

Área Temática: Empreendedorismo e Inovação

Consultoria Organizacional: Utilização do Marketing de Relacionamento pelas Pequenas Empresas de Consultoria e pelos Consultores Autônomos na Busca de Competitividade

AUTORES

JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS CLARO

Universidade Católica de Santos

albertoclaro@albertoclaro.pro.br

MARCO ANTONIO SAMPAIO DE JESUS

UNISANTOS - Universidade Católica de Santos

sampaiojesus@terra.com.br

CAMILA PAPA LOPES

Universidade Católica de Santos

CAMILAPAPA@HOTMAIL.COM

RAFAEL MATEUS BARRETO

Universidade Metropolitana de Santos

rafael.barreto@dhl.com

RESUMO

A atividade de consultoria organizacional atualmente é baseada em conhecimento. A competição nessa “indústria” é grande, assim como ocorre em outros setores da economia. A partir da década de 1980, ocorreram importantes transformações na forma de atuação das empresas de consultoria que hoje buscam um maior relacionamento com seus clientes. A pesquisa procurou verificar como o marketing de relacionamento pode ser utilizado pelas pequenas empresas de consultoria e pelos consultores autônomos para que estes possam se posicionar de forma mais competitiva nessa “indústria” que conta com algumas grandes empresas de atuação mundial e outras de atuação nacional/regional. Percebeu-se que o marketing de relacionamento, se abordado de forma estratégica e bem implementado, demonstra eficácia na busca de competitividade pela criação de relacionamentos sociais e estruturais que propiciam maior retenção de clientes e, como conseqüência, crescimento no volume de negócios. As evidências mostram a necessidade de futuros estudos a respeito dos instrumentos gerenciais e de marketing que podem ser adotados por consultores autônomos que podem aliar tecnologia com estratégias de atuação e assim garantir às empresas novos formatos de negócios e serviços.

Palavras-chave: Consultoria Organizacional. Marketing de Relacionamento. Competitividade.

ABSTRACT

The currently activity of organizational advice is based on knowledge. The competition in this "industry" is great, as occurs in other sectors of the economy. Since the 1980s, there were significant changes in the way of performance of the consulting firms that currently seeking a greater relationship with their customers. The survey sought to determine how the marketing of relationship can be used by small consulting firms and the independent consultants to

enable them to place themselves in more competitive in this "industry" which has some large companies to act world of action and other national/regional. It was noticed that the marketing of relationship, if approached in a strategic and well implemented, shows effectiveness in the search for competitiveness by creating social and structural relationships that provide greater retention of customers and, consequently, growth in turnover. Evidence shows the need for further research concerning the management and marketing tools that can be used by independent consultants who can combine technology with strategies for action and thus provide business new formats and business services.

Keywords: Organizational Consulting. Marketing Relationship. Competitiveness.

INTRODUÇÃO

Os anos oitenta marcaram o início de importantes transformações na “indústria” de consultoria organizacional: crescimento e maior vislumbre do setor; inserção de ações para divulgação de marca e de serviços e venda de pacotes gerenciais e mudanças tanto nas formas de atuação quanto no relacionamento com as empresas contratantes, transformações essas que formataram características que serviram de suporte para a configuração e destaque que esse setor adquiriria nos anos noventa, principalmente nos meios gerenciais e empresariais (DONADONE, 2001 e 2003).

O envolvimento do consultor no processo de mudanças organizacionais pode se transformar num dilema. A participação geralmente é definida em contrato firmado entre o consultor e o cliente. De qualquer forma, o consultor sempre possui alguma responsabilidade pelo sucesso (ou fracasso) de suas intervenções, devendo assumir um papel pró-ativo com responsabilidades bem definidas e adequadas a sua *expertise*, além de facilitar e apoiar o processo, agindo como observador e treinador para auxiliar o cliente com problemas administrativos ou técnicos. Outra particularidade da atividade de consultoria é a que diz respeito à objetividade que o consultor possui, pois o fato de não pertencer à organização, propicia uma visão mais abrangente e objetiva da situação, permitindo-lhe apresentar sugestões e/ou conselhos de forma adequada e em tempo apropriado. As empresas de consultoria organizacional buscam oferecer soluções customizadas, ou seja, adequadas às realidades de cada cliente, direcionando esforços no sentido de que haja forte interação entre todos os profissionais envolvidos (consultores e cliente). O conhecimento, a experiência e a capacidade de inovação das consultorias constituem um importante ativo para as mesmas, podendo criar uma vantagem competitiva sustentada, uma vez que este profissional precisa oferecer “a diferença” a seus clientes.

No Brasil, pôde ser verificada a tendência de crescimento do setor de consultoria principalmente a partir de meados da década de 60 devido, por exemplo, ao crescimento do parque industrial do país e à penetração crescente de multinacionais americanas. Nos últimos anos, as necessidades de conhecimento atualizado e de inovações nas técnicas e metodologias de gestão empresarial para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante do processo de globalização da economia, atraíram para o país empresas de consultoria com atuação mundial (como Booz Allen Hamilton, Boston Consulting Group, Accenture e McKinsey & Company), além de contribuir para o surgimento de novas consultorias nacionais (como Trevisan Consultoria, DL&DL Associados e Projeto DSD Consultores) e de consultorias juniores vinculadas a importantes instituições de ensino (como Fundação Getulio Vargas, USP, UNICAMP e outras) (MAFRA PEREIRA, 2006).

Dada à dificuldade que as empresas de consultoria organizacional de pequeno porte e os consultores autônomos encontram para se posicionarem nessa “indústria” caracterizada pela existência de intensa rivalidade entre concorrentes com estrutura e competência diferenciados, parece ser relevante estudar e identificar ferramentas de marketing que possam auxiliá-los nesse processo, no intuito de ampliar o conhecimento sobre o tema. O artigo estudou as tipificações básicas da atividade de consultoria organizacional e o marketing de relacionamento, focando na identificação de uma forma estruturada para sua implementação.

O estudo tem por objetivo identificar como o marketing de relacionamento pode ser implementado pelas empresas de consultoria de pequeno porte e pelos consultores autônomos, tendo sido formulada a hipótese de que a correta aplicação das ações de marketing de relacionamento possibilita crescimento nos negócios e aumento na retenção de clientes. Para isso, investigou-se a bibliografia a fim de se encontrar evidências em outros estudos de que a hipótese formulada é verdadeira. A estrutura da pesquisa está dividida em cinco seções, sendo esta introdução a primeira. Na segunda seção é apresentada a revisão da literatura abordando

as tipificações básicas da atividade de consultoria organizacional e o marketing de relacionamento. A seção três apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa e a quarta refere-se à validação da hipótese formulada. A quinta seção desenvolve a conclusão.

REVISÃO DA LITERATURA

Serviços de Consultoria Organizacional

Oliveira define a atuação da consultoria organizacional como o processo interativo de um agente de mudanças externo à organização,

[...] o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Para o autor, o mercado de consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo, principalmente pela possibilidade de maior rapidez na evolução dos conhecimentos adquiridos por esses profissionais e pela percepção de um crescimento do “negócio de consultoria em relação a outros negócios, especialmente quando comparado aos segmentos da indústria e do comércio (OLIVEIRA, 2003a, p.21).

Corroborando com essa visão de crescimento do “negócio de consultoria”, Donadone (2003, p.12) aponta em suas pesquisas que o mercado mundial das principais empresas de consultoria cresceu, em faturamento, 354,5% entre os anos de 1990 e 2000.

Contudo, para outros autores (OLIVEIRA, 2003b) essa percepção otimista não significa que o setor não apresente dificuldades. Segundo o autor, “[...] esse crescimento trouxe uma maior exposição dessas empresas, fato este que influencia diretamente na crise que o setor enfrenta atualmente após a grande repercussão de alguns casos de fracasso em serviços prestados” (OLIVEIRA, 2003b, p.3).

[...] O grande crescimento observado por empresas como McKinsey, BCG e Bain Co. nos anos 90 deram a estas enorme status e notoriedade no mundo corporativo. Essas continuam sendo a primeira opção das mentes mais brilhantes cursando MBA nas melhores universidades do mundo. Porém, a maior exposição na mídia teve, também, conseqüências negativas quando grandes clientes, tais como Enron, Global Crossing e Kmart pediram falência e a contribuição oferecida pelos consultores foi colocada à prova em todo o mundo [...] (OLIVEIRA, 2003b, p.12).

De acordo com Oliveira (2003a, p. 25-26), há fatores que comprovam o crescimento do mercado de consultorias no Brasil, tais como:

- Foco das empresas na consolidação de suas vantagens competitivas: as vantagens reais consistem naquelas reconhecidas tanto pelo mercado quanto pelos clientes; as sustentadas são aquelas interligadas com outros sistemas administrativos de elevada qualidade e as duradouras são as que apresentam condições de perdurarem pelo tempo que for necessário;
- Necessidade de questionamento progressivo das empresas com relação às suas realidades, objetivando um processo de melhoria contínua sustentada, ou seja, tornar o processo cada vez mais capaz e alavancador, progressivo e acumulativo dos resultados da empresa com otimização na utilização dos recursos disponíveis;
- Como conseqüência dos processos de terceirização das empresas e da maior disponibilidade de profissionais com grande experiência prática, alguns vindos de grandes empresas de consultoria;

- Aumento do número de professores e universidades que prestam serviços de consultoria, dentre outros.

Segundo Mafra Pereira (2006, p. 04), “embora não haja dúvidas de que o mercado de consultoria no Brasil está crescendo, a identificação do tamanho desse mercado é algo problemático, pois as empresas de consultoria não têm interesse em divulgar seus números”.

[...] Também é possível identificar um número crescente de ex-funcionários de empresas privatizadas ou multinacionais que passam a prestar serviços como consultores, inclusive a seus antigos empregadores. Sua atuação está centrada em conhecimentos específicos e em uma rede de relações resultante dos anos de emprego em determinado setor da atividade econômica [...] Outro mercado que tem se expandido para esses consultores (autônomos) é a contratação de seus serviços no auxílio dos projetos desenvolvidos pelas consultorias acadêmicas ou entidades como o SEBRAE [...] (DONADONE, 2001, p.110).

Em seu trabalho, Oliveira (2003a) cita que existem vários tipos de consultoria, e que elas se diferenciam quanto à estrutura e amplitude. Com relação à estrutura, as consultorias podem ser do tipo “de pacote” ou “artesanal”. Enquanto o primeiro tipo caracteriza-se pela existência de uma metodologia pré-estabelecida que resulta em soluções padronizadas, o segundo “procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente” e, neste caso, são principalmente os consultores autônomos ou empresas especializadas (geralmente de micro e pequeno porte) que prestam este tipo de serviço. Já a amplitude diz respeito à segmentação de clientes adotada pela consultoria (OLIVEIRA, 2003a, p.65).

O autor (OLIVEIRA, 2003a, p.67-74) define “consultoria especializada” como aquela que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área do conhecimento. Já a consultoria do tipo “total” é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente. “Consultores associados” são profissionais especialistas em determinados assuntos, os quais completam a amplitude ideal dos serviços de consultoria em uma empresa-cliente. A classificada como “cooperativa de consultores” é uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente administrada, baseada na atuação conjunta de um grupo de consultores, especialistas em diferentes assuntos ou focados em assuntos específicos, que dividem suas despesas, principalmente mercadológicas e operacionais, buscando um resultado geral comum. E por último, a “consultoria globalizada” (geralmente de grande porte) é aquela que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países.

Com exceção da consultoria total e da consultoria globalizada, os demais tipos são caracterizados, na sua maioria, por empresas formadas por consultores autônomos, que atuam em projetos específicos, de acordo com a especialidade de cada um, mas que mantêm uma mesma estrutura administrativa de apoio às suas atividades. Além disso, o próprio processo de terceirização das empresas, que faz parte da nova realidade mundial onde as empresas decidem, ao invés de eliminar algumas atividades, repassar sua execução a terceiros (normalmente mais especializados), centrando seus esforços nas atividades que fazem parte de seu *core business*, em muitos casos, resulta na contratação de empresas de consultoria – neste caso, quase sempre de micro ou pequeno porte e do tipo “artesanal” - para a realização de serviços que envolvam metodologias e técnicas administrativas mais específicas.

Com uma abordagem diferente, Maister (*apud* OLIVEIRA, 2003b, p.5-7) caracteriza as empresas de consultoria em três categorias, de acordo com o tipo de projeto realizado: *brains* (cérebros, ou butiques estratégicas **interpretação nossa**), *grey hair* (cabelos grisalhos, ou

performance de negócios **interpretação nossa**) e *procedure project* (projetos de processo, ou tecnologia **interpretação nossa**).

As Butiques Estratégicas são aquelas empresas inovadoras e que executam projetos nunca antes realizados (novas soluções para novos problemas), precisando que sejam criadas soluções para atender as necessidades de seus clientes. Nesses casos a situação do cliente está na frente do conhecimento profissional e tecnológico ou, pelo menos, é reconhecida como de extrema complexidade. Esses são os projetos '*brains*' e os elementos-chave para este tipo de serviço profissional são: criatividade, inovação e pioneirismo das novas abordagens, conceitos e técnicas. Empresas dessa categoria são reconhecidas pela sua *expertise* e os projetos tendem a envolver profissionais altamente capacitados e experientes (OLIVEIRA, 2003b p.6).

O segundo grupo de empresas é representado por aquelas especialistas em Performance de Negócios. Tais projetos requerem um resultado altamente customizado para atender às demandas dos clientes e envolvem um menor grau de inovação e criatividade do que os serviços oferecidos pelas butiques estratégicas. Esses serviços são classificados como '*grey hair*', já que as empresas nessa categoria devem possuir grande experiência em resolver tais problemas enfrentados pelos seus clientes (OLIVEIRA, 2003b, p.6).

Por último, estão as empresas especializadas em resolver problemas rotineiros, mesmo existindo certo grau de customização para a realização dessas tarefas, envolvendo soluções de Tecnologia que o próprio cliente poderia resolver, porém, dada sua limitação de recursos, é mais vantajoso contratar empresas de consultoria pela eficiência com que estas executam tais atividades (OLIVEIRA, 2003b, p.6-7).

A atividade de consultoria é apontada como uma atividade predominantemente baseada em conhecimento, além de servir como fonte de informação para outros negócios e empresas. Pesquisas conduzidas pela E-Consulting Corp. (2004 e 2005), revelam que a atividade de consultoria aparece como terceira atividade com mais alto índice de participação de ativos intangíveis em sua constituição, com um índice de 71%, atrás dos setores Internet (com 78%) e Moda (com 72%), além de representar a sexta principal fonte de informação das organizações na busca de conhecimentos. Segundo Micheletti (2002), presidente do IBCO, uma das principais dificuldades das empresas de consultoria consiste em transmitir credibilidade para o cliente, principalmente no caso de empresas menores e/ou consultores autônomos que não dispõem de recursos suficientes para o investimento em assessoria de imprensa.

Para Miguens (*apud* MICHELETTI, 2002), existe muito mercado para pequenos negócios de consultoria porque empresas de médio e pequeno porte que precisam de uma consultoria e não podem arcar com os custos das "consultorias líderes", acabam recorrendo a especialistas que cobrem menos e, mesmo assim, possam oferecer um bom trabalho.

Marketing de Relacionamento

Hoje, as empresas têm a seu alcance uma grande variedade de produtos/serviços, em particular aqueles oferecidos pelas empresas de consultoria, foco deste estudo, como consequência da evolução tecnológica, dos novos meios de comunicação (como a internet), das estratégias de promoção e da segmentação cada vez maior dos mercados, além da influência da concorrência global (MCKENNA, 1992 e VAVRA, 1992). Esse grande número de opções dificulta tanto na conquista de novos clientes como na manutenção dos atuais.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p.397), "as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais". Em decorrência desses fatores, alguns profissionais de marketing têm buscado uma nova filosofia de negócio, dando menor ênfase aos conceitos de "troca" e "transação" e focando mais no conceito de "relacionamento" com os clientes.

No marketing tradicional, o esforço é direcionado para a conquista de novos clientes, fazendo com que as empresas tenham pouco tempo para “conhecer” suas respectivas carteiras de clientes (atuais e novos). Além disso, observa-se uma grande rotatividade de clientes, ou seja, as empresas perdem clientes na mesma medida em que os conquistam, levando-as a realizarem ações que acabam por virar “armadilhas”, como descontos de preço, promoções de curto prazo e outros procedimentos, e que não garantem que os clientes voltem a comprar (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

A fim de manter seus clientes, as empresas têm buscado fidelizá-los, e a estratégia adotada para atingir este objetivo é, na maioria das vezes, o marketing de relacionamento. As empresas que adotam essa estratégia buscam o crescimento de seus lucros pelo aumento de volume de negócios realizados com uma base constante de clientes.

Apesar do marketing de relacionamento ser apresentado como um termo novo é um fenômeno antigo, originado nas relações industriais e em serviços (GUMMESSON, 1997). É um termo novo nos livros, porém um fenômeno antigo na prática. Segundo pesquisa de Gummesson (1997), o primeiro a usar o termo foi Bund Jackson em um projeto na área de marketing industrial no final dos anos 70, e o primeiro a usá-lo em serviços foi Leonard Berry, em 1983. Gummesson (1997) afirma que o pensamento básico do marketing de relacionamento é uma extensão gradual da abordagem da escola nórdica de marketing de serviços e da abordagem da *network* desenvolvida pelo marketing industrial. As duas abordagens, surgidas na década de 1970, apresentam características semelhantes: relacionamento, interação e *network*. O autor utilizou o termo “caça fantasma” para caracterizar as diversas tentativas de definir marketing de relacionamento. Mesmo tendo apresentado sua definição – na qual o marketing de relacionamento é o marketing visto como relacionamentos, *networks* e interações – o autor enfatiza que o mais importante é olhar o marketing pela visão do relacionamento.

Marketing de Relacionamento também é “a atração, a manutenção, [...] o aumento de relacionamentos com clientes para torná-los leais” (BERRY, 1983, p.61); o foco central deixa de ser nos produtos ou serviços passando a ser na busca da solução para os clientes, o que exige uma profunda mudança de cultura e valores (PEPPERS; ROGERS, 1997); é holístico, uma filosofia de negócio de abordagem integrada, um modo de pensamento sobre clientes, marketing e criação de valores, e conduz as competências de marketing de uma empresa (BERRY, 2000, p.73); “é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores mútuos entre fornecedores e clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria (GORDON, 2001, p.31-32)”. Para Peppers e Rogers (1997), as empresas devem:

- **Identificar seus clientes:** Significa saber quem são os clientes, quais os clientes potenciais e qual o mercado e o negócio da organização. Aqui se devem relacionar todos que efetivamente fazem negócios com a empresa;
- **Classificar os clientes:** É necessário classificar os clientes segundo um critério que seja considerado relevante para a empresa, ou seja, a partir de uma percepção interna e externa. A classificação interna deve estar baseada na estratificação dos clientes sob o ponto de vista do valor que os mesmos trazem para a empresa, podendo ser: de maior potencial (ainda não adquirem diretamente); fiéis (já adquirem tudo que lhes é possível); não interessantes (apresentam baixos resultados não devendo receber tratamento diferenciado); de maior valor (apresentam larga margem de lucro e devem receber tratamento diferenciado); de maior valor vitalício (no médio e longo prazo possuem valor elevado) e de maior ou menor margem de lucro (de acordo com suas características pessoais, demandam produtos de maior valor – exclusividade e *status* – ou de menor valor – “seguidores”). Já a classificação externa deve ser baseada na estratificação dos clientes sob os diversos pontos de vista de valor que podem vir a

trazer, podendo ser: suspeitos (que podem vir a comprar); candidatos (já conhecem ou ouviram falar da empresa); compradores (clientes novos); clientes (compram sempre e merecem esforços para mantê-los satisfeitos); fãs ou advogados da marca (os produtos/serviços são vetores de sucesso); finais e intermediários (que farão uso ou que intermediarão a chegada até o usuário) e afetado ou impactado (grau de perda nos casos de descontinuidade ou problemas com o produto/serviço).

- **Diferenciar os clientes:** É necessário criar regras de negócio diferenciadas em função do valor e potencial que cada cliente proporciona para a empresa. Clientes especiais devem ter tratamento especial e clientes que não interessam devem ser induzidos a procurar a concorrência;
- **Interagir com os clientes e Personalizar o contato:** Não deve ser somente a área de Marketing e Vendas a responsável pelo contato com a clientela. Todos devem interagir com os clientes. Neste ponto, a Tecnologia da Informação – TI tem um papel importante nessa interação, isto é, a conversa com o cliente deve começar a partir do seu último contato, independente de quando, onde, com quem, e do meio utilizado. A imagem da empresa percebida pelo cliente, estará sendo passada a cada novo contato, necessitando uma individualização no relacionamento para que haja consistência na imagem passada e no seu fortalecimento como um valor para a empresa.

Marketing de relacionamento surge como uma mudança de paradigma (GUMMESSON, 1997; GRÖNROOS, 1994), alterando o foco dos negócios: de transações para relacionamentos. Justamente por isso, não deve ser considerado apenas como um adendo do marketing tradicional já que, por ser um novo paradigma, requer novas atitudes científicas, métodos e técnicas (GUMMESSON, 1997).

A orientação estratégica passa a focar a manutenção e o aperfeiçoamento dos atuais clientes. De acordo com Grönroos (1994), a filosofia de negócios vem modificando-se desde a mudança da orientação para produção para uma orientação para venda. Logo a seguir, o foco foi direcionado para o cliente. Agora, a filosofia de negócios vem mudando novamente, com o “surgimento” do marketing de relacionamento.

Historicamente, os profissionais de marketing foram “doutrinados” para conquistar clientes, portanto a mudança para uma estratégia de relacionamento representa mudanças de mentalidade no comportamento organizacional de uma empresa. Atualmente, o marketing de relacionamento tem sido freqüentemente usado como ferramenta de fidelização de clientes, sob o argumento de que a manutenção da base atual de clientes é mais lucrativa do que a conquista de novos clientes (VAVRA, 1992; BITNER e ZEITHAML, 1996; PARVATIYAR e SHETH, 1998).

Fidelidade também é um termo antigo, mas vem crescendo no ambiente de negócios. Para Lovelock e Wright (2001, p.150), “Fidelidade é uma palavra antiquada [...] tradicionalmente empregada para descrever lealdade e devoção entusiástica a um país, causa ou indivíduo, mas que, num contexto empresarial, tem sido usada para descrever a vontade de um cliente de prestigiar uma empresa específica durante um período prolongado”. Raphael (1999) aprofunda essa abordagem considerando que o processo de criação de valor para o cliente transforma-o num divulgador espontâneo do negócio (sua lealdade) é construído segundo uma “Escala da Lealdade”. Para o autor, essa escala pode ser utilizada para tornar um cliente fiel e possui cinco níveis. A tarefa é trazer o consumidor da base para o topo dessa escala. A seguir são descritos os cinco níveis bem como os elementos esclarecedores de cada um:

- **Cliente potencial:** interessado em comprar algo de sua empresa;
- **Cliente pesquisador:** visita seu estabelecimento pelo menos uma vez;
- **Cliente eventual:** compra algo ocasionalmente;

- **Cliente assíduo:** compra vários itens que o estabelecimento oferece e que ele possa utilizar;
- **Cliente divulgador:** compra vários itens que o estabelecimento oferece e ele possa utilizar e ainda convence outras pessoas a comprar lá.

Na visão de Berry (1983), uma empresa que atraia 100 novos clientes e perca 20 existentes, gerando uma “receita” de 80 clientes, é melhor do que uma empresa que atraia 130 clientes, mas perca 60, restando 70 clientes. Autores como Parvatiyar e Sheth (1998) afirmam que os conceitos do marketing de relacionamento ainda estão em desenvolvimento. Desde que Leonard Berry introduziu formalmente o termo em 1983, o interesse no assunto e na sua utilização vem crescendo, de modo que, aos poucos, o tema vem surgindo com um grande potencial para tornar-se, inclusive, uma nova disciplina em marketing (GRÖNROOS, 1994; PARVATIYAR e SHETH, 1998; GUMMESSON, 1997).

Para Kotler e Armstrong (1998, p.397), o relacionamento seria um terceiro estágio, um conceito mais amplo do que os de troca e transação. Os profissionais de marketing precisam construir relacionamentos em longo prazo com clientes, distribuidores e comerciantes: “marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação em longo prazo”.

Numa visão mais ampla, o marketing de relacionamento também deve considerar todos os relacionamentos relevantes para criar valor para o cliente, tais como: fornecedores, concorrência, organização (público interno) e compradores (MCKENNA, 1992; GUMMERSON, 1997 e 2002). Também está presente em canais de distribuição, em função da necessidade de parcerias de longo prazo entre fornecedores, clientes e intermediários (KOTLER; ARMSTRONG, 1998), e logística, onde há a necessidade da integração da cadeia de suprimento, além do planejamento das prioridades de estoque, objetivando dar apoio aos clientes preferenciais (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Marketing de relacionamento também é apresentado como ferramenta estratégica (MCKENNA, 1992), apoiada em bancos de dados e fundamental na pós-venda (VAVRA, 1992). Entretanto, Gordon (2001), afirma que bancos de dados, programas de milhagem e outras ações são apenas parte de um programa de relacionamento.

Ainda, em sua definição de marketing de relacionamento que está fortemente ligada à filosofia, Gummesson (2002) defende abordagem do “Marketing de Relacionamento Total”:

[...] marketing de relacionamento total é o marketing baseado em relacionamentos, interações e no gerenciamento das *networks* da organização, o mercado e a sociedade. É direcionado ao longo termo, relacionamentos ganha-ganha com clientes individuais, e seu valor é criado entre todas as partes envolvidas. Transcende as fronteiras entre especialistas e disciplinas [...] (GUMMESSON, 2002, p.39).

Grönroos (1994, p.9) também defende a posição segundo a qual marketing de relacionamento deve ser praticado não só com clientes: “[...] É estabelecer, manter e reforçar relacionamentos com clientes e outros parceiros, visando lucro, para que os objetivos de ambas as partes envolvidas seja alcançados [...]”. Para o autor, essa meta é atingida a partir de trocas mútuas e do cumprimento de promessas.

Além do crescimento do setor de serviços, aumento do número de produtos e concorrência intensa, outros fatores foram decisivos para o crescimento e o desenvolvimento do marketing de relacionamento. O crescimento dos meios de comunicação fez com que várias empresas buscassem novos canais – Centrais de Atendimento, SAC’s, 0800, 0300 e

Internet - para se aproximar dos seus públicos (VAVRA, 1992). O marketing direto propiciou contatos individualizados com clientes potenciais.

A evolução da tecnologia dos bancos de dados, principalmente do CRM (*Customer Relationship Management*), procurou fazer com que empresas de grande porte e com números muito grandes de clientes pudessem agir como uma micro-empresa, tal como na época em que pequenos comerciantes conheciam os clientes pelos nomes. O forte crescimento do setor de serviços tem entre suas características a forte predominância de contatos pessoais e, conseqüentemente, possibilidade de construção de relacionamentos. Os programas de qualidade total também influenciaram na integração de fornecedores e clientes com objetivos de redução de custos, e, finalmente, em função do aumento do ambiente competitivo as empresas se viram forçadas a se preocupar com a retenção e fidelidade de seus clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Estudos demonstram que manter clientes custa menos do que conquistar novos (ROSEMBERG e CZEPIEL *apud* PARVATIYAR; SHETH, 1998). Novos clientes sempre serão desejados, porém, na maioria das situações, a ênfase deveria recair sobre o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos duradouros com clientes (GRÖNROOS, 1994). Se relacionamentos estreitos e de longo prazo puderem ser alcançados, provavelmente a possibilidade de lucratividade será mais alta, pois clientes leais são muito mais lucrativos (REICHHELD *apud* DAY, 2000). Stone e Woodcock (1998) visualizam o crescimento do marketing de relacionamento de duas formas: Primeiro, no mercado de bens de consumo de alta rotatividade, onde o marketing de relacionamento é apenas mais uma abordagem para o marketing, abordagem essa que vem crescendo. Segundo, no mercado de serviços, o marketing de relacionamento já é uma disciplina central, assim como no mercado *business-to-business*.

O crescente interesse em marketing de relacionamento pode ser notado em função do número cada vez maior de programas de relacionamentos ou programas de fidelidade. Tais programas têm um impacto na fidelidade dos clientes, fazendo com que os mesmos comprem produtos ou serviços com maior frequência. Dowling e Uncles (2003, p.295-305) citam que os profissionais de marketing vêm implementando esses programas em função dos seguintes fatores:

- Vários clientes querem um envolvimento maior com as marcas que compram;
- Uma proporção destes compradores é fiel ao produto/serviço principal e compram apenas uma marca;
- Os clientes leais compradores fazem parte de um grupo rentável, em função de boa parte de eles serem “*heavy consumers*” ou compradores freqüentes;
- Deve ser possível encorajar esses compradores a serem mais leais;
- Com a tecnologia de banco de dados, profissionais de marketing podem estabelecer diálogos personalizados com clientes, resultando numa maior fidelidade.

Segundo Bogmann (2002), para conseguir a fidelidade dos clientes, a empresa pode trabalhar basicamente em duas direções: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores, ou envolver os clientes pelo serviço que oferece. Para Dowling e Uncles (2003), grandes marcas tendem a ter maior número de compradores, e parte deles compra mais freqüentemente. Se um cliente leal é aquele que compra com mais freqüência, maior a marca e, conseqüentemente, maior o número de compradores freqüentes. Os autores argumentam que num programa de fidelidade é preciso ficar atento para discriminar dois aspectos do ponto de vista psicológico: a fidelidade é em relação à marca (efeito direto), ou em relação ao programa de fidelidade (efeito indireto).

Fidelização (Programas de Relacionamento) *versus* Promoções

Nas pesquisas do Peppers & Rogers Group (2004), os principais objetivos dos programas de fidelidade das organizações são: retenção de clientes, aprofundamento do relacionamento, criação de diferencial em relação à concorrência, aumento da satisfação dos clientes e crescimento da lucratividade. Contudo, em algumas situações, o marketing de relacionamento é equivocadamente apresentado como um novo pacote promocional a ser oferecido para os clientes ou um novo tipo de ação de marketing praticada graças aos avanços na tecnologia de informação (GUMMESSON, 1997). O aumento do número de promoções e dos programas de fidelidade gera certa confusão, tanto para as empresas quanto para os clientes.

Os programas de fidelidade costumam usar artifícios das promoções para fidelizarem seu público em longo prazo, diferente das promoções que objetivam aumento de vendas num espaço curto de tempo, alcançando o maior número possível de clientes. É comum observar no mercado promoções chamadas de “Promoção Fidelidade”, baseada apenas em troca de pontos por prêmios. Não existe uma clara definição se é uma ação de “cuponagem”, tradicional na área de promoções, ou se é algum tipo de programa de fidelidade/relacionamento (BOGMANN, 2002). “[...] a princípio, o perfil é muito parecido com algumas promoções, isso porque no desenvolvimento e manutenção de um programa de fidelização, são utilizadas várias ferramentas promocionais” (BOGMANN, 2002, p.88-89).

METODOLOGIA

O procedimento metodológico, como parte de um estudo científico, se configura nos passos por onde o pesquisador deve caminhar para orientar a condução da investigação científica. Nesta compreensão, Thiollent (2000, p.25) afirma que “[...] a metodologia lida com a avaliação de técnicas de pesquisa e com a geração ou a experimentação de novos métodos que remetem aos modos efetivos de captar e processar informações e resolver diversas categorias de problemas teóricos e práticas da investigação”.

Quanto à metodologia adotada para atender ao objetivo proposto, optou-se por desenvolver uma pesquisa predominantemente qualitativa, utilizando o método exploratório de natureza bibliográfica (RICHARDSON, 1999). Gil (1999, p.43) esclarece que “[...] as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, proporcionar visão geral, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. A Pesquisa Bibliográfica, ou de fontes secundárias, consiste no esforço do pesquisador em realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema a ser investigado. Toda pesquisa necessita desta etapa para fortalecer o conhecimento sobre o tema de investigação, podendo utilizar-se tanto de fontes escritas (como periódicos científicos, livros, teses, dissertações, jornais, revistas, etc.) como de fontes orais (como rádio, filmes, programas de televisão, vídeos documentados, conferências, etc.) (MARCONI; LAKATOS, 2002, p.61-64).

VALIDAÇÃO DA HIPÓTESE

Marketing de Relacionamento como Estratégia Competitiva.

Stone e Woodcock (1998) posicionam o marketing de relacionamento num nível corporativo, mais ainda, num nível estratégico. Diferente de apenas um aspecto tático, o marketing de relacionamento permeia todos os níveis do planejamento estratégico. A importância do conhecimento do cliente permite que a empresa possa entrar em novos mercados, com maior grau de certeza, além de evitar as ações da concorrência.

[...] O programa de fidelização deve ser percebido como uma vantagem competitiva. Quando a concorrência é muita parelha, a distribuição muito equilibrada, a formação de preços igual e os parâmetros de qualidade como ISO 9000 comuns, a única arma competitiva disponível são as ações que fidelizem os clientes, que podem e devem se transformar em vantagem competitiva sustentável para a organização continuar viável no mercado [...] (BOGMANN, 2002, p.91).

O banco de dados também tem potencial para análises diversas, que propiciam alterações e aperfeiçoamento de linhas de produto.

Implementando o Marketing de Relacionamento de Forma Estruturada

Para desenvolver relacionamentos, uma empresa necessita de uma estratégia apropriada para gerenciá-los e desenvolvê-los, além de monitorar o andamento da estratégia (MINZBERG *apud* ERIKSSON; MATTSSON, 1998). Gummesson (1997) afirma que o marketing de relacionamento pode ser implementado em qualquer empresa, porém o tipo de relacionamento e sua aplicação devem ser específicos, respeitando determinada situação.

Gummesson (2002) chama a atenção para a importância do conhecimento da filosofia do marketing de relacionamento. Segundo o autor: “as empresas que começam a explorar e implementar as técnicas de marketing de relacionamento não estão suficientemente familiarizadas com seus fundamentos” (GUMMESSON, 2002, p.38).

Para implementação do marketing de relacionamento, alguns fundamentos ou pré-requisitos são necessários: qualidade oferecida no serviço principal, cuidadosa segmentação de mercado, monitoramento contínuo do relacionamento (BITNER; ZEITHAML, 1996; GRÖNROOS, 1994; BERRY; PARASURAMAN, 1991); marketing interno, serviço especializado, comunicação e customização (BERRY, 1983; GRÖNROOS, 1994; DAY 2000), estrutura organizacional (BERRY, 2000; DAY, 2000). É fundamental o envolvimento de toda a empresa, pois marketing de relacionamento é uma filosofia que deve migrar por toda empresa, o que requer uma cultura organizacional direcionada para o relacionamento.

Segundo Eriksson e Mattsson (1998), outro ponto determinante na implementação da estratégia é observar a heterogeneidade da base de clientes e combiná-la com a estratégia da empresa. Com base nessas informações, boa parte da estrutura organizacional deve mudar em função dos objetivos. As empresas de serviços são mais flexíveis a esse tipo de situação.

Essas estratégias específicas de retenção são usadas (ou deveriam ser) pelas empresas para a manutenção dos clientes ativos. Com base na literatura de marketing de relacionamento, essas e outras práticas são definidas pelos autores como determinantes para que as empresas alcancem o sucesso na implementação e administração de uma estratégia de marketing de relacionamento. O comprometimento é algo que deve ocorrer de ambas as partes. Uma das formas de analisar um relacionamento ou mesmo monitorá-lo seria por quanto tempo o cliente consome/usa o produto ou serviços daquele fornecedor. Em alguns casos, pode ser muito longo, o que não significa que exista um comprometimento do cliente, mas, talvez, sua fidelidade. Também existe a possibilidade de uma empresa ter um diferencial de modo a ser a única a oferecer determinado serviço. Nesse caso, o consumidor fica restrito a tal fornecedor por falta de opções, caso de pequenas cidades onde não há muitas alternativas de determinados serviços. Por isso, deve-se observar que definições mais completas de autores de marketing de relacionamento incluem o termo comprometimento como fator fundamental na construção e manutenção de um relacionamento.

Segundo Colgate (2000), a escolha de uma estratégia correta é um aspecto importante, entretanto a implementação requer igual atenção. Stone e Woodcock (1998, p. 98) propõem seis passos para colocar em prática uma estratégia de retenção:

1º Definir os objetivos – Deve ser acompanhado de alguma meta financeira para que seja possível quantificar os resultados. Os objetivos podem ser associados às necessidades da empresa de criar fidelidade nos seus clientes em função de ações da concorrência e da redução da taxa de compra repetida por parte dos melhores clientes.

2º Identificar as necessidades dos clientes – Por meio de testes e pesquisas, definir quais grupos de clientes são estrategicamente importantes para a empresa, observando qual é a tendência desses grupos ao serem abordados de forma diferenciada por marketing, vendas e atendimento.

3º Desenvolver a abordagem – É preciso identificar quais são os aspectos do mix de marketing e serviços que farão parte de uma oferta específica para a base de clientes. Existe uma tendência a focar primeiro os incentivos de promoção (descontos, preços baixos ou até serviços grátis). Nesse ponto, é preciso definir o que trará mais valor percebido para os clientes.

4º Definir níveis e segmentos de qualificação – Análise detalhada do perfil, rastreamento dos processos de compra e valores transacionais, determinando para que grupo de clientes deseja proporcionar os benefícios. É comum estabelecer níveis de qualificação “em camadas”, com os maiores níveis de compromisso e lealdade vinculados a níveis mais altos de serviços e bonificações. O interessante nesta fase é procurar incentivar os clientes a estarem sempre “classificados” no nível mais alto. Um rebaixamento pode destruir um relacionamento desenvolvido ao longo de anos. Para isso, é necessário o acompanhamento de longo prazo do cliente, evitando injustiças num período em que haja uma redução temporária de compras.

5º Implementar a capacidade – Infra-estrutura de apoio necessária para “fornecer” o marketing de relacionamento. Comunicação, definição de atendimento ao cliente, treinamento e motivação de funcionários, política de preços e processos.

6º Medir e testar – As abordagens de fidelidade precisam, no final, gerar resultados pela produção de melhores vendas e lucros do que os auferidos sem a abordagem.

Marketing de Relacionamento e seus Benefícios para a Empresa

Durante os últimos anos, tem havido um grande interesse de pesquisadores e profissionais de marketing no estudo sobre relações de longo prazo com clientes, e nos lucros que esta filosofia de negócio pode proporcionar. A lealdade do cliente traz maior lucratividade para a empresa (BERRY, 1983; BERRY; PARASURAMAN, 1991; GRÖNROOS, 1994; GUMMESSON, 1997). Stone e Woodcock (1998) definem que as melhores justificativas para o marketing de relacionamento são: o aumento dos negócios com os clientes existentes, a redução da perda de clientes e o crescimento da quantidade de novos clientes. A empresa pode atingir bons resultados por reduções nos custos de captação de novos clientes, redução de custos de distribuição e de estoque (PARVATIYAR; SHETH, 1998); maior qualidade de produtos e serviços (BERRY; PARASURAMAN, 1991; GRÖNROOS, 1994); maior satisfação dos clientes (BERRY, 1983; GRÖNROOS, 1994); publicidade gratuita por propaganda “boca-a-boca” feita pelos clientes leais e retenção de empregados (BITNER; ZEITHAML, 1996); programas de comunicação com o mercado mais eficientes, assessoria de imprensa, possibilidade de praticar preços mais elevados (BERRY, 1983; GRÖNROOS, 1994), e aumento da retenção de clientes (GUMMESSON, 1997).

Reichheld e Sasser (*apud* LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.152) são autores de marketing de relacionamento que enfatizam o aspecto do aumento da lucratividade em função da retenção de clientes:

- **Lucro derivado do aumento das compras:** com o passar do tempo, os clientes de uma empresa tornam-se maiores e, conseqüentemente, precisam comprar quantidades maiores, até nos casos de aumento da família;

- **Lucro a partir de custos operacionais reduzidos:** quando os clientes se tornam mais experientes, podem exigir menos do fornecedor (em termos de informação e assistência). Também podem cometer menos erros quando envolvidos em processos operacionais;
- **Lucro a partir de indicações para outros clientes:** recomendações “boca-a-boca” positivas atuam como propaganda gratuita, poupando a empresa de investimentos elevados nesta área;
- **Lucro a partir de preço-prêmio:** a confiança no fornecedor torna os clientes fiéis menos sensíveis a preços mais altos.

Marketing de Relacionamento e seus Benefícios para o Cliente

Naturalmente, os clientes têm escolhas, porém tornam-se leais a uma empresa na medida em que reconhecem o valor que recebem. Sua permanência vai de acordo com a “matemática” entre obter e dar, ou seja, a qualidade, a satisfação e os benefícios específicos têm que exceder os custos monetários e não monetários (BITNER; ZEITHAML, 1996). Esse valor tem que ser reconhecido pelo cliente como incentivo para que o mesmo permaneça num relacionamento. Segundo Bitner e Zeithaml (1996, p.141-142) “o marketing de relacionamento deve ser utilizado como estratégia de retenção, por meio de benefícios para os clientes que se associam a longo prazo”, a saber:

- **Benefícios de Confiança:** É da natureza humana que a maioria dos consumidores prefira não mudar. O consumidor, ao usar um serviço pela primeira vez, está pré-disposto a estabelecer pelo menos um mínimo relacionamento. A confiança no serviço prestado faz com que não seja necessária a procura por outras empresas, o que resulta em maior qualidade de vida, à medida que não se tenha que perder tempo procurando outro fornecedor, ou até mesmo, dependendo do tipo de serviço, correr algum tipo de risco durante as “experimentações”.
- **Benefícios Sociais:** Esses benefícios representam um nível de familiaridade que cresce à medida que o relacionamento vai aumentando. Em certos tipos de serviços, tais como em restaurantes, médicos e salões de beleza, as ligações podem tornar-se tão fortes, que mesmo um concorrente com preço e qualidade melhor não consiga “capturar” tal cliente.
- **Benefícios de Tratamento Especial:** Uma das características dos serviços é a heterogeneidade de seus clientes, e o tratamento diferenciado oferecido aos clientes leais certamente torna-se um diferencial. Embora Bitner e Zeithaml (1996) tenham considerado esse benefício fundamental, as autoras acreditam que é o menos importante para a maioria dos clientes. Outros autores complementam os benefícios: reconhecimento pessoal (GWINNER et al. *apud* COLGATE, 2000), benefícios econômicos (PETERSON *apud* COLGATE, 2000) e benefícios da customização, ou seja, serviços sob medida atendendo especificamente às necessidades do cliente (BERRY, 1983). Berry e Parasuraman (1991) desenvolveram um esquema em que são classificados os diferentes tipos de relacionamento, baseados nos benefícios financeiros, sociais e estruturais, esse último mais ligado ao marketing *business-to-business*.

No nível financeiro, as empresas costumam estimular os clientes por incentivos de preços. Diminuição da taxa de juros em empréstimos bancários, viagens de graça e descontos são as vantagens mais encontradas nesse nível. Entretanto, o nível financeiro apresenta algumas desvantagens: não é tão difícil de copiar, e não diferencia a empresa frente aos seus concorrentes em longo prazo. As empresas que praticam o relacionamento de nível social vão além dos incentivos de preços. Sabem que a questão preço é importante, entretanto, buscam formar com seus clientes elos sociais, acima dos elos financeiros que possam existir. Existe

uma ênfase no contato com o cliente, no conhecimento de suas necessidades e na personalização do relacionamento com base nas informações. São relacionamentos contínuos, notados também nos relacionamentos interpessoais. Os concorrentes têm dificuldade em copiar esses programas. No nível estrutural, as empresas buscam implementar laços além dos financeiros e sociais. Os elos estruturais são criados a partir de serviços valiosos para clientes, principalmente com base em tecnologia, estando bastante ligados ao aumento de produtividade do cliente. A ligação estrutural é mais aplicável no marketing industrial, devido à maior complexidade técnica, além de exigir investimentos mais altos (instalações de sistemas de telefonia ou de computador). Cria uma grande barreira de saída para o cliente, pois torna muito caro mudar-se para um concorrente.

Focados numa abordagem de estratégia por níveis de retenção, Bitner e Zeithaml (1996, p.196) desenvolveram um esquema mais abrangente incluindo os laços de customização entre os laços sociais e estruturais. Os autores afirmam que, a cada nível que segue, os clientes ficam mais ligados às empresas, e o potencial para uma vantagem competitiva sustentável também cresce a cada nível estabelecido entre empresa e cliente, conforme segue:

- **Laços Financeiros:** premiações por volume e frequência, venda de serviços associados e complementares, e preços constantes;
- **Laços Sociais:** relacionamentos contínuos, pessoais e laços sociais entre clientes;
- **Laços de Customização:** antecipação/ inovação e customização em massa;
- **Laços Estruturais:** sistemas de informações integrados, sociedade em investimentos, e processos e equipamentos compartilhados.

Outro ponto importante nas vantagens percebidas pelos clientes em relação ao programas de fidelidade é o tempo em que os consumidores recebem sua premiação (a quantidade de pontos que se convertam em algum tipo de prêmio, por exemplo). Dowling e Uncles (2003) sugerem que se o programa atrasar na entrega da recompensa ele será menos eficaz. Na perspectiva dos consumidores, os programas com gratificações instantâneas têm preferência em relação às atrasadas. Em realidade, esses aspectos são citados em função de uma percepção que o consumidor tem perante a sua dificuldade em atingir “pontos” que dêem algum tipo de recompensa.

CONCLUSÕES

Respeitadas as limitações da metodologia adotada, a exploração da bibliografia sobre o tema estudado trouxe evidências científicas de que a hipótese formulada neste estudo é verdadeira. A atenção por parte das pequenas empresas de consultoria e dos consultores autônomos às recomendações apresentadas no capítulo quatro deste estudo (mais especificamente, abordar o marketing de relacionamento como estratégia competitiva e implementá-lo de forma estruturada), gera uma relação profissional com seus clientes com clara percepção dos benefícios para ambos, permitindo, além da manutenção/ampliação da “carteira de clientes”, encontrar um melhor posicionamento competitivo e alavancar o crescimento do negócio. Como a atividade de consultoria caracteriza-se como *business-to-business*, dentre os diferentes tipos de relacionamento encontrados na literatura e que serviram para a validação da hipótese formulada, os do tipo “relacionamento de nível social” e “relacionamento de nível estrutural” abordados por Berry e Parasuraman (1991), apresentam-se como os mais apropriados para serem adotados por pequenas empresas de consultoria e consultores autônomos, que muitas vezes não dispõem de recursos suficientes para utilização em ações estratégicas de comunicação (por exemplo, assessoria de imprensa). O primeiro enfatiza o contato sistemático com os clientes para conhecer suas necessidades e personalizar o relacionamento. O segundo, por sua vez, procura criar valia nos serviços implementados,

através da apropriação de tecnologias e metodologias modernas que tragam benefícios que sejam percebidos pelos clientes como valor agregado. Este estudo não pretende produzir conclusões definitivas sobre o assunto.

As evidências que foram apresentadas devem servir como fonte de reflexão para suscitar futuras pesquisas voltadas ao entendimento das estratégias de atuação praticadas (ou recomendadas) por (para) pequenas empresas de consultoria e consultores autônomos, seja na ótica do marketing de relacionamento ou de outro instrumento gerencial.

REFERÊNCIAS

- BERRY, L.L. Relationship Marketing: Emerging Perspectives on Services Marketing. **American Marketing Association**, Chicago, p.25-28, 1983.
- _____. Relationship Marketing of Services-Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p. 60-71, 2000.
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN A. **Marketing Services: competing through quality**. New York : The Free Press, 1991.
- BITNER, M.J.; ZEITHAML, V.A. **Services Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996.
- BOGMANN, I.M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Ed.Nobel, 2002.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Ed.Atlas, 2001.
- COLGATE, M.R.; DANAHER, P.J. Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28. n. 3, p.375-387, 2000.
- DAY, G.S. Managing Market Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n.1, p.24-30, 2000.
- DONADONE, J.C. **“Os hunos já chegaram!”: Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias**. 123 f. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- _____. O Mercado Internacional de Consultorias nas Últimas Décadas: Crescimento, Diversificação e Formas de Disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n.2, p.1-15, abril/junho 2003.
- DOWLING, G.R.; UNCLES, M. Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. **Journal of Consumer Marketing**, v.20, p.294-316, 2003.
- ERIKSSON, K.; MATTSSON, J. Bank Managers on Developing Customer Relations. **Företagsekonomiska Institutionen**, Uppsala Universitet, 1998.
- E-CONSULTING CORP. A gestão do conhecimento na prática. **Revista HSM Management**, São Paulo, n.42, ano 8, v.1, p.53-59, jan-fev 2004.
- _____: O Valor intangível. **Portal Exame**, 11 de abril de 2005. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0840/financas/m0054806.html>>. Acesso em: 10/02/2008.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas,1999.
- GORDON, I. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias Para Conquistar Clientes e Mantê-los Para Sempre**. São Paulo: Ed. Futura, 2001.
- GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p.4-20, 1994.
- GUMMESSON, E. Relationship Marketing as paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p.267-272, 1997.
- _____. Relationship Marketing in The New Economy. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p.37-57, January 2002.

IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização. **Código de Ética**. Agosto 1990. Disponível em: <http://www.ibco.org.br/codigo_port.htm>. Acesso em 09/10/2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall, 1998.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.

MAFRA PEREIRA, F.C. A Inteligência Empresarial e a Biologia do Conhecer: Uma análise exploratório-qualitativa do setor de pequenas e médias empresas de consultoria de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica Biblioteconomia**. Florianópolis, n.22, p.4, 2º sem. 2006. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/Edicao_22/pereira.pdf>. Acesso em 14 de agosto de 07.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para era do cliente**. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 1992.

MICHELETTI, C. **Ser consultor é coisa (cada vez mais) séria**. IBCO. 2002. Disponível em <<http://www.ibco.org.br>>. Acesso em 13 de agosto 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2003a.

OLIVEIRA, E.S. Empresas de Consultoria no Mundo Globalizado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. **Série de Working Papers**. Working Paper Nº 03/018, Outubro 2003b.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. **The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing**. Handbook of Relationship Marketing, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **Empresa 1:1 – Instrumentos para competir na era da interatividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEPPERS & ROGERS GROUP. Fidelidade com Resultados. IN: **HSM Management**. Savana. São Paulo, nº 45, p.47-56, jul/ago 2004.

RAPHEL, M. **A escala da lealdade**. Disponível em <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. n.13, março/abril de 1999. Acesso em 20/09/2007.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 9ª. ed. São Paulo: Cortez Autores Associados, 2000.

VAVRA, T.G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1992.