

## UMA REFLEXÃO SOBRE O MARKETING: DESAFIOS, EVOLUÇÃO E ASPECTOS ÉTICOS

*Edmar Ferreira Monte<sup>(\*)</sup>*  
*Geraldo Luciano Toledo<sup>(\*\*)</sup>*

### RESUMO

O cenário contemporâneo têm provocado profundas mudanças na atividade gerencial das organizações, interferindo no modelo de gestão e no processo administrativo nos níveis estratégico e operativo. O processo de marketing tem sido particularmente afetado pelas transformações no ambiente de negócios, proporcionando um campo propício para a avaliação e reformulação de conceitos, técnicas e uso de instrumentos. A discussão sobre as perspectivas do marketing face à nova realidade empresarial é um imperativo tanto sob a ótica acadêmica como da prática administrativa no âmbito das organizações. O presente trabalho procura trazer uma reflexão sobre os desafios ao marketing, visto como disciplina e como função gerencial, enfocando exploratoriamente aspectos de ordem conceitual e levantando questões relativas ao relacionamento empresa - cliente em um ambiente de competição crescente e globalizada.

---

<sup>(\*)</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. E-mail: fermonte@usp.br.

<sup>(\*\*)</sup> Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP. E-mail: gltoledo@usp.br.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A avaliação do papel do marketing no ambiente contemporâneo e a discussão e projeção de suas perspectivas para os próximos anos constituem uma tarefa desafiadora e necessária não só sob a ótica acadêmica como sob o aspecto gerencial. Muita impropriedade tem sido colocada e praticada como processo de marketing. Mas o marketing tende a revigorar-se e a ampliar seu escopo.

Este trabalho propõe uma reflexão sobre os desafios ao processo de marketing e inicia-se por uma apreciação de contribuições relevantes de alguns autores ao estudo dessa disciplina. Num segundo momento, é levada a efeito uma análise sobre a incorporação da dimensão estratégica nos estudos e pesquisas do marketing e seu entrelaçamento com o marketing operativo. Por fim, o relacionamento cliente - empresa é objeto de reflexão, quando as questões éticas assumem destaque na formulação e implementação das estratégias de comunicação e vendas.

Os questionamentos decorrentes da aplicação e do marketing e as perspectivas surgidas das discussões de estudiosos figuram como ferramenta para aferir sua real importância e possibilitam o surgimento de contribuições para o aprimoramento dos mecanismos de mercado.

### Desafios e Contribuições Relevantes

Ries (1996), no prefácio de seu livro *Foco*, manifesta o desejo de dedicá-lo ao verdadeiro escopo referencial do processo de marketing. “O foco é o futuro na medida em que faz uma previsão sobre onde o futuro está e depois toma providências específicas para fazê-lo acontecer. É nesse ponto que entra o marketing”. A orientação para vendas não deve inibir a tentativa de identificação do futuro. Para respaldar sua argumentação, vale-se de Drucker, que em sua obra *The practice of management*, publicada pela primeira vez em 1954, escreve que “qualquer empresa comercial tem duas, e apenas duas, funções básicas: marketing e inovação”.

Ries traça um sucinto relato da evolução do método administrativo até que o marketing conquistasse o seu lugar de destaque. Inicialmente, a ênfase das corporações centrava-se na produ-

ção, quando a arte da administração se fundamentava nos estudos de tempo e movimento de Taylor, depois da Primeira Guerra - “o sucesso comercial das empresas dependia da colocação para fora dos produtos mais rápido e com menos custo do que a concorrência”. Na etapa seguinte, as finanças adquiriram relevância, depois da Segunda Guerra - “a arte da administração concretizava-se no conceito de *portfólio*”.

Tinham sucesso comercial aquelas corporações que executavam melhor a tarefa de comprar e vender empresas a fim de reunir um *portfolio* que gerasse lucros maiores”. No pós - guerra, paulatinamente, o marketing foi conquistando uma posição de proeminência, assumindo um papel significativo na orientação da ação administrativa da empresa, na formulação de sua missão e na definição de estratégias.

Ries demonstra especial atenção às contribuições para a ascensão da função marketing no mundo dos negócios, a partir do sucesso empresarial de homens como Bill Gates (Microsoft), Bert Roberts (MCI), Ross Perot (Perot Systems), Sam Walton (Wal-Mart), Mike Harper (ConAgra), Fred Turner (McDonald's), Michael Eisner (Walt Disney), John Smale (Procter & Gamble), Robert Goizueta (Coca-Cola) e Roger Smith (General Motor) - alguns dos mais destacados dos últimos anos. Segundo a revista *Advertising Age*, eles compõem o quadro de “Marketers do Ano”, de 1985 a 1994 (Michael Eisner repetiu o feito em 1995). Como contribuição, aquela revista advoga que a realidade dos negócios de hoje em dia exige que o *CEO* seja também o principal executivo de marketing.

Brown (1997) considera a evolução e o prestígio atualmente desfrutados pelo marketing subordinados a um processo bastante tumultuado. Em ampla e profunda abordagem, analisa a evolução conceitual e operativa do marketing, sob a influência de constantes e intensas crises. Parte do pressuposto de que, depois de Drucker formular os seus alicerces fundamentais, há 40 anos, o conceito recebe cada vez mais questionamentos. Para alguns, permanece anacrônico e ligado ao passado do mercado de massa, que ensinava um marketing de massa, indiferenciado. Outros, ainda que não concordem com esta posição, admitem que a disciplina convive com a crise da meia idade - a crise dos 40.

Como forma de conduzir a uma melhor compreensão do problema, Brown elaborou o quadro *Acompanhe o debate sobre o marketing*, divi-

dido nos Quadros 1 e 2. Na oportunidade, mostra uma síntese cronológica das principais contribuições até o marketing atingir o estágio atual.

**Quadro 1 - Acompanhe o Debate Sobre o Marketing - período 1954/1978**

A N O	F O C O	PROPOSIÇÕES
1954	Conceito	Com <i>Prática da Administração de Empresas</i> , Drucker lança o marketing moderno: “o marketing é a função distinta e singular da atividade comercial.”
1960	Conceito	O caráter do conceito de marketing começa a ser delineado com Levitt em <i>Marketing Myopia</i> . Diz ele: “as atividades comerciais devem se desenvolver de trás para frente, partindo das necessidades dos clientes.”
1969	Esfera de ação	Com Levitt e Kotler, começa a se esboçar a esfera de ação do marketing: “é uma atividade abrangente, aplicada tanto a políticos, instituições beneficentes e universidades quanto a produtos”. Para Luck, “o marketing deve ser limitado às ações de mercado”.
1971	Conceito	Bel, Emory e Kotler afirmam: “o marketing deve ir além do foco no cliente e cuidar de assuntos sociais mais amplos”.
1972	Esfera de ação	Kotler diz que o marketing é mais uma categoria da atividade humana, como “votar, amar, consumir e lutar”.
1976	Esfera de ação	Hunt declara a vitória dos partidários da ampliação da esfera de ação do marketing.
1978	Conceito	Segundo Sachs e Benson, o êxito do marketing não ocorre só ao se satisfazer as necessidades dos clientes, mas ao lhes proporcionar satisfação maior, do que a oferecida pelos concorrentes.

**Quadro 2 - Acompanhe o Debate Sobre o Marketing - período 1983 até hoje**

1983	Esfera de ação	Começam a surgir dúvidas quanto à aplicabilidade do marketing em certos setores. Workman diz que o marketing é irrelevante em empresas de alta tecnologia e pode até inibir a inovação.
1986	Conceito	Dickinson e colaboradores afirmam que marketing é basicamente uma disciplina manipuladora.
1989	Conceito	Para Baker, o marketing trata de trocas que satisfazem tanto consumidores quanto fornecedores - não apenas consumidores.
1990	Esfera de ação	Naver e Slater dizem que o marketing não se aplica ao mercado de commodities; para Wensley, o conceito é falho nos setores de serviços, atividades não-lucrativas e administração pública.
1991	Conceito	Análise de Kheir-El-Din comprova que há relação entre sucesso empresarial e orientação pelo marketing. Christopher e outros lançam a idéia de que o marketing deve se concentrar em relacionamentos de longo prazo.
1993	Esfera de ação e conceito	Hooley e Saunders decretam que o marketing chegou à maioria e com alta popularidade. Marion, Cova e Svanfeldts, ao contrário, sustentam que o marketing está à beira de uma séria crise intelectual. Para Thomas, o conceito apenas não funciona em alguns países, como os do Leste Europeu.
1994	Conceito	Vários autores, como Lynch, Brownline e colaboradores, insistem que o marketing chegou ao seu fim.
Hoje	Esfera de ação e conceito	A crise continua em debate, mas o marketing de <b>relacionamento</b> começa a ganhar força como possível solução.

**Fonte:** apud BROWN, Stephen. A crise dos 40. In *HSM Management*. São Paulo: Savana, 1998, p. 99.

Hooley e Saunders (1993), por outro lado, com base em pesquisas, propõem uma classificação das empresas, em conformidade com o uso das ferramentas de marketing para se posicionarem no mercado:

- As empresas “apoiadoras de vendas” - o marketing adquire importância como apoio às vendas e promoção delas, numa visão eminentemente funcional, restrita e sem maior envolvimento com o conjunto da empresa.
- As empresas “marketeiras departamentais” - o marketing adquire maior importância, já que as necessidades do cliente, e a verificação de que a empresa se encontra preparada para atendê-las, passa a ser motivo de preocupação e geradoras de providências por parte de uma área especializada e segmentada das demais, no interior da empresa.
- As empresas “filósofas do marketing” - nelas, o conceito de marketing envolve a empresa e passa a galvanizar as energias de todos os seus componentes.
- As Empresas “inseguras”- tais empresas não possuem uma idéia clara, do que seja marketing, tanto no seu aspecto filosófico quanto funcional.

Digno de nota também é o uso das ferramentas de marketing de forma integrada. Na concepção de Tynam (1994), o marketing integrado compreende o uso sincronizado das diversas opções disponíveis para o cumprimento da finalidade do marketing, absorvendo todas as atividades associadas ao processo de troca. O início ocorre pela identificação das necessidades dos consumidores e termina pelo atendimento delas. Tipicamente, estão aí incluídos: pesquisa, desenvolvimento de produto, políticas de preço, comunicação, promoção, distribuição e vendas. Os veículos de comunicação, por sua vez, passam a ser vistos sob as seguintes modalidades: propaganda, relações públicas, mala direta/resposta direta, *database*, cartazes de estrada, marketing dirigido, patrocínio de eventos, promoção de vendas, ponto de venda, propaganda boca -a -boca, e venda pessoal.

## Aspectos das Dimensões Gerenciais de Marketing: Estratégico e Operativo

Não é demais salientar a crescente importância do estudo da estratégia empresarial em decorrência da complexidade e mutabilidade dos mercados. Manter ou conquistar clientes é uma tarefa cada vez mais difícil e a concorrência, com produtos ou serviços, muitas vezes similares, não dá tréguas na luta pela busca de vantagens competitivas e ampliação da participação de mercado. Beemer e Shoot (1997), numa análise do mundo das corporações norte-americanas, advertem que o mercado nunca pára, cujo ritmo acelerado se transforma em desafio perene. Os desejos do consumidor têm figurado como a grande locomotiva das mudanças. Como forma de respaldar a argumentação, mencionam a matéria de capa da revista *Fortune*, de 15 de maio de 1995, segundo a qual, de sua lista original das 500 maiores empresas, referidas na edição de 1955, apenas 160 conseguiram a manutenção da posição conquistada, além do que 1.318 empresas apareceram pelo menos uma vez naquela lista. Por outro lado, há 40 anos, a empresa precisava apresentar apenas 50 milhões de dólares de vendas anuais para integrar a lista de classificação. Na última lista, a *Dow Corning* apareceu em 500º lugar, com vendas de 2,2 bilhões de dólares. Segundo o Índice de Preço ao Consumidor, o dólar valia aproximadamente 5,5 vezes mais em 1954. Isso significa que uma empresa com vendas anuais de 275 milhões de dólares, em 1994, teria integrado a lista. Concluindo, eles prevêem que a lista das 500 maiores da *Fortune* do ano 2.035 - projeção de 40 anos - certamente será muito diferente, em razão dos contínuos avanços tecnológicos.

A respeito dos desafios inerentes à atividade empresarial em mercados globalizados, Hermida (1994) se diz identificado com a preocupação diária de empresários e gerentes argentinos e latino-americanos, de uma forma geral, com o que vem ocorrendo com frequência crescente: a inundação de produtos que com baixos preços, como um elemento de forte distorção dentro dos canais, e das estratégias de marketing que vêm sendo aplicadas. Isso provoca a presença, cada vez mais manifesta e massiva, de marcas globais. As marcas locais, muitas vezes,

se submetem ao mau posicionamento, chegando a um nível de debilidade próximo do colapso.

O uso da marca como recurso estratégico, por conseguinte, assume relevância crescente como mecanismo de atuação de marketing, extraindo-se dela contribuição valiosa para a vantagem competitiva da empresa. Para Light (1998), o objetivo do marketing é criar o poder da marca. Para isso, ela precisa transformar-se na fonte de uma promessa relevante e diferenciada que seja o mais confiável, familiar, líder e indicadora da melhor qualidade possível. Marcas poderosas são o ponto alto do marketing. A autoridade da marca pode ser uma grande vantagem competitiva.

Não é à toa que Certo e Peter (1993) indicam uma abordagem ampliada para a Administração Estratégica, como contribuição para enfrentar os desafios do mercado. Além das cinco etapas envolvidas na Administração Estratégica - Análise do Ambiente; Estabelecimento da Diretriz Organizacional; Formulação da Estratégia; Implantação da Estratégia Organizacional e Controle Estratégico -, recomendam o estudo adicional de questões especiais: Administração Estratégica e Operações Internacionais; Administração Estratégica e Responsabilidade Social. Isso ocorre em razão das tendências e eventos e demandas características dos novos tempos, pois, durante os últimos anos, os negócios tenderam a se envolver com atividades internacionais e se espera que essa tendência continue. Crescentemente, as organizações terão questões internacionais a considerar no futuro como parte de seu processo de administração estratégica. Por outro lado, responsabilidade social é a obrigação administrativa de tomar decisões que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade como um todo.

A respeito da conexão existente entre estratégia empresarial e marketing, Certo e Peter (1993) defendem que o desenvolvimento de estratégias de marketing inclui funções de administração estratégica. Adiantam, ainda, que não existe clara distinção entre alguns aspectos de administração estratégica e de estratégia de marketing, quando o foco da última se concentra no conhecimento dos consumidores, procurando modos de ajustar-se a eles e sobre eles exercer poder de influência, em um esforço para alcançar

os objetivos organizacionais. As estratégias de marketing se destinam habitualmente a projetar o aumento de vendas e a participação no mercado e, assim, aumentar os lucros a longo prazo.

O marketing configura-se como um ideal a ser perseguido por toda empresa, dificilmente alcançado na sua plenitude, mas que deve sedimentar toda a sua atividade. Não se pode perder de vista, entretanto, as duas dimensões do processo decisório de marketing. *O marketing estratégico* envolve uma análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos rentáveis, destinados a grupos de compradores específicos; que apresentam qualidades distintas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando, assim, ao produtor uma vantagem competitiva duradoura e defensável. *O marketing operativo* traz como consequência imediata que a organização das estratégias de vendas e de comunicação tenha por objetivo dar a conhecer aos compradores potenciais, para sua avaliação, as qualidades únicas associadas aos produtos oferecidos, reduzindo os custos de pesquisa dos compradores (Lambin, 1994).

Lambin recomenda uma dose de cautela quanto aos limites do marketing, quando a ótica se transfere do plano operativo para o plano estratégico. O marketing estratégico não supõe necessariamente a aprovação imediata dos usuários. Consiste no conhecimento e na compreensão das necessidades e dos usos do comprador potencial que deve guiar a decisão, existindo diversas maneiras de se conseguir esta compreensão, e não unicamente a que depende de interrogar os usuários potenciais. Este aspecto é particularmente importante no campo da comercialização dos produtos de alta tecnologia. Contrariamente a certas interpretações, aplicar o conceito de marketing não significa necessariamente apenas estar orientado para o mercado e para os compradores, enfatizando suas necessidades imediatas identificadas. Admitir esta visão das coisas conduziria a evitar todas as inovações de ruptura na empresa, quando são precisamente elas as principais responsáveis pelo crescimento e rentabilidade.

Em razão disso, McKenna (1992) atribui crescente importância à pesquisa qualitativa, já que, na sua maneira de ver, a pesquisa quantitativa se tornou um tanto ineficaz no

fornecimento de informações com relação à dinâmica do mercado, crescentemente desafiadora e às vezes surpreendente. O método quantitativo oferece uma visão da atualidade com base em dados do passado, o que é, muitas vezes, insuficiente para atender às empresas ao enfrentarem os desafios decorrentes de mercados muito dinâmicos e com alto grau de incerteza.

Sobre a pretensa crise da maturidade vivida pelo marketing, Brown (1997) assinala que a situação atual também estimulou todos os tipos de prescrições generalizadas para solucionar os problemas de marketing - neomarketing, micromarketing, turbomarketing ou maximarketing, para mencionar só algumas -, dos quais o “marketing de relacionamento” parece ser o mais adequado ao contexto contemporâneo de alianças estratégicas, *join ventures* e empresas sem fronteiras. Mesmo assim, talvez seja prematuro considerá-lo a solução definitiva.

Por outro lado, uma questão intriga os profissionais de vendas - um dos componentes do marketing. No processo de promoção de vendas, deve-se procurar o estabelecimento de um contato meramente transacional e eventual com o cliente, ou buscar a criação de relações duradouras, alicerçadas na confiança e na satisfação de interesses mútuos existentes entre vendedor e comprador?

MacKenna (1991) tem se transformado num crítico contumaz do marketing indiferenciado e defensor do marketing de relacionamento. Para ele, um dos motivos mais consistentes para o estabelecimento de um relacionamento com o cliente se origina da acirrada concorrência. Em razão disto, Levitt (1993) propõe a criação de um relacionamento tão duradouro entre vendedor e cliente, que se assemelhe a um casamento.

Alguns estudiosos vão mais além e acreditam que a propaganda - um dos componentes do marketing - encontra-se em processo de obsolescência. Sua maior importância evidenciou-se na época da produção em massa para um mercado de massa que era eminentemente influenciado pela *mídia* de massa.

Segundo Mackenna, o marketing adaptativo, baseado na sensibilidade, flexibilidade e elasticidade, é a ponto de chegada. A sensibilidade compreende a capacidade de captar as tendências do mercado, por meio do estabelecimento de

adequados canais de comunicação com os clientes, que fornecem o necessário *feedback* no tempo certo. A flexibilidade decorre da estrutura organizacional e do estilo operacional, os quais devem possibilitar o aproveitamento das oportunidades ensejadas pelo *feedback* dos clientes. Já a elasticidade é o resultado do aprendizado com os erros cometidos.

A miniaturização do marketing, por outro lado, vem se insinuando como uma exigência da economia de escopo, em decorrência da aplicação de instrumentos de análise multivariada e do uso da informática, a qual facilita a coleta, o registro, o processamento e a análise dos dados referentes às características descritivas e comportamentais dos clientes - o pensar, o sentir, o agir e o motivo pelo qual desenvolvem o processo de compra - com o objetivo de possibilitar a manutenção de clientes e o seu indispensável encantamento. Neste sentido, Peppers e Rogers (1994) recomendam algumas perguntas elementares a serem formuladas para que se inicie o mecanismo do marketing, de modo a aumentar o número de clientes e a intensidade de compra dos mesmos, um cliente de cada vez:

- (a) Quais são os seus clientes mais preciosos e atrativos, e por quê?
- (b) Quais são aqueles que lhe possibilitarão ganhar mais indicando-lhe outros clientes?;
- (c) Dos seus clientes atuais, quais são os que não merecem ser preservados?;
- (d) Quais são os clientes prováveis que você mais gostaria de transformar em clientes?;
- (e) Que tipos de consumidores você considera possíveis clientes de verdade?.

### **O Relacionamento com o Cliente sob Processo de Transformação**

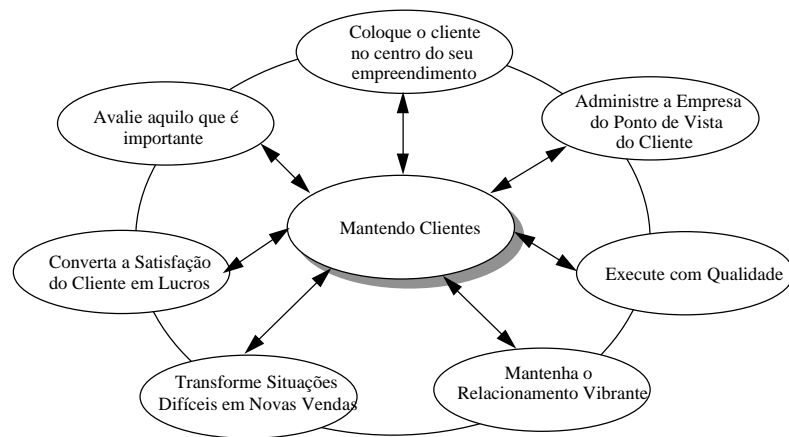
A lei da oferta e da procura sempre representou a mola propulsora dos sistemas produtivos, figurando como base para a criação, a produção e a transação de bens. Mas, a complexidade dos mercados vem estabelecendo

desafios constantes às empresas, exigindo cada vez mais engenhosidade para a conquista e manutenção de clientes. A este respeito, Engel, Blackwell e Miniard (1995) mencionam existir diversas situações nas quais as vendas pessoais desempenham um importante papel, mesmo nesta época de *mass merchandising*. O comportamento influenciador torna-se especialmente crítico, quando há a necessidade de algum tipo de negociação e troca de informações entre comprador e vendedor, no ponto de venda. Os produtores, por conseguinte, convivem com duas alternativas para o estabelecimento da ligação entre o setor produtivo e o mercado: a estratégia *pull* (puxar) versus a estratégia *push* (empurrar). Uma estratégia *pull* envolve os produtores, criando a demanda do produto por meio do apelo persuasivo ao consumidor final, que, em retorno, encorajará o canal de distribuição para exercer influência sobre a empresa produtora. Sob uma estratégia *push*, os produtores centralizam seus esforços de venda no canal, delegando-lhe a responsabilidade pela atração dos consumidores. A última estratégia faz mais sentido quando o vendedor representa uma impor-

tante fonte de informação, enquanto que a primeira é a mais indicada e utilizada, em ambiente de concorrência perfeita.

Não se pode deixar de reconhecer que a fidelidade dos clientes e a lucratividade se interrelacionam e estabelecem laços de dependência constante. O esforço para manutenção dos clientes, em oposição à política de aquisição de novos clientes, merece a defesa por parte de Heskett e outros (1990). Manter clientes já habituais custa menos do que atrair novos. Um estudo do Forum Corporation mostra que o custo de manter um cliente fiel é somente um quinto daquele de atrair um novo cliente. Aqueles que reconhecem o valor de um cliente fiel através do tempo dedicam um esforço extra para compreender todos os aspectos relativos ao comportamento dos clientes, assim como as formas de pesquisá-los.

Em razão disso, Sviokla e Shapiro (1995) propõem sete princípios gerenciais capazes de compatibilizar a satisfação das necessidades e desejos dos clientes com os interesses de obtenção de lucro e crescimento das empresas. (Figura 1)



**Figura 1 - Etapas Para Manutenção de Clientes**

**Fonte:** SVIOKLA, John J. e SHAPIRO, Benson (Coord.). Introdução. *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994, p. XX.

A tônica do marketing tradicional é a conquista de novos clientes. A realidade, no entanto, comprova que a fidelidade dos clientes e a lucratividade caminham junto. Existem, portanto, inúmeras razões a respaldar o esforço

para manter os clientes antigos, como bem as destacam Lovelock (1995):

- (a) Há um custo em dinheiro para a aquisição de novos clientes (propaganda, despesas com vendas, verificações de crédito, etc.).

- (b) Os clientes freqüentemente fazem uso limitado de um serviço no início e, então, aumentam seu uso à medida que adquirem mais confiança nele; no caso de conserto e manutenção, com o uso, os produtos velhos requerem mais consertos.
- (c) Os custos operacionais caem à medida que os clientes se tornam mais familiarizados com o serviço, são mais competentes e precisam de menos assistência; vender novos serviços para clientes existentes também é menos dispendioso, uma vez que a empresa já conhece os clientes e suas necessidades.
- (d) Clientes já existentes podem desejar pagar um preço adicional porque confiam na empresa.
- (e) Clientes satisfeitos e leais proporcionam propaganda espontânea, face-a-face, gerando novas referências sem qualquer custo de marketing para a empresa.

Alguns estudiosos defendem que as pressões do mercado atual estão forçando as empresas a renovar seus compromissos com o serviço ao cliente. Entretanto, *slogans* tais como “década do cliente”, “serviço com qualidade total” e “coloque o cliente em primeiro lugar” precisam estar respaldados por programas coordenados em todos os níveis da organização, caso haja real interesse em criar forte orientação para o mercado. Hooley e Saunders (1996) argumentam que a vantagem diferencial pode ser criada com base em qualquer ponto forte ou nas competências específicas da empresa em relação à concorrência, quando os fatores fundamentais que devem nortear a criação da vantagem se fundamentarão no fato de que ela deve ter um valor para o cliente (por exemplo, preço menor, melhor qualidade, melhor atendimento). A aptidão utilizada pela empresa, ao mesmo tempo, deve ser difícil de ser copiada pela concorrência.

A respeito da inserção do conceito de valor no mundo dos negócios, Lovelock (1995) afirma que essa palavra vem se transformando na nova senha da seara competitiva, em substituição ao conceito de “qualidade” - preponderante até o final dos anos 80 e início dos anos 90. Dos serviços suplementares dependerá o pleno valor do produto central a ser usufruído pelo consumidor.

Para Lovelock, uma vez que a administração reconhece que o valor para os proprietários de um negócio decorre tanto do aumento das receitas quanto da redução de custos, ela passa a se interessar especialmente pela melhoria dos produtos e processos que atraiam simultaneamente os clientes e aprimorem a criatividade. A inovação nos serviços, por conseguinte, freqüentemente requer que se repense as formas em que a firma e seus clientes interagem - e como os empregados interagem entre si - e então que se faça a reengenharia dos processos tradicionais.

Preiss, Goldman e Nagel (1998) afirmam que a reengenharia nem sempre conduziu ao sucesso. Muitas empresas tentaram praticá-la, juntamente com o gerenciamento de qualidade total ou muitas das outras práticas recomendadas, e tiveram pouca ou nenhuma melhoria nos seus lucros. Esclarecem que a razão disso repousa nas mudanças táticas, as quais não foram coordenadas por uma estratégia global. Os relacionamentos de uma empresa com seus clientes e fornecedores e sua estrutura interna precisam ser administrados de maneira coordenada.

Segundo os mesmos autores, uma nova estratégia global irá incluir novos relacionamentos e sistemas de trabalho com clientes, fornecedores e dentro da empresa, quando a qualidade e o preço de um produto ou serviço não forem os únicos parâmetros de competitividade. É a força e a robustez das ligações de uma empresa com seus negócios que irão determinar em que medida ela irá ser bem sucedida no mundo de negócios de hoje. A cooperação fortalece tanto as ligações externas como as operações internas de uma empresa. O entrelaçamento entre clientes, fornecedores e público interno, transformará a organização numa *empresa*.

Tal objetivo, entretanto, não se constitui tarefa fácil. Acima de tudo, as relações em todos os níveis devem se fundamentar na transparência e na confiança mútua. Das pesquisas de Mckenna (1992) sobre o novo marketing - *marketing de relacionamento* -, destacam-se algumas considerações sobre a relevância da ética, nas relações negociais. Para ele, a ética tornou-se motivo de interesse de muitas empresas, especialmente no ramo de biotecnologia. Os que advogam a ética no relacionamento de negócios, cuja principal



atividade tem se concentrado no campo acadêmico, adquiriram alta respeitabilidade no mundo dos negócios. Além disso, observa-se uma mudança de orientação, de mercados voltados ao produtor para mercados voltados ao consumidor, a qual adquiriu relevância rapidamente na última década, levantando uma série de novas questões. A idéia da “satisfação do cliente”, defendida nos anos 80 por estudiosos como Tom Peters e J. D. Power, passou a nortear os destinos das empresas que tentam descobrir seu significado e implantar programas adequados.

Segundo Wells e Spinks (1998), em resposta à crescente demanda de responsabilidade social e comportamento ético na esfera empresarial, várias empresas criaram programas de responsabilidade social. A eficácia desses programas varia de uma empresa para outra. Se os programas de responsabilidade social e os códigos de ética que os sustentam forem eficazes, a alta gerência não só terá de desenvolver e comunicar esses preceitos para a empresa toda como também deverá transmitir de cima para baixo várias atitudes afirmativas em apoio ao programa e aos códigos respectivos.

Rabaça e Barbosa (1996) - sobre *conflito de valores: um problema estratégico central* - consideram que a principal questão de estratégia na atividade empresarial não é exatamente o negócio em que se está envolvido, mas sim o motivo pelo qual se está nele. Essa é uma evidência que aumenta a cada dia na atividade de marketing. A obtenção de lucro, desenvolvimento da empresa e satisfação das exigências dos acionistas são consideradas preocupações tradicionais que hoje cedem espaço a idéias sobre a melhoria das condições de trabalho, solução de problemas sociais, cuidados com o meio ambiente e atenção à qualidade de vida nas cidades e nas regiões em que a empresa está instalada. A razão subjacente reside na tensão existente entre as metas dos negócios e os anseios sociais que passaram a ser um ponto relevante na estratégia das empresas. Os empreendimentos negociais, portanto, tendem a desenvolver seus próprios sistemas de valores, que podem se diferenciar dos valores aceitos na sociedade em geral. Os desafios pós-industriais exigem mudanças de valores e de atitudes na empresa, porque à medida que as empresas e os governos se desenvolvem, tornam-se mais intensas e complexas as relações entre a sociedade

e os grandes sistemas de produção, distribuição, transporte, comunicações, finanças e administração. A definição de princípios éticos, concluem aqueles pesquisadores, que possam servir de referência segura, surge então como um imperativo ao relacionamento entre os diversos setores da vida social, econômica e política.

Witeley (1992), numa abordagem eminentemente operacional, adverte que o grande problema do relacionamento cliente-empresa consiste em identificar as possíveis insatisfações dos clientes como etapa inicial para conquistar a fidelidade deles. Destaca as pesquisas levadas a efeito pela Technical Assistance Research Programs, Inc., de Washington, nas quais se comprova que, numa empresa após a outra, grande parte dos clientes estavam insatisfeitos o bastante para mudarem para o concorrente; mas apenas 4% dos clientes insatisfeitos se dispunham a fazer reclamações. O lado preocupante é que para cada reclamação recebida pela sede da empresa, existiam 26 outros clientes insatisfeitos, dos quais de 65 a 90% jamais voltariam a comprar da empresa pela qual se sentiam prejudicados.

Como forma de se prevenir contra tais problemas, Gianesi e Corrêa (1996) recomendam que as empresas de serviços necessitam tratar seus funcionários como clientes, principalmente os do *front office* - linha de frente -, com ênfase nas suas expectativas e como percebem seu trabalho.

Preiss et alii (1998) ressaltam que os grandes líderes estão abandonando o *downsizing* e o aumento das competências internas como únicas armas de reestruturação. Em vez disso, estão formando ligações interativas com os clientes e integrando os fornecedores aos processos de trabalho. Percebe-se que um número crescente de empresas está mudando algumas concepções, como a de que basta simplesmente prestar serviços, ou que os consumidores devem ser satisfeitos, mas mantidos à distância, passando a lidar de forma coordenada com o consumidor, com o fornecedor e com as mudanças internas. Para tanto, indicam que a chave para uma empresa é a coordenação de todas as três áreas: a) interação com os consumidores; b) integração com fornecedores; e c) mudanças internas.

Para aqueles estudiosos, uma empresa apresenta integração sólida com os processos de

negócios dos clientes, maior integração com os fornecedores e um ambiente de trabalho interno empreendedor. Adiantam que mais e mais empresas estão respondendo ao novo ambiente de trabalho competitivo, formando elos dinâmicos e íntimos com os clientes, não apenas para lhes proporcionar as soluções que pedem, mas para ir além disso, a fim de encontrar oportunidades que o cliente nem imaginava. O que as empresas fazem para seus clientes é esperar que seus fornecedores busquem suprimentos confiáveis, que possam ser integrados nos chamados processos de trabalho. Assim, sua estrutura interna torna-se um ambiente adaptável, empreendedor, de aprendizado, capaz de obter vantagens com as novas oportunidades criadas pelas forças turbulentas que estão abalando o mundo dos negócios (Preiss et alii, (1998).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fechamento deste trabalho com o enfoque sobre as questões éticas, como um fator de vital importância para o êxito no relacionamento cliente-empresa, dá bem uma idéia da crescente importância que o fator humano vem assumindo no mundo dos negócios. Num extremo, o cliente cada vez mais esclarecido e disputado pela miríade de produtos e serviços ao seu dispor e, no outro, o empregado, de onde poderá surgir todo o potencial de diferenciação da empresa.

A tecnologia da informação, não se pode negar, numa avaliação preliminar, trama contra o trabalho humano, já que propicia a redução de muitas atividades executadas pelos seres humanos. Mas, por outro lado, todo o processo de mudanças provocado pela tecnologia da informação exige cada vez mais pessoas capacitadas e, acima de tudo, muito criativas. Além disso, novas atividades são geradas e de melhor nível.

Há quem defenda que a criatividade vem se transformando na mola propulsora da estratégia empresarial. Por outro lado, a criatividade requer um valor centrado na qualidade de vida no trabalho, sob relações transparentes e fundamentadas no aspecto ético.

Os pontos levantados representam os requisitos para a manutenção de clientes. Não é suficiente oferecer produtos de qualidade ou serviços de excelência. O ambiente competitivo,

caracterizado pela concorrência impiedosa, exige das empresas, em todos os níveis hierárquicos, uma maior identificação com os processos de vida das pessoas. Isto exige um trabalho de longo prazo e acima de tudo criativo.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECH**, Karl. *Revolução em serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BEEMER**, C. Britt e **SHOOK**, Robert L. *Marketing Estratégico*. São Paulo: Futura, 1997.
- BROWN**, Stephen. A crise dos 40. In *HSM Management*. São Paulo: Savana, 1998, p. 96-104.
- CERTO**, Samuel C., **PETER**, J. Paul. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHRISTOPHER**, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CRAVENS**, David W. *Strategic Marketing*. 4th ed. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1994.
- CRAWFORD**, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ENGEL**, James F., **BLACKWELL**, D. Roger & **MINIARD**, W. Paul. *Consumer behavior*. USA: The Dresden Press, 1995.
- GIANESI**, Irineu G.N., **CORRÊA**, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAX**, Arnaldo C. e **MAJLUF**, Nicolas S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1996.
- HERMIDA**, Jorge A. *Marketing para gigantes e pigmeus*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994.
- HESKETT**, James L., **SASSER JR.**, W. Earl; **HART**, W. L. *Serviços revolucionários*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- HOOLEY**, Graham J. e **SAUNDERS**, John. *Posicionamento competitivo*. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KOTLER**, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- LAMBIN**, Jean Jacques. *Marketing stratégique*. 2 ed. Paris: McGraw - Hill, 1989.

- LEVITT**, Theodore. *A Imaginação em marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.
- LEVITT**, Theodore. *Após a venda ter sido realizada*. In **SVIOKLA**, John J., **SHAPIRO**, Benson P. (Ed.). *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- LIGHT**, Larry. Gerenciando a lealdade. Revista *HSM Management*, São Paulo, n.7, ano 2, p. 76-84, março-abril 1998.
- LOVELOCK**, Christopher. *Product Plus*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- McKENNA**, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- McKENNA**, Regis. Marketing é tudo. In **SVIOKLA**, John J. e **SHAPIRO**, Benson (Ed.). *Mantendo Clientes*, São Paulo: Makron Books, 1994, p.19-40.
- MONTGOMERY**, Cynthia A. e **PORTER**, E. Michael. Introdução. In *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NAISBITT**, John. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PEPPERS**, Don e **ROGERS**, Martha. *Marketing Um a Um*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- PREISS**, Kenneth; **GOLDMAN**, Steven L.; e **NAGEL**, Roger N. *Cooperar para competir*. São Paulo: Futura, 1997.
- RABAÇA**, Carlos Alberto e **BARBOSA**, Gustavo. *Marketing, segredos e negócios*. São Paulo: Saraiva, 1996.
- RIES**, Al. *Foco: uma questão de vida ou morte para sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SVIOKLA**, John J. e **SHAPIRO**, Benson (Coord.). *Introdução. Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994, p. XV-XXI.
- TOFLER**, Alvin. *Powershift - As Mudanças do Poder*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TOLEDO**, Geraldo L. e **SÓ** e **SILVA**, Fernando. Marketing e Competitividade. *ANAIS do 16º EN-ANPAD*, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Canela, setembro, 1992.
- TYNAN**, Kevin B. *Marketing de Multicanais*, primeira edição. São Paulo: Atlas, 1995.
- WELLS**, Barron e **SPINKS**, Nelda. Ética, de cima para baixo. In *HSM Management*. São Paulo: Savana, 1998, p.142-146.
- WHITELEY**, Richard C. *A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente*. Rio de Janeiro, Campos, 1992.