restringe-se à empresa Unifort Ltda. Outra consideração refere-se à pesquisa qualitativa. A entrevista realizada com os envolvidos internos no processo de tomada de decisão e gerência externa de vendas ligada à gestão de clientes não foi possível ser realizada com os gestores de marketing devido à indisponibilidade de tempo destes. E pelo questionário aplicado aos maiores clientes em faturamento, verificou-se que estes não representam o universo de seus clientes.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Conquista, retenção e reativação de clientes. Marketing B2B.

ABSTRACT

The big competition in the domestic and global markets caused significant restructuring of many companies now a day. They are seeking ways to achieve success in this intense level of global competition, being encouraged to focus on customer value. Relationship marketing emerged as an alternative to expansion, retention and reactivation of customers with the aim of obtaining competitive advantages. This research can be classified as to the purposes as exploratory and descriptive. As for the means, we adopted the case study to analyze the practices of marketing in the company Unifort Ltda. in light of relationship marketing and its contribution to the achievement, retention and reactivation of customers. This study included the analysis units Unifort a wholesale company and a unit of observation sites, documents and interviews with five professionals involved selling practices, considering the contact of the same with the market and with customers to compose research of this exploratory work. In compliance with the purposes of this quantitative survey, respondents were active and inactive customers and applied a questionnaire to a sample of 100 customers in each, totaling 200 interviews. We surveyed the largest customers by revenue, assets in the database of the company and inactive customers who do not buy three months ago. The method chosen to extract the sample was non-probabilistic sampling accessibility. Surveys have revealed that the company Unifort Ltda. adopted some marketing practices, but compared to the theory presented, not consistent, in general, the relationship marketing, as identified in the literature review. It appears that the marketing practices adopted provoke contentment percentage of their customers. But it is also considered that such practices bring benefits offered in commercial transactions adopted as strategies for ensuring good customer perception. The limitations of the research, it is restricted to company Unifort Ltda. Another consideration relates to qualitative research. In interviews conducted with those involved in the internal process of decision making and management outside sales related customer management, we could not do it with the managers of marketing due to the unavailability of the same time. And the questionnaire applied to larger customers in sales, they do not represent the universe of customers.

Keywords: Relationship. Marketing. Achievement, retention and reactivation of customers. B2B marketing.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Perspectiva do cliente <i>versus</i> perspectiva do vendedor	41
QUADRO 2 - Práticas do Marketing de Relacionamento de acordo com a teoria	80
QUADRO 3 - Práticas do Marketing de Relacionamento na visão Unifort Ltda.	81
QUADRO 4 - Comparações do Marketing de Relacionamento (teoria <i>versus</i> Unifort Ltda.).....	81

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Tempo em que é cliente Unifort Ltda.....	56
TABELA 2 - Faixa etária do respondente	57
TABELA 3 - Escolaridade do respondente	57
TABELA 4 - Cargo ocupado na empresa.....	57
TABELA 5 - Ramo de atividade	58
TABELA 6 - Cargo do entrevistado.....	58
TABELA 7- Setor de atuação do entrevistado	59
TABELA 8 - Ramo de atividade do entrevistado.....	59
TABELA 9 - A Unifort Ltda. desenvolveu ações para tê-lo novamente como cliente?	62
TABELA 10 - Tipo de ação que a Unifort Ltda. desenvolveu para tê-lo novamente como cliente.....	63
TABELA 11 - Causas do não retorno como cliente	63
TABELA 12 - Distribuição dos dados respondidos na pesquisa	63
TABELA 13-Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Atendimento	69
TABELA 14-Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Sensibilidade/Tecnologia.....	70
TABELA 15-Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Conhecimento/Praticidade/Variedade	71
TABELA 16-Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Experiência	72
TABELA 17- Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Diferencial/Flexibilidade	73
TABELA 18- Avaliação da Unifort pelos clientes inativos	74
TABELA 19 - Razões que levou o cliente a parar de comprar da empresa Unifort	76
TABELA 20- Observações apresentadas pelos clientes inativos no campo aberto a observação	76
TABELA 21-Dados válidos e perdidos.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 Marketing - conceitos e abrangências	16
2.2 Marketing de relacionamento - conceitos e abrangências.....	18
2.3 Clientes inativos – implicações	24
2.3.1 Redução de perdas de clientes	26
2.4 Aplicação/avaliação do marketing de relacionamento – conquista, retenção e reativação de clientes	29
2.5 Força de vendas <i>versus</i> relacionamentos.....	39
2.6 Canais de distribuição: atacado <i>versus</i> relacionamentos.....	43
2.7 Estudo de caso Unifort Ltda.	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Definição da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios	50
3.2 Unidade de análise, de observação; universo e amostra.....	51
3.2.1 Unidade de análise.....	51
3.2.2 Unidade de observação.....	51
3.2.3 Universo e amostra	51
3.3 Procedimentos de coleta de dados	52
3.3.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados.....	52
3.3.2 Pré-teste	53
3.3.3 Aplicação	53
3.4 Análise, interpretação e tratamento dos dados	54
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
4.1 Perfil dos entrevistados.....	55

4.1.1 Perfil dos profissionais da empresa Unifort	55
4.1.2 Perfil dos clientes ativos da empresa Unifort	56
4.1.3 Perfil dos clientes inativos da empresa Unifort	58
4.2 Práticas de marketing adotadas pela empresa Unifort Ltda.	59
4.2.1 Análise sob a ótica dos profissionais Unifort	59
4.2.2 Análise sob a ótica dos clientes inativos da empresa Unifort.....	62
4.3 Fatores que levam à conquista, manutenção e reativação de clientes	64
4.4 Avaliação da percepção dos clientes sobre o relacionamento e o serviço prestado	68
4.4.1 Avaliação sob a ótica de clientes ativos	68
4.4.2 Avaliação sob a ótica de clientes inativos	74
4.5 Fatores que provocam a perda de clientes	75
4.6 Práticas de marketing adotadas pela empresa Unifort Ltda e sua relação com o marketing de relacionamento.....	77
4.6.1 Análise sob a ótica dos profissionais Unifort	77
4.6.2 Análise sob a ótica dos clientes ativos.....	78
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	83
5.1 Conclusões.....	83
5.2 Limitações	87
5.3 Sugestões para futuras pesquisas	87
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICES	94

1 INTRODUÇÃO

Inúmeras mudanças têm ocorrido no ambiente em que as empresas atuam. Em meio à alta competitividade e enorme oferta de bens e serviços, as empresas buscam constantemente adotar vantagens competitivas e tentam se antecipar às mudanças. Vários fatores, como globalização, desenvolvimento tecnológico, competição acirrada, vêm mudando o panorama econômico e mercadológico. “O mercado está constantemente mudando e exigindo dos profissionais de marketing adaptações rápidas e constantes na oferta de produtos” (LAS CASAS, 2009, p. 30). Por esses fatores, permanece a relevância do relacionamento e da interação. As empresas precisam criar relacionamentos com os clientes que confirmem ao produto um valor superior àquele oferecido pelos concorrentes.

A grande concorrência de hoje nos mercados doméstico e global causou forte reestruturação de muitas empresas. Elas estão buscando formas de alcançar o sucesso nesse intenso nível de concorrência global, sendo estimuladas a se concentrarem no valor para o cliente (KERIN *et al.*, 2007). O ambiente atual exige que empresas conheçam, interajam, diferenciem e personalizem seus produtos e serviços para tentar ganhar cada vez mais seus clientes. Elas precisam oferecer mais do que produtos e serviços; necessitam oferecer valores a seus clientes.

Em mercados altamente competitivos, as empresas precisam garantir a sua sobrevivência diante da concorrência, com inovações e iniciativas que chamem a atenção dos clientes, pois, conforme Vavra (1993, p. 23), “à medida que a natureza da concorrência vem mudando, da mesma forma o consumidor também vem mudando.”

Por esses fatores, as empresas encontram-se “forçadas” a criar vínculos fortes, duradouros e sustentáveis com seus clientes por meio de parcerias, para que possam melhor atender a seus clientes e assim competir com empresas do mesmo setor. É então que se evidencia a necessidade de entender que o marketing de relacionamento é uma prática importante. Torna-se necessário saber/entender qual o grau de relacionamento com seus clientes, pois, a partir do estabelecimento desse relacionamento, a empresa poderá tomar medidas para o fortalecimento dos laços, a melhoria das relações e, conseqüentemente, viabilizar os negócios.

O marketing de relacionamento surge como uma alternativa para ampliação, retenção e reativação de clientes com intuito de obter vantagens competitivas. Adotar estratégias de marketing de relacionamento pode ser uma poderosa alavanca de negócios, pois, além de possibilitar ampliação, sustentação e reativação dos clientes, pode também contribuir para o entendimento das causas da inatividade do relacionamento, de forma a evitar perdas futuras.

Portanto a questão norteadora a ser abordada neste estudo é:

As práticas do marketing da empresa Unifort analisadas sob a ótica do marketing de relacionamento têm contribuído para a conquista, retenção e reativação de clientes?

1.1 Justificativa

A disponibilidade de informações para os clientes e o dinamismo dos mercados fazem surgir a necessidade de as empresas atuarem de forma mais dinâmica, com tomada de decisões rápida, objetivando garantir relacionamentos e parcerias com clientes e conseqüentemente a sobrevivência no mercado diante da concorrência. Com as transformações ocorrendo com muita rapidez no cenário competitivo, estão se tornando cada vez mais imprevisíveis os comportamentos antes estabelecidos.

O marketing de relacionamento nos últimos tempos tem-se desenvolvido devido à grande dificuldade de se conquistar e manter clientes. Com a concorrência acirrada, há uma disputa feroz para a conquista e manutenção de clientes, visando uma elevação da fatia de mercado.

O marketing de relacionamento tem ganhado importância devido a diversos benefícios que podem advir da sua adoção. A organização que o pratica está de posse de uma ferramenta com grande diferencial competitivo. Quando o cliente percebe seu valor, aumentam as chances de sua lealdade e fidelidade, além da contribuição que a ferramenta pode proporcionar para o entendimento dos fatores que levam à inatividade e daí poder trabalhar para evitar perdas futuras. Ressalta-se também a importância da contribuição que a ferramenta pode oferecer na conquista de novos clientes.

A contribuição deste trabalho para o ambiente acadêmico se verifica ao ser uma proposição de estudos sobre o tema, permitindo alternativas de debates sobre marketing de relacionamento. No meio empresarial a pesquisa poderá contribuir para a empresa Unifort Ltda., pois o estudo aprofundado sobre o tema proporcionará a ela condições de rever parte das estratégias de seus negócios comerciais de forma a obter delas mais eficiência.

Além do exposto acima, a escolha pelo marketing de relacionamento se deveu à afinidade da autora com o tema, pois sua experiência profissional é voltada para a área comercial e de marketing. Tal trabalho lhe permitirá tornar-se uma profissional mais bem embasada teoricamente, reforçando-lhe o poder de argumentação e negociação. Pode também abrir-lhe o campo de ação, permitindo atuar na docência e na consultoria.

1.2 Objetivos

Os objetivos geral e específicos delinearão com maior clareza a abrangência deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas do marketing na empresa Unifort Ltda. à luz do marketing de relacionamento e sua contribuição na conquista, retenção e reativação de clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos entrevistados.
- Verificar práticas de marketing adotadas pela empresa Unifort Ltda.
- Detectar fatores que levam à conquista, manutenção e reativação de clientes.
- Avaliar, na perspectiva dos clientes, a percepção da satisfação com o relacionamento e com o serviço prestado.
- Identificar fatores que provocam a perda de clientes.

- Inferir se as práticas adotadas pela empresa podem ser consideradas típicas do marketing de relacionamento.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro apresentam-se o tema, a justificativa do estudo, a questão norteadora, os objetivos do trabalho e a estrutura que norteará sua elaboração.

No segundo capítulo faz-se a revisão da literatura, enfatizando os conceitos e abrangências do marketing e marketing de relacionamento: a satisfação dos clientes *versus* serviços prestados; clientes inativos e suas implicações; identificação dos fatores que promovem a redução de perdas de clientes; avaliação do uso do marketing de relacionamento no processo de conquista, retenção e reativação de clientes; força de vendas *versus* relacionamentos; canais de distribuição (atacado *versus* relacionamentos); estudo de caso Unifort Ltda.

No terceiro capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos que definem a pesquisa quanto a seus fins e meios, os procedimentos adotados para a elaboração da coleta e tratamento dos dados.

No quarto capítulo fazem-se a apresentação das análises e as discussões sobre o problema da pesquisa, por meio dos dados levantados, embasadas na revisão da literatura.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordados os conceitos e abrangências do marketing e marketing de relacionamento; a satisfação dos clientes *versus* serviços prestados; clientes inativos e suas implicações; identificação dos fatores para redução de perdas e recuperação de clientes e, por fim, a avaliação da aplicação do marketing de relacionamento no processo de conquista, retenção e reativação de clientes.

2.1 Marketing - conceitos e abrangências

A era da produção em massa foi iniciada com a Revolução Industrial, quando, para maximizar a produção, as empresas passaram a fabricar bens padronizados e antecipadamente aos pedidos. Assim, deixaram para as pessoas a tarefa de se adequar ao que havia disponível. Porém hoje as empresas estão abandonando o marketing de massa e optando por um marketing desenvolvido para criar um relacionamento sólido com o cliente (KOTLER; KELLER, 2006). Afirmam Rust, Zeithaml e Lemon (2001,p. 68) que “o paradigma tradicional exigia que a empresa fosse organizada em torno de produtos e funções. Está na hora de a empresa ser realmente centrada no cliente.”

Ainda de acordo com Kotler (1998), o grande desafio do marketing é decodificar o modo de pensar, de compreender e de lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões. Decisões baseadas no conhecimento do cliente, por meio de análise, planejamento, implementação e controle de programas formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados-alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais.

Conforme Gordon (2002), pode-se definir o marketing como o processo de identificação e satisfação das necessidades dos clientes. A partir da década de 1990,os estudos apontaram para uma mudança no foco do marketing, dando origem ao que foi chamado “era do cliente”. O impacto dessa mudança trouxe uma nova tendência: o marketing empresarial com estratégia

competitiva antes voltada para os produtos e para o negócio, agora abrangendo o atendimento das necessidades e a satisfação dos clientes.

Considera-se que o marketing é a área do conhecimento que envolve todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor para os consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2009).

De acordo com Cobra (2003), o papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços e estimular o consumo desse bem ou serviço que, pelas características inerentes ao produto ou serviço, atenda às necessidades e desejos específicos de um grupo de pessoas. Marketing é um processo por meio do qual indivíduo e grupos obtêm aquilo que de necessitam e que desejam, com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços (KOTLER, 2005).

Percebe-se que o ambiente de marketing tem mudado profundamente ao longo do tempo. Conforme Lambin (2000), trata-se de um novo ambiente em que a orientação para o marketing passou a orientação para o mercado onde as áreas da empresa estejam engajadas, para atender necessidades, expectativas e desejos dos clientes. Considera-se o marketing como sendo um processo desenvolvido na organização que engloba todas as atividades que visam a gerar valor para o cliente.

As empresas, com o aumento da competição, mudaram de foco e começaram a se voltar para o cliente. Elas atuam com disposição para modificar seu produto e serviço de modo a atender às exigências dos clientes. Na verdade os consumidores estão em busca de empresas que estejam dispostas a adaptar seus produtos e serviços de acordo com seus gostos, necessidades, expectativas e preferências. Isso representa a evolução do marketing para uma empresa direcionada ao mercado. Gronroos (2009) salienta que os objetivos do marketing podem ser identificados em três níveis: (1) conquistar, (2) manter, e (3) desenvolver os clientes para gerar um relacionamento.

Vivencia-se no mercado o surgimento de uma nova era, um novo paradigma de marketing – não um marketing do “faça mais”, que simplesmente aumenta o volume dos discursos de vendas, mas um marketing baseado na experiência e no conhecimento (MCKENNA, 1999). Com um mercado mais dinâmico e competitivo, o marketing lida com um novo conceito que defende a ideia de que empresas e organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, necessidades e desejos dos clientes e se adéquam de modo a satisfazê-los melhor que seus concorrentes (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2011).

O marketing é resultado de ações e iniciativas das pessoas dentro da organização, pois ele não acontece sozinho. A maneira como o marketing é adotado nas empresas depende de como cada uma aloca e organiza seus recursos. Hooley; Saunders; Piercy (2011) vinculam a função de marketing à gestão estratégica da empresa, uma vez que esta conta com o ambiente em constante mudança e necessita que seu foco esteja cada vez mais voltado para o mercado.

Assim, marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criação, comunicação e entrega de valor aos clientes e para o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes e tudo que beneficie a organização e seus interessados (KERIN *et al.*, 2007). O que sustenta os relacionamentos existentes entre a empresa e seus clientes é o valor percebido por estes, pois valor representa aquilo que o cliente entende como valioso para o início e a manutenção de um relacionamento duradouro com um fornecedor específico no decorrer de sua vida útil de compra ou de consumo (MILAN; TONI, 2012).

2.2 Marketing de relacionamento - conceitos e abrangências

As grandes transformações por que passam os mercados trazem como consequência mudanças na estrutura das empresas, no trabalho e nas relações comerciais, sendo talvez a principal transformação o distanciamento entre empresas e clientes. Podem-se perceber reflexos desse distanciamento, com tendência à impessoalização das relações cliente-fornecedor. Para minimizar os efeitos dessa tendência, é usada como estratégia pelos profissionais e acadêmicos a ideia de uma abordagem relacional nos processos de trocas comerciais (LOURENÇO; SETTE, 2012).

Os desenvolvimentos teóricos ao final da década de 1980 e 1990 acompanharam e estimularam as preocupações das empresas quanto à melhoria das relações com os clientes na busca de maior competitividade (ROCHA; LUCE, 2006).

Afirma Kerin *et al.* (2007) que significativos relacionamentos com clientes podem ser alcançados quando as empresas identificam maneiras criativas e atraentes de se conectarem com eles por meio de ações específicas. Quanto mais informações a empresa tiver disponível a respeito de cada cliente, mais condições terá de desenvolver relacionamentos com esse cliente e menores as chances de ele abandoná-la. Tanto que, se a empresa conhece o perfil e já tem o histórico de seus clientes, ela garante condições de começar a aplicar um sistema de gerenciamento de clientes.

Kotler (1998) conceitua o marketing de relacionamento como uma prática para desenvolver e construir, com consumidores, fornecedores e distribuidores, relacionamentos satisfatórios no longo prazo e então firmar nessas relações comerciais a confiança entre eles.

O marketing de relacionamento prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006). Esses autores enfatizam a interatividade, conectividade e experiência. Com essa perspectiva, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto e/ou serviço. Trata-se de um marketing que busca fazer interagir o cliente com a empresa, como forma de criar e manter uma relação entre ambos (MCKENNA, 1993).

O marketing de relacionamento tem como propósito identificar clientes e criar relacionamentos longos e duradouros, que sejam vantajosos tanto para a empresa quanto para o cliente. Pode-se dizer que é a forma como a empresa encontra o cliente, conhece-o, mantém contato com ele e tenta garantir que ele obtenha o que deseja da empresa em todos os aspectos do negócio. O segredo do sucesso é tratar um cliente de cada vez, não tratá-lo como fatia de mercado, mas sim como fatia de clientes, sendo importante não o quanto se sabe a respeito dele, mas quanto se sabe

a respeito de cada cliente (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2002; PEPPERS; ROGERS,1994).

Os autores Blackwell, Miniard e Engel (2008) completam essas afirmativas ao defenderem o ponto de vista de que clientes têm se tornando cada vez mais volúveis, optando por experimentar novos produtos e serviços que surgem em promoções, em vez de se manterem fiéis. Como há mais escolhas disponíveis, as distinções entre as marcas desaparecem, e as pessoas experimentam novas coisas.

Para Gummerson (2010), marketing de relacionamento não é uma simples tarefa que se desenvolve para se ter clientes leais e aumento da lucratividade. Ele o define de forma genérica: “O marketing de relacionamento é a interação das redes de relacionamentos” (GUMMERSON, 2010, p. 22). Afirma ainda que o marketing de relacionamento é constituído por três conceitos: relacionamentos, redes e interação,entendidos da seguinte forma:

- Relacionamentos necessitam que pelo menos duas partes estejam em contato uma com a outra. O relacionamento básico de marketing de duas partes, a díade, acontece entre um fornecedor e um cliente.
- Uma rede é um conjunto de relacionamentos de muitas partes, que podem se transformar em modelos extremamente complexos.
- Nos relacionamentos, nas díades simples ou nas redes complexas, as partes entram em contato entre si. Isso é chamado de interação.

De acordo com Kotler (1998, p. 63), “o marketing de relacionamento envolve todas as etapas que a empresa assume para conhecer os clientes e atendê-los melhor, tendo como tarefa criar forte lealdade”. Nesse sentido, o marketing de relacionamento tem como objetivo preservar a lealdade à marca por meio da otimização e manutenção do relacionamento com os clientes, tanto realizado no processo de venda como também no pós-venda.

As empresas podem tentar evitar problemas e realçar sua posição a partir do momento em que reconhecem logo de início a necessidade de administrar seu relacionamento com os clientes.

Deve interessar-se não em “fechar um pedido”, mas em manter um processo contínuo de transações (LEVITT, 1990). Completa Vavra (1993, p. 32) que “marketing é mais que completar uma venda, é iniciar um relacionamento; é mais que fechar um negócio, é construir lealdade”.

2.2.1 Satisfação dos clientes versus serviços prestados

Mercados muito competitivos, caracterizados por fenômenos como globalização, rápidos avanços em telecomunicações e processamento de informações, e com alta ampliação das opções de escolhas para os consumidores, trouxeram grandes desafios às empresas. No intuito de criar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo e que não sejam possíveis de imitação por parte dos concorrentes, as empresas passam por várias mudanças em sua cadeia de valores. Elas necessitam produzir mais do que produtos e serviços; elas precisam produzir satisfações superiores em seus relacionamentos e que não sejam oferecidas pelos concorrentes (FIUZA *et al.*, 2011).

No intuito de tentar criar vantagens competitivas que sejam de relevância estratégica e com grande potencial de diferenciação, pode-se destacar a oferta de serviços ao cliente (SLONGO; MUSSNICH, 2005). “A alta qualidade do serviço ao cliente pode ser uma forma eficaz de diferenciar a empresa de seus concorrentes, liderar o estímulo de novas vendas e desestimular a mudança para fornecedores alternativos” (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007, p. 107).

Uma das razões para que as empresas se preocupem com a satisfação dos clientes é por que isso é que determinará se ele vai ou não comprar o produto ou serviço da mesma empresa novamente.

Afirmam Milan e Toni (2012) que a satisfação é uma resposta de plenitude do cliente. Trata-se do julgamento de que um produto ou serviço tem características que proveram ou estão provendo um nível agradável de plenitude relacionada ao consumo, que pode incluir níveis abaixo do esperado ou superiores ao nível esperado. Pode-se, dessa forma, definir que a satisfação pode ser entendida como o grau de crença do cliente de que suas expectativas serão alcançadas ou excedidas por meio de benefícios recebidos, ou pode ser entendida também como o sentimento do consumidor no que se refere aos resultados provenientes do consumo em relação a um padrão

de prazer ou desprazer. As avaliações positivas pós-consumo são essenciais para manter os clientes (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008).

Para Peppers e Rogers (1994, p. 68), “os clientes mais satisfeitos com um produto recomendarão o produto aos seus amigos”. “Os clientes satisfeitos podem influenciar muito positivamente outras pessoas, criando indiretamente mais receitas e lucros” (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001,p. 54).

A satisfação é a avaliação realizada pelo consumidor ao longo de suas experiências de consumo adquiridas com o tempo (PRADO, 2006). Ela consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho ou resultado percebido de um produto e suas expectativas (KOTLER, 2005).

Afirmam Stone, Woodcock e Machtynger (2002) que a empresa pode basear a política de prestação de serviços de acordo com o nível de relacionamento que os clientes esperam que ela ofereça. “A organização que conhece as necessidades dos clientes também tem possibilidade de identificar os mais cobiçados pela concorrência e, dessa forma, tomar as medidas necessárias para reforçar a lealdade desses clientes a ela própria” (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2002, p. 131).

Completa Gronroos (2009) que uma empresa deve atender aos clientes de tal maneira que eles percebam que se pode confiar na empresa em todos os aspectos. O objetivo para o padrão de desempenho é aquele em que os clientes possam chamar não somente de defeito zero, mas também de defeito zero em confiança. Prado (2006, p. 6) afirma que “lealdade é um profundo comprometimento de um consumidor em continuar consumindo ou comprando de um dado fornecedor, causando a compra repetida da mesma marca ou mesmo grupo de produtos da mesma marca”.

Sinalizam Blackwell, Miniard e Engel (2008) que, mesmo que a experiência de consumo seja feita de maneira satisfatória, isto não é garantia de fidelidade. A garantia de que os consumidores permanecerão fiéis depende do nível de satisfação. Simplesmente satisfazer os clientes não é

suficiente. Ao contrário, as empresas devem se esforçar ao máximo para buscar o “encantamento do cliente”.

Para Vavra (1993), é importante haver um programa de satisfação de clientes, pois ele exerce uma função de pós-marketing por focalizar ou interagir com clientes. Esse programa desempenha várias funções, conforme as que se seguem:

- Estabelece uma relação formal entre a área de pesquisa e desenvolvimento da unidade de negócio, produção e funções administrativas com clientes. Essa relação é formalizada através de um programa que estimula o *feedback* do cliente.
- Consiste em um procedimento de coleta de informações, geralmente um levantamento externo e, frequentemente, um mecanismo estabelecido para processar e responder internamente ao *feedback* dos clientes.
- Pode ser supervisionado por consultor externo ou por empresa de auditoria.
- É quantitativo em seu resultado final, embora possa ter subcomponentes qualitativos.
- Monitora a satisfação dos clientes com: produto ou serviço, sistema de entrega e sistema de serviço pós-venda.
- Ajuda a estabelecer objetivos para aumentar a satisfação proporcionada aos clientes e fornece *feedback* para o monitoramento.

É muito importante as empresas possuírem um programa de satisfação de clientes, pois é ele que “checa” as práticas de negócios de uma empresa. Ele pode estabelecer uma interface entre a administração de marketing e a administração de qualidade e pode fornecer *feedback* para modificar produtos e serviços, dando condições de ajustes para melhor atender às necessidades e desejos dos clientes (VAVRA, 1993).

Cada vez mais a satisfação de clientes vem sendo reconhecida como uma medida do desempenho organizacional ou como um indicador de sucesso relativo aos esforços mercadológicos empreendidos por uma empresa. O gerenciamento da satisfação dos clientes se transformou em um imperativo para o sucesso de grande parte das empresas (MILAN; TONI, 2012).

Os clientes de uma empresa não podem ser tratados como objetos unidimensionais. Cada cliente é único, por isso prefere vivenciar e aprender com experiências também únicas. Cada um deles é uma mistura complicada de personalidade, motivações, atitudes e necessidades (STONE, WOODCOCK; MACHTYNGER, 2002).

Existem muitos métodos e técnicas que podem estreitar a relação do cliente com a empresa, como por exemplo, questionários, caixas para recebimento de sugestões, e-mails, e eles podem ser muito eficazes quando alguém os monitora constantemente e atua com rapidez em relação às reclamações e sugestões recebidas. O meio mais simples e rápido de obter *feedback* é facilitar a apresentação de queixas, por exemplo, por e-mails enviados no próprio *site* da empresa, desde que com estrutura de atendimento adequadamente dimensionada. Esses *sites* divulgam números de telefone de ligação gratuita como medida adicional (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007).

Afirmam Santos e Fernandes (2008) que, em um evento de falha no serviço, as empresas devem se comprometer a prover o serviço de maneira adequada em uma segunda tentativa e sob uma perspectiva estratégica. A recuperação de serviços foca o relacionamento com o cliente, em que o objetivo da recuperação não é somente corrigir uma falha específica, mas também aperfeiçoar o sistema de entrega de serviços. O objetivo é diminuir as ocorrências de falhas ao longo do tempo, fazendo com que a percepção do consumidor em relação à qualidade do serviço se torne mais positiva, de forma a fortalecer os relacionamentos a longo prazo.

Quando um cliente reclama, ele está criando uma oportunidade de colaborar com a empresa. “O tratamento de reclamações tem um efeito significativo sobre a percepção do cliente” (GRONROOS, 2009, p. 111).

2.3 Clientes inativos – implicações

Analisar a inatividade a partir de um mapeamento geográfico utilizando um sistema de informações torna possível à empresa identificar, pelo faturamento, inúmeras cidades que apresentam alto número de clientes inativos ou que estejam entrando na faixa da inatividade, até mesmo cidades inteiras que deixaram de comprar (NEPOMUCENO, 2003).

Nepomuceno (2003) completa que esse tipo de visão se obtém quando a empresa resolve não mais terceirizar sua área comercial, delegando a responsabilidade dos resultados de vendas aos seus representantes comerciais, e assume a responsabilidade de planejar e gerenciar resultados a partir de uma estrutura comercial. Isso ocorre quando, em determinado momento, a empresa toma consciência de suas perdas e resolve agir junto ao mercado, a partir da conscientização de seus dirigentes de que algo precisa ser feito.

É muito desafiador para as empresas atender de forma eficaz a demanda dos clientes, visando relacionamentos em longo prazo, pois, caso a empresa não atenda as necessidades e desejos dos clientes com propostas de produtos e serviços que realmente os satisfaçam, alguma outra empresa fará isso por eles.

O caminho que as empresas têm adotado, de acordo com Camelier (2007), é a busca da fidelidade dos seus clientes atuais, pois é comprovado que o retorno em médio prazo sobre os investimentos realizados para fidelização é mais baixo do que aqueles voltados à conquista de clientes novos. Outro caminho é a busca de novos clientes para repor os que deixaram de comprar produtos ou utilizar serviços da empresa.

Segundo Cannie (1995), apesar de as empresas perderem clientes, em geral, poucas fazem algo para recuperá-los. O importante é investir na recuperação de clientes inativos, e não somente tentar recuperá-los, mas principalmente perceber as causas das perdas e evitar mais perdas futuras.

Completa Vavra (1993, p. 239) que as “empresas devem tratar clientes perdidos como oportunidades de aprendizagem. Nesse aspecto, eles oferecem informações valiosas que podem ser usadas para identificar e remediar problemas antes de eles afetarem outros clientes.”

Conforme Nepomuceno (2003), a empresa deve desenvolver algumas ações:

- Trabalhar as informações existentes nos sistemas informatizados de sua empresa. Em grande parte das empresas, essas informações ainda estão em fase embrionária, na forma

de dados. Esses dados devem ser trabalhados e transformados em informações que possam ser utilizadas para o planejamento e o gerenciamento das vendas.

- Distribuir as informações dos clientes em ativos, inativos e entrando na faixa da inatividade por cidades.
- Identificar até que ponto sua empresa tem um mapeamento geográfico do comportamento das vendas. Saber onde ganhou e onde perdeu mercado. O próximo passo será identificar os fatores críticos que a levaram a perder clientes em cada uma das cidades e desenhar uma nova estratégia comercial para cada região.
- Desenvolver um questionário a ser preenchido pelos seus representantes com o objetivo de identificar as razões que levaram cada um dos clientes à inatividade. Bem elaborado, esse questionário dará uma visão clara dos fatores críticos regionais (em cada uma das cidades) bem como a participação de seus concorrentes em cada uma das regiões.
- Recuperar, via de regra, os fatores críticos que levam à inatividade. Esses fatores podem ser: preço, qualidade, atendimento de venda e pós-venda e logística de distribuição. É nesse momento que dois grupos de ações devem ser adotados simultaneamente para a recuperação dos inativos e conquista de novos clientes. Ações de curto prazo que darão sustentabilidade financeira à empresa e ações de médio e longo que corrigirão os fatores críticos identificados, tornando-a mais competitiva.

2.3.1 Redução de perdas de clientes

Conforme Kotler e Keller (2006), há cinco passos para tentar reduzir os níveis de percentuais de perda de clientes. Para eles, a empresa deve:

- definir e calcular seu índice de retenção;
- identificar as causas dos problemas com clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas;
- estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes;
- calcular quanto custaria reduzir os níveis percentuais da perda de clientes;
- ouvir os clientes.

Os lucros proporcionados por clientes antigos aumentam consideravelmente devido ao fato de que é preciso mais dinheiro para se conseguir clientes novos e se gasta menos para mantê-los. Na realidade, custa cinco vezes mais para uma empresa conseguir um novo cliente do que manter um já existente. Isso quer dizer que a verba que as empresas destinam ao processo de aquisição de novos clientes é muito maior do que a destinada ao processo empregado na tentativa de retenção dos clientes que já possuem. Essa crença coincide com os dizeres de Blackwell, Miniard e Engel (2008); Camelier (2007); Cannie (1995); Gonçalves e Gonçalves Filho (1995); Las Casas (2009); Milan e Toni (2012); Peppers e Rogers (1994); Stone, Woodcock e Machtynger (2002); Vavra (1993); Yamashita e Gouvêa (2007).

Considera-se que a forma mais frequente de *feedback* advindo do cliente é a reclamação. Quatorze por cento daqueles que mudam de marca o fazem devido às reclamações que não recebem atenção devida (PEPPERS E ROGERS, 1994).

As empresas acreditam que obtêm indicações da satisfação dos clientes por meio do registro de reclamações. Talvez elas desconheçam que noventa e seis por cento dos clientes insatisfeitos nunca reclamam, mas deixam de comprar (PEPPERS; ROGERS, 1994; KOTLER; KELLER, 2006). “Um dos sinais mais certos de um relacionamento mau ou em declínio é a ausência de queixas por parte do cliente” (LEVITT, 1990, p. 127).

Cobra (2003, p. 30) afirma que, “quando o cliente reclama, é sinal de que ele pretende continuar a ser cliente. E, quando ele não reclama, é sintoma de que ele pretende deixar de ser cliente”. Portanto a melhor atitude a ser tomada pela empresa é facilitar o processo de reclamações. Criar formulários de sugestões, serviços de discagem direta gratuita, sites e endereços eletrônicos permite a comunicação rápida. “Pelo simples fato de reclamar, um cliente está dando início a um diálogo com um anunciante e se mostrando receptivo a uma colaboração individualizada. Um cliente reclamante é um bem, uma oportunidade de negócio” (PEPPERS; ROGERS, 1994, p. 74).

No ambiente de negócios, o episódio da reclamação é muito importante, pois diante dele a empresa tem o potencial de restaurar a satisfação do consumidor, evitar a propaganda boca a boca negativa, reforçar a lealdade e minimizar uma situação insatisfatória que poderia motivar o

cliente a transferir suas transações para uma empresa concorrente (SANTOS; FERNANDES, 2008; GRONROOS, 2009).

De todos os clientes que registram uma reclamação, entre cinquenta e quatro e setenta por cento voltarão a fazer negócios com a empresa, se suas reclamações forem atendidas e resolvidas. O percentual chega a noventa e cinco por cento, se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. Clientes que reclamaram a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas falam para uma média de cinco pessoas sobre o bom tratamento que receberam (KOTLER; KELLER, 2006).

Cobra (2003) arrola uma lista daquilo que não se pode cometer no serviço junto ao cliente:

- Apatia: a apatia do funcionário, sobretudo os da linha de frente de atendimento, tais como vendedores, pessoal da entrega, instalação *etc.*, pode ser mortal para o relacionamento com os clientes.
- Dispensa: a dispensa do cliente ocorre com frequência quando o funcionário não procura entender o cliente no que ele quer ou necessita, e vai logo dispensando-o com frases do tipo: "não temos", "ainda não chegou", sem procurar entender seus problemas e suas necessidades.
- Condescendência: a condescendência significa tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não sabe o que quer.
- Automatismo: o automatismo no atendimento significa um comportamento indiferente e até certo ponto robotizado, sem nenhum tratamento mais personalizado ou individualizado.
- Passeio: o passeio ocorre quando o cliente é jogado de um departamento para outro, sem que ninguém se preocupe em entender o seu problema e buscar uma solução.
- Frieza: a frieza é uma forma de indiferença. Quando um tratamento ao cliente, além de indiferente, é hostil, isso agrava toda a situação. Tratamentos inamistosos, desatentos ou impacientes podem deixar o cliente magoado ou mesmo com raiva.

- Livro de regras: essa é uma das desculpas mais frequentes para um mal atendimento. As normas da empresa são colocadas acima dos interesses de satisfação do cliente.

Como decorrência desses erros no serviço de atendimento ao cliente, a empresa corre sério risco de perder clientes e ser desprezada pelo mercado.

2.4 Aplicação/avaliação do marketing de relacionamento – conquista, retenção e reativação de clientes

Para que as empresas desenvolvam relacionamentos bem-sucedidos com os clientes, exige-se prática constante e intensa de marketing, sendo o intuito principal reforçar o relacionamento (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008). A seguir estão listadas algumas estratégias que podem servir para se praticar relacionamento com os clientes:

- Faça do marketing individualizado uma realidade: conhecido como o marketing *one-to-one*.
- Institua uma política de controle de qualidade total: comprometimento total com a excelência a partir da alta gerência por meio de um sistema eficaz de círculos de qualidade (grupos de empregados que se encontram regularmente para resolver problemas), um sistema de sugestões de empregados, amplo uso de princípios de controle estatístico de qualidade, o objetivo de alcançar “zero defeito”, e programas constantes de treinamento.
- Introduza um sistema de identificação antecipada de problemas: quando um consumidor aparece como um cancelamento em um sistema, é normalmente tarde demais para retê-lo. Um sistema de identificação antecipada de problemas acusa a queda nas compras de um cliente e permite promover esforços de marketing antes que o cliente tenha sido perdido.
- Crie expectativas realistas: a satisfação está baseada na forma como as expectativas dos consumidores são respondidas. Exemplo: um consumidor que compra um celular com base na promessa da “melhor recepção em toda área metropolitana”, se descobrir limitações geográficas na cobertura do telefone, ficará infeliz com a compra, o produto e a marca por causa de promessas irreais feitas na propaganda.

- Proporcione garantias: a garantia dos produtos cresceu nos últimos anos pela possibilidade de a diminuição dos riscos de uma marca ou produto particular falhar. Apesar da evidência de que as garantias são mais importantes para avaliação de uma nova marca, as empresas usam-na para encorajar as vendas e criar uma relação com o consumidor.
- Proporcione informações sobre o uso do produto: os consumidores devem receber informações sobre como os produtos devem ser usados para garantir o melhor desempenho deles.
- Solicite resposta do consumidor: se uma organização quer fomentar a fidelidade dos consumidores e a repetição do comportamento de compra, precisa saber qual o nível de seu desempenho aos olhos destes. Um sistema de *feedback* – tão simples quanto um telefone 0800 até um sistema complexo proativo de pesquisa de satisfação do cliente – permite à empresa capturar a informação.
- Reconheça, responda e retifique as reclamações dos consumidores: algumas organizações empregam uma pessoa (e em uma escala maior, um departamento de relacionamento com consumidores) para ouvir as reclamações e minimizar a ira dos consumidores. A chave para o sucesso desse processo é o reconhecimento do problema e a habilidade do representante da empresa em solucioná-lo. O reconhecimento de um problema sério e um pedido de desculpas imediato, acompanhado de um *recall*, pode afastar o ultraje, o pânico e a deserção por parte dos consumidores.
- Reforce a fidelidade do consumidor: baseado na teoria da aprendizagem – comportamentos que são recompensados são repetidos. Os programas de fidelidade do consumidor podem influenciar os comportamentos de compra. Quando os programas de marketing são bem implementados, eles entregam uma experiência de qualidade superior ao consumidor. Eles tendem a repetir seu comportamento de compra e a desenvolver a fidelidade a uma empresa e suas marcas ou lojas, levando a um aumento nas vendas, aos lucros e também a informações valiosas sobre como melhorar as estratégias existentes.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), há programas de recompensas que se transformam numa opção para retenção de clientes. Esses programas oferecem recompensas para o comportamento de compra do cliente, às vezes relacionadas aos produtos e serviços comprados

(cupons, milhagem, descontos). Em outros casos, os clientes dão valor a outros tipos de benefícios, além de recompensas monetárias, como por exemplo, reconhecimento e diferenciação de tratamento. D'Angelo, Schneider e Lóran (2006) contrapõem-se a isso, dizendo que erram as empresas que entendem o relacionamento como sinônimo de retenção de clientes ou mera repetição de compra, pois, se assim se portarem, estarão desprezando a dimensão emocional do relacionamento, aquela que une empresa e cliente por razões que excedem motivações exclusivamente funcionais. Desses benefícios funcionais é que se originam os principais resultados dos relacionamentos: propaganda boca a boca e fidelidade do cliente.

Conforme Lourenço e Sette (2012), os benefícios de tratamento especial, referentes à redução de preços, brindes, desconto ou programas de fidelidade, apenas criam lealdade temporária, isto é, os clientes serão leais enquanto a empresa fornecer-lhes essas vantagens ou até a concorrência passar a disponibilizar maiores vantagens econômicas.

É considerado erro tratar o marketing de relacionamento sob a vertente de se ter programas de fidelidade. Os programas de fidelização tiveram origem nas companhias aéreas na década de 1980 como forma de retribuir a preferência dos clientes. Eles têm como objetivos estabelecer vínculos que resistam ao tempo, trazendo resultados a médio e longo prazo (CREMONEZI; PIZZINATTO; SPERS, 2012).

Muitas organizações têm implementado uma variedade de programas de fidelidade e recompensa, que, por definição, reconhecem e recompensam os consumidores pelo seu bom comportamento – nesse caso, se comportando como a organização deseja que se comportem. Há empresas que oferecem cartão de milhagem, que permite acumular milhas quando viajam em uma companhia aérea. Há empresas que adotam cartões de cliente preferencial, que dão descontos por serem preferenciais. Inúmeros hotéis, varejistas e restaurantes também oferecem cartões de uso frequente para encorajar os clientes a comprar mais e construir relacionamentos com eles (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008).

Lourenço e Sette (2012) chamam a atenção quanto à lealdade do cliente. Segundo ele, trata-se dos benefícios relacionais existentes entre empresa e cliente. Defende a ideia de que clientes leais

representam maior lucratividade. Entre os fatores que aumentam a lucratividade estão: as compras mais frequentes, a queda do custo de servir um cliente leal, menor sensibilidade ao preço, propaganda boca a boca positiva e menos atenção à concorrência.

A adoção do impacto de retenção pode assumir muitas formas. A empresa pode proporcionar vantagens adicionais que tornem mais custoso ao cliente mudar para um concorrente. Dar ao cliente exatamente o que ele quer, através do diálogo permanente com os clientes. Ao compreender melhor o cliente, a empresa pode tornar mais fácil que ele faça negócios com ela, talvez até personalizando a experiência de compra e consumo para ele. A empresa pode recompensar clientes por transações de compra, ou mesmo pela duração da experiência de consumo.

A empresa pode considerar que o fortalecimento da relação com o cliente, através de vínculos emocionais, pode ser mais eficiente na criação do valor da retenção, ou seja, qualquer coisa que aumente a sensação de perda que o cliente irá sentir, caso deixe de comprar da empresa. Dessa forma, a empresa tira proveito de oportunidades para satisfazer necessidades adicionais de seus melhores clientes, aumentando com isso as receitas e também a retenção. “As empresas que investem em relacionamentos não apenas atraem novos clientes, bem como mantêm e melhoram suas relações com os clientes atuais” (MILAN; TONI, 2012, p. 435).

Quanto à reconquista de clientes, Vavra (1993) entende que também se devem ter programas que podem ser de muitas formas, desde um altamente organizado, agressivo até a simples manutenção do nome do cliente em um *mailing list* para mostrar-lhe que ele não foi esquecido pela empresa.

Um dos maiores erros de marketing é retirar os nomes dos clientes inativos do banco de dados. Quando isso é feito, o cliente geralmente para de receber qualquer comunicação da empresa e sua insatisfação com ela torna-se realidade à medida que a empresa inconscientemente interrompe qualquer informação. Nesse caso, o cliente se sente esquecido pela empresa.

Conforme Nepomuceno (2003), podem-se catalogar os clientes inativos em várias classes, que vão desde aqueles que não se interessam pela empresa, por questões de rentabilidade,

inadimplência, logística de distribuição e outros aspectos, até chegar àqueles que são os perdidos para a concorrência. E recuperar clientes que foram perdidos para a concorrência requer adequar a organização às expectativas e necessidades dos clientes. Isso implica uma reengenharia que envolve todas as áreas da empresa.

Segundo Vavra (1993), as razões mais comuns que levam clientes a abandonar uma empresa são as seguintes:

- Insatisfação com o produto, prazo de entrega, instalação, serviços ou preço. Mesmo que um cliente aceite desculpas por atraso na entrega, embalagem inadequada, ou até por receber o produto como de qualidade inferior, é improvável que, no mundo competitivo de hoje, ele permaneça leal à empresa. Um aumento de preço pode ter o mesmo efeito, principalmente se o cliente não for avisado com antecedência.
- Dificuldade de lidar com reclamações. Essa é uma situação em que um único incidente pode levar um cliente a abandonar a empresa. Se um cliente sente que sua reclamação foi ignorada, minimizada ou mal solucionada, existem grandes chances de ele procurar outro fornecedor. Quaisquer desentendimentos com os vendedores aumentam substancialmente a possibilidade de perder-se um cliente.
- Desaprovação de mudanças. Os relacionamentos com clientes são vulneráveis a qualquer mudança de preços, políticas ou vendedores. Alguns clientes podem tornar-se tão irritados que param de comprar imediatamente.
- Insatisfação com o tratamento. Frequentemente, os clientes atuais não percebem a atenção e cortesia que recebem. Sua familiaridade leva-os a serem tratados de maneira imprópria (frequentemente rude). Esse é um erro capital – todos os clientes devem ser tratados com igual respeito.
- Novos funcionários ou novas políticas da empresa. Mudanças na situação do cliente podem romper seu relacionamento com a empresa, sem que ela tenha cometido qualquer falta. A melhor defesa é ficar alerta a tais possibilidades e tentar antecipar e neutralizar seus impactos.

- Aceitação de uma oferta concorrente. Nenhum cliente, não importa sua fidelidade, está garantido além do último pedido que tenha assinado. O concorrente está sempre alerta e, às vezes, leva embora um cliente.

De acordo com Nepomuceno (2003), são cinco os principais fatores que os clientes identificam para aceitar ou rejeitar os produtos da empresa: preço, qualidade, prazo de entrega, política comercial, atendimento de venda e pós-venda. E os passos para a recuperação são:

- Tomada de consciência por parte da alta direção da empresa de que esta trabalha para o mercado e, portanto, ele tem o poder de estabelecer as regras que deverão prevalecer sobre todos os interesses pessoais de seus dirigentes. Empresas conscientes desse fato costumam visitar seus clientes quando eles se mostram insatisfeitos com produtos ou serviços que adquiriram, substituindo de imediato tais produtos ou serviços. Esse hábito demonstra inteligência mercadológica e reconhecimento de que a empresa trabalha para os seus clientes.
- Pesquisa junto aos clientes para conhecer suas expectativas e a atuação da concorrência. É comum as empresas que se preocupam com mercado contratarem serviços externos com o objetivo de pesquisar o mercado e levar para dentro delas informações colhidas no campo. É uma das formas utilizadas para enxergar o mercado pelos olhos dos clientes.
- Planejar e implantar um programa de reestruturação interna com objetivo de adequar o padrão da empresa aos fatores aos quais o mercado é mais sensível. Essa é, sem dúvida alguma, a fase do processo que irá requerer mais esforços de toda a empresa.
- Planejar e implantar uma estrutura capaz de marcar presença sistemática junto ao mercado. Em uma era em que a informação e a comunicação são bens imensuráveis, a empresa deverá dispor de todos os recursos tecnológicos disponíveis de forma integrada para marcar presença junto aos seus clientes. Nenhuma ferramenta pode hoje atuar de forma isolada, ou seja, já não se pode pensar em representantes comerciais atuando sem o apoio de um mapeamento de mercado, telemarketing, marketing direto e outras ferramentas de prospecção e fidelização.
- Abrir canais de comunicação com o mercado. Um bom exemplo disso é o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), implantado com o objetivo de ouvir o mercado e reciclar as ações da empresa, moldando-as às exigências dele.

Problemas e falhas no serviço requerem do departamento responsável pelo contato direto com o cliente o desenvolvimento de um sistema de recuperação de serviços. As seguintes diretrizes poderão ser úteis para desenvolver tal sistema (GRONROOS, 2009):

- Calcular custos de falhas e erros: obter novos clientes é sempre mais caro do que conservar os clientes existentes. A propaganda boca a boca negativa também tem um efeito prejudicial sobre a imagem da empresa, e isso faz com que conquistar clientes seja mais difícil e caro. Corrigir erros e recuperar situações problemáticas agregam custos que poderiam ter sido evitados se o serviço tivesse funcionando bem desde o início.
- Solicitar reclamações: é importante obter informações sobre falhas que ocorrem, erros que são cometidos. Os funcionários, especialmente os que estão em contato com os clientes, devem saber monitorar os processos de serviço em busca de erros e falhas, de modo que, se existir um problema, a empresa o perceba antes mesmo do cliente, se possível.
- Identificar necessidades de recuperação: erros podem acontecer e falhas podem ocorrer praticamente em qualquer lugar. Tendo consciência disso, a empresa deve preparar a organização para cuidar das possíveis falhas.
- Recuperar rapidamente: uma antiga regra prática diz que clientes desapontados contam suas experiências negativas a outras doze pessoas, ao passo que clientes satisfeitos contam suas experiências positivas a um número bem menor. Quanto mais lentamente um problema for atendido e corrigido, mais negativo será o boca a boca criado.
- Treinar funcionários: funcionários de contato com clientes devem entender porque falhas de serviço precisam ser entendidas e recuperadas rapidamente e precisam compreender e avaliar por que eles, que estão na linha de frente, têm a responsabilidade de identificar problemas, erros e clientes que pareçam desapontados com o processo de serviço. Eles precisam ter a responsabilidade de tomar providências para administrar a frustração de um cliente desapontado e fazer esforços para corrigir rapidamente os erros e compensar o cliente por suas perdas.
- Fortalecer a autonomia e capacitar os funcionários de contato com o cliente: a capacitação dá aos funcionários um melhor entendimento da situação, conhecimentos e habilidades na recuperação dos serviços. Para tratar com clientes insatisfeitos e frustrados, eles precisam ter autoridade para tomar decisões sobre o que fazer e o quanto compensar.

- Manter o cliente informado: o cliente sempre deve ser informado de que o erro ou falha foi reconhecido e que o processo de recuperação está em curso. Se não for possível fazer uma recuperação no local e se o processo for demorado, os clientes devem ser informados do seu andamento. E quando o problema for corrigido, o cliente deve ser notificado do resultado, mas também de que a empresa aprendeu com a falha e quais providências corretivas foram tomadas para melhorar o processo de serviço.
- Aprender com os erros: a empresa deve ter um sistema para usar as experiências de recuperação de serviço de maneira produtiva. Falhas de serviço, problemas de qualidade e outros erros frequentemente podem ser rastreados, mesmo um problema estrutural em algum processo da organização ou uma atitude do funcionário ou do gerente. É importante que a empresa analise a raiz do problema e corrija os processos e as atitudes subjacentes. As situações que levaram a situações problemáticas devem ser administradas melhor na próxima vez que ocorrerem.

Se não dispuser de um mecanismo de *feedback*, uma empresa não pode monitorar e melhorar continuamente a qualidade de seu produto ou serviço. “A solução das reclamações é, portanto, um dos mais poderosos instrumentos de que qualquer profissional de marketing dispõe para dar início a relacionamentos duradouros e produtivos com clientes” (PEPPERS; ROGERS, 1994, p. 72). Essa atitude oferece ao profissional de marketing a oportunidade de trabalhar com o cliente com a finalidade de resolver os problemas desse cliente. Identificar a insatisfação faz parte da tentativa de alcançar a satisfação.

No que diz respeito aos clientes sob uma perspectiva de marketing individualizado, Peppers e Rogers (1994) apontam três atitudes básicas necessárias de se tomar para começar a pensar em termos de fatia de clientes e não apenas de fatia de mercado:

1 – *Identificar os seus clientes, ou fazer com que eles se identifiquem.* Conseguir nomes e endereços dos clientes. Ao fazer com que os clientes se identifiquem, faça-o de maneira a reunir dados importantes.

2 – *Associar as identidades dos clientes às transações que eles realizam com você.* Associar a identidade de um cliente ao volume real de vendas ou ao histórico transacional desse cliente com sua empresa lhe proporcionará o perfil de seu cliente.

3 – *Perguntar aos seus clientes sobre os negócios que eles fazem com os seus concorrentes.* Identificar os seus clientes de modo a permitir a implantação de estratégias de fatia de clientes, com a finalidade de conseguir que cada um deles gere mais negócios para a empresa faz as empresas gerarem o tipo de informação necessária para começar a atacar os seus problemas de marketing sob uma perspectiva individualizada.

No atual ambiente econômico, não basta simplesmente entender o que leva os clientes a comprarem da sua empresa. Para se manter no mercado, é importante compreender a posição da empresa em relação aos principais concorrentes. Se a empresa determina que o valor de retenção seja o fator chave para o valor do cliente e seus concorrentes estiverem fazendo um trabalho melhor que o seu ao criar o valor da retenção, sua organização poderá prever a perda de uma parcela significativa dos seus atuais clientes (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001).

Milan e Toni (2012) afirmam que a retenção de clientes está relacionada à manutenção da preferência do cliente por um determinado fornecedor, resultando na intenção e na efetiva repetição dos negócios com tal fornecedor ao longo do tempo.

Seguem algumas ações administrativas específicas implantadas na estratégia de marketing de uma empresa, implementadas a partir de um programa de satisfação de clientes (VAVRA, 1993):

- Um sistema para acompanhar (*follow-up*) problemas específicos detectados durante as entrevistas. Os clientes ficarão muito satisfeitos se um problema for resolvido porque a empresa levou em consideração suas observações em um questionário. É importante que a resposta seja rápida.
- O pessoal interno de controle de qualidade deve receber regularmente informações dos clientes. Essas pessoas devem desenvolver sistemas internos de qualidade para promover os aspectos de qualidade mais importantes para os clientes.
- Os dados de um programa administrado consistentemente podem ser relacionados aos planos de incentivos dos funcionários. Vendedores que marcarem altos *scores* no programa devem ser recompensados. Aqueles de *scores* baixo devem ser encorajados a melhorar através de treinamento e motivados para satisfazerem os clientes.

- Os clientes podem ser segmentados em grupos baseados em medidas de satisfação (alta, moderada, baixa). A identificação de características distintas de cada segmento fornece informações valiosas para estratégias de promoção e marketing.

Apesar de as empresas tentarem fazer o máximo pela satisfação dos clientes, com atendimento às necessidades e ao que eles esperam, ainda assim muitas empresas perdem clientes. A análise aprofundada dos principais fatores que provocam essa perda e a redefinição das estratégias a partir dessas revelações e visando reverter o quadro são atitudes tomadas por uma parcela muito pequena de empresas (CAMELIER, 2007).

Segundo Vavra (1993), a implantação de um programa de recuperação de clientes perdidos consiste em três etapas:

- Descubra por que o cliente parou de comprar. Para planejar uma abordagem bem-sucedida para um ex-cliente, deve ser descoberta a razão que o levou a abandonar a empresa. Pode ser algo que a empresa já sabia ou não ou pode ser alguma coisa fora de seu controle.
- Pesquise a situação atual do cliente. Não pressuponha que as necessidades dele existentes há um ano ou há seis meses ainda permanecem. O mercado muda rapidamente e novas demandas podem ocorrer.
- Faça o contato. Qual é a melhor maneira de entrar em contato com um cliente: telefone ou uma visita inesperada? Quem deve fazer o contato? Encontre as respostas revendo as maneiras como o cliente prefere ser abordado. Após isso, coloque um plano de medidas em ação.

Ao realizar o proposto acima, pode-se ter uma oportunidade de reconquistar o interesse do cliente. Oferecer soluções para seus problemas, oferecer algo que não esteja recebendo dos concorrentes em termos de benefícios, serviços, qualidade pode proporcionar uma nova chance de voltar a serem parceiros. Afirmam Milan e Toni (2012, p. 435) “que a retenção de clientes vem se tornando imprescindível para o sucesso empresarial”.

2.5 Força de vendas *versus* relacionamentos

A venda pessoal é sem dúvida uma das mais eficientes ferramentas de comunicação de marketing. Trata-se da comunicação direta da empresa com seus clientes através dos vendedores. Pelo fato de ser pessoal, essa forma de comunicação apresenta muitas vantagens. O representante da empresa pode adaptar a mensagem, a situação ou a apresentação de vendas de acordo com a necessidade do consumidor (LAS CASAS, 2009).

O relacionamento entre compradores e vendedores está na essência da disciplina de marketing. Não é uma ideia nova; suas origens remontam ao desenvolvimento do próprio conceito de marketing, que clamava pela satisfação do consumidor como principal objetivo da organização. É central nesse conceito a ideia de que, a menos que tanto comprador como vendedor se percebam como beneficiados, o relacionamento entre eles não pode ser duradouro (ROCHA; LUCE, 2006).

Rocha e Luce (2006) afirmam que a escolha de um novo fornecedor, assim como a força do vínculo com os clientes atuais, pode decorrer mais de laços pessoais estabelecidos com o cliente do que de sua importância econômica para a organização.

O forte relacionamento entre comprador e vendedor é importante e necessário. “Eles devem cultivar relações de longa duração. Por exemplo, o vendedor deve telefonar ou visitá-lo com frequência” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 194). O desenvolvimento de um relacionamento contínuo com um comprador requer um enfoque na criação de valor associado a muito trabalho. Os vendedores precisam se assegurar de que seus clientes se beneficiam de seus produtos e serviços. “Eles fazem visitas regulares aos clientes e desempenham as funções normais de vendas e assistência técnica” (HUTT; SPEH, 2002, p. 304).

O relacionamento entre vendedor e comprador normalmente não termina quando uma venda é realizada. Esse relacionamento vai sendo intensificado cada vez mais e auxilia a decisão de escolha do comprador por ocasião de sua própria aquisição. A qualidade dessa união irá depender de como o vendedor será capaz de administrar o relacionamento (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007).

Afirmam Blackwell, Miniard e Engel (2008) que o sucesso das vendas pode ser determinado pelos fatores: relacionamento durante a transação, estratégias de persuasão utilizadas e adequação da oferta às necessidades e características do cliente. As habilidades do profissional de vendas em ganhar a confiança do comprador e completar uma negociação satisfatoriamente são afetadas por:

- Conhecimento e *expertise* percebidos: a habilidade de um profissional de vendas em exercer influência persuasiva é afetada por sua *expertise* percebida. Quando o pessoal de venda é visto como conhecedor, os consumidores preferem comprar um produto baseado na sua confiança depositada no funcionário.
- Confiabilidade percebida: as crenças prévias de um comprador sobre a confiabilidade de um vendedor afetam todo o processo de negociação. Os acordos vendedor-comprador, assim como a disposição do comprador em fazer concessões, são aumentados quando estão presentes altos níveis de confiabilidade percebida. A firmeza na barganha é vista mais positivamente quando a confiança é forte.
- Conhecimento do consumidor: alguns estudos recentes mostraram que quanto mais familiar o profissional de vendas é de seu cliente, mais há chances de fechar uma venda. Os funcionários de vendas conhecedores podem descrever e classificar diferentes tipos de consumidores (incluindo conhecimento sobre as características pessoais, motivos e comportamentos) e têm informação sobre outras experiências de vendas para guiá-los em situações similares.
- Adaptabilidade: uma sofisticada estrutura de conhecimento do consumidor parece estar relacionada à adaptabilidade. Com essa estrutura instalada, um profissional de vendas se torna capaz de responder à mudança e às necessidades e expectativas dos consumidores.

O bom relacionamento entre o comprador e vendedor deve ser fruto da crença em que os parceiros cumprirão o combinado. A desconfiança no vendedor leva o comprador a desenvolver controles para proteger seus interesses, aumentando o tempo e o esforço despendidos para obtenção de resultados (FREDERICO; ROBIC, 2008).

O quadro abaixo sinaliza as diferenças de perspectivas do cliente em relação à do vendedor. Em tempos atuais, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) afirmam que se trata de uma nova tendência em que o foco é no cliente.

QUADRO 1 - Perspectiva do cliente *versus* perspectiva do vendedor

Perspectiva do vendedor	Perspectiva do consumidor
Culminação de uma grande negociação de venda	Iniciação de um novo relacionamento
Oportunidade de transformar nosso trabalho em dinheiro	Preocupação com a atenção exigida pela nova venda
Fechamento da venda abre oportunidade para novos clientes potenciais	Quanta atenção e auxílio serão recebidos após a decisão de compra
Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção	Desejo de continuar a interagir com o departamento de vendas

Fonte: VAVRA, 1993, p. 32.

A força de vendas desempenha um papel muito importante na identificação de fatores que tragam a satisfação do cliente. Quando as empresas enviam equipes para visitar clientes escolhidos por elas, essas equipes são usadas para indicar a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços. “A noção é que uma visita ao local de uso ou consumo pode ajudar mais as empresas a conhecer o desempenho de seus produtos e serviços” (VAVRA, 1993, p. 283).

Para Stone, Woodcock e Machtynger (2002), a força de venda pode ser usada nos momentos em que há necessidade de contatos pessoais. Provavelmente contatos pessoais são importantes nos seguintes casos:

- o atendimento pessoal é considerado necessário;
- um novo e importante contato foi feito;
- um problema difícil e complicado precisa ser resolvido;
- uma apresentação complicada precisa ser feita;
- um diagnóstico profundo precisa ser realizado;
- determinado cliente solicitou uma visita pessoal do vendedor;
- uma pesquisa *in loco* foi exigida.

Os vendedores, além de gerar vendas, também desempenham papel importante e fundamental na pesquisa de marketing. As informações coletadas por eles geralmente são incluídas nos relatórios

de suas visitas, pois, na interação com os clientes, os vendedores obtêm informações sobre seus concorrentes, podendo ser os primeiros na empresa a ouvir falar de inovações ou estratégias de comunicação formuladas pela concorrência. Os vendedores traçam suas próprias estratégias de vendas, tendo para isso conhecimento sobre seus pontos fortes e fracos e sobre a abordagem que os clientes são mais propensos a valorizar. Eles podem ajudar os clientes a utilizar bem os produtos ou sanar dúvidas sobre as compras. Em algumas empresas, os vendedores possuem certa autonomia para ajustar preços, alterar prazos de pagamentos ou oferecer outros benefícios aos clientes (CHURCHILL; PETER, 2000).

A vantagem da venda pessoal é que, caso haja objeções, elas podem ser respondidas no momento em que aparecem, facilitando, dessa forma, que se desperte o desejo dos consumidores para a compra do produto. A conversa direta, com troca de informações, ideias, opiniões e possibilidade de analisar reações, dá boa probabilidade para o fechamento de vendas(LAS CASAS, 2009).

Hutt e Speh (2002) identificam os vendedores como representantes comerciais,isto é, são os vendedores que trabalham de forma independente (ou para uma empresa de representação). O ponto forte deles é o conhecimento especializado do produto associado a um conhecimento profundo dos mercados e das necessidades dos clientes. A grande maioria dos representantes tem muita experiência no segmento em que atua, podendo oferecer aos clientes aconselhamento técnico e aumentar a alavancagem do cliente com fornecedores. O representante também fornece ao cliente um fluxo contínuo de informações ou inovações e tendências de equipamentos.

Rosenbloom (2002) sobrepõe-se a essas afirmativas, dizendo que os representantes são intermediários independentes e, na maioria das transações, não assumem direitos sobre os produtos que negociam, mas estão ativamente envolvidos em funções de negociação (compra e venda) enquanto agem em nome de seus clientes.

Segundo Churchill e Peter (2002, p. 511), “muitas empresas procuram desenvolver um relacionamento de vendas, na qual os vendedores desenvolvem relações mutuamente benéficas e

de longo prazo com os clientes. Os clientes geralmente valorizam mais as relações de envolvimento do que simples tiragem de pedidos”.

No marketing de relacionamento, o fechamento da venda não é o fim do processo. Ao contrário, os vendedores orientados para a criação de valor continuam trabalhando num relacionamento de longo prazo com os clientes. Todas as atividades para a formação desse relacionamento, que incluem as visitas de acompanhamento de vendas, servem para medir se os clientes estão satisfeitos com suas compras. O acompanhamento eficaz contribui para que o cliente avalie a transação como benéfica e geradora de valor, o que pode deixá-lo propenso a realizar novas compras (CHURCHILL; PETER, 2000).

“A realização de acompanhamentos são úteis para obter a repetição de vendas que custa cerca da metade da quantia necessária para se fechar uma venda com um novo cliente” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 518).

2.6 Canais de distribuição: atacado *versus* relacionamentos

Tem grande relevância o relacionamento entre membros de um canal de marketing. Uma empresa sozinha não consegue, muitas vezes, distribuir seus produtos para os seus mercados-alvo. O relacionamento pode repercutir nas estratégias de distribuição dos membros de um canal e funcionar como um fator fundamental para o desempenho. Possibilita que um fabricante em conjunto com os intermediários, faça com que seus consumidores percebam de forma positiva o valor de suas ofertas (LARENTIS; SLONGO, 2008).

O canal de distribuição é o elo que liga o gerente de marketing ao mercado. Gerenciar o canal de marketing B2B é uma tarefa muito desafiadora. O profissional de marketing deve assegurar-se de que o canal da empresa está alinhado, de forma apropriada, com as necessidades de importantes segmentos de mercados. (HUTT; SPEH, 2002). Um canal representa a maneira pela qual os clientes e uma empresa interagem. É uma rota de negócios para os clientes e uma relação contínua de negócios entre uma empresa e seus clientes.

A decisão sobre a distribuição, além da importância como um dos componentes das variáveis controláveis que afetam as demais, traduz compromissos a longo prazo que exigem grandes

investimentos. Sempre deve existir esforço por parte da empresa para desenvolver um bom relacionamento comercial com os membros do canal, o que pode exigir investimentos em treinamento e desenvolvimento da capacidade de trabalho dos intermediários. Com a existência de várias empresas empenhadas em levar produtos do produtor ao consumidor, cada uma delas será responsável pelo desempenho de certas tarefas do marketing, que devem ser executadas de qualquer forma, não importa por quem (LAS CASAS, 2009).

Kerin *et al.* (2007, p. 387) trata os canais de distribuição como sendo canal de marketing, “que consiste de indivíduos e empresas envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou para consumo dos consumidores ou dos usuários”. Gerenciar o relacionamento nas empresas faz criar valores na medida em que faz com que os produtos e serviços estejam disponíveis aos clientes no local e na hora certa (LARENTIS; SLONGO, 2008).

É função do canal de distribuição criar rotinas de transações e reduzir o número de contatos necessários para realizar o montante de venda desejado. É possível conseguir um número menor de transações, já que se usam intermediários que revendem para um número maior de clientes. A função do canal de distribuição pelo lado do consumidor é de facilitador, uma vez que reduz sua incerteza de onde comprar produtos e permite a compra em lotes menores (CASTRO *et al.*, 2007).

O relacionamento que a empresa cria com seu cliente depende do envolvimento e da participação de todos os elos da cadeia de comercialização. Os relacionamentos precisam ser formados e nutridos com todos que participam dessa cadeia e contribuem direta ou indiretamente para o relacionamento com o consumidor (CRESCITELLI; IKEDA, 2006).

O canal de distribuição abordado neste trabalho é o atacado, que são “as empresas maiores e mais predominantes nos canais *business-to-business*” (COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 374). Kotler e Keller (2006, p. 516) definem atacado da seguinte forma: “Por atacado entendem-se todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial”.

Os atacadistas consistem em empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial (ROSENBLOOM, 2002). Para Churchill e Peter (2000, p. 394), “atacadista é o comerciante primariamente envolvido em comprar, adquirir direitos de propriedade e, usualmente, armazenar e manipular bens em grandes quantidades e revendê-los a varejistas ou a usuários industriais e empresariais”. O atacadista é o tipo de intermediário caracterizado por não vender ao consumidor final (LAS CASAS, 2009). “Atacadistas são proprietários independentes que assumem a posse da mercadoria que manuseiam” (KERIN *et al.*, 2007, p. 394).

Os atacadistas são intermediários que vendem produtos a varejistas ou outros atacadistas. É importante ressaltar que o que diferencia o atacadista de um varejista é que ele não vende ao consumidor final. Se ele fizer isso, estará envolvido numa atividade varejista. Importante destacar é que os atacadistas, na maioria das vezes, só vendem em grandes quantidades (LAS CASAS, 2009).

Em alguns setores, os atacadistas também são chamados de distribuidores, em particular quando têm direitos exclusivos de distribuição. Eles criam valor para fornecedores e compradores, realizando funções de distribuição (CHURCHILL; PETER, 2000). “Os distribuidores são normalmente empresas pequenas e independentes que atendem a mercados geográficos pequenos” (HUTT; SPEH, 2002, p. 304).

Afima Rosenbloom (2002) que os atacadistas, além de desempenharem as tarefas de distribuição, são adequados para desempenhar as seguintes tarefas para seus clientes:

- garantir a disponibilidade dos produtos;
- fornecer serviço ao cliente;
- estender crédito e auxílio financeiro;
- oferecer conveniência de sortimento;
- fragmentar volumes;
- ajudar os clientes com aconselhamento e suporte técnico.

Coughlan *et al.* (2002) fazem uma pequena distinção entre atacadistas e distribuidores. Para eles, o termo atacadista costuma referir-se a uma empresa que revende produtos para outro

intermediário, enquanto o termo distribuidor refere-se a uma empresa que revende o produto para o cliente que usará o produto.

Os distribuidores são a força mais completa e importante dos canais de distribuição. Segundo Hutt e Speh (2002, p. 303), “os distribuidores e representantes respondem pela maioria das vendas *business-to-business* feitas através de intermediários”. Os distribuidores atacadistas mantêm à mão os produtos de que os clientes precisam e os tornam disponíveis imediatamente. Essa disponibilidade torna o distribuidor atacadista uma reserva e uma extensão do sistema de estoque do cliente. (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Conforme Crescitelli e Ikeda (2006), a visão tradicional do canal de distribuição como sendo facilitador para distribuição de produtos, servindo como intermediário entre o fabricante e o consumidor, chega a ser uma concepção ultrapassada. Os canais são considerados atualmente pelos fabricantes como parte integrante de uma cadeia que, além de promover a distribuição, agrega valor ao produto e serviço.

“Sem uma boa rede de distribuição é praticamente impossível para uma empresa de médio ou grande porte obter desempenho satisfatório” (CRESCITELLI; IKEDA, 2006, p.58).

Pelo fato de intermediar a relação entre produtores e varejistas e outros revendedores, os atacadistas precisam desenvolver dois tipos diferentes de estratégias de marketing. Em primeiro lugar, eles precisam criar uma estratégia para atrair produtores para usar seus serviços e construir relações duradouras com eles. Além disso, precisam desenvolver uma estratégia para atrair varejistas e outros compradores e construir relações duradouras com estes também. Ambas as estratégias são necessárias para o sucesso do atacadista (CHURCHILL; PETER, 2000).

“O marketing de relacionamento é aplicado aos canais de distribuição já que ele envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para benefício de ambas as partes” (CRESCITELLI; IKEDA, 2006, p.58).

Afirmam Churchill e Peter (2000) que a sobrevivência dos atacadistas depende de sua capacidade de reconhecer e atender às necessidades de vendedores e compradores – e de fazer tudo isso com eficiência. É por esse motivo que os princípios de seleção de mercados-alvo e a orientação para o valor são tão essenciais para os atacadistas como para outros profissionais de marketing, pois, seguindo esses princípios, os atacadistas podem construir relações duradouras com outros membros do canal para criar valor para eles e para os usuários finais.

2.7 Estudo de caso Unifort Ltda.

A empresa Unifort Ltda. foi fundada em 1987, está há 26 anos no mercado. É responsável pela distribuição de peças automotivas, com atendimento também a indústrias e empresas voltadas para a construção civil. A matriz está localizada em Betim, com sede própria em uma área total de 24 mil metros quadrados, sendo 12 mil metros de área construída.

Conforme Folheto Institucional da Empresa (UNIFORT LTDA., 2011, p. 3), ela distribui 20.000 produtos, dos quais mais de 2.000 são de marca própria. Possui oito filiais nos seguintes estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Espírito Santo, Bahia, Pará, Piauí, Pernambuco.

Segundo a UNIFORT (2012), a empresa investe em tecnologia em todas as etapas do seu processo, desde a geração do pedido até a sua expedição. Os últimos investimentos tecnológicos foram as aquisições do sistema de ERP SAP 6-0 e o sistema de *Business Intelligence Qlik View*.

A empresa conta com 350 colaboradores, incluindo 200 executivos de negócios sem vínculo empregatício que atendem a todo território nacional, sendo eles representantes comerciais, coordenadores e gerentes de vendas e 150 funcionários internos empregados em regime CLT, conforme Folheto Institucional da Empresa (UNIFORT LTDA., 2011).

Conforme Folheto Institucional da Empresa (UNIFORT, 2011) a empresa conta com uma rede de 560 fornecedores estáveis e ativos, os quais passam por uma política de avaliação de desempenho que leva em consideração as conformidades com o atendimento aos requisitos da empresa e à qualidade do produto.

A Unifort distribui marcas renomadas do segmento Automotriz, tais como: 3M, Fey, Gedore, Loctite, Osram, Raven, Starret, ZM, Syl, Vonder, Pentosin, entre outras (UNIFORT, 2012).

De acordo com o Folheto Institucional (UNIFORT, 2011), atualmente a empresa trabalha com distribuição de produtos por meio do canal indireto, ou seja, sua carteira de aproximadamente 12.000 clientes é atendida pela força de vendas (172 representantes comerciais, 25 coordenadores e 3 gerentes - todos externos), responsáveis pela visitação, demonstração dos produtos, propostas, negociação do preço (uma vez que a empresa não possui tabela fixa e trabalha com preço mínimo de vendas e política de *markup*) e envio do pedido final. A força de vendas não possui vínculo empregatício com a Unifort Ltda., isto é, são parceiros autônomos.

Os representantes têm uma carteira de clientes delineada por região, cujo atendimento é de responsabilidade dos representantes que têm metas mensais a serem atingidas. Os gerentes de área são responsáveis pela gestão das equipes, trabalho esse realizado juntamente com os coordenadores de vendas.

Os gerentes de vendas respondem à diretoria comercial que respondem à presidência da empresa.

O mapeamento de área e a definição dos clientes para atendimento são realizados pelo gerente de vendas junto com a área interna de apoio – comercial e marketing. Nesse mapeamento são computadas as compras dos clientes (valores, itens, volumes, frequência), enfim é mapeado o potencial do cliente.

A empresa tem ferramentas para medir e controlar a *performance* da força de vendas. Os objetivos de vendas são traçados anualmente, em reunião de planejamento estratégico junto à diretoria comercial, presidência e gerência de vendas, quando são definidas as cotas dos gerentes de vendas, coordenadores e representantes respectivamente.

Conforme Folheto Institucional da Empresa (UNIFORT, 2011), a Unifort Ltda. possui um novo canal – telemarketing/televendas – criado em 2011. Esse canal ainda se encontra em fase de adaptação e ajustes. Seu foco principal é fazer a tratativa dos clientes inativos. Através de

informações informatizadas vindas também da área comercial da empresa, o agente entra em contato com o cliente para verificação dos motivos que o levaram a parar de comprar. Num primeiro momento, faz-se um telemarketing; posteriormente efetiva-se ou não a venda. Dependendo da localização, o cliente é direcionado para o responsável da área – gerente que então encaminha para o representante da região. Quando se tratar de região descoberta de atendimento, o agente pode tê-lo em sua carteira até que haja cobertura de atendimento na área e então transfere o cliente para o representante mediante aval do gerente de vendas.

Diante do cenário da empresa Unifort Ltda. e do mercado atual, em que a competitividade se encontra cada vez maior, a busca por um diferencial para atrair e reter novos clientes é o foco da empresa. Portanto a proposta deste trabalho, norteador pela revisão da literatura apresentada, será avaliar as práticas do marketing na empresa Unifort Ltda. à luz do marketing de relacionamento e sua contribuição para a conquista, retenção e reativação de clientes.

3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados: definição da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios; unidade de análise e observação; universo e amostra; coleta de dados e análise; interpretação e tratamento dos dados.

3.1 Definição da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios

Esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como exploratória e descritiva. De acordo com Malhotra (2006), o objetivo da pesquisa exploratória é fazer uma busca de conhecimentos relativos a um problema ou a uma situação para prover critérios de análise e maior compreensão do fenômeno. O objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções do fenômeno em estudo. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1999, p. 44).

Quanto aos meios, foi adotado o estudo de caso para analisar as práticas do marketing na empresa Unifort, à luz do marketing de relacionamento, e a contribuição dele na conquista, retenção e reativação de clientes. O estudo de caso é caracterizado por um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa difícil devido aos outros delineamentos considerados (VERGARA, 2000).

Yin (2001) define como possíveis fontes de evidências em estudo de caso:

- documentos;
- registros em arquivo;
- entrevistas;
- observação direta;
- observação participante;
- artefatos físicos.

3.2 Unidade de análise, de observação; universo e amostra

O presente estudo contemplou uma unidade de análise e de observação para a pesquisa exploratória e um universo de amostra para o *survey*.

3.2.1 Unidade de análise

Para esta pesquisa, a unidade de análise foi a empresa Unifort Ltda., situada na Avenida Amazonas, n. 4333, Bairro Cachoeira, em Betim, Minas Gerais. A empresa atua no ramo atacadista/distribuidor e comercializa produtos químicos e peças automotivas.

3.2.2 Unidade de observação

A unidade de observação foi composta por consultas a *sites*, documentos e entrevistas com cinco profissionais ligados às práticas de venda, tendo em vista o contato deles com o mercado e com os clientes, sendo eles: gerente de vendas, coordenador de vendas, representante comercial, coordenador e representante (atua em ambas as funções) e coordenador comercial. Não foi possível contar, devido à falta de disponibilidade, com profissionais da Diretoria Comercial e da Coordenação de Marketing para participar desta entrevista.

3.2.3 Universo e amostra

Em atendimento aos fins quantitativos deste trabalho, foram pesquisados os clientes ativos e inativos e aplicado um questionário em uma amostra de 100 clientes de cada categoria, totalizando 200 entrevistas. Foram pesquisados os maiores clientes em faturamento, ativos no banco de dados da empresa referente ao primeiro semestre do ano de 2012, e os clientes inativos do banco de dados da empresa, que não compram há três meses. O método escolhido para extrair a amostra foi a amostragem não probabilística com amostragem por acessibilidade. Vergara (2000) ensina que a amostra não probabilística por acessibilidade seleciona os integrantes pela facilidade de acesso.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Os procedimentos de coleta de dados constaram da elaboração do instrumento, seu pré-teste e sua aplicação.

3.3.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados

Para a pesquisa qualitativa, foi elaborado um roteiro contendo questões abertas. Para a parte quantitativa deste trabalho, tomou-se como base o questionário elaborado na dissertação de Campos (2009), utilizado aqui como fonte de consulta na construção do questionário de pesquisa quantitativa.

O roteiro de entrevista para a pesquisa qualitativa foi composto por 16 perguntas abertas, aplicadas aos profissionais da Unifort Ltda. que possuem ligação direta com os clientes.

Conforme Malhotra (2006, p. 154), “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”.

De acordo com Vergara (2000), um questionário se caracteriza por uma série de questões apresentadas ao respondente. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou pode ser fechado e ainda estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas ou pondera diante de alternativas apresentadas.

Para os dados quantitativos coletados por meio de questionário de pesquisa, foram consideradas neste estudo as dimensões: percepções dos clientes ativos quanto às práticas do marketing de relacionamento e parecer dos clientes inativos das razões que os levaram a deixar de comprar.

As perguntas foram estruturadas em escala *Likert*. As perguntas estruturadas especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta. A escala *Likert* “é uma escala amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou

discordância com cada uma de série de afirmações sobre objetos de estímulos” (MALHOTRA, 2006, p. 266). Cada item da escala tem cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. “Esse tipo de escala é também chamado de escala somada, porque as pontuações de cada um dos itens são somadas para produzir uma pontuação total final para o respondente” (AAKER; KUMAR; DAY, 2009, p. 298).

3.3.2 *Pré-teste*

O questionário foi pré-testado, com uma amostra de 10 clientes, no intuito de verificar se as questões estavam claras e objetivas e se poderia haver alguma dificuldade por parte dos entrevistados. No entanto não foram detectadas dificuldades que pudessem comprometer os resultados da pesquisa.

3.3.3 *Aplicação*

Foram utilizados dois recursos metodológicos para a coleta de dados:

- Entrevista qualitativa com os colaboradores da empresa (APÊNDICE A).
- *Survey*, sendo um questionário estruturado (APÊNDICE B).

As entrevistas qualitativas foram realizadas na empresa Unifort Ltda., com abordagem pessoal. A entrevista foi desenvolvida pela própria autora nos meses de setembro e outubro de 2012. Vale ressaltar que houve algumas dificuldades quanto à disponibilidade de tempo dos entrevistados para a participação na entrevista, o que provocou demora na realização dela.

Para Mattar (2001, p. 172), “o método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotarás as respostas do pesquisado entrevistado”. As respostas da entrevista podem ser abertas, em que os pesquisadores respondem às questões com suas próprias palavras, ou fechadas, em que os respondentes escolhem as respostas dentro de uma gama de opções.

Foi desenvolvido um questionário pelo próprio autor e aplicado nos meses de outubro a dezembro de 2012, via telefone, devido a distância entre respondentes e o pesquisador. O questionário foi aplicado aos clientes ativos e inativos da empresa Unifort Ltda.

3.4 Análise, interpretação e tratamento dos dados

“O objetivo da análise de dados é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo” (MALHOTRA, 2006, p. 417).

Para Vergara (2000), os dados podem ser tratados de forma quantitativa, utilizando, para isso, procedimentos estatísticos. Os dados também podem ser tratados de forma qualitativa, codificando-os, apresentando-os de forma estruturada e analisando-os. É possível tratar os dados quantitativa e qualitativamente em um mesmo estudo.

O tratamento dos dados na pesquisa quantitativa foi realizado por meio do Excel e do programa estatístico SPSS. Na pesquisa qualitativa, considerou-se a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os envolvidos internos que têm ligação direta com os clientes e da documentação disponibilizada pela empresa Unifort Ltda., por meio do Folheto Institucional da Empresa e de consulta ao *site*.

De acordo com Bardin (2004), a técnica de análise de conteúdo é utilizada no intuito de fazer a tratativa dos dados coletados. A técnica de análise de conteúdo visa aprofundar o entendimento do que foi coletado nas entrevistas, visto que tudo que é mencionado e registrado nas entrevistas é passível de ser submetido a uma análise de conteúdo, mas com o cuidado de não descaracterizar a visão dos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados da pesquisa realizada entre os clientes ativos e inativos da Unifort Ltda., bem como o resultado das entrevistas realizadas com os profissionais dessa empresa ligados às práticas de venda, tendo em vista o contato direto deles com os clientes.

Ressalte-se que, na transcrição da fala dos entrevistados, optou-se por manter o registro linguístico utilizado por eles no momento das entrevistas.

4.1 Perfil dos entrevistados

Neste tópico, é descrito o perfil dos entrevistados.

4.1.1 Perfil dos profissionais da empresa Unifort

- Gerente de vendas: parceiro Unifort desde 1997. Principais atribuições: dar suporte aos coordenadores, dando direção para cumprimento de metas; motivar a área de vendas; auxiliar na contratação de novos representantes; participar da formação de parcerias com os clientes no intuito de conquistar a fidelidade deles à Unifort.
- Coordenador de vendas: parceiro Unifort desde 1999. Principais atribuições: acompanhar representantes em campo; orientar representantes na melhor forma de atender a clientes; filtrar/mediar problemas e dificuldades entre representantes e setores internos da Unifort; analisar resultados e fazer trabalho motivacional no dia a dia com representantes; fazer acompanhamento dos representantes em seu contato com os clientes para melhoria do atendimento e para detectar possíveis falhas no processo.
- Representante comercial: parceiro Unifort desde 2000. Principais atribuições: visitar clientes; efetivar vendas; fazer o acompanhamento de pedidos e dar suporte pós-venda.

- Coordenador e representante comercial (atua em ambas as funções): parceiro Unifort há 11 anos. Principais atribuições: coordenar equipe; efetuar vendas; fechar contratos de parcerias; praticar ações de marketing; fazer treinamentos de representantes e realizar cobranças de clientes inadimplentes.
- Coordenador comercial: trabalha na Unifort desde 2005. Principais atribuições: coordenar o processo de elaboração e implementação de políticas comerciais; fazer o planejamento comercial de metas e crescimento de vendas; proceder à análise comercial e ao acompanhamento de resultados, com foco em metas pré-estabelecidas pela diretoria.

4.1.2 Perfil dos clientes ativos da empresa Unifort

Os dados a seguir são referentes ao perfil dos clientes ativos da empresa Unifort. Estão apresentados nas tabelas de 1 a 5. A TAB. 1 indica o tempo da relação comercial dos clientes com a Unifort, sendo que essa relação está, em sua maioria, com um tempo acima de 03 anos, destacando-se que 29% dos clientes têm uma relação com a empresa acima de 08 anos. A TAB. 2 mostra que a faixa etária de 26 a 45 anos retrata 57% dos clientes. A escolaridade predominante é de curso superior completo, representando 81% dos entrevistados (TAB. 3). O cargo de comprador é o que predomina entre os entrevistados, com 72%, seguido do proprietário, com 16% (TAB. 4). E, na TAB. 5, apresenta-se o ramo de atividade da empresa, sendo 37% dos entrevistados do ramo comércio varejista de automotores.

TABELA 1- Tempo em que é cliente Unifort Ltda.

Faixa de tempo	Percentual de clientes
0 a 12 meses	6
De 1 até 2 anos	6
De 3 a 5 anos	11
De 5 até 7 anos	14
Acima de 8 anos	29
Não sabe/Não respondeu	34
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 2 - Faixa etária do respondente

Faixa de idade	Percentual de clientes
16 a 25 anos	5
26 a 35 anos	25
36 a 45 anos	32
46 a 60 anos	33
Acima de 60 anos	1
Não Sabe/Não respondeu	4
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 3 - Escolaridade do respondente

Escolaridade	Percentual de clientes
Colegial completo/Superior incompleto	16
Superior completo	81
Não sabe/Não respondeu	3
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 4 - Cargo ocupado na empresa

Cargo	Percentual de clientes
Comprador	72
Diretor	12
Proprietário	16
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 5 - Ramo de atividade

Ramo de Atividade	Frequência
Comércio Varejista de Automotores	37
Comércio Varejista de Peças de Automotores	17
Indústria de Transformação	15
Transporte	10
Manutenção de Motores de Veículos	5
Comércio Atacadista de Máquinas e Automotores	4
Comércio Varejista de Vidros e de Material Elétrico	4
Avicultura	3
Serviço de Usinagem	2
Agricultura	1
Extração e Britamento de Pedras	1
Obras Portuárias	1
Total Geral	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.1.3 Perfil dos clientes inativos da empresa Unifort

Os dados a seguir são referentes ao cargo dos entrevistados, setor de atuação e ramo de atividade. Entre os clientes inativos que responderam ao questionário, 77% ocupam o cargo de comprador. O setor de atuação de 74% dos entrevistados é o de compras. E para 51% o ramo de atividade é o comércio varejista de automotores.

TABELA 6 - Cargo do entrevistado

Cargo	Nº de clientes
Comprador	77
Diretor	14
Proprietário – Comprador	5
Assistente geral	1
Auxiliar Geral	1
Não informado	2
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 7- Setor de atuação do entrevistado

Setor na empresa	Quant.
Compras	74
Aquisição	11
Não informado	15
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

TABELA 8 - Ramo de atividade do entrevistado

Ramo de atividade	Frequência
Comércio Varejista de automotores	51
Manutenção de Motores de Veículos	14
Comércio Atacadista de Máquinas e Automotores	10
Atividades Administrativas e Serviços Complementares	5
Comércio Varejista (móveis)	4
Indústria de Transformação	4
Comércio Varejista (peças e acessórios – informática)	3
Comércio Varejista (material de construção)	2
Transportes	2
Comércio Varejista (combustíveis)	1
Comércio Varejista de eletrodomésticos	1
Comércio Varejista de Pneumáticas e Câmaras de Ar	1
Comércio Varejista de Vidros e de Material Elétrico	1
Serviços (terraplanagem)	1
Total Geral	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.2 Práticas de marketing adotadas pela empresa Unifort Ltda.

4.2.1 Análise sob a ótica dos profissionais Unifort

Conforme informações coletadas dos profissionais entrevistados sobre a forma como a empresa implanta as ações de marketing e sobre quais tipos de parcerias ela estabelece para desenvolver essas ações, três dos cinco respondentes sinalizaram com relevância que as ações de marketing e parcerias da empresa ocorrem em conjunto com a força de vendas, mediante solicitações e/ou negociações com eles. Essas solicitações são de bonificações para firmar parcerias e doação de brindes. Reforçaram que as parcerias com os promotores técnicos são primordiais para o suporte e treinamento nas vendas.

Ressalta-se que dois não responderam por considerar que não conhecem as ações, práticas e parcerias adotadas pela empresa.

A seguir, é feita a transcrição das respostas dos entrevistados.

Para o gerente de vendas,

As ações de marketing ocorrem através das redes sociais, via e-mails e em conjunto com o quadro de vendas. A empresa possui como parceria os incentivos de bonificação de produtos.

Para o coordenador e representante (atua em ambas as funções),

As ações de marketing são divulgadas através de e-mails ou então permite-se que o gerente e coordenadores criem suas próprias ações que são passadas para a controladoria da empresa avaliar, sempre baseando suas análises em metas e objetivos para serem cumpridos e então conquistados os brindes, descontos, doações e concessões.

A resposta a seguir refere-se ao questionamento acerca de quais tipos de parceria a empresa possui para desenvolver as ações de marketing.

Para o coordenador de vendas,

Para desenvolver ações de marketing, a empresa possui como parceria os contratos de parceria com cláusula de bonificação e fidelidade. Doação de maquinários com objetivo de compra. Treinamento técnico e auxílio de promotores fazendo um atendimento diferenciado a título de cortesia. E, sobretudo, a busca de relacionamento interpessoal com todos envolvidos com os produtos comercializados pela empresa.

As informações fornecidas pelos profissionais coincidem com as proposições de Churchill e Peter (2000), que afirmam que os vendedores tentam ganhar a fidelidade de compradores por diversos meios, como oferecer brindes dos mais variados valores, em especial na época de festas, convites para almoços em restaurantes finos, ingressos para *shows* ou eventos esportivos. “Do ponto de vista do vendedor, criar valor para compradores é uma maneira muito mais eficiente de manter relacionamentos duradouros e repetições de negócios” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 196).

A construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes pode envolver telefonemas para descobrir se os produtos foram entregues na hora certa e sem danos, se funcionam corretamente ou simplesmente para certificar-se de que os clientes estão satisfeitos.

As respostas dos profissionais vão ao encontro dos dizeres de Kotler e Keller (2006), que sinalizam que os vendedores devem fazer pelos seus clientes mais do que telefonar quando acham que eles estão prontos para fazer pedidos. Devem lhes telefonar ou visitar em outras ocasiões, convidá-los para jantar e fazer sugestões úteis sobre seus negócios, além de monitorá-los, conhecer seus problemas e estar prontos para servir-lhes de diversas maneiras.

No que se refere ao papel da equipe comercial na construção do relacionamento com os clientes, dois dos cinco entrevistados não quiseram responder. Três afirmaram a grande importância dessa construção.

Para o coordenador e representante (atua em ambas as funções),

As visitas dos gestores, quando no intuito de promoverem algo diferente junto aos clientes e que seja diferente do mercado, são muito importantes. Ações do tipo palestrar nos clientes, treinamento técnico, visita dos promotores de vendas junto com os representantes. Buscar constantemente premiar os clientes que mais se destacam de acordo com o volume de compras.

Para o coordenador comercial, um bom atendimento é aquele que antecede as necessidades dos clientes, é um atendimento personalizado, com ferramentas que possibilitam ao cliente consultar seu pedido e evitar surpresas, e, principalmente, um bom pós-vendas.

Na fala do representante comercial,

O papel da equipe comercial na construção do relacionamento com os clientes é importante por sempre buscar tratar o cliente com diferencial, com estratégias atrativas, buscando sempre a lucratividade para ambos.

Percebe-se um alinhamento da prática com a teoria, conforme Kerin *et al.* (2007) sinalizam: o contato do vendedor ocorre como sendo o fluxo de comunicação de duas vias – um comprador e um vendedor –, criado com o intuito de influenciar a decisão de compra de uma pessoa ou de um

grupo de pessoas. É uma comunicação face a face entre emissor e receptor e que pode ter importantes vantagens: atendimento personalizado, *feedback* imediato, grande poder de persuasão, possibilidade de selecionar o público-alvo, além de poder fornecer informações complexas.

Ainda de acordo com Kerin *et al.* (2007), que coincide com a prática aqui constatada, os vendedores são o elo entre a empresa e seus clientes. Portanto exige-se que os vendedores alie os interesses da empresa com as necessidades dos clientes para satisfazer ambas as partes. Os vendedores representam a empresa aos olhos do consumidor. Eles representam o que ela é ou tenta ser, e normalmente são o único contato pessoal que um cliente tem com a empresa.

4.2.2 Análise sob a ótica dos clientes inativos da empresa Unifort

Os dados seguintes referem-se à avaliação dos clientes inativos quanto às práticas de marketing adotadas pela empresa Unifort Ltda.

Em se tratando das ações que a Unifort desenvolveu para ter o cliente novamente como cliente, nota-se que a amostra não evidenciou planos de ações que indiquem ações nesse sentido. Dos cem entrevistados, apenas três responderam de forma positiva, conforme TAB. 9.

TABELA 9 - A Unifort Ltda. desenvolveu ações para tê-lo novamente como cliente?

Desenvolvimentos de ações	Qte.
Sem resposta	3
Não	94
Sim	3
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

Das ações percebidas pelos clientes inativos, todas indicam o representante como referência no contato, conforme TAB. 10.

TABELA 10 - Tipo de ação que a Unifort Ltda. desenvolveu para tê-lo novamente como cliente

Tipos de ação	Quant.
Sem resposta	97
Representante sempre entra em contato com a empresa para verificar se deseja comprar	1
Visita de representante	2
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os dados representam pouca movimentação no sentido de reativar o cliente. As causas do não retorno foram citadas na TAB. 11.

TABELA11 - Causas do não retorno como cliente

Causado não retorno	Quant.
Não utiliza mais	2
Achou preços melhores	1
Sem resposta	97
Total	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se pouca movimentação das respostas em relação às causas do não retorno como cliente. Considera-se alto o número de questões não respondidas (97%), e somente três questões respondidas. Destas, duas citam como motivo o fato de haverem encontrado melhores preços na concorrência.

TABELA12 - Distribuição dos dados respondidos na pesquisa

Questões	Respondidas	Sem respostas
Q3A-A Unifort Ltda. desenvolveu ações para tê-lo novamente como cliente?	6	94
Q3B- Qual tipo de ação a Unifort Ltda. desenvolveu para tê-lo novamente como cliente?	3	97
Q3C-Por que você não retornou como cliente?	3	97
Q2.6-Serviço pós-vendas: a assistência técnica atende aos requisitos exigidos?	64	36
Q5-Setor	85	15
Q2.5-As reclamações são atendidas e resolvidas	90	10
Q6-Número de empregados	91	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Na pesquisa realizada com os clientes inativos da empresa Unifort Ltda., verifica-se que a incidência de “sem respostas” ocorre nas questões referentes às ações que a Unifort Ltda. desenvolveu para retorno do cliente e na questão referente à pós-venda: assistência técnica. Em síntese, conforme a TAB. 12 acima, verifica-se um não conhecimento pelo cliente inativo quanto às práticas de marketing adotada pela empresa Unifort.

4.3 Fatores que levam à conquista, manutenção e reativação de clientes

Esta análise contempla as informações coletadas sob a ótica dos profissionais Unifort. Quatro dos cinco entrevistados responderam que as ações de marketing que a empresa tem desenvolvido para conquistar e manter clientes ocorrem através de *folders*, do envio do Jornal Fort em circulação para alguns clientes, normalmente os de maior potencial, envio de brindes, campanhas promocionais, e o mais relevante é o bom relacionamento com os clientes. Seguem as falas dos respondentes.

Para o gerente de vendas:

As ações de marketing que a empresa tem desenvolvido para conquistar e manter clientes ocorrem através dos promotores de vendas com a entrega de brindes, propaganda dos produtos anexo as notas fiscais e/ou duplicatas, *folders* de produtos em lançamentos, Jornal Fort para os clientes acompanharem as notícias da empresa, desenvolvimento de brindes personalizados.

Para o coordenador e representante (atua em ambas as funções):

Quanto às ações de marketing para conquistar e manter clientes são realizadas campanhas promocionais com preços mais atraentes e brindes. Parcerias com atendimento diferenciado, incentivos ao pessoal da operação. E, sobretudo, a busca de um bom relacionamento com os clientes.

Para o representante comercial, as ações ocorrem através de publicações no site, envio de propaganda com as notas fiscais, divulgação, informativos e lançamentos através do Jornal Fort, utilização dos promotores de vendas.

A resposta do coordenador comercial continua reforçando que as ações que a empresa desenvolve para a conquista e manutenção do cliente ainda continuam sendo pelo canal da força de vendas:

Como a área de marketing da empresa é direcionada à força de vendas, as ações para os clientes são realizadas pelos próprios vendedores ou gestores de vendas. A Unifort atua junto ao cliente somente quando há intermédio do respectivo representante.

Tais achados na pesquisa coincidem com a teoria de Stone, Woodcock e Machtynger (2002), que sinalizam que um cliente conquistado significa dizer que a empresa identificou as necessidades dele, desenvolveu produtos e serviços apropriados para suprir essas necessidades – apropriados no sentido de serem coerentes com a estratégia de sua empresa e com os objetivos de lucro a serem atingidos – e que a empresa conquistou clientes para o produto com preços, canais de distribuição, apresentação e comunicação de marketing adequados.

Conforme constatado na pesquisa e de acordo com Kotler e Keller (2006, p.153), que afirmam que “cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter o cliente. Clientes satisfeitos constituem o capital de relacionamento da empresa com o cliente”. Se os clientes preferem algo que concorra com aquilo que ela está oferecendo, é muito mais sensato e viável que ela o atenda, senão permitirá que os concorrentes o atendam (LEVITT, 1990).

Com a alta competitividade crescente no mercado, pode-se dizer que a retenção de clientes é um dos grandes objetivos do marketing de relacionamento, e o grande desafio da empresa passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência (MILAN; TONI, 2012).

Em resposta à pergunta de como a empresa procura recuperar os clientes inativos, entre os cinco respondentes, houve quatro respostas semelhantes, que mostram que, em um primeiro momento, a recuperação acontece por meio do canal telemarketing/televendas. A resposta que difere dessas quatro, foi a do coordenador e representante (que atua ambas as funções). A seguir, a transcrição de respostas.

Para o gerente de vendas,

A empresa procura recuperar os clientes inativos de duas maneiras, a primeira é feito um trabalho pelo setor interno de telemarketing/televendas, e também quando existe a percepção do coordenador de vendas, onde o mesmo geralmente atua junto ao representante para recuperar o cliente ou coloca outro representante para fazer um trabalho somente nos clientes inativos.

Para o representante comercial, a recuperação acontece através do telemarketing/televendas e do quadro de vendas, utilizando novas abordagens de vendas aos clientes.

Para o coordenador e representante (atua em ambas as funções),

A empresa procura recuperar o cliente através da motivação realizada junto aos representantes. Mostrando a eles que o cliente já comprou, mostrar o histórico do cliente. E, em trabalho realizado junto ao coordenador e gerente, buscar estratégias diferentes e atrativas e fazer o cliente voltar a ser ativo.

Tais achados estão de acordo com as proposições de Stone, Woodcock e Machtynger (2002, p. 146), segundo as quais “para recuperar clientes, é necessário fazer uma pesquisa junto a eles para verificar quais fatores críticos que os levaram a afastar-se da empresa, pois para reanimar clientes ausentes é mais lucrativo do que conquistar clientes totalmente novos”.

Em se tratando de recuperação de clientes, são transcritas a seguir respostas de entrevistados referentes a perdas de clientes (Como a empresa verifica e analisa as perdas?). Foi relevante a resposta de que a gestão de carteira é feita pelos representantes; nesse sentido, a perda é detectada por eles mesmos através de relatório, estando o cliente há três meses sem comprar.

Para o coordenador e representante (atua em ambas as funções), a empresa analisa as perdas

Através de reuniões junto à equipe e de relatórios onde sinaliza a falta de pedidos, onde a coordenação e a gerência apurarão o motivo da não compra, se foi por problemas de mercadorias, atendimento ou relacionamento com representante.

Conforme constatado na pesquisa e de acordo com Vavra (1993), os clientes perdidos podem refletir os defeitos da empresa. São os clientes para os quais o sistema da empresa falhou. Para melhorar seu sistema de marketing, produtos ou serviços, a empresa precisa contatar clientes

perdidos e aprender com eles. As opiniões deles sobre produtos ou serviços, sistema de entrega ou do serviço do pessoal podem oferecer informações muito significativas.

Completando as respostas acima, os entrevistados foram questionados sobre como a empresa mensura os resultados referentes a perdas, conquista e retenção de clientes. Dos cinco entrevistados, dois não quiseram responder e um informou não ter essa medição. Portanto foram obtidas somente duas respostas conforme se segue.

Para o coordenador comercial,

A empresa mensura os resultados referente a perdas, conquista e retenção através de uma análise gerencial, porém, atualmente, acontece somente o direcionamento desses clientes para serem atendidos internamente pelo setor telemarketing/televendas até se ter um representante na região que possa realizar o atendimento in loco.

Para o representante comercial, a empresa mensura os resultados referentes a perdas, conquista e retenção por meio de relatórios de clientes ativos e inativos.

O gerenciamento do cliente como ativo e a influência que ações de marketing podem ter sobre seu valor requerem o desenvolvimento de uma metodologia abrangente para o gerenciamento do valor do cliente, baseada em quatro pilares, segundo Ferreira (2010): a criação de uma base de dados com informações sobre os clientes, a segmentação dos clientes em grupos homogêneos, a previsão do valor dos clientes e dos segmentos para diferentes cenários e a alocação de recursos das empresas visando à maximização do valor do cliente. Ele reconhece, no entanto, o desafio que a implementação de um modelo nos moldes propostos representa, tanto em termos analíticos (seja na organização do banco de dados, nos desafios de realizar uma segmentação relevante) quanto em termos gerenciais, em que é necessário alinhar a visão da empresa e seus empregados com o conceito do valor do cliente e do cliente como ativo estratégico do negócio, além de do comprometimento com a integração e a coordenação de esforços de marketing na direção de gerenciar e maximizar esse valor.

No que tange à tecnologia, os entrevistados foram questionados com relação aos tipos de tecnologia que a empresa utiliza e como ela auxilia na gestão do processo de retenção dos

clientes. Dos cinco entrevistados, quatro responderam que ela utiliza o sistema informatizado ERP SAP, sendo que, por meio dos recursos que o sistema proporciona, pode-se traçar a *performance* e o perfil dos clientes, o que auxilia a gestão deles. Um respondente informou que a empresa não utiliza nenhuma tecnologia.

Segundo o coordenador de vendas,

A empresa tem um sistema que aponta frequência de compra, mix de produtos, preços, acompanhamento de visitas e pedidos, tudo realizado junto ao cliente, e, quando houver divergência de informações de acordo com o histórico do cliente, deve-se realizar um trabalho junto aos setores internos para retenção de clientes.

O coordenador comercial sinaliza que a empresa utiliza o sistema SAP e, por meio dos recursos que esse sistema proporciona, dá suporte aos clientes por meio de atendimento às reclamações e do acompanhamento de pedidos.

É muito importante para a empresa ter dados concretos sobre o comportamento dos clientes de sua base. Segundo Ferreira (2010), é mais fácil agir sobre eles quando se tem mapeado o perfil deles, facilitando, dessa forma, os meios para a retenção, do que tentar atingir clientes sobre os quais a empresa não possui informações acerca de suas preferências, comportamentos, motivações.

4.4 Avaliação da percepção dos clientes sobre o relacionamento e o serviço prestado

4.4.1 Avaliação sob a ótica de clientes ativos

Foram utilizados cinco fatores para avaliação da Unifort Ltda. pelos clientes. Para interpretação dos resultados, tomou-se como referência o valor da média dos pontos atribuídos a esses fatores.

Para a avaliação, considera-se que os itens componentes dos fatores estejam no mesmo sentido da escala de avaliação; nesse caso, variando de 1 a 5, sendo 1 para discordância total e 5 para concordância total. Observa-se, em alguns itens, a inversão de escala com o propósito de obter o mesmo sentido de interpretação do fator.

A inversão da escala segue o critério: inversão da escala = 6 – valor na escala original.

O critério estabelecido quando o respondente “não sabe” utilizou a pontuação 6, o que, após a transformação, assumiu o valor zero. Esses valores não fizeram parte do cálculo da média.

Os fatores que alcançaram a maior média foi “Experiência”, com pontuação média de 4,10, seguida do fator “Sensibilidade/tecnologia”, com média de 3,90. A seguir, os fatores “Conhecimento/praticidade/variedade”, com média de 3,72; “Atendimento”, com 3,58 e “Diferencial/flexibilidade”, com média de 3,50.

Nota-se que quanto maior a média do fator, mais ele é percebido pelo cliente. Nas tabelas de 13 a 17 são apresentados os fatores com as respectivas frequências percentuais de respostas, bem como a média obtida na avaliação.

Na TAB. 13, a seguir, tem-se a avaliação dos clientes quanto à percepção do fator “Atendimento”.

TABELA 13-Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Atendimento

QUESITOS	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Média
Atendimento							3,58
Q1-Percebo que na Unifort Ltda. o cliente especial recebe atendimento diferenciado.	1.1%	5.4%	46.7%	40.2%	6.5%	100.0%	3.46
Q2-A Unifort Ltda. não procura conhecer as necessidades dos clientes para atender exatamente no que procuram.	15.9%	43.2%	36.4%	3.4%	1.1%	100.0%	2.31(*)
Q3-A Unifort Ltda. possui equipe interna treinada que auxilia o cliente sempre quando há dúvidas.	0.0%	1.0%	10.4%	56.3%	32.3%	100.0%	4.20
Q4- A Unifort Ltda. não disponibiliza um serviço 0800 para ouvir o cliente.	2.6%	15.8%	57.9%	15.8%	7.9%	100.0%	3.11(*)
Q5-Quando necessário, consigo falar diretamente com o gerente comercial da empresa.	5.8%	10.1%	56.5%	20.3%	7.2%	100.0%	3.13

Fonte: Dados da Pesquisa.

(*) Para compor a média do fator, foi calculada a inversão da média (Q2 = 3,69 e Q4 = 2,89).

O fator “Atendimento” teve média de 3,58 e posiciona-se na quarta posição entre os fatores. A questão componente desse fator que apresentou maior pontuação foi a Q3 “A Unifort Ltda. possui equipe interna treinada que auxilia o cliente sempre quando há dúvidas”. As questões desse fator que tiveram pontuação média invertida foram Q2 e Q4.

Tais achados na pesquisa vão ao encontro da afirmação de Rust, Zeithaml e Lemon (2001), os quais entendem que, quando o cliente é bem atendido, volta e traz consigo outros clientes. A qualidade de serviços é o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência de um serviço. “Um prestador de serviços que satisfaz seus clientes tem uma boa chance de reter uma alta porcentagem dos mesmos” (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001, p. 46).

ATAB. 14, a seguir, mostra a avaliação dos clientes quanto à percepção do fator “Sensibilidade/Tecnologia”.

TABELA 14-Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Sensibilidade/Tecnologia

QUESITOS	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Média
Sensibilidade/tecnologia							3,90
Q6-As sugestões feitas na Unifort Ltda. não são prontamente atendidas.	20.5%	39.8%	34.1%	5.7%	0.0%	100.0%	2.25(*)
Q7-O serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da Unifort Ltda. consegue resolver minhas solicitações.	0.0%	0.0%	10.6%	59.6%	29.8%	100.0%	4.19
Q8-A Unifort Ltda. não dedica tempo para conhecer as necessidades dos seus clientes, através de telefonemas, pesquisa de satisfação ou pessoalmente.	9.6%	45.2%	42.5%	2.7%	0.0%	100.0%	2.38(*)
Q9-A Unifort Ltda. mantém os clientes bem informados sobre promoções, novidades, chegada de mercadorias.	0.0%	1.1%	15.1%	59.1%	24.7%	100.0%	4.08

Fonte: Dados da Pesquisa.

(*) Para compor a média do fator, foi calculada a inversão da média(Q6=3,75 e Q8=3,62).

O fator “Sensibilidade/tecnologia” foi o segundo fator com maior média, 3,90. O item Q7 “O serviço de atendimento ao cliente (SAC) da Unifort Ltda. consegue resolver minhas solicitações” apresentou maior pontuação, média 4,19. As questões desse fator que tiveram pontuação média invertida foram Q6 e Q8.

As informações coletadas dos clientes condizem com as proposições de Peppers e Rogers (1994), no sentido de que, quando a empresa conhece o cliente, tem mais condições de execução de programas de marketing eficazes e de maior rentabilidade. A informação vinda dos próprios clientes propicia à empresa diferenciar seu produto e serviço e proporciona à empresa estratégias de futuras ações.

Na TAB. 15, a seguir, tem-se a avaliação dos clientes quanto à percepção do fator “Conhecimento/Praticidade/Variedade”.

TABELA15-Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator
Conhecimento/Praticidade/Variedade

QUESITOS	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Média
Conhecimento/praticidade/variedade							3,72
Q10-Os clientes nem sempre encontram produtos que procuram na Unifort Ltda.	5.1%	44.4%	47.5%	3.0%	0.0%	100.0%	2.48(*)
Q11-A Unifort Ltda. acompanha o mercado com lançamento de produtos e inovação.	0.0%	0.0%	15.6%	71.1%	13.3%	100.0%	3.98

Fonte: Dados da Pesquisa.

(*) Para compor a média do fator foi calculada a inversão da média Q10 (média 3,52).

Na percepção dos clientes ativos, o fator “Conhecimento/Praticidade/Variedade” apresentou a terceira maior média, 3,72. Nesse fator, considerou-se a questão Q10 com pontuação média invertida.

ATAB. 16, a seguir, apresenta a avaliação dos clientes quanto à percepção do fator “Experiência”.

TABELA16-Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Experiência

QUESITOS	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Média
Experiência							4,10
Q12-Os representantes da Unifort Ltda. não atendem os clientes com cordialidade.	66.0%	15.0%	0.0%	10.0%	9.0%	100.0%	1.81(*)
Q13-Os funcionários internos são simpáticos no atendimento ao cliente.	0.0%	0.0%	13.0%	74.0%	13.0%	100.0%	4.00

Fonte: Dados da Pesquisa.

(*) Para compor a média do fator, foi calculada a inversão da média Q12 (média = 4,19).

O fator “Experiência” obteve a melhor pontuação média entre as percepções, 4,10. A questão Q12 foi a que apresentou pontuação média invertida. Percebe-se que, comparando as pontuações referentes aos representantes e a funcionários internos, elas apresentam média sem discrepância acentuada.

A pesquisa está de acordo com o que sinalizam Milan e Toni (2012), ou seja, que a satisfação está relacionada às experiências dos clientes. Ao abordar questões ligadas a qualidades em serviços, o julgamento da satisfação dos clientes se baseia tanto na experiência atual quanto em experiências passadas.

Na TAB. 17, a seguir, encontra-se a avaliação dos clientes quanto à percepção do fator “Diferencial/Flexibilidade”.

TABELA 17- Avaliação da percepção do cliente ativo segundo o fator Diferencial/Flexibilidade

QUESITOS	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total	Média
Diferencial/flexibilidade							3,50
Q14-Os clientes não compram na Unifort Ltda., pois ela não tem melhores serviços.	28.6%	35.7%	32.7%	3.1%	0.0%	100.0%	2,10
Q15-Os clientes preferem comprar na Unifort Ltda., pois são tratados como um cliente especial.	2.1%	7.3%	54.2%	36.5%	0.0%	100.0%	3.25
Q16-A sensibilidade do representante para entender as necessidades dos clientes contribuem para a escolha em fazer compras na Unifort Ltda.	0.0%	0.0%	1.0%	53.0%	46.0%	100.0%	4.45
Q17-Os clientes possuem confiança nas transações comerciais realizadas na Unifort Ltda.	0.0%	0.0%	37.4%	58.6%	4.0%	100.0%	3.67
Q18-A Unifort Ltda. não oferece aos clientes condições para que se façam novas compras.	10.9%	75.0%	14.1%	0.0%	0.0%	100.0%	2.03(*)
Q19-Os clientes gostam de comprar na Unifort Ltda. porque ela ouve o cliente.	0.0%	3.2%	41.1%	52.6%	3.2%	100.0%	3.56
Q20-Os clientes permanecem na Unifort Ltda. por considerá-la melhor.	0.0%	0.0%	40.7%	55.6%	3.7%	100.0%	3.63

Fonte: Dados da Pesquisa.

(*) Para compor a média do fator, foi calculada a inversão da média Q18(média = 3,97).

A pontuação mais baixa foi registrada no fator “Diferencial/Flexibilidade”. A questão Q16 “A sensibilidade do representante para entender as necessidades dos clientes contribui para a escolha em fazer compras na Unifort Ltda.” alcançou maior pontuação média, 4,45. A questão Q18 foi a que apresentou pontuação média invertida.

A pesquisa corrobora as proposições de Aaker (2003, p. 180): “a estratégia de diferenciação proporciona aos clientes um valor percebido e efetivo difícil de ser copiado pelos concorrentes. A diferenciação pode variar do foco na qualidade ou na construção de marcas fortes e outras qualidades, como ser inovador e orientado ao cliente, ou usando um sistema de distribuição único”. Nesse sentido, percebe-se que não há grande observância pelos clientes quanto ao quesito diferencial.

E, conforme completa Peppers e Rogers (1994), que afirmam que o cliente deve ser tratado de forma única e individual, a condução do negócio deve ser de forma totalmente sob medida, cada cliente com tratativas diferenciadas.

4.4.2 Avaliação sob a ótica de clientes inativos

Para a avaliação da empresa pelos clientes inativos com relação ao relacionamento e ao serviço prestado, foram disponibilizadas seis questões que dimensionaram a qualidade de atendimento, a relação comercial, os serviços de atendimento ao cliente e o serviço pós-venda. A escala de variação desses quesitos varia de 1 a 5, considerando as tendências: próximo de 1 para um conceito muito ruim e próximo de 5 para um conceito excelente.

Para comparar os resultados das questões referentes à avaliação, utilizou-se a média das questões, admitindo que valores acima de 3 pontos consideram-se como aprovação do tipo de serviço avaliado.

Conforme a TAB. 18, observa-se que a avaliação é muito boa em relação à qualidade de atendimentos, tanto interna quanto externa (área de vendas), associada ao bom conhecimento e domínio dos representantes comerciais da empresa.

TABELA 18- Avaliação da Unifort pelos clientes inativos

Questões	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Total	Média
Q2.1-Qualidade de atendimento interno	2.1%	1.1%	12.6%	29.5%	54.7%	100%	4.34
Q2.2-Qualidade de atendimento externo (área de vendas)	4.0%	1.0%	15.2%	27.3%	52.5%	100%	4.23
Q2.3-Nossos representantes demonstram conhecimento e domínio dos assuntos tratados	1.0%	2.0%	15.2%	30.3%	51.5%	100%	4.29
Q2.4-A frequência de contatos dos representantes é satisfatória	14.3%	19.4%	10.2%	29.6%	26.5%	100%	3.35
Q2.5-As reclamações são atendidas e resolvidas	4.4%	4.4%	36.7%	35.6%	18.9%	100%	3.60
Q2.6-Serviço pós-vendas: a assistência técnica atende aos requisitos exigidos	4.7%	6.3%	45.3%	26.6%	17.2%	100%	3.45

Fonte: Dados da Pesquisa.

Das questões avaliadas, a qualidade do atendimento interno alcançou maior média, seguida pelo conhecimento e domínio dos representantes nos assuntos tratados. A menor avaliação foi apontada em relação à frequência de contatos dos representantes.

Ainda que a frequência de visitas dos representantes, o atendimento às reclamações e serviço de pós-vendas estejam classificados com média considerada como boa, as médias apresentadas nessas avaliações diferem bastante em relação à qualidade de atendimento e conhecimento técnico dos representantes.

Tais achados coincidem com a teoria de Lourenço e Sette (2012), os quais afirmam que é a interação pessoal e frequente que facilita a criação de relacionamentos e intensifica a confiança, o compromisso e a comunicação. Essa interação adquire maior relevância ao postular que a criação de laços sociais e emocionais entre empresa e cliente faça parte dos objetivos do marketing de relacionamento. Vínculos de natureza efetiva, obviamente, não se estabelecem sem o contato direto entre profissional e consumidor.

O *feedback* vindo dos clientes é de grande relevância, pois podem-se detectar falhas nos processos, buscar ideias novas, captar o sentimento do cliente com relação à empresa, enfim, quando existe o diálogo com o cliente, as possibilidades de estreitamento de laços podem contribuir para evitar vieses, ruídos e falhas de comunicação.

4.5 Fatores que provocam a perda de clientes

Os clientes foram questionados quanto aos motivos que os levaram a parar de comprar da empresa Unifort Ltda. As razões mais apontadas foram: “Representante não visita a empresa”, 16,2%; “Outra empresa tornou-se mais conveniente”, 14,4%; “Tem estoque”, 11,7%; “Mercado ruim”, 9,9%; “Não utiliza mais os produtos”, 9,0%; “Preço”, 8,1%; “Insatisfação com o representante comercial”, 6,3%; “Concorrente mais próximo”, 4,5%.

TABELA 19 - Razões que levaram o cliente a parar de comprar da empresa Unifort

Motivos	OBSERV	%
Representante não visita a empresa	18	16.2
Outra empresa tornou-se mais conveniente	16	14.4
Tem estoque	13	11.7
Mercado ruim	11	9.9
Não utiliza mais os produtos	10	9.0
Preço	9	8.1
Insatisfação com o representante comercial	7	6.3
Concorrente(Mais próximo/Rapidez)	5	4.5
Usa outro CNPJ	4	3.6
Modificação na empresa(redução de gastos)	4	3.6
Problemas financeiros	3	2.7
Problemas financeiros com a empresa	3	2.7
Outros	7	7.3
Total	111	100.0

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme dados encontrados na pesquisa e de acordo com Vavra (1993), são inúmeros os motivos que levam um cliente a abandonar uma empresa. Eles podem abandonar porque o produto ou serviço experimentado não atendeu suas expectativas ou porque um funcionário foi desatencioso ou grosseiro. Também pode ser porque ele mudou de residência ou local de trabalho ou simplesmente porque outra empresa lhe ofereceu melhor negócio.

No campo aberto para as observações, foram apresentadas observações em relação às razões de os clientes pararem de comprar na Unifort. Eles apontam as questões financeiras, relativas aos preços, a relação comercial e a proximidade da concorrência, conforme TAB. 20.

TABELA20- Observações apresentadas pelos clientes inativos no campo aberto a observação

Observações	Quant.
Cliente alega que o preço está muito acima da média do mercado. Se abaixar os preços, ele volta a comprar.	1
Cliente alega que o representante vendeu falando um preço e depois chegou outro valor.	1
Cliente está com uma pendência financeira com a UNIFORT e só voltará a comprar depois que pagar.	1
Conveniência, devido à proximidade da empresa concorrente.	1
Está comprando direto da fábrica.	1
Total	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

Uma boa razão para contatar clientes perdidos é que muitos podem ser recuperados. Um levantamento sobre os motivos que os levaram a tornar-se “ex”, além da importante informação e do diagnóstico sobre sua inatividade, pode também ajudar a recuperá-lo, tendo com isso grande probabilidade de eles efetuarem novas compras.

4.6 Práticas de marketing adotadas pela empresa Unifort Ltda e sua relação com o marketing de relacionamento

4.6.1 Análise sob a ótica dos profissionais Unifort

Os entrevistados foram questionados sobre quais clientes têm sido foco das ações de marketing. Houve semelhança em três respostas, que sinalizaram que os clientes foco de ações são os clientes de maior potencial. Um não respondeu, e outro informou que essas ações acontecem via Jornal Fort enviado a clientes e mediante entrega de brindes aos clientes selecionados pelos representantes. Segue transcrição de falas dos entrevistados.

Para o coordenador e representante (atua em ambas as funções),

Os clientes que têm sido foco das ações de marketing são os clientes de grande porte, com alto potencial de compras e adimplência e, sobretudo, os clientes concessionários e grandes centros que possam ser grandes divulgadores de nossa marca.

Para o coordenador comercial,

Os clientes que têm sido focos das ações de marketing são as grandes concessionárias e redes que representam grandes contas no faturamento.

Para o coordenador de vendas,

Os clientes que têm sido foco das ações de marketing são os clientes considerados pelo representante como de maior potencial onde são enviados brindes a estes.

As informações coletadas na pesquisa coincidem com os dizeres de Yamashita e Gouvêa (2007) de que o marketing de relacionamento é uma maneira de pensar em clientes e criação de valor, não apenas um conjunto de técnicas, táticas e ferramentas. Ele é entendido como forma de gerar

benefícios mútuos, da colaboração e produção de valor, da lealdade e do foco no estabelecimento de relações duradouras e lucrativas com os clientes.

Com relação a como a empresa seleciona os clientes a serem mantidos e aqueles mais valiosos, quatro dos cinco entrevistados responderam que a seleção ocorre pelo volume de compras, pela participação no faturamento, por clientes sem restrições, adimplentes e com maior margem de lucro. Para o gerente de vendas, são todos os clientes que não têm restrições e aqueles com maior margem líquida de faturamento. Para o representante comercial, a seleção ocorre pelo desempenho comercial, tempo de parceria e, principalmente, pela margem de lucro.

O coordenador e representante (atua em ambas as funções) entende que:

Os clientes são selecionados pelo volume de compras e pontualidade de pagamentos e em análise realizada junto a setores internos da empresa, bem como pelo auxílio e percepção da força de vendas são selecionados os clientes de melhores performances de faturamento.

Os dados encontrados na pesquisa estão de acordo com o que é sinalizado por Gomes *et al.* (2010), no sentido de que o marketing de relacionamento se baseia na atração, manutenção e no aumento dos relacionamentos com os clientes. É o processo por meio do qual a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais, de forma que vendedor e comprador trabalhem em busca de um conjunto específico de objetivos comuns.

Segue a resposta do coordenador comercial que deixou seu comentário na questão número 16, referente a considerações e/ou observações que julgasse necessárias. Em suas palavras:

A empresa hoje atua com foco no cliente interno (força de vendas) e não possui contato direto com o cliente (na grande parte varejista). Existe a carência da implementação de um SAC, um CRM e estratégias de marketing voltadas para a gestão de pós-vendas.

4.6.2 Análise sob a ótica dos clientes ativos

A TAB. 21 contém as questões em que os entrevistados apresentaram maiores percentuais de “não respostas”: verifica-se que 62% dos entrevistados não sabem ou não responderam sobre a

disponibilidade da empresa quanto ao serviço 0800 para ouvir o cliente; 31% alegaram não saber ou não responderam à pergunta referente à disponibilidade de falar com a gerência comercial da empresa, seguido de 27% que não sabem ou não responderam que a empresa Unifort dedica esforços para entender/conhecer as necessidades dos clientes.

Tais questionamentos sem respostas levam a crer que a empresa deixa a desejar em pequenas práticas e ações de marketing, sendo que, conforme visto na teoria, um simples telefonema caracteriza aproximação e intenção de relacionamento. Porém, aos olhos dos clientes entrevistados, não se evidencia tal prática, e, pelo fato de não conhecerem/saberem, eles deixaram questões sem respostas, conforme mostrado na TAB. 21, a seguir.

TABELA21-Dados válidos e perdidos

Questões	Válidos (%)	Não sabe/Não respondeu (%)
Q4- A Unifort Ltda. não disponibiliza um serviço 0800 para ouvir o cliente.	38	62
Há quanto tempo é cliente Unifort Ltda.	66	34
Q5-Quando necessário, consigo falar direto com gerente comercial da empresa.	69	31
Q8-A Unifort Ltda. não dedica tempo para conhecer as necessidades dos seus clientes, através de telefonemas, pesquisa de satisfação ou pessoalmente.	73	27
Q20-Os clientes permanecem na Unifort Ltda. por considerá-la melhor.	81	19
Q6-As sugestões feitas na Unifort Ltda. não são prontamente atendidas.	88	12
Q2-A Unifort Ltda. não procura conhecer as necessidades dos clientes para atendê-los exatamente no que procuram.	88	12
Q11-A Unifort Ltda. acompanha o mercado com lançamento de produtos e inovação.	90	10
Q1-Percebo que na Unifort Ltda. o cliente especial recebe atendimento diferenciado.	92	8
Q18-A Unifort Ltda. não oferece aos clientes condições para que se façam novas compras.	92	8
Q9-A Unifort Ltda. mantém os clientes bem informados sobre promoções, novidades, chegada de mercadorias.	93	7
Q7-O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da Unifort Ltda. consegue resolver minhas solicitações.	94	6
Q19-Os clientes gostam de comprar na Unifort Ltda. porque ela ouve o cliente.	95	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os quadros abaixo sinalizam as práticas do marketing de relacionamento de acordo com a teoria (QUADRO 2), as práticas do marketing de relacionamento conforme visão da empresa Unifort Ltda. (QUADRO 3) e um comparativo dos dois (QUADRO 4).

QUADRO 2 -Práticas do Marketing de Relacionamento de acordo com a teoria

Práticas do Marketing de Relacionamento de acordo com embasamento teórico
Desenvolver e construir relacionamentos satisfatórios no longo prazo, através de maneiras criativas e atraentes de conectarem os clientes a empresa.
Monitoramento da satisfação dos clientes através de mecanismos de <i>feedback</i> e o serviço pós-venda.
Prática do marketing individualizado: marketing <i>one-to-one</i> . Pesquisa junto aos clientes para conhecer suas reais necessidades e expectativas. E perguntar a eles sobre os negócios que eles fazem com os concorrentes.
Política de controle de qualidade total(<i>follow-up</i>): comprometimento com a excelência e programas constantes de treinamentos.
Sistema de identificação antecipada de problemas. Planejar e implantar programas de reestruturação interna com o objetivo de adequar o padrão da empresa ao mercado.
Proporcionar informações sobre o uso do produto, bem como garantias dos mesmos.
Reconhecer, responder e retificar as reclamações de clientes, através da solicitação de respostas deles através da disponibilidade de 0800, conectando o cliente a empresa.
Reconhecimento dos clientes, diferenciação de tratamento, programas de recompensas (cupons, milhagens, descontos, cartões de cliente diferencial).
Manter os clientes informados sobre lançamentos de produtos, campanhas promocionais, reduções de preços.
<i>Mailing list</i> dos clientes para envio em datas comemorativas de cartões, bem como convites de jantar em datas de aniversário e outros.

Fonte: Elaborado pela autora.

QUADRO 3 - Práticas do Marketing de Relacionamento na visão Unifort Ltda.

Práticas de marketing adotadas na Unifort Ltda. sob três vertentes: visão clientes ativos, inativos e parceiros
Premiação em clientes que mais se destacam conforme volume de compras, com a solicitação via gerente de vendas.
Envio de folders, Jornal Fort para alguns clientes, normalmente os de maior potencial.
Bonificações em clientes para firmar parcerias, quando há intermédio do representante.
Descontos, doações de maquinários, envio de brindes, com a solicitação via coordenador e gerente de vendas.
Contratos de investimentos com cláusula de garantia de fidelidade, conforme solicitação via gerente e coordenador de vendas.
Treinamento técnico e auxílio de promotores com atendimento diferenciado.
Propaganda de produtos anexo as notas fiscais.

Fonte: Elaborado pela autora.

QUADRO 4 - Comparações do Marketing de Relacionamento (teoria *versus* Unifort Ltda.) (continua)

Práticas do Marketing de Relacionamento conforme teoria	Práticas de marketing adotadas na Unifort Ltda.
Construção e manutenção de relacionamentos a longo prazo, Lealdade permanente.	Parcerias pontuais junto a alguns clientes. Contratos de bonificações. Lealdade temporária.
Reconhecimento e diferenciação de tratamento.	Recompensas monetárias: descontos, redução de preços.
Sistema de identificação antecipada de problemas (<i>follow-up</i>).	Resolução dos problemas após registro da reclamação.
Marketing individualizado: marketing <i>one-to-one</i> .	Gestão da carteira de clientes nas mãos da equipe externa de vendas.
Sistema de <i>feedback</i> : disponibilidade de 0800	Reclamações em sua maioria chegam via canal de vendas (equipe externa vendas)
Manter o cliente informado de lançamentos de produtos, campanhas promocionais.	A comunicação acontece em sua maioria, para a equipe externa de vendas. E algumas propaganda de produtos com informativo anexo as notas fiscais.
Proporcionar informações sobre uso dos produtos e garantias deles.	Treinamento técnico e auxílios dos promotores de vendas com atendimento diferenciado.
Programas que oferecem cartão de milhagem	Brindes para clientes que representam maior

(acumular milhas).	lucratividade.
Pesquisa junto aos clientes para conhecimento das expectativas dos mesmos. Elo que liga ao cliente – estreitar relação.	Inexistência de canal interno que contata direto ao cliente. O cliente aciona, na maioria dos casos, diretamente ao representante.

Fonte: Elaborado pela autora.

No capítulo seguinte, são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar as práticas do marketing na empresa Unifort Ltda., à luz do marketing de relacionamento, e sua contribuição na conquista, retenção e reativação de clientes, buscando responder à seguinte pergunta: De que forma as práticas do marketing da empresa Unifort, analisadas sob a ótica do marketing de relacionamento, contribuem para a conquista, manutenção e reativação de clientes?

Pretende-se, neste tópico, tecer algumas conclusões a respeito do que os achados encontrados na pesquisa proporcionaram.

5.1 Conclusões

Em meio à alta competitividade em que vivem as empresas, sustentar a interação com os clientes passa ser uma tarefa primordial, o que faz crescer cada vez mais a ênfase no gerenciamento das relações com os clientes, tornando a prática do marketing de relacionamento uma importante ferramenta.

A adoção de algumas práticas do marketing de relacionamento pela empresa Unifort Ltda., constatadas nesta pesquisa, dá-se pela necessidade do estreitamento das relações entre o cliente e a empresa. O que se verifica são práticas ligadas à criação de vínculos com clientes por meio de descontos, envio de brindes, o que não caracteriza relacionamento duradouro, conforme preconizado pelos autores que compõem o referencial consultado, e o que se percebe é a ausência de iniciativas criativas para conectarem os clientes com a empresa.

Os resultados da pesquisa apontam que a Unifort Ltda. adota algumas ações pontuais com os clientes, no sentido de tentar firmar parcerias, porém o que se percebe é que essas ações estão totalmente ligadas às práticas da força de vendas. Não há estreito relacionamento do cliente com a empresa Unifort Ltda. Os contatos realizados sempre ocorrem por intermédio da área de vendas

externas, visto que grande parte das solicitações dos clientes não ocorre diretamente à Unifort, e sim via representante.

Devido a esses fatores, recomenda-se a atuação direta da força de vendas nos setores internos envolvidos em práticas ligadas à gestão de clientes, para, em conjunto com essas áreas, fazer um trabalho de identificação dos clientes-alvo para a implementação de práticas diferenciada de marketing e então realizar o marketing de relacionamento.

Desse modo, a empresa deve promover também melhor capacitação da força de vendas, com foco na tratativa com clientes, dando a ela condições para realizar um atendimento personalizado e diferenciado, com soluções específicas para cada público de clientes atendidos, ou seja, trabalhar o cliente de acordo com cada necessidade dele. Aliado a isso, deve realizar acompanhamento periódico dos setores internos por meio de monitoramento e análise das informações disponibilizadas pelo sistema, sendo o *input* necessário para que se possam realizar ações corretivas.

Verifica-se, pela pesquisa realizada, um grande vínculo do cliente com a força de vendas, já que esta atua nas visitas, objetivando a efetivação das vendas. Existe também a dependência do cliente em relação à área de vendas para a realização do pós-vendas. Isso ocorre devido à deficiência da empresa em não ter estratégias para a criação de condições do laço direto do cliente com a empresa. E, visto que a política da empresa funciona dessa forma, torna-se necessário o aumento do quadro de vendas, com crescimento ordenado, com equipe especializada em lidar com o cliente.

Reportando agora a pesquisa realizada com os clientes inativos, constata-se que o maior motivo apontado por eles para terem deixado de comprar da empresa Unifort foi a falta de visita do representante, o que leva a crer que a maior referência que os clientes têm com relação à Unifort Ltda. são, de fato, os representantes comerciais. Um aspecto que chama muito a atenção na pesquisa refere-se aos dados perdidos, seja pelo fato de os entrevistados não responderem às questões ou por não conhecerem o item questionado. Certifica-se, dessa forma, de que há uma ausência, por parte da empresa, de ações corretivas e estratégicas para a reativação do cliente.

Considerando então que a referência dos clientes é a força de vendas, o trabalho em conjunto com a equipe interna é primordial para fazer o levantamento na sua base de clientes, estratificando os inativos por regiões e/ou por faturamento, pois, por meio da mensuração dessas informações, pode-se delinear as ações a serem adotadas e executadas, traçando estratégias de como, quem e quando colocá-las em prática. Deve-se também realizar acompanhamento do trabalho em campo com os representantes, criando condições para eles próprios reconhecerem as necessidades pontuais de cada cliente. E, quando não houver viabilidade do trabalho em campo devido a condições logísticas, a empresa deve realizar um trabalho com o setor de telemarketing/televendas, para o entendimento da inatividade, e então terceirizar uma equipe local, capacitando-a a atuar nesses mercados remotos.

As pesquisas realizadas revelaram que a empresa Unifort Ltda. adotada algumas práticas de marketing, mas que, se comparadas à teoria apresentada, não condizem com o marketing de relacionamento. Verifica-se que as práticas de marketing adotadas, de acordo com os percentuais de médias alcançados, provocam, sim, o contentamento de parcela dos clientes. Mas considera-se também que tais práticas são benefícios oferecidos nas transações comerciais, adotados como estratégias para garantia de boa percepção dos clientes, de modo a obter significativo aumento da média da percepção dos clientes.

Conclui-se também, após a análise de dados levantados com os clientes ativos e inativos da empresa, bem como da percepção dos profissionais ligados às práticas de gestão dos clientes, que a Unifort Ltda. não possui vínculo direto com os clientes. Na realidade, os clientes são clientes da área de vendas, na qual, inclusive, na falta de contato do representante comercial, detecta-se também a falta do pedido na empresa e, conseqüentemente, o não faturamento, o que leva o cliente à inatividade. Verifica-se, ainda, que não há estratégias planejadas, por parte da empresa, para a reconquista e reativação desse cliente, sendo as ações existentes também focadas nas mãos da área de vendas, conforme detectado na pesquisa.

Este estudo tem a intenção de contribuir para a implementação do marketing de relacionamento na Unifort Ltda., com o intuito de se adotarem as melhores práticas para a conquista, a

manutenção e a recuperação dos clientes, visto que, no mundo dos negócios, os clientes tornaram-se o maior capital das empresas.

5.2 Limitações

Algumas considerações a serem feitas quanto às limitações deste estudo.

Este estudo de caso restringe-se à empresa Unifort Ltda., não sendo válido estender a pesquisa a outras empresas.

Outra consideração refere-se à pesquisa qualitativa. A entrevista foi realizada com os envolvidos internos no processo de tomada de decisão e com os gestores externos de vendas ligados à gestão de clientes, não tendo sido possível realizá-la como diretor comercial e com o coordenador de marketing, devido à falta de disponibilidade de tempo desses profissionais.

Na pesquisa quantitativa, no questionário aplicado aos clientes ativos, a amostra foi intencional. Realizada com os 100 maiores clientes em faturamento, que são os interessantes para a empresa, não representa, no entanto, o universo de seus clientes.

5.3 Sugestões para futuras pesquisas

É recomendável a realização da pesquisa em empresas de pequeno e grande porte e de outros ramos de atividade. Sugere-se também a realização da pesquisa com os clientes ativos da empresa Unifort Ltda. que possuem faturamento de mediano a baixo, no intuito de se fazerem comparações das percepções, visto que esses clientes, principalmente os medianos, podem estar a um passo de serem considerados de maior faturamento.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**.5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- AAKER, David A.; KUMAR, Vinay; DAY, George S.**Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**.3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**.9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CAMELIER, Sandra. **Clientes inativos: parte do problema ou da solução?** São Paulo: 2007. Disponível em: <www.merkatus.com.br>. Acesso em: 28 mar. 2012.
- CAMPOS, Marília Bernardes Bacilar. **Um estudo das ações de marketing de relacionamento na ótica do cliente: o caso Magazine Luiza**. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2009.
- CANNIE, Joan Koob. **Como recuperar clientes perdidos (eles valem ouro)**. São Paulo: Nobel, 1995.
- CASTRO, Luciano Thomé *et al.*Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas.**Revista de Administração**. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 167-177, abr./maio/jun. 2007.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J.Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**.2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- COUGHLAN, Anne T.*et al.***Canais de marketing e distribuição**.6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRESCITELLI, Edson; IKEDA, Ana Akemi. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas.**Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 13, n. 2, p. 55-65, abr./jun. 2006.
- CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; PIZZINATTO, NadiaKassouff; SPERS, Valéria Rueda Elias. **Marketing de relacionamento: a fidelização de clientes e o endomarketing na indústria de produtos orgânicos**.In:V Encontro de Marketing da ANPAD, 2012, Curitiba.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LÁRAN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 10, n. 1, p.73-93, jan./mar. 2006.

FERREIRA, Jorge Brantes. **Valor e retenção de clientes em telefonia celular**. In: XXXIV Encontro da ANPAD. 2010, Rio de Janeiro.

FIUZA, Gisela Demo *et al.* **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, produção nacional na primeira década do milênio e agenda de pesquisa**. In:XXXV Encontro da ANPAD. 2011, Rio de Janeiro.

FREDERICO, Elias; ROBIC, André Ricardo. A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba, Edição Especial, p. 89-118, 2008.

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

GOMES, Cláudia Maffini *et al.* **Marketing de relacionamento: um estudo de caso na construção civil**. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid. Tecnologia da informação e marketing: como obter clientes e mercados. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 35, n. 4, p.21-32, jul./ago. 1995.

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

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUMMERSSON, Everti. **Marketing de relacionamento total**.3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**.4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**.7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERIN, Roger A. *et al.* **Marketing**.8. ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição no novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**. São Paulo: Futura, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LARENTINS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antônio. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 209-223, jul./ago./set. 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; SETTE, Ricardo de Souza. **Relacionamentos de marketing em empresas varejistas**: aspectos positivos e negativos. In: V Encontro de Marketing da ANPAD, 2012, Curitiba.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de Marketing 2**: execução e análise. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. Porto Alegre, ed. 72, n. 2, p. 433-467, maio/ago. 2012.

MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir; MILAN, Jaqueline Maria Michelin. **Antecedentes da retenção de clientes**: um estudo aplicado a usuários de serviços bancários. In: III Encontro de Marketing da ANPAD, 2008, Curitiba.

NEPOMUCENO, Yvan. **Clientes inativos**: o que pensam de minha empresa? São Paulo: 2003. Disponível em: <<http://gerenciadordevendas.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 29 mar. 2012.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PRADO, Paulo Henrique Muller. **Programas de fidelidade, satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade entre clientes e supermercados**. In: XXX Encontro EnANPAD, 2006, Salvador.

ROCHA, Angela; LUCE, Fernando Bins. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set. 2006.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

RUST, Roland T; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, Cristiane Pizzutti; FERNANDES, Daniel Von der Heyde. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 8, n.1, jan./mar. 2008.

SLONGO, Luiz Antônio; MUSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba, v. 9, n. 1, p. 149-170, jan./mar. 2005.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM: Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Editora Futura, 2002.

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

UNIFORT LTDA. **Folheto Institucional da Empresa**. 2011.

UNIFORT LTDA. **UNIFORT**. Disponível em< <http://www.unifort.com.br>>. Acesso em 04 de nov. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YAMASHITA, Sandra Sayuri; GOUVÊA, Maria Aparecida. Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**. São Paulo, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

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

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Sou estudante do mestrado profissional da *FPL* e preciso fazer uma entrevista com os envolvidos internos no processo de tomada de decisão e gerência externa de vendas. Essa entrevista tem como objetivo a coleta de dados acerca das práticas de marketing na empresa Unifort Ltda.

A entrevista tem o intuito de avaliar os pareceres dos profissionais ligados às práticas de venda, tendo em vista o contato direto deles com o mercado e com os clientes.

Os resultados serão utilizados no meio acadêmico e poderão servir para a administração da empresa como fonte de dados para tomadas de decisão quanto às estratégias de marketing. As respostas e perguntas terão sigilo, inclusive o nome do respondente. Os comentários serão elaborados em forma anônima no relatório final.

1	á quanto tempo trabalha na Unifort Ltda.?	H
2	argo ou função:	C
3	rincipais atribuições:	P
4	escreva objetivamente quais as ações de marketing que a empresa tem desenvolvido para conquistar e manter clientes?	D
5	e que maneira a empresa implanta as ações de marketing?	D
6	uais tipos de clientes têm sido focos das ações de marketing?	Q
7	omo a empresa seleciona os clientes a serem mantidos e aqueles mais valiosos?	C
8	ara desenvolver ações de marketing, quais os tipos de parcerias possui?	P
9	uais tipos de tecnologia a empresa usa e como ela auxilia na gestão do processo de retenção de clientes?	Q
10	uais tipos de tecnologia ela poderia usar e como?	Q
11	omo a empresa verifica e analisa as perdas de clientes?	C

- 12 Como a empresa procura recuperar os clientes inativos? C
- 13 Qual o papel da equipe comercial na construção do relacionamento com os clientes? Q
- 14 Como a empresa lida com clientes que valorizam mais o preço do que a qualidade? C
- 15 Como a empresa mensura os resultados referentes a perdas, conquista e retenção de clientes? C
- 16 Observações (preencher se julgar necessário). O

APÊNDICEB – Questionário de pesquisa

Prezado(a) sr(a), esta é uma avaliação sobre o relacionamento da Unifort Ltda. com seus clientes. As informações coletadas nesta pesquisa serão confidenciais. Sua colaboração, respondendo a este questionário, é muito importante!						
PERGUNTA FILTRO						
	0 a 12 meses	De 1 até 2 anos	De 3 a 5 anos	De 5 até 7 anos	Acima de 8 anos	Não sabe
Há quanto tempo é cliente Unifort Ltda.	1	2	3	4	5	6
PERCEPÇÕES DOS CLIENTES QUANTO ÀS PRÁTICAS DE MARKETING						
Atendimento	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe
Percebo que na Unifort Ltda. o cliente especial recebe atendimento diferenciado.	1	2	3	4	5	6
A Unifort Ltda. não procura conhecer as necessidades dos clientes para atender exatamente no que procuram.	1	2	3	4	5	6
A Unifort Ltda. possui equipe interna treinada que auxilia o cliente sempre quando há dúvidas.	1	2	3	4	5	6
A Unifort Ltda. não disponibiliza um serviço 0800 para ouvir o cliente.	1	2	3	4	5	6
Quando necessário, consigo falar direto com o gerente comercial da empresa.	1	2	3	4	5	6
Sensibilidade/tecnologia	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe

As sugestões feitas na Unifort Ltda. não são prontamente atendidas.	1	2	3	4	5	6
O serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da Unifort Ltda. consegue resolver minhas solicitações.	1	2	3	4	5	6
A Unifort Ltda. não dedica tempo para conhecer as necessidades dos seus clientes, através de telefonemas, pesquisa de satisfação ou pessoalmente.	1	2	3	4	5	6
A Unifort Ltda. mantém os clientes bem informados sobre promoções, novidades, chegada de mercadorias.	1	2	3	4	5	6
Conhecimento/praticidade /variedade	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe
Os clientes nem sempre encontram produtos que procuram na Unifort Ltda.	1	2	3	4	5	6
A Unifort Ltda. acompanha o mercado com lançamento de produtos e inovação.	1	2	3	4	5	6
Experiência	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe
Os representantes da Unifort Ltda. não atendem os clientes com cordialidade.	1	2	3	4	5	6
Os funcionários internos são simpáticos no atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6
IMPACTOS DAS AÇÕES DE MARKETING						
Diferencial/flexibilidade	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe

Os clientes não compram na Unifort Ltda., pois ela não tem melhores serviços.	1	2	3	4	5	6
Os clientes preferem comprar na Unifort Ltda., pois são tratados como um cliente especial.	1	2	3	4	5	6
A sensibilidade do representante para entender as necessidades dos clientes contribui para a escolha em fazer compras na Unifort Ltda.	1	2	3	4	5	6
Os clientes possuem confiança nas transações comerciais realizadas na Unifort Ltda.	1	2	3	4	5	6
A Unifort Ltda. não oferece aos clientes condições para que se façam novas compras.	1	2	3	4	5	6
Os clientes gostam de comprar na Unifort Ltda. porque ela ouve o cliente.	1	2	3	4	5	6
Os clientes permanecem na Unifort Ltda. por considerá-la melhor.	1	2	3	4	5	6
Caracterização pessoal	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-60 anos	acima de 60 anos	
Qual a sua faixa de idade	1	2	3	4	5	
Escolaridade	Séries iniciais do Ensino Fund.incompl.	Séries iniciais completas /Fund.incompl.	Fund. completo/ Médio incompl.	Médio completo/ Superior incompl.	Superior completo	
Qual o cargo:						
Entrevistador:						

APÊNDICEC – Questionário de pesquisa para clientes inativos

Prezado(a) cliente:

A Unifort Ltda. tem orgulho de manter um bom relacionamento com seus clientes e espera que eles continuem comprando na empresa. Contudo verificamos em nossos registros que o sr. não realiza compras há mais de seis meses.

Para saber as razões de sua ausência, gostaríamos de ouvi-lo.

Suas respostas serão confidenciais e muito úteis para ajudar a melhorar a qualidade de nossos produtos e serviços.

1) Indique as razões que levou o cliente a parar de comprar da empresa Unifort Ltda.

- Mudou de cidade
- Não utiliza mais os produtos
- O pessoal de atendimento não foi cortês e educado
- Mercadoria não entregue dentro do prazo
- Qualidade dos produtos
- Preço
- Assistência técnica
- Condição de pagamentos
- Insatisfação com o representante comercial
- Outra empresa tornou-se mais conveniente
- Outros (especificar) _____

Observações (preencher se julgar necessário).

2) Como você avalia a empresa Unifort Ltda. nos quesitos abaixo (notas conforme legenda):

Legenda	
5	Excelente
4	Muito bom
3	Bom
2	Regular
1	Ruim

- Qualidade de atendimento interno
- Qualidade de atendimento externo (área de vendas)
- Nossos representantes demonstram conhecimento e domínio nos assuntos tratados

- () A frequência de contatos dos representantes é satisfatória
- () As reclamações são atendidas e resolvidas
- () Serviço pós-vendas: a assistência técnica atende aos requisitos exigidos

3) A Unifort Ltda. desenvolveu ações para tê-lo novamente como cliente?

- () Não
- () Sim. Que tipos de ações? _____

Por que o sr. não retornou como cliente? _____

4) Cargo do entrevistado: _____

5) Setor: _____

6) Número de empregados: _____