

## MARKETING DE RELACIONAMENTO: PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

### AUTORES

**EDSON CRESCITELLI**

FEA - USP

edsonc@usp.br

**INÁ FUTINO BARRETO**

Fundação escola de comércio Álvares Penteadó

inafb@uol.com.br

### RESUMO

O marketing de relacionamento surge como uma alternativa de desenvolvimento de valor superior por meio da intimidade com o cliente, buscando o entendimento das necessidades dos clientes e o oferecimento de produtos adequados a cada cliente individual. Este estudo enfoca a avaliação de resultado de marketing de relacionamento, voltando-se para o relacionamento das empresas com o cliente final. Não existe hoje prática consolidada de avaliação de resultado dessas ações. O método adotado inclui revisão teórica sobre marketing de relacionamento; complementado por uma pesquisa de caráter exploratório, utilizando o método de estudo de casos múltiplos. São trabalhadas duas principais empresas de cartões de crédito. O trabalho é finalizado com a análise das ações de marketing de relacionamento, e das práticas de avaliação de resultados aplicadas. Observou-se que as ações de marketing de relacionamento desenvolvidas são muito similares e apresentam grande convergência com os fundamentos presentes na literatura. Os resultados encontrados indicam quais são os principais objetivos buscados em ações de marketing de relacionamento, as principais variáveis medidas no processo de avaliação dessas ações e as formas de medição de cada uma delas.

**PALAVRAS CHAVES:** marketing de relacionamento, avaliação de resultados e cartões de crédito

### ABSTRACT

*This study focuses in marketing relationship results evaluation, turning the attention to the relationship between company and the ultimate client. There's not a consolidated results evaluation method in marketing relationship actions nowadays. The study method includes a research about the theoretical review of relationship marketing; that is complemented by a research adopting an exploring character, by using the multiple case study method. Two principal companies that are part of the same segment are analyzed. The job ends with the analysis on both the developed relationship marketing actions and on the applied results evaluation methods. It was noticed that the relationship marketing actions developed are really similar and are coincident in terms of what is pointed by the literature. The main goals of relationship marketing actions are presented, and the key variables measured in the process of evaluation and the ways of measuring each one.*

**KEY WORDS:** relationship marketing, result evaluation and credit card

## INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e a conseqüente mudança do comportamento do consumidor, que vêm ocorrendo desde a década de 1980, tomam cada vez mais importante a busca por parte das empresas do desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1989). A vantagem competitiva, segundo Porter (1989), surge do valor superior que a empresa oferece aos seus consumidores.

À medida que a empresa é capaz de oferecer valor superior ao cliente torna-se mais intenso o relacionamento entre empresa e cliente, e é menos interessante para o cliente buscar outros fornecedores (PEPPERS; ROGERS, 2001). Segundo Treacy e Wiersema (1993), existem três diferentes formas de desenvolvimento de valor superior e vantagem competitiva: liderança de produto, excelência operacional e intimidade com o cliente.

O marketing de relacionamento surge como uma alternativa de desenvolvimento de valor superior por meio da intimidade com o cliente, buscando o entendimento das necessidades dos clientes e o oferecimento de produtos adequados a cada cliente individual. Essa atividade é tanto impulsionada pelo aumento da competitividade e pela dificuldade de manutenção de diferenciais baseados em atributos do produto, por causa da rapidez na cópia de novos produtos lançados no mercado (MCKENNA, 1992), quanto possibilitada pelo desenvolvimento tecnológico, que facilita a comunicação contínua com o cliente e a flexibilidade dos processos (GORDON, 1998).

O desenvolvimento de ações de marketing de relacionamento exige, no entanto, grande investimento. É preciso adaptar a organização à recepção, armazenamento e disseminação das informações do cliente (VAVRA, 1993; GORDON, 1998); desenvolver formas de adaptar a oferta às necessidades do cliente (MCKENNA, 1992; GORDON, 1998); e, talvez o mais complexo e profundo, modificar o foco e a cultura da empresa, transformando-a em uma empresa voltada para o relacionamento (VAVRA, 1993).

Os investimentos em marketing de relacionamento só se justificam se a empresa conquistar seus objetivos e se apropriar de benefícios que essas ações podem trazer. Para certificar-se de que isso ocorreu, porém, é preciso que haja um método estabelecido de avaliação de resultados. Do contrário, não há como definir se os esforços em marketing de relacionamento estão trazendo vantagens para a empresa. Contudo, não foi detectada a existência de uma prática consolidada de avaliação de resultados de marketing de relacionamento. As práticas utilizadas ainda não estão bem desenvolvidas, ou bem comunicadas (PAYNE; FROW, 2005). Também não há consenso entre os autores pesquisados sobre esse assunto. Dessa forma, este estudo busca identificar como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento, com o objetivo de levantar as práticas de avaliação adotadas atualmente.

É importante destacar que este estudo parte da premissa de que existem formas de avaliação de resultados de marketing de relacionamento nas empresas que aplicam esse tipo de ação.

O setor de cartões de créditos é um dos setores onde o marketing de relacionamento é mais desenvolvido, não só por ser amplamente utilizado, mas também pela forma com é aplicado: como ferramenta de criação de valor para o cliente. A aplicação de ações de marketing de relacionamento é facilitada nesse segmento devido ao grande acesso às informações de transações dos clientes que esse tipo de negócio possibilita. Por essas razões é que esse segmento foi escolhido para a pesquisa de campo deste estudo. A cadeia de negócios de cartões de crédito é composta por três elos principais: bandeiras, emissores e credenciadores, nos quais diferentes atividades de marketing de relacionamento podem ser desenvolvidas. A fim de trabalhar de forma mais focada, foram analisadas nesta pesquisa as atividades de marketing de relacionamento voltadas ao cliente final, usuário do cartão: bandeiras e emissores.

É apresentado a seguir o resultado da pesquisa bibliográfica e documental desenvolvida como primeira parte da pesquisa exploratória deste artigo.

## O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento trabalha com a criação e entrega de valor para os clientes atuais da empresa por meio do entendimento íntimo de suas necessidades e desenvolvimento de produtos acertados para cada cliente ou grupo de clientes.

Berry (1995) destaca que a visão de que a empresa deve buscar a preferência do cliente por meio da satisfação de suas necessidades não é nova. O que diferencia o marketing de relacionamento é o foco na continuidade da negociação com os mesmos clientes.

Segundo Vavra (1993), a conquista de novos clientes é onerosa. É necessário que o cliente realize um número determinado de transações ao longo de um período específico para que os investimentos feitos pela empresa na conquista desse cliente sejam reavidos. Muitas vezes, no entanto, os clientes abandonam o relacionamento com a empresa antes que esse ponto seja atingido. Em decorrência disso, o pilar de marketing de relacionamento é a busca da continuidade da negociação com os mesmos clientes. Tal esforço procura estimular a fidelidade dos clientes por meio da satisfação de suas necessidades e, assim, garantir o lucro. Diferentes formas de ação são propostas pelos autores para alcançar tal objetivo.

De acordo com Vavra (1993), a empresa deve dedicar-se a trabalhar com o cliente não apenas antes da venda, mas também depois dela (pós-venda). Esse esforço é chamado pelo autor de pós-marketing. Empresas que trabalham com o pós-marketing, e, conseqüentemente, com o marketing de relacionamento, devem manifestar interesse na manutenção da satisfação do cliente, em especial após a compra.

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam quatro níveis de ligação entre empresa e cliente, como apresentado no quadro 1, e todos eles considerados como resultados de esforços de marketing de relacionamento.

**Quadro 1 – Níveis de ligação entre empresa e cliente**

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
<b>Como se dá a ligação do cliente com a empresa</b>	O cliente é ligado à empresa por incentivos financeiros como descontos ou preços mais baixos para clientes antigos. Os programas de milhagem das companhias áreas são citados pelas autoras como exemplo de prática desse tipo de relacionamento.	Os produtos/serviços são desenvolvidos para ajustar-se às necessidades dos clientes, enquanto os profissionais de marketing da empresa buscam manter contato com o cliente e criar um vínculo social com este.	Trabalha com a busca de fidelização do cliente com base em entendimento íntimo das necessidades de cada cliente e do desenvolvimento de soluções específicas e individualizadas. Trata-se da personalização em massa.	Engloba os demais e ocorre quando os produtos/serviços são desenvolvidos como parte integrante da produção do consumidor. Adapta-se aos casos em que o consumidor é também uma empresa (B2B).

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 150)

De acordo com o apresentados por esses autores, fica claro que ações de oferecimento de preços mais baixos a clientes antigos (responsável por ligações de nível 1) são consideradas ações de marketing de relacionamento.

Existem autores que definem o marketing de relacionamento de forma mais restrita. Mckenna (1992), Gordon (1998) e Peppers e Rogers (2001) apresentam uma visão segundo a qual o envolvimento do cliente na formulação e desenvolvimento do produto, bem como a adaptação desse produto às necessidades de cada cliente ou grupo de clientes (personalização em massa) são características essenciais para o marketing de relacionamento. Assim, segundo esses autores, ligações entre empresa e cliente, classificadas como nível 1 por Zeithaml e Bitner (2003), não são consideradas resultado de ações de marketing de relacionamento.

Percebe-se que não há um consenso sobre o que seja de fato uma ação de marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento visa à retenção de clientes, porém inexistente consenso sobre como a retenção pode ser operacionalizada.

É consenso, no entanto, que o marketing de relacionamento não deve ser voltado para toda a base de clientes de uma empresa. Uma vez que o marketing de relacionamento visa prolongar o relacionamento com o cliente, ele deve ser aplicado apenas àqueles clientes que a empresa tem maior interesse em manter, ou seja, os clientes mais lucrativos. Para definir isso a empresa precisa ser capaz de identificar o valor vitalício de seus clientes (*Customer Life*

*Time Value – CLV*). Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o valor vitalício do cliente é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, em determinada empresa.

O valor vitalício do cliente se torna importante, pois as ações de marketing de relacionamento implicam uma série de custos adicionais para as organizações em suas atividades de monitoramento, contato e ofertas de vantagens capazes de conquistar a fidelidade de seus clientes. Segundo Crescitelli (2003), para que empresa e clientes possam obter valor em seu relacionamento, é preciso que a empresa seja capaz de tratar seus clientes de forma diferenciada atendendo suas expectativas, mas que seja capaz também de selecionar seus clientes e optar por trabalhar com aqueles que tenham maior potencial e sejam mais rentáveis em longo prazo. A empresa precisa saber identificar cada um de seus clientes e oferecer tratamento superior a clientes muito lucrativos e tratamento básico a clientes menos lucrativos.

Apesar das discrepâncias entre o que cada autor considera como marketing de relacionamento, pode-se apresentar o seguinte resumo das principais características de uma ação de marketing de relacionamento para que possa ser considerada como tal: foco em retenção de clientes; ações de pós-venda; foco em clientes de maior valor; benefícios oferecidos aos clientes; estimular a recompra e compra de outros produtos (venda cruzada); comunicação de duas vias; comunicação personalizada; relação de aprendizagem; envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto; personalização do produto; e envolvimento dos funcionários. Dessa forma, chega-se à fidelidade do cliente e a maior lucratividade.

A maior lucratividade e a fidelidade do cliente podem ser apontadas como os principais benefícios que o marketing de relacionamento pode trazer para a empresa, mas outros benefícios também são vinculados à adoção de marketing de relacionamento. Podem-se dividir os benefícios do marketing de relacionamento para as empresas em benefícios subjetivos e financeiros.

Os benefícios subjetivos relacionam-se ao entendimento das necessidades dos clientes e, em consequência, a melhores adaptações do produto (MCKENNA, 1992; VAVRA, 1993; GORDON, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003), à melhora na qualidade do produto entregue (BERRY, 1995; ZEITHAML; BITNER, 2003), à inconveniência de o cliente mudar de fornecedor (PEPPERS; ROGERS, 2001), à satisfação do cliente (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003), à maior credibilidade da empresa perante seus clientes (MCKENNA, 1992), e, por fim, à retenção de funcionários (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Quanto aos benefícios financeiros, relacionam-se à redução de custos (GORDON, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003), ao aumento da quantidade de produtos comprados por cliente (GORDON, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003), ao aumento da probabilidade de o cliente concordar em pagar um preço superior pelo produto oferecido (ZEITHAML; BITNER, 2003), à geração de publicidade gratuita por meio de comunicação de boca em boca, à redução de publicidade negativa gerada por clientes insatisfeitos (VAVRA, 1993; ZEITHAML; BITNER, 2003), e à redução do índice de perda dos clientes (BERRY, 1995). São fatores que, em conjunto, tendem a trazer maior lucratividade para a empresa.

Os benefícios que o marketing de relacionamento pode trazer para as empresas são possíveis objetivos que essas ações podem apresentar. É esperado que, ao desenvolver uma ação de relacionamento, a empresa tenha como objetivo se apropriar de todos, ou de alguns, dos benefícios que esse tipo de ação pode trazer.

### **CRM**

O gerenciamento do relacionamento com o cliente é mais usualmente referido em inglês: *Customer Relationship Management*, ou, *CRM*. O *CRM* é a estrutura de captura, tratamento, análise e disseminação de dados que possibilita que o marketing de relacionamento seja posto em prática. O marketing de relacionamento trabalha com a manutenção de um diálogo com o cliente e a aprendizagem das necessidades de cada cliente para poder adaptar os produtos a essas necessidades. Assim, a manutenção e o tratamento das informações transmitidas pelos clientes em seus diversos contatos são essenciais para que as empresas possam realizar as adaptações em suas ofertas com base nas informações que os clientes transmitem naturalmente, sem a necessidade de pesquisas específicas. (BRETZKE, 2000).

## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para que a avaliação de resultados seja realizada com êxito é preciso que se tenha claro um método para sua realização. Robbins e Coulter (1999) apresentam três passos para o processo de avaliação: medir, comparar com padrões estabelecidos e tomar ações de correção. Na primeira etapa - medir - é preciso estabelecer quais variáveis serão mensuradas e como se obterão dados sobre elas. Na segunda etapa - comparar - é preciso estabelecer qual nível de discrepância será considerado aceitável entre os objetivos traçados e os resultados alcançados. Por último, na terceira fase - ações de correção - é preciso determinar o que será feito para aproximar resultados e objetivos.

Uma vez que o objetivo desta pesquisa é compreender o que se avalia em termos de resultados em ações de marketing de relacionamento e como se faz essa avaliação, será vista a primeira etapa do processo de avaliação apresentado por Robbins e Coulter (1999): medir. Os benefícios para a empresa trazidos pelo marketing de relacionamento constituem possíveis objetivos e, por isso, possíveis foco da avaliação de resultado dessas ações. Não obstante, os indicadores de avaliação de resultados propostos pela literatura pesquisada não coincidem totalmente com os benefícios apontados.

São apresentados como possíveis indicadores de resultados de ações de marketing de relacionamento: lucratividade (PAYNE; FROW, 2005; IZQUIERDO; CILLÁN; GUTIÉRREZ, 2005; PEPPERS; ROGERS, 2005); fidelidade (GORDON, 1998; LEJEUNE, 2001; REICHHELD, 2006); satisfação do cliente (VAVRA, 1993; PAYNE; FROW, 1999; ZEITHAML; BITNER, 2003); conhecimento e imagem de marca (IZQUIERDO; CILLÁN; GUTIÉRREZ, 2005); satisfação do empregado (PAYNE; FROW, 1999); retenção/churn (PAYNE; FROW, 1999; IKEDA, 2006; GARY, 2006); aquisição de clientes (PAYNE; FROW, 1999) e aumento do valor vitalício da base de clientes (GORDON, 1998; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003; PEPPERS; ROGERS, 2005; GUPTA; LEHMANN, 2006).

Assim, por meio da união entre benefícios das ações de marketing de relacionamento (possíveis objetivos) e das variáveis de medição apontadas pela literatura, pode-se propor uma lista de variáveis de acompanhamento de resultados de ações de marketing de relacionamento. Uma vez determinadas quais variáveis serão avaliadas (o que medir), é preciso definir como os dados serão coletados (como medir). Diferentes autores apresentam diferentes conjuntos de variáveis e diferentes formas para medição de cada uma delas. No entanto, não foram encontradas formas de medição para todas as possíveis variáveis de avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento levantadas nesta pesquisa.

O quadro 2 apresenta a proposta de lista de variáveis de avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento e um resumo das formas de medição apresentadas pelos autores pesquisados.

**Quadro 2 – Indicadores de resultado de ações de marketing de relacionamento**

VARIÁVEIS	COMO MEDIR
Fidelidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação (considerado correlacionado)</li> <li>• Recompra</li> <li>• O quanto o produto satisfaz o cliente; o quanto o cliente está envolvido com a categoria de produto; a existência de alternativas de oferecimento do mesmo produto; dificuldade de o cliente mudar de fornecedor (não é apresentada a forma de medir). (LEJEUNE, 2001)</li> <li>• <i>Net Promoted Score</i> - é feita apenas uma questão: qual a probabilidade de você indicar-nos a um amigo ou colega? O índice NPS é calculado subtraindo-se o percentual de clientes detratores do percentual de clientes promotores. (REICHHELD, 2006)</li> </ul>
Lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de custos e receitas das ações – valor acionário</li> </ul>
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca ativa de informações</li> <li>• Entender as expectativas dos clientes</li> <li>• Entender as percepções do cliente sobre o produto entregue</li> </ul> <p>(ZEITHAML E BITNER, 2003) Ex: Escala SERVQUAL</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender os fatores pessoais e situacionais</li> </ul> <p>Etapas para a mensuração de satisfação:</p> <p>1- definição dos objetivos do programa; 2- seleção do método de pesquisa de campo; 3- definição da amostragem e o <i>timing</i> (datas); 4- projeto de questionário; 5- pré-teste do questionário; 6- análise dos resultados e preparação do relatório</p> <p>Na definição do objetivo, determinar quais assuntos serão abordados pela pesquisa.</p> <p>Os assuntos podem ser definidos por meio da listagem de tópicos levantados pelos clientes em contatos anteriores com a empresa (de críticas e elogios) ou por meio de grupos-foco ou entrevistas em profundidade (VAVRA, 1993)</p>
Qualidade do produto	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “qualidade do produto”.
Conhecimento e imagem de marca	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “conhecimento e imagem de marca”.
Inconveniência mudar de fornecedor	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “Inconveniência mudar de fornecedor”.
Satisfação do empregado	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “Satisfação do empregado”.
Retenção / <i>Churn</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar o banco de dados – CRM. Identificar quais clientes abandonaram o relacionamento</li> <li>Buscar padrões de comportamento. Desenvolvimento de modelos estatísticos</li> <li>Regressão / árvore de decisão / redes neurais / análise discriminante / análise de cluster</li> </ul> <p>(IKEDA, 2006; GARY, 2006)</p>
Recompra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de histórico. Banco de dados de cliente.</li> </ul>
Volume vendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise de histórico. Banco de dados de cliente.</li> </ul>
Aquisição de clientes	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “aquisição de clientes”.
Disposição de os clientes pagarem preços superiores	Não foi encontrada forma de avaliação diretamente vinculada a “Disposição de os clientes pagarem preços superiores”.
Valor vitalício do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de quais custos e benefícios serão considerados</li> <li>- custos: -Todos os custos ; Apenas custos variáveis ; Custos de capital ou Nenhum custo</li> <li>- benefícios: -Volume de compra; Frequência de compra; Comunicação positiva; Aprendizado da empresa (geração de idéias)</li> <li>Modelos de predição: - probabilidade condicional; simulação; opções reais. Avaliação pessoal daqueles que têm contato direto com o cliente. (GORDON, 1998; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003)</li> <li>Valor vitalício = <math>m / (r/1+i-r)</math></li> </ul> <p>Onde</p> <p>m = margem de lucro do cliente por período (por exemplo, 1 ano); r = taxa de retenção (em percentual); i = taxa de desconto – função do custo de capital da empresa. Depende do tipo de negócio (também em percentual)</p>

	(GUPTA; LEHMANN, 2006)	
Variação do valor vitalício do cliente	$ROC = \frac{\text{FLUXO DE CAIXA GERADO POR CLIENTES NO PERÍODO} + \text{VARIÇÃO DO ATIVO DE CLIENTES NO PERÍODO}}{\text{ATIVO DE CLIENTES NO INÍCIO DO PERÍODO}}$ <p>Mais importante que a fórmula de cálculo do <i>ROC</i> apresentada por Peppers e Rogers (2005) é a percepção de que o valor vitalício do cliente calculado como um valor estanque pouco contribui para a avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento. O que reflete o êxito ou fracasso das ações é a variação do valor vitalício da base de clientes.</p>	Ativo de clientes = somatório de todos os valores vitalícios dos clientes da empresa.

Fonte: desenvolvido pelos autores

Além da definição de o que medir e como medir, é também importante determinar uma forma de relacionar com segurança os resultados alcançados nas variáveis medidas e as ações de relacionamento desenvolvidas. Duas formas básicas de realizar essa ligação são apresentadas: grupo controle e BSC.

Segundo Hart (2000) para trabalhar com o grupo controle, a empresa deve identificar um grupo que seja alvo do esforço de relacionamento e outro que não seja, e comparar a evolução das variáveis indicadoras de resultado nos dois grupos. Assim, seria possível identificar as alterações dos indicadores que sejam efeito da ação de marketing de relacionamento, e as alterações que sejam efeito de outras ações e mudanças do mercado. As alterações dos indicadores que fossem identificados apenas no grupo que é alvo de ações de marketing de relacionamento poderiam ser consideradas resultado da ação de relacionamento. As alterações que ocorressem nos dois grupos seriam resultado de outros fatores e, portanto, não poderiam ser consideradas resultado do relacionamento.

Jusoh, Ibrahim e Zainuddin (2006) apresentam o BSC, Balanced Score Card. O BSC baseia-se em quatro categorias de critérios: financeiros, de clientes, de negócios internos e de crescimento. Esses critérios, por sua vez, são conectados entre si por relações de causa e efeito, a fim de criar uma unidade. A empresa que trabalhe com BSC deve apontar quais os indicadores de resultados dentro de cada uma das quatro categorias que fazem sentido para seu negócio. Em seguida, é preciso desenvolver formas de avaliação de alteração de cada um dos indicadores de resultados. Cria-se, então, um painel de indicadores que deve ser sempre monitorado. Esse painel apresenta a evolução dos resultados da empresa. Cada atividade desenvolvida deve estar vinculada com, pelo menos, um dos indicadores do BSC para que se possa verificar seu resultado específico e seu impacto no resultado geral da empresa.

## MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso. O método escolhido, segundo Campomar (1991), enfatiza na descrição e no entendimento dos fatores de cada situação específica.

O estudo de caso é um método de pesquisa utilizado quando existem muitas variáveis consideradas, por vezes desconhecidas pelo pesquisador. O estudo de caso se mostra adequado a pesquisas com perguntas do tipo COMO (e por quê?), em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos (YIN, 2001). A pesquisa aqui realizada possui a pergunta de pesquisa do tipo COMO (Como é feita a avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento?). O objetivo da pesquisa é compreender um fenômeno complexo, mas não estabelecer relações de causa e efeito. A questão-problema proposta é ampla e exige entendimento profundo, por isso a opção por estudo de caso que preserva as características holísticas e significativas da vida real (YIN, 2001).

Foram estudados nesta pesquisa múltiplos casos de empresas de um mesmo setor que realizavam, no momento deste estudo, ações de marketing de relacionamento. A focalização em único setor foi feita para evitar discrepâncias de resultado devido a grandes diferenças de realidade de mercado e também para facilitar a comparação e consolidação de resultados. O setor escolhido é o de cartões de crédito por ser este um dos setores que notoriamente mais realiza ações de marketing de relacionamento. Para a definição do setor pesquisado, alguns especialistas da área foram ouvidos, a saber: representante da Associação Brasileira de Marketing Direto e pesquisadora e consultora de marketing de relacionamento.

Para a definição da população suscetível a participar do estudo, foram utilizados os seguintes critérios:

1 - Empresas do setor de cartão de crédito (1 bandeira e 1 emissor); 2 - Empresas com alcance nacional.; 3 - Empresas que adotam ações de marketing de relacionamento há pelo menos um ano; 4 - Empresas que apresentassem grande expressividade em suas ações de marketing de relacionamento (na visão de profissionais do mercado e especialistas) e estivessem entre as 5 de maior participação (market-share).

Assim, foram selecionados para o estudo empresas que atendiam a todos os critérios aqui expostos. As empresas serão aqui tratadas como empresa A (bandeira) e empresa B (emissor).

As fontes de dados utilizadas foram entrevistas e documentos. Para a realização das entrevistas, foi desenvolvido um roteiro para evitar que ocorresse falta de compatibilidade entre uma entrevista e outra, o que poderia dificultar a análise. O roteiro de entrevista foi desenvolvido tendo como base as características que definem uma ação de marketing de relacionamento, as variáveis que podem vir a fazer parte de uma avaliação de resultados das ações de relacionamento, bem como a forma de medição de cada uma delas. O roteiro foi dividido em três blocos: definição de marketing de relacionamento, objetivos buscados e avaliação de resultados. As entrevistas foram realizadas com: diretores e gerentes de marketing e de serviços ao cliente e gerentes de outras áreas. Os documentos analisados foram estudos e documentos sobre o segmento de cartão de crédito, informações presentes no site das empresas estudadas, premiações e notícias e demais artigos publicados na mídia sobre a empresa e sua atuação.

A estratégia de análise de dados trabalhada é definida por Yin (2001) como descrição de caso. Nessa estratégia a análise dos dados deve buscar desenvolver uma estrutura descritiva do caso estudado. Esse tipo de estratégia de análise se aplica em casos cujo objetivo inicial é exatamente realizar uma descrição de algum fenômeno estudado, ou ainda, em casos cuja análise da teoria não foi suficiente para identificações de relações causais entre as variáveis. Assim, a abordagem descritiva pode auxiliar a identificação das relações de causa e efeito.

## RESULTADOS

Serão aqui analisados de forma consolidada os principais resultados da pesquisa de campo. Em primeiro lugar será apresentado o que as empresas estudadas entendem por marketing de relacionamento e as características das ações desenvolvidas por elas. Em seguida são apresentados os objetivos buscados; e por fim, as práticas de avaliação de resultados desenvolvidas.

Com base na definição de marketing de relacionamento levantada na teoria os casos estudados podem ser analisados de acordo com o apresentado no quadro 3. Percebe-se pela análise do quadro 3 que as ações de marketing de relacionamento com o cliente final desenvolvidas pelas empresas A e B em muito se assemelham. Evidente que pormenores de operação e a forma com que cada empresa realiza seus esforços são diferentes, mas a estrutura e as características gerais são as mesmas. Encontram-se, em menor ou maior grau, nas empresas estudadas, as características principais de marketing de relacionamento apontadas pela literatura pesquisada.

**Quadro 3 - Marketing de relacionamento nos casos pesquisados**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Foco em retenção</b>	Sim.	Sim.
<b>Ações de pós-vendas</b>	Sim. Campanha 100 dias, foco em satisfação do cliente, busca por maior qualidade do produto.	Sim. Divididas em três fases: estímulo ao uso, rentabilização / fidelização e retenção ou atrito.
<b>Foco em clientes de maior valor</b>	Sim. Divisão de clientes por faixas de potencial. Clientes diferentes recebem cartões diferentes com diferentes benefícios e tratamentos.	Sim. Possui modelos desenvolvidos internamente capazes de avaliar o valor presente de cada cliente. Todas as ações são norteadas por esse valor.
<b>Benefícios oferecidos aos clientes</b>	Benefícios oferecidos de acordo com o potencial do cliente e o tempo de relacionamento com a marca. Benefícios pouco baseados em desconto. Maior foco em entrega de serviços diferenciados.	Benefícios oferecidos de acordo com o valor vitalício do cliente. Clientes de maior valor recebem cartões com mais benefícios e também tratamento diferenciado ao longo de todo o ciclo de relacionamento.

<b>Estímulo à recompra e compra de outros produtos</b>	Sim. Visa à recompra e à compra de outros produtos, como financiamentos e serviços agregados.	Sim. Visa à recompra e à compra de outros produtos financeiros, que são oferecidos de acordo com o perfil do cliente.
<b>Comunicação de duas vias</b>	Sim. Canal de comunicação com o cliente. Não conta com ferramenta de CRM, mas possui banco de dados em que são cadastradas as últimas reclamações e contatos do cliente.	Sim. Não conta com ferramenta de CRM operacional, mas possui banco de dados de cadastro de comportamentos e atividades dos clientes.
<b>Comunicação Personalizada</b>	Por meio de inserção do nome do cliente em malas diretas. O telemarketing é diferenciado de acordo com a faixa de potencial do cliente, mas não personalizado.	Sim. Os pontos de contato com o cliente são diferenciados de acordo com o valor vitalício.
<b>Relação de aprendizagem</b>	As críticas e sugestões são levantadas, quantificadas e levadas em consideração para o desenvolvimento e aprimoramento do produto.	Sim, todos os contatos dos clientes são armazenados e analisados.
<b>Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto</b>	Sim. Não apenas de clientes, mas também de potenciais clientes. Em geral, por meio de grupos-foco. São considerados, igualmente, os contatos de críticas e sugestões de clientes.	Sim. Todo o desenvolvimento de novos produtos e melhoria de processo levam em consideração os contatos dos clientes. É feito também esforço de otimização dos diferenciais trabalhados.
<b>Personalização do produto</b>	Por segmentos	Por segmentos.
<b>Envolvimento dos funcionários</b>	Pouco	Sim. Considerado estratégico pela empresa.

Fonte: desenvolvido pelos autores

É importante destacar que ambas as empresas afirmam trabalhar com foco em retenção. A conquista de clientes, no entanto, é também considerada como atividade de marketing de relacionamento, o que é contrário ao apontado pela literatura. Observa-se, ainda, que existe uma ênfase maior em fidelização do cliente na Empresa A, enquanto a Empresa B foca o entendimento do consumidor a fim de perceber como melhor atendê-lo com os produtos de que dispõe.

Quanto aos objetivos traçados, observa-se que, apesar de apresentar ações bastante semelhantes, os objetivos buscados pela Empresa A e pela Empresa B não são totalmente coincidentes. É preciso realçar, no entanto, que os objetivos não-apontados pela Empresa B como objetivos de marketing de relacionamento (satisfação do cliente, maior qualidade do produto, maior conhecimento e imagem de marca, inconveniência de o cliente mudar de fornecedor e retenção de funcionários) são sim objetivos da empresa de forma geral, não-vinculados diretamente ao marketing de relacionamento, mas entendidos como indiretamente vinculados. Assim, na Empresa A, as ações de relacionamento devem ser acompanhadas em função da conquista ou não de todos os objetivos citados, enquanto na Empresa B, as ações de relacionamento são questionadas apenas pelos objetivos vinculados diretamente ao marketing de relacionamento, mas são acompanhados todos os indicadores, inclusive os indiretamente vinculados.

Outro ponto relevante consiste em que cada uma das empresas estudadas apresentou um objetivo principal diferente. Na Empresa A, o objetivo principal é a fidelidade do cliente; e na Empresa B, o entendimento das necessidades do cliente.

A diferença de foco principal gera diferentes enfoques de ação, como foi percebido nas ações de marketing de relacionamento desenvolvidas, e traz também diferenças na forma de avaliação. Os indicadores de resultados utilizados para avaliação do sucesso na obtenção dos objetivos traçados, e como é feita a mensuração de tais indicadores é apresentado a seguir.

O quadro 4 apresenta os objetivos perseguidos. São apresentados em negrito os objetivos apontados espontaneamente pelos entrevistados.

**Quadro 4 - Objetivos buscados com as ações de marketing de relacionamento**

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Fidelidade do cliente</b>	<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>Vinculado à maior rentabilidade</b>
<b>Maior lucratividade</b>	Sim	<b>A maior rentabilidade é apontada como função importante de marketing de relacionamento</b>
<b>Entendimento das necessidades dos clientes</b>	Sim	<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
<b>Satisfação do cliente</b>	<b>Considerado como vinculado à fidelização</b>	
<b>Maior qualidade do produto</b>	<b>Um dos objetivos principais</b>	
<b>Maior conhecimento e imagem de marca</b>	<b>Considerado como vinculado à fidelização</b>	
<b>Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor</b>	Sim	
<b>Retenção de funcionários</b>	Sim	
<b>Retenção de clientes</b>	<b>A fidelização do cliente, mais do que a simples retenção, é o objetivo principal.</b>	<b>Vinculado à rentabilidade</b>
<b>Recompra</b>	Sim	<b>Vinculado à rentabilidade</b>
<b>Aumento da quantidade de produtos/volume comprado</b>	<b>Considerado como vinculado à fidelização</b>	<b>Vinculado à rentabilidade</b>
<b>Redução de custos de aquisição de clientes</b>	Sim	<b>Vinculado à rentabilidade</b>
<b>Aquisição de clientes por meio da comunicação positiva de boca em boca</b>	<b>Considerado como resultado da fidelização</b>	
<b>Disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos</b>	Sim	<b>Vinculado à rentabilidade – objetivo indireto</b>
<b>Aumento do valor vitalício da base de clientes</b>	Sim	Sim

Fonte: desenvolvido pelos autores

O quadro 5 apresenta as variáveis que são consideradas para a avaliação de resultados nas empresas pesquisadas e como é feita a medição de cada uma delas. Como pode ser analisado no quadro 5, as variáveis de avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento e as formas de medição dessas variáveis nas empresas pesquisadas se mostram bastante semelhantes.

**Quadro 5 - Variáveis mensuradas e formas de mensuração**

	<b>Empresas A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Grupo controle</b>	Em todas as ações.	Em todas as ações. E também <i>BSC</i> .
<b>Fidelidade</b>	Avaliada de forma consolidada por tempo de relacionamento com a empresa, nível de gastos, nível de penetração dos produtos oferecidos na base de clientes e nível de utilização de benefícios oferecidos. Avaliada de forma individual por <i>Net Promoted Score</i> .	Por meio da intenção de permanência do cliente com a Empresa B, verificada na pesquisa de satisfação; e de um indicador de atividade de relacionamento de cada cliente, que acompanha o grau de utilização dos produtos e serviços oferecidos por cada cliente individual.
<b>Avaliação financeira</b>	As avaliações de resultados financeiros costumam ser feitas levando-se em consideração os custos e as receitas por produto e por ação. Assim, em uma ação são levantados os custos de operacionalização como impressão de malas diretas, a criação e veiculação de comunicação, custos de eventos, brindes etc. Já as receitas são avaliadas em relação aos diferentes produtos. São criadas métricas para estabelecer o quanto a venda de um produto traz de rentabilidade e o quanto ela pode trazer. Então, os custos das ações são contrapostos à rentabilidade dos produtos associados a elas. Alguns custos, no entanto, não são computados nessas avaliações por se tratarem de avaliações de curto prazo, mas são considerados interessantes financeiramente por contribuírem na formação de imagem de marca e no retorno financeiro em longo prazo.	Custos e receitas por ação e por cliente. Como custos, são considerados todos os custos de operação de determinada ação. Além dos custos de operação, são também considerados os custos indiretos, como: custos fixos e custo de capital de investimento no relacionamento com o cliente. Como receitas, são consideradas: as compras de cada cliente e a previsão de compras futuras. Todos os custos e receitas são alocados por cliente e não por segmento ou grupo de clientes. Custos indiretos também são alocados por cliente, mesmo que para isso precise ser feita alguma espécie de rateio. Assim, consegue-se chegar à rentabilidade por cliente e ao lucro líquido por cliente. Analisado se houve aumento de receita e/ou redução de custos.
<b>Satisfação do cliente</b>	Pesquisa diária sobre os pontos de contato. A pesquisa intenta avaliar a satisfação do cliente em relação a diferentes experiências com a empresa. Se, por exemplo, for pesquisada a satisfação do cliente com o serviço de atendimento, serão contatados apenas aqueles clientes que tiveram contato com o atendimento dentro de um prazo máximo de 30 dias. Cada experiência é avaliada por meio de uma escala: excelente, muito bom, bom, regular e ruim. Pesquisa feita por institutos externos.	Existem dois tipos de pesquisas: pesquisas diárias, que visam a identificar a satisfação do cliente com determinados pontos de contato da Empresa B; e pesquisas semestrais, que trabalham com a análise global da satisfação do cliente. Clientes que participam de pesquisas semestrais são, após a pesquisa, acompanhados para que se possa verificar a relação entre as respostas dadas e o comportamento futuro do cliente. Pesquisas internas validadas por institutos externos.
<b>Qualidade do produto</b>	Por meio da pesquisa de satisfação.	
<b>Conhecimento</b>	Avaliado juntamente com a pesquisa de	Não são vinculadas com o marketing de

<b>e imagem de marca</b>	satisfação. Perguntas específicas sobre a percepção do cliente em relação à marca, à qualidade percebida, à expectativa, às relações que o cliente faz com a marca, e à comparação com a concorrência. Acompanhamento de valor de marca.	relacionamento, mas são variáveis acompanhadas e medidas. Não é objetivo desse tipo de ação.
<b>Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor</b>	Por meio da análise de fidelidade.	
<b>Satisfação de funcionários</b>	Pesquisas anuais de clima organizacional, não-vinculadas às ações de marketing de relacionamento.	Não é um objetivo de marketing de relacionamento, porém é acompanhado e vinculado ao BSC da empresa.
<b>Retenção de clientes/ Churn</b>	Analisada por meio do acompanhamento do número de clientes perdidos por faixas de clientes potenciais. Não há análise de <i>churn</i> . Como formas de prever e entender o atrito, realiza análise de tendência de gastos e também, em sua pesquisa de satisfação, indaga se o cliente fez algum contato com outra bandeira de cartões de crédito.	Por meio do número de cancelamentos, de cartões inativos e de análise de <i>churn</i> . Prevê, por meio de modelos estatísticos desenvolvidos internamente, a probabilidade de o cliente entrar em atrito com a empresa e se desligar do relacionamento, de acordo com o comportamento do cliente.
<b>Recompra</b>	Por meio da análise de histórico de clientes.	Por meio do indicador de atividade de relacionamento de cada cliente.
	<b>Empresas A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Quantidade / volume vendido</b>	Por meio da análise de histórico de clientes.	Por meio do indicador de atividade de relacionamento de cada cliente e histórico de clientes.
<b>Aquisição de clientes</b>	<i>Intelligent Acquisition</i> .- possui como métrica a comparação dos resultados dos possíveis clientes que foram alvo deste projeto e os resultados de clientes que não o foram (grupo de controle) para identificar os resultados da ação. A conquista de novos clientes por comunicação positiva de boca em boca é considerada pela pesquisa <i>Net Promoted Score</i> .	Possui mecanismos de avaliação do potencial de retorno de possíveis clientes, o que possibilita a atividade de conquista diferenciada para clientes de maior retorno. A comunicação positiva de boca em boca também é mensurada por meio da pesquisa de satisfação, quando se questiona o atual cliente sobre qual sua propensão para recomendar a Empresa B.
<b>Disposição de os clientes pagarem preços superiores</b>	Não é mensurada. Entendida como vinculada à outros indicadores, como a imagem de marca, a satisfação do cliente e a qualidade percebida do produto e do serviço oferecido.	Não é vinculada com as ações de marketing de relacionamento, mas é mensurada pela empresa.
<b>Valor vitalício dos clientes</b>	Calculado por modelos estatísticos. São considerados para a formação do modelo a renda do cliente, o estilo de vida, onde mora, a idade, a atividade e outras informações. Além disso, existe a possibilidade de informações subjetivas	Calculado por meio de modelos desenvolvidos internamente. A forma precisa de definição do CLV não foi aberta, mas sabe-se que o calcule é feito levando-se em consideração quatro processos de segmentação: a segmentação

	<p>percebidas por aqueles que têm contato direto com o cliente, como a maior possibilidade de esse cliente trazer <i>insights</i> utilizáveis para o desenvolvimento de novos produtos, serem consideradas para que o valor vitalício desse cliente seja maior do que o seria apenas pelo modelo. Isso não é um processo freqüente, mas há a abertura para que ocorra.</p> <p>Como se dá o cálculo de valor vitalício do cliente, quais os indicadores do modelo, e quais são, exatamente, os custos e as receitas consideradas, são, no entanto, informações estratégicas da empresa e, portanto, não foram abertas</p> <p>Não calcula a variação do CLV.</p>	<p>socioeconômica, de dados de cadastro; a segmentação comportamental, de atividade de uso do cartão; a segmentação financeira, de histórico de uso de crédito; e a segmentação de risco do cliente, que analisa o risco de concessão de crédito para cada cliente. Por meio dessas análises e de outras variáveis - como tempo de relacionamento do cliente e intensidade do relacionamento do cliente com a empresa -, é calculado o CLV de cada cliente individual.</p> <p>Além da análise do valor vitalício do cliente de forma estática, é feita também análise de variação do valor vitalício do cliente. Essa análise pode capturar o impacto de ações de relacionamento no valor vitalício do cliente e assim verificar a efetividade da ação mesmo que o cliente não tenha realizado um aumento de consumo no momento exato da ação.</p>
--	--	--

Fonte: desenvolvido pelos autores

De forma geral, nas duas empresas pesquisadas, as formas de avaliação de resultados das ações de marketing de relacionamento são condizentes com os objetivos traçados. Alguns pontos de dúvida, no entanto, podem ser levantados, como apresentados a seguir.

A Empresa A apresenta como objetivos, entre outros, a retenção de funcionários, a disposição dos clientes de pagarem preços superiores pelos produtos oferecidos e o aumento do valor vitalício da base de clientes. A satisfação de funcionários, no entanto, apesar de medida, não é vinculada diretamente às ações de marketing de relacionamento, de modo que não se pode considerar como um indicador de resultado dessas ações. A disposição dos clientes a pagarem preços superiores não é medida. A empresa entende que se trata de uma variável vinculada a outros indicadores como a imagem de marca, a satisfação do cliente e a qualidade percebida do produto e do serviço oferecido. O aumento do valor vitalício da base de clientes também é um objetivo não-mensurado. A empresa já conta com modelos capazes de calcular o valor vitalício do cliente, contudo não ainda a variação desse valor. A empresa, no entanto, tem ciência das limitações e trabalha para solucioná-las.

Por sua vez, a Empresa B não apresenta como objetivos das ações de marketing de relacionamento a satisfação do cliente e a comunicação positiva de boca em boca. Esses indicadores, no entanto, são mensurados pela empresa. Uma vez que o entendimento das necessidades dos clientes é o objetivo principal das ações de relacionamento na Empresa B e a satisfação do cliente é apontada com uma forma de avaliação do entendimento das necessidades dos clientes, é de se esperar que a satisfação do cliente seja sim medida por essa empresa. Mas, apesar disso, ainda é um ponto a se ressaltar o fato de a empresa acompanhar uma variável que não é dita como objetivo.

Existem, nas duas empresas analisadas, mecanismos formais de avaliação de resultado desse tipo de ação. Nas empresas estudadas, tais mecanismos ganham a complexidade de modelos estatísticos de previsão de comportamento e retorno e pesquisas com periodicidade predefinidas e constantes. Nessas empresas, trabalha-se a avaliação de resultados de forma global, analisando-se o resultado de lucratividade geral e de alterações na base de clientes como um todo; e também o resultado individual em cada cliente específico.

Como sugerido pela teoria estudada, a fim de identificar se os resultados encontrados nas avaliações são, de fato, creditáveis às ações de relacionamento ou resultado de quaisquer outras alterações do ambiente ou da atividade da empresa, é usado o grupo controle. Ambas as empresas estudadas utilizam o grupo controle em todas as atividades de marketing de relacionamento desenvolvidas. A Empresa B, especificamente, trabalha, além do grupo controle, outro

mecanismo que busca identificar se os resultados alcançados foram obtidos por meio das ações de relacionamento: o *Balanced Score Card*.

A bandeira (Empresa A) e o emissor (Empresa B) trabalham com variáveis de retornos de curto prazo como custos e receitas, bem como com variáveis de retornos subjetivos e de resultado de longo prazo, como satisfação e qualidade do produto. Isso se mostra condizente com os objetivos traçados pelas empresas. Ambas apresentam como objetivo principal uma variável subjetiva: fidelidade e entendimento das necessidades dos clientes, respectivamente.

Existe uma grande coincidência entre as variáveis indicadoras de resultado trabalhadas pelas Empresas A e B. Não obstante, apesar de as variáveis indicadoras de resultado serem em sua maioria comuns, ambas as empresas apresentam uma sensível diferença de foco em suas avaliações de resultados. As análises desenvolvidas pela Empresa B se mostram mais voltadas ao cliente individual, enquanto a Empresa A parece trabalhar mais com grupos de clientes de forma consolidada. Ambas trabalham com os dois tipos de análise, mas a intensidade em que cada tipo se apresenta é diferente entre elas.

Além disso, existem algumas variáveis medidas pela Empresa A que não são acompanhadas pela Empresa B. Muito da diferença pode ser explicado pelas diferenças de objetivos traçados. Enquanto a Empresa A considera como objetivos, entre outros, a maior qualidade do produto, conhecimento e imagem de marca e a inconveniência de o cliente mudar de fornecedor, esses não são objetivos para a Empresa B. Dessa forma, as variáveis tais como a qualidade do produto, conhecimento e imagem de marca e inconveniência de mudar de fornecedor são avaliadas pela Empresa A, e não o são pela Empresa B. e, por outro lado, existem também duas variáveis acompanhadas pela Empresa B que não o são pela Empresa A. São elas: *churn* e variação do valor vitalício do cliente. As medições ainda não são feitas pela Empresa A, mas já existem projetos para desenvolver a inteligência necessária para tal.

Há uma forte presença de modelagem estatística para a previsão de valor vitalício do cliente e atrito (*churn*). Todos os modelos, nas duas empresas, foram desenvolvidos internamente, o que mostra a importância estratégica dessa inteligência.

Por outro lado, as empresas apresentam dificuldade de operacionalizar a comunicação contínua com o cliente. Assim, os contatos do cliente não são apontados como principal fonte de informação, como sugerido pela literatura. As pesquisas, como a pesquisa de satisfação, por exemplo, são largamente utilizadas.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão da teoria estudada sobre marketing de relacionamento foi contraposta à realidade observada em campo. Percebeu-se que existe grande similaridade entre os dois pontos e que, portanto, as ações ditas como de marketing de relacionamento desenvolvidas pelas empresas estudadas são semelhantes entre si e condizem com o conceito.

Foram também pesquisadas, na teoria e em campo, as práticas de avaliação de resultado de ações de marketing de relacionamento. Observou-se que, assim como proposto pela teoria, as empresas estudadas possuem práticas formalizadas de avaliação de resultados. As práticas de avaliação são definidas tendo-se em vista os objetivos traçados e, por tal motivo, apresentam pequenas discrepâncias entre as empresas estudadas. Observou-se, porém, que há forte relação entre as variáveis de avaliação de resultados propostas na teoria e realizadas na prática, a saber: grupo controle, fidelidade do cliente, avaliação financeira, satisfação do cliente, qualidade do produto, conhecimento e imagem de marca, inconveniência de o cliente mudar de fornecedor, retenção de clientes/*churn*, recompra, quantidade/volume vendido, aquisição de cliente e valor vitalício do cliente.

Alguns pontos de dúvida também foram apontados devido a inconsistências entre os objetivos apresentados e as variáveis de avaliação de resultados. Notou-se também uma dificuldade em operacionalizar a comunicação contínua com o cliente (*CRM* operacional) nas duas empresas estudadas. Assim, os contatos dos clientes não são apontados como principal forma de coleta de informações para desenvolvimento e aprimoramento de produtos, como é sugerido pela teoria. Para sanar essa dificuldade as pesquisas, como a pesquisa de satisfação, por exemplo, são largamente utilizadas.

Em relação ao método e à pesquisa deste artigo, algumas limitações precisam ser apontadas. É preciso ressaltar a subjetividade da análise realizada, inerente à pesquisa exploratória. Além disso, o método de estudo de caso da forma como foi desenvolvido neste estudo não possibilita a generalização dos resultados encontrados. Como

recomendação a estudos futuros, sugere-se replicar o estudo em outras organizações com características semelhantes, tomando-se possível a generalização analítica.

#### REFERÊNCIAS

BERRY, Leonard. *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Miami, v.23, n.4, p236-245, Fall 1995.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “Estudo de Caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.26, n.3, p. 95-97, julho/setembro, 1991.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GARY, Mayerick. *Keep your customers close*. *Telecommunications International, Norwood*, v.40 n.5, p33-36, May2006.

GORDON, Ian H. *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and feet them forever*. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. **Gerenciando clientes como investimentos: o valor estratégico dos clientes a longo prazo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

HART, Paula. *Proving the long-term value of your customer loyalty program*. *Target Marketing*, Philadelphia, v. 23, n. 2, p. 44, 2000.

IKEDA, Ana Akemi. Segure o Churn! *In*: LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2006.

IZQUIERDO, Carmen Camarero; CILLÁN, Jesús Gutiérrez; GUTIÉRREZ, Sonia San Martín. *The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a spanish case*. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, v. 19, n. 4, p. 234 – 344, 2005.

JUSOH, Ruzita; IBRAHIM, Daing Nasir; ZAINUDDIN, Yuserrie. *Assessing the alignment between business strategy and use of multiple perform measures using interaction approach*. *The Business Review, Hollywood*, Vol5, n° 1, p. 51-60, Sep 2006.

LEJEUNE, Miguel A. P. M. *Measuring the impact of data mining on churn management*. *Internet Research, Bradford*, v.11, n.5, p.375 – 387, 2001.

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

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 1999.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. *Developing a segmented service strategy: improving measurement in relationship marketing*. **Journal of Marketing Management**, Helensburg, v.15, n.8, p.797-818, 1999.

\_\_\_\_\_. *A strategic framework for customer relationship management*. **Journal of Marketing**, Chicago, v.69, n.4, p.167-176, 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing 1to1**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_. **Retorno sobre clientes**: um modo revolucionário de medir e fortalecer o seu negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

REICHHELD, Frederick. *The microeconomics of customer relationships*. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v.47, n.2, p.73-78, 2006.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Management**. 6nd. ed. New Jersey: Editora Prentice Hall: 1999.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine. N. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *Customer intimacy and other value disciplines*. **Harvard Business Review**. Boston, v.71, n.1, p.84-95, 1993.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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