

Área Temática

Marketing e Comunicação.

Título

O marketing de relacionamento como estratégia de negócio no mercado brasileiro.

AUTORA

RAFAELA COSTA CRUZ

correiodarafaela@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo investiga uma forma específica de marketing de relacionamento e sua relação com a satisfação do cliente. A pesquisa foi feita com empresas-clientes de uma empresa que não tem ações estruturadas de marketing e baseia-se no cultivo de relacionamento pessoal, verificando em que medida isso, que é uma adequação à cultura brasileira, influi sobre as decisões de compra. A amostragem foi do tipo não-probabilística, com uso de formulário com escala do tipo Likert para avaliar graus de satisfação. A coleta de dados contou ainda com observação direta e entrevista com o dono da empresa observada. Os resultados mostraram que o cliente valoriza muito a pessoalidade e o informalismo. Esse comportamento, porém, difere do que supõe a literatura a respeito do comprador organizacional, o qual teria alto envolvimento de compra, pautando-se principalmente por regras corporativas de análise de alternativas, custos e resultados. Ressaltou-se então que a eficácia do marketing de relacionamento como estratégia negocial é dependente de valores culturais, embora ainda haja espaço para as melhorias por uso de ferramentas administrativas, tais como planejamento, *feedback* e banco de dados.

Abstract

This article investigates an specific sort of relationship marketing and its relation to client's satisfaction. The research was made along customer-companies of a company which does not develop structured marketing policies but the cultivation of personal relationship, which is adequate to Brazilian culture. The aim is to check whether this has an influence over purchasing decisions. The sampling was non-random, using forms with Lickert scale to evaluate degrees of satisfaction. The data collection was composed also by direct observation and interview with the company owner. The results showed that the clients value very much personal and informal relations. This behaviour, nevertheless, differs from what is predicted by the literature about de organizational purchaser, which would be highly involved and constrained by corporative rules in the analysis of choices, costs and results. It is emphasized that the effectiveness of relationship marketing as a business strategy relies on cultural values, although there is room for enhancements through the use of managerial tools such as planning, feedback and data bank.

Palavras-chave

Marketing de Relacionamento, Cultura e Brasil.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é um estudo da relação entre o uso particularizado de ferramentas de marketing de relacionamento e a satisfação do cliente. Seu objetivo é verificar se que a satisfação é diretamente proporcional à implementação de tais ferramentas e isso acontece, de forma mais evidente no Brasil, porque está altamente vinculado à cultura que preza pelo relacionamento e pela proximidade no trato pessoal.

O tema central é o marketing de relacionamento, que tem sua aplicação sustentada pelas vantagens que apresenta, tanto para a empresa como para seus clientes. No caso da empresa em termos de fidelização e diferencial frente à concorrência, pois sua atuação é baseada no conhecimento que adquire sobre o cliente e na confiança estabelecida, podendo oferecer produtos de maneira única (transformada pela interação com o cliente). O comportamento do cliente ensina à empresa sobre os produtos apropriados às suas demandas e sobre o atendimento personalizado que busca.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Buscou-se analisar a satisfação dos clientes gerada pela utilização de determinadas ferramentas de marketing de relacionamento. Para tal análise, admite-se que marketing de relacionamento é ação da direção da empresa, orientada pela interação necessária com os clientes para proporcionar-lhes satisfação, esta entendida como o contentamento do cliente com o produto que lhe é entregue.

Indagou-se então na pesquisa sobre os resultados do marketing de relacionamento pessoal, propondo uma questão de pesquisa: ferramentas de marketing de relacionamento pessoais são reconhecidas e motivadoras de satisfação dos clientes?

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1. Marketing de relacionamento num contexto geral

O Marketing de Relacionamento, seu conceito e sua efetivação nas empresas são relativamente recentes, surgindo nos anos 90. Ele dirige a empresa pela filosofia de interação constante e colaborativa na relação com clientes. Estudar e entender não só o mercado, mas cada cliente passa então a ser o diferencial do negócio, atendendo da melhor forma as necessidades, desejos e expectativas detectadas. Pelas concepções modernas de marketing, só essa mudança pode garantir a repetição da compra que “é o fundamento de qualquer negócio de sucesso (PIRES, 1991, p. 10).

Para Peppers e Roger (2001, p. 27) o vendedor fornecendo todas as informações necessárias a tomada de decisão e tendo papel ativo junto ao comprador já não é mais um mero anotador de pedidos, tornou-se um agente a serviço do cliente. Para Schewe e Smith (1982, p. 18), o marketing é o responsável por avaliar as oportunidades de satisfação de desejos e de atividades que estimulem a troca. Em definição mais elaborada Kotler (1998, p. 27) define: marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Entendendo essa percepção do cliente antecipada ao consumo, o marketing passa a “integrá-lo sistematicamente” (McKENNA, 1992, p. 7).

É nesse ponto que se introduz a idéia da associação entre relacionamento e as atividades que o marketing deve desempenhar, concebendo que é o responsável pela

interação com o cliente. Peppers e Roger (2001, p. 12) definem que o marketing *one to one* (marketing de relacionamento) ocorre quando a empresa e seu cliente interagem diretamente, o cliente diz algo sobre como quer ser atendido, e a empresa muda o seu comportamento em relação a esse cliente individual com base nessa interação. O cliente, nesse novo jeito de agir do marketing, estabelece o que Peppers e Roger (2001) chamam de Relação de Aprendizado, em que o relacionamento fica cada vez mais inteligente. Para Geoffrey Moore (2001) esse marketing significa uma progressão de interações de intimidade crescente com um cliente, apresentando resultados econômicos cada vez melhores e isso se torna uma nova orientação gerencial.

O marketing de relacionamento tem o foco de resultados financeiramente agradáveis a empresa em longo prazo. A busca é por “maximizar o valor vitalício estimado do cliente” (PEPPERS, ROGER, 2001, p. 29), ou seja, acredita-se que o relacionamento com cada cliente possa gerar ganhos por toda vida de consumo do cliente. “O marketing não procura só criar relações de troca entre uma organização e o mercado, procura igualmente mantê-las ao longo do tempo” (PIRES, 1991, p. 10).

Sheth; Parvatiyar (1995) consideram que os motivos para os clientes ingressarem em um relacionamento estão associados a fatores de ordem pessoal, influências sociológicas e influências institucionais. Dentre os fatores pessoais, os autores identificam a intenção de reduzir as escolhas disponíveis, buscando simplificar as tarefas de compra, por meio de maior eficiência em seu processo de tomada de decisões, redução da tarefa de processamento de informações, obtenção de maior consciência cognitiva em suas decisões e redução dos riscos associados com futuras escolhas. Zaichkowsky (1985) salienta que a motivação pode ser ativada por aspecto situacional - algo que aumenta a relevância ou o interesse em direção ao objeto. O que poderia ser, por exemplo, o comprometimento com os objetivos da empresa, como no caso do comprador organizacional.

3.2. Mercados organizacionais e comportamento do comprador profissional

O processo de compra influenciado por fatores organizacionais dizem respeito às políticas, aos valores, aos objetivos e à estrutura da empresa compradora, bem como às suas regras de compra e aos seus critérios de qualidade. Os interpessoais estão vinculados aos relacionamentos entre as pessoas do centro de compra da empresa-cliente e as da área de marketing/vendas da empresa fornecedora. E os individuais informam a influência dos valores e personalidade da(s) pessoa(s) que ocupam o cargo de comprador organizacional.

Para Engel, Blackwell e Miniard (1995), a maioria das compras é diária e comum e resultam de um processo decisório simples, demandando pouco tempo e esforço, o que pode ser considerada uma compra de baixo grau de complexidade. Quando este processo é complexo, implica em alto grau de envolvimento (relevância pessoal) acompanhando a compra, as alternativas são diferenciadas de maneiras variadas e há tempo disponível para a deliberação, as pessoas mostram-se abertas à informação de várias fontes e são motivadas a procurar a "escolha certa". Para tais autores, o envolvimento é determinante do processo decisório a ser adotado pelo consumidor.

Goldstein e Almeida (2000, p.17) salientam cinco estágios do processo de compra: necessidade sentida, procura por informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e sentimento pós-compra. O comportamento do comprador organizacional, em geral, é tido como um comportamento racional que se manifesta ao longo de um processo estruturado de decisão. Kotler (2000) e por Rosenberg (1976) falam desse processo dividido em etapas, que pode ser resumido em: a) Antecipação ou reconhecimento da necessidade de compra de

um item; b) Determinação da quantidade dos itens necessários e das características específicas de cada um deles; c) Procura por fornecedores e qualificação destes, segundo as especificações requeridas; d) Análise das propostas e orçamentos; e) Seleção dos fornecedores, segundo critérios pré-estabelecidos pela empresa, tais como o produto, prazos, quantidades, negociação de preços, entre outros; f) Conclusão da compra e estabelecimento de rotinas de recebimento; g) Avaliação da performance e feedback.

O comprador organizacional tem alto envolvimento com a compra, processam as informações numa seqüência decisória em vários estágios e obtêm informações junto a outras pessoas. Assim, as estratégias de marketing para a comercialização do produto junto a compradores organizacionais devem ser mais elaboradas. (POPADIUK, 1993, p. 86). A ação é uma deliberação para minimizar os riscos e maximizar os benefícios obtidos da compra e do uso.

Em compras que exigem alto envolvimento por parte do cliente, segundo ASSAEL apud KOTLER (1998), a busca de informações anterior à compra é intensiva por meio de fontes pessoais, comerciais, públicas e experimentais, as quais contribuem diferentemente em volume de informações e influência sobre as decisões de compra. As fontes comerciais contribuem neste processo com volume de informações, enquanto que as fontes pessoais com importância e eficácia das informações prestadas.

Sheth; Parvatiyar (1995) reforçam que, quanto maior for a necessidade por informações, conhecimento e experiência para realização de escolhas, maior será a propensão do consumidor a ingressar em comportamentos relacionais. Entre as influências sociológicas, estão as normas de comportamento familiar e dos grupos sociais, ou seja, as influências culturais.

3.3. A Cultura e o Comportamento do Cliente

Srouf (1998, p. 175) afirma que “a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”. Schein (2001, p. 30) categoricamente preconiza que “se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional”.

Adotando uma metodologia quantitativa de análise da cultura organizacional, Hofstede (1991) fez uma pesquisa em uma grande multinacional, abrangendo a resposta a um questionário de 150 questões em 40 filiais dispostas em diferentes países, com o objetivo de descobrir semelhanças e diferenças culturais entre nações. Este estudo mostrou que, em diferentes países, as pessoas entendem um problema de forma diferente. Entender o problema supõe os modelos que cada indivíduo cria para abstrair a realidade, as atitudes que cada um tem diante do que percebe.

Atitudes são um estado mental de prontidão, maneira pela qual os indivíduos constroem seus próprios mundos. Esses indivíduos, quando confrontados com um estímulo, agem de uma certa maneira (BAKER, 2005). Assim, o conhecimento sobre as atitudes determina a compreensão das estruturas comportamentais. Para Bennett & Kassarian (1975), o comportamento do consumidor sempre envolve escolha. Partindo da premissa que o consumidor escolhe um produto em lugar de outro por acreditar que obterá melhor valor, cabe estudar como se processam tais escolhas.

Para Weber toda ação, pode ser determinada: 1) de modo racional referente a fins; 2) de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação, independentemente do resultado; 3) de modo afetivo, especialmente emocional; 4) de modo tradicional: por

costume arraigado (WEBER, 2000, p. 13, 15). A cultura, conjunto que contém os fatores sociais, é uma das principais influências no comportamento do consumidor. “Cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa” (KOTLER, 1998, p. 53). Fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influenciam o comportamento, entretanto os culturais (cultura, subcultura e classe social) e sociais (grupos de referência, família e papéis e posições sociais) são os de importância maior, segundo Kotler (1998, p. 162-163)

Já que a cultura define os valores de uma sociedade e que normas culturais influenciam como as pessoas vivem e se comportam, é óbvio que a cultura tem implicações importantes para os mercadizadores. Isto é, os valores culturais também determinam desejos e necessidades e estabelecem as fronteiras para comportamento de marketing aceitável. (SCHEWE, SMITH, 1982, p. 135,137)

3.4. Importância do Relacionamento Pessoal no Brasil

Como os fatores culturais são influenciadores do processo de compra eles precisam ser entendidos e os produtos, serviços e atendimento devem ser adaptados a eles. McKenna (1992: 63,78) coloca que as tendências sociais redefinem o produto e o marketing, como influência condutora das empresas, orientam a adaptação, a mudança e a resposta rápida às necessidades dos consumidores.

No Brasil, a naturalidade e a franqueza são valores culturais apreciados e por isso o marketing de relacionamento, aqui analisado, cabe tão bem aos moldes de expectativas dos brasileiros. Pesquisas com empresas brasileiras mostram exemplos dessa importância dada aos relacionamentos

Em pesquisa que investigou as dimensões culturais de indústria madeireira em Blumenau, Santa Catarina (CARVALHO, 2004), os resultados demonstram que as empresas participantes possuem um processo mais pessoal do que impessoal. A análise permitiu considerar que os traços culturais comportam-se como uma variável independente em relação aos produtos e atividades que são desenvolvidos pelas empresas, que não houve qualquer comprovação estatística da dependência dos traços culturais em relação ao tamanho das empresas e que não há dependência da cultura em relação à demografia, nas empresas pesquisadas. A apresentação de traços marcadamente propensos à personalidade permitiu a afirmação de que “a cultura organizacional da indústria madeireira da região de Curitiba está fortemente influenciada por aspectos da cultura regional”.

O varejo farmacêutico, conforme pesquisa de Fregoneze Corrêa (2003) é um setor que tem seus resultados dependentes do desempenho do balconista, por ser um segmento em que o cliente necessita sentir segurança em quem o atende. O estudo afirma que a fidelidade está intimamente ligada ao sentimento de segurança. A autora cita casos em que os consumidores preferem esperar, quando a pessoa em que ele confia está ocupada atendendo outros clientes. A análise dos dados da pesquisa sustenta que o sucesso de uma farmácia está diretamente ligado ao atendimento e não a preços baixos.

Em estudo realizado por HOCHHEIM, LUZ, DANTAS e COIMBRA FILHO (2000) com empresas que atuam no segmento de obras residenciais multifamiliares, no bairro centro de Florianópolis, notou-se que o percentual de fonte de informação pessoal é bastante elevado, (30,63%) dos condôminos pesquisados responderam terem tomado conhecimento da oferta do apartamento que residem, através de amigos ou conhecidos.

Em pesquisa feita por Pavan, Neto e Carvalho (2001) com supermercados e hipermercados, utilizadores do ERC (*Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor), uma estratégia genérica em que se compartilham informações sobre

negócios de venda e cooperam entre si para administrar a cadeia de suprimentos. A preocupação é tornar os processos mais eficientes, reduzindo desperdício de tempo e dinheiro. A pesquisa delimitou as mais importantes características do processo de compras, segundo os entrevistados: escolha de fornecedores; negociação de preços; condições e prazos de pagamento; negociação de quantidades; responsabilidades por devoluções; definição de responsabilidades de entrega; armazenamento; critérios de exposição em gôndola; tempo de negociação; mix de produtos; negociação de novas marcas; estabelecimento de bonificações sobre vendas; promoções; inclusão dos produtos em “folhetos” e jornais próprios dos varejistas. Contudo, os compradores percebem que a utilização de um sistema de compra pautado pela eficiência, como o ECR, ainda não apresenta os resultados esperados. Um dos argumentos que sustenta essa posição é a constatação da quantidade de visitas que os vendedores das indústrias ainda necessitam fazer, mesmo os hipermercados já realizando alguns pedidos eletronicamente. Um dos entrevistados acrescentou que no longo prazo os beneficiados serão os supermercados regionais, por contar com a negociação pessoal com o vendedor e com utilização das habilidades vivenciadas e aprimoradas com o tempo que proporcionam melhoras nas condições de compra.

Para McKenna (1991, p. 92) a comunicação “ajustada a cada ouvido, (...) alterada, simplificada, modificada, embelezada e verificada de acordo com cada pessoa (...) tem feedback instantâneo”.

3.7 Marketing de Relacionamento Pessoal

Se for verdade que brasileiros agem de acordo com suas experiências de socialização e de seu processo motivacional pessoal é válido apresentar a efetivação e as implicações do marketing de relacionamento pessoal. Peppers e Roger (2001) sugerem uma metodologia para compreender a mecânica da criação, acompanhamento e manutenção de um relacionamento com o cliente: identificar seus clientes; diferenciá-los segundo seu valor e suas necessidades; interagir com eles, compreendendo-os; e personalizar o produto ou serviço.

Lauterborn (SCHULTZ, TANNENBAUM, LAUTERBORN, 1994, p. 14) recomenda o uso dos 4Cs, substituindo dos 4Ps criado por Jerome McCarthy e popularizado por Philip Kotler, que para o presente estudo parece mais adequado por seu foco exclusivo no cliente: Cliente em lugar de Produto: estudar vontades e necessidades; Custo possível para o cliente em lugar de Preço: o preço é apenas um dos componentes do custo, que envolve deslocamento para compra, pesquisa de preço, *trade-off* com outros produtos que poderia consumir e com outros relacionamentos que poderia escolher; Conveniência em lugar de Praça (Distribuição): no lugar, no horário e na quantidade adequada ou relacionamento que é interessante; Comunicação em lugar de Promoção: “A comunicação é o tecido conectivo do relacionamento. (PEPPERS, ROGER, 2001, p. 9-10).

É importante manter um banco de dados do cliente pronto para ser usado no atendimento. Registrar necessidades, preferências e histórico de vendas do comprador, como afirmam Peppers e Roger (2001, p. 26), consolida o relacionamento. Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993, p. 12) são categóricos: a capacidade de coletar, armazenar, acessar e manipular dados, de transformar esses dados em informações e aplicá-las mudou tudo.

Todo esse aparato proposto para satisfazer e fidelizar o cliente só é possível mediante planejamento, que trabalha informações de forma antecipada. Adquiri-las, tratá-las e interpretá-las permite a programação de novos cursos de ações, a idealização de novos

patamares de efetividade, o balizamento das estratégias para minimizar impacto de mudanças desfavoráveis do mercado e a preparação para aproveitamento de oportunidades de negócios, como é o caso de encontrar novos produtos para os mesmos clientes.

Uma estratégia que não fale explicitamente sobre os clientes e o ambiente competitivo certamente não conseguirá gerar e manter o nível adequado de conhecimento da concorrência e do cliente na empresa (LEVITT apud McKENNA, 1992, p. 1).

Vasconcelos (2004), em um artigo sobre estratégias de relacionamento, apresenta um estudo feito em uma empresa de serviços gráficos promocionais. Para ele, em decorrência do acesso facilitado dos clientes à inúmeras opções no mercado, desenvolver e implementar programas de relacionamento que busquem cativar e fidelizar esses clientes é o mais indicado e nesse sentido o profissional de vendas é um ponto fundamental na construção e manutenção dos relacionamentos. Seria uma mudança da ótica transacional para a relacional em que a cultura organizacional valoriza que o cliente está no centro do pensamento estratégico e operacional da organização. “Se for comprovado que esta cultura organizacional carrega muito da cultura nacional, a compreensão desses traços culturais se torna um ponto crucial no gerenciamento das organizações brasileiras” (RÉVILLION, 2004, p. 2). “Como os relacionamentos proporcionam a base da identidade e orientam os comportamentos nestas sociedades, a orientação para o cliente será interpretada como a compreensão e satisfação das exigências relacionais dos clientes.” (Idem, p. 20).

Essa idéia permite pensar uma ação do consumidor brasileiro, orientada predominantemente por outras maneiras que não somente a avaliação custo benefício. A existência desses valores nas relações de troca no Brasil permite indagar sobre a eficácia do relacionamento pessoal em alterar a satisfação do cliente.

4. METODOLOGIA

A empresa foco de observação foi a Tropeira Rural Ltda, uma empresa de natureza familiar, prestadora de serviços de consultoria ambiental e engenharia. O estudo está centrado no comportamento de compra de seus clientes, frente ao estímulo de ferramentas de marketing de relacionamento, especificamente de caráter pessoal, proporcionando satisfação. A empresa não tem um planejamento de marketing, baseando-se fundamentalmente no cultivo de relacionamento pessoal e, por isso, faz-se interessante seu estudo na medida em que a satisfação dos clientes projeta a tônica nos relacionamentos sem a interferência de outras técnicas de marketing.

O método adotado foi o de levantamento. A pesquisa descreve cuidadosamente os dados coletados e as observações feitas, por meio de abordagem quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa foi feita com auxílio do *software* SPSS – *Statistical Package for Social Science* e a qualitativa analisou indutivamente os dados coletados, atribuindo a eles significado e interpretando os fenômenos.

Pode-se dizer do tipo de pesquisa que é uma pesquisa exploratória quanto aos objetivos de coleta de dados em campo a respeito das situações dos indivíduos envolvidos e com o apontamento de características de um fenômeno (GIL, 1991). Quanto à ciência é uma pesquisa empírica, quanto à natureza é um trabalho científico original e quanto ao objeto é uma pesquisa de campo. (TEIXEIRA, 2005).

O universo de análise foi composto pelas 60 empresas-clientes da empresa de consultoria ambiental. A amostragem foi do tipo não probabilística, por acessibilidade e

conveniência da pesquisadora, sendo possível entrevistar 20 empresas. A coleta por entrevista com roteiro foi feita entre 02 e 07 de maio de 2005 e a coleta por questionário entre 23 e 24 de maio de 2005.

A coleta foi feita através de entrevistas pessoais, feitas por telefone, por meio do uso de formulário. Foi feita também uma entrevista com o sócio majoritário da empresa de consultoria ambiental e observação direta da rotina de trabalho da empresa. Foi utilizado um roteiro estruturado para a entrevista, em que a própria fonte responde aplicado com a empresa sujeito do estudo. As perguntas foram inspiradas em uma proposta de “Teste de QI da empresa em relação ao marketing”, que McKenna apresenta no anexo de seu livro *Marketing de Relacionamento* (McKENNA, 1992, p. 229-337). O instrumento proposto foi utilizado com o intuito de atestar o quanto as ações de marketing eram conscientemente planejadas e o quanto o relacionamento pessoal era usado como estratégia de negócio

Foi também aplicado um formulário com as empresas-clientes. O instrumento usou uma escala do tipo Likert avaliando o grau de satisfação em uma escala com cinco opções variando entre “Totalmente satisfeita” e “Totalmente insatisfeita”. Foram ainda coletados dados do perfil das empresas respondentes. O formulário considera a relação do tratamento e da comunicação alinhados pela tônica no relacionamento pessoal e a avaliação da satisfação que foi feita pelas pessoas indicadas das empresas-clientes quanto a várias ações de marketing de relacionamento da empresa pesquisada.

Deve-se salientar que essa pesquisa foi feita com um grupo específico, de um segmento de mercado escolhido e que seus resultados podem não ser aplicáveis nos mesmos termos para outros segmentos ou mesmo no consumo de outros de produtos.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Perfil da clientela

Partindo da generalização das características da amostra é apropriado traçar o perfil dos clientes da empresa pesquisada. As empresas-clientes são, em maioria absoluta (60%), empresas com mais de 10 anos de mercado. Esse perfil mostra um grupo de clientes com características comuns entre si, que tem suas empresas já estabelecidas no mercado (80% tem mais de 5 anos de mercado). Isso pode indicar a capacidade dessas empresas de responder sobre relacionamento e sobre satisfação com ações de marketing de relacionamento, visto que é provável que já participaram de várias interações com fornecedoras.

Metade das empresas-clientes são de natureza familiar. Essa proporção possivelmente favoreceu que a análise dos resultados não fosse enviesada por opiniões de um tipo específico de empresa, pois caso a maioria fosse de empresas familiares poderiam aparecer relacionamentos característicos desses tipos de empresas que já apresentam vínculos de pessoalidade no trato diário.

Todas as empresas estão localizadas em Minas Gerais e, portanto, provavelmente têm carteira de clientes comum, comungam do mesmo espaço geográfico, compartilham de práticas similares de precificação e seguem exigências legais parecidas em termos de impostos e requisitos específicos dos órgãos ambientais Estaduais.

O perfil da clientela pode ser abordado ainda pela ótica da comunicação com os clientes e pela detecção de suas necessidades. Segundo dados coletados na entrevista, a comunicação mais utilizada é a boca-a-boca e a maior parte dos clientes chegou à empresa

por indicação de outros clientes. Acontecem ainda indicações de amigos, profissionais parceiros e empresas correlatas, bem como abordagens diretas feitas pelos membros da empresa para apresentar seus produtos, o que aparentemente significa a influência e/ou a dependência de contato direto para contratarem o serviço.

5.2. Esforço dispensado na execução dos objetivos do marketing de relacionamento

A empresa estudada esforça-se para incluir o cliente na elaboração do pacote de serviços, mostrando que atua privilegiando Conveniência à Praça. Porém precisa equilibrar as opiniões dos clientes e as exigências técnicas. Mesmo que o cliente não concorde com seu potencial poluidor e deseje não cumprir alguns pontos da legislação, a empresa precisa executar todas as exigências que a legislação ambiental prevê e incluir isso como parte de seus serviços. Isso torna mais complexa a relação empresa e cliente, fazendo necessária explicações sobre o serviço e suas vantagens, educando o cliente, como a literatura a respeito de relacionamentos indica.

O setor é novo e pouco conhecido das empresas em geral, o que faz da conquista da confiabilidade a etapa fundamental para a contratação. A confiança é estabelecida pelo contato direto pré-estabelecido, como sugere o processo de chegada mais comum dos clientes à empresa ou está relacionada ao estabelecimento de vínculo pessoal. Para tanto é importante fomentar uma progressão de interação com o cliente e apresentar resultados econômicos também. Esses resultados puderam ser confirmados na empresa pesquisada pelo aumento da lucratividade por cliente.

Na percepção dos dirigentes, os clientes agem de forma a procurar informações, avaliar alternativas e buscar a melhor solução, mostrando sempre preocupação com os valores a serem pagos e com o tratamento sigiloso das informações de sua empresa, mas percebem que o relacionamento pessoal tem peso alto no momento da escolha final da fornecedora. Isso também foi relatado pelos compradores de grandes empresas que se tornaram clientes da empresa após de necessária concorrência de propostas técnicas e orçamentos com outras consultorias ambientais (regras corporativas de processamento de compras). Esse peso do relacionamento pessoal se mostra na diminuição da disposição do cliente em abrir mão desse relacionamento quanto mais se envolve nele, porque cada vez mais enxerga valor em tal relacionamento.

Há ainda que se dizer da dificuldade principal encontrada na empresa em estudo em se trabalhar orientada pelo marketing de relacionamento pessoal. Percebe-se que os relacionamentos formados com as pessoas indicadas das empresas-clientes estabelecem uma linha tênue entre relacionamento que busca entender necessidade e satisfazer superando expectativas e favores e/ou serviços extras não remunerados. Foram relatados vários casos em que membros da empresa pesquisada trabalharam sem remuneração devido à abertura dada aos clientes e ao informalismo da relação.

5.3. Informações sobre processamento dos relacionamentos na empresa

As questões de atendimento e relacionamento com os dirigentes são as mais ligadas a relacionamento pessoal, pois privilegiam aspectos menos técnicos e, portanto, dão margem a relacionamento menos padronizado. Segundo a pesquisa esses instrumentos de marketing de relacionamento foram os que proporcionaram maior satisfação, o que é uma indicação de que os compradores são sensíveis ao relacionamento pessoal. Os índices mostram que 100% dos clientes estão Satisfeitos ou Totalmente satisfeitos em relação ao

atendimento personalizado, o que condiz com a filosofia de priorizar Comunicação em lugar das Promoções, comumente generalizadas para todos os clientes.

Na oportunidade de aplicação dos questionários da pesquisa, vários entrevistados chegaram a princípio a tentar desligar rapidamente a ligação dizendo frases como: “A Tropeira *do Marcos*, pode deixar que daqui a pouquinho eu telefono para ele”, “Pode botar aí que estou muito satisfeito com o *trabalho do Marquinhos*”, “O *peçoal da Tropeira* é ótimo, não tenho do que reclamar”, “É sobre o processo ambiental? *Nosso* processo já está quase pronto” ou ainda “*A Simone e o Marcos me tratam muito bem*, apesar do processo ser muito demorado”. Pode-se perceber o grau de personalismo que essas atitudes carregam e que se mostram por: a) extremo informalismo na maneira de falar, tratando pelo primeiro nome e mesmo pelo diminutivo; b) associação da empresa à pessoa do dono; e c) intimismo, pelo falar e pela suposição de que os dirigentes estão sempre disponíveis para a solução de seus problemas.

A análise das respostas do formulário e da observação direta das reações dos respondentes permite inferir a sensibilidade ao relacionamento pessoal dos clientes e, por vezes, mesmo a prevalência desse relacionamento sobre as informações alinhadas às estratégias de menor custo da empresa-cliente, modeladas pelas regras de compra, pela análise cuidadosa das alternativas de contratação ou por critérios objetivos de qualidade. Essa predominância qualifica o comportamento desses clientes como comportamento de baixo envolvimento de compra.

É curiosa a detecção desse alto envolvimento balizado por relacionamento pessoal, porque contradiz o que prega a bibliografia levantada, que admite que o alto envolvimento pautar-se principalmente por regras pré-estabelecidas em que analisa alternativas, custos e resultados. A interferência do relacionamento pessoal nas decisões de compras corporativas merece aprofundamento de estudos futuros para avaliar possíveis vieses, que podem ter sido causados pela referência cultural, sobretudo relacionada aos costumes mineiros das empresas envolvidas na pesquisa, ainda bastante arraigados em valores tradicionais em que estão manifestas características de pessoalidade nos relacionamentos.

5.4. Formas de monitoramento dos relacionamentos

Reuniões e visitas periódicas são formas de monitoramento usadas pela empresa pesquisada, segundo o sócio-dirigente. Elas tendem a permitir o desenvolvimento do relacionamento de forma específica. A empresa, ainda segundo o dirigente, busca ser um agente a serviço do cliente, o que explicita a orientação pelo marketing de relacionamento em que a contratada não é uma simples anotadora de pedidos e sim uma agente de confiança do cliente.

Infere-se do relato do sócio-dirigente que esse monitoramento não é balizado por planejamento dos relacionamentos, mas por simples reconhecimento da influência do relacionamento com a pessoa indicada da empresa-cliente sobre a prestação dos serviços e sobre a satisfação em relação a tais serviços.

5.5. Formas de aplicação das ferramentas de marketing de relacionamento pessoal

O sócio-dirigente definiu marketing como interação entre produção e clientes e como meio para desenvolver relações e explanou que os membros da empresa demonstram acreditar no relacionamento, na medida em que enxergam os benefícios de médio e longo prazo. Diante desse ponto de vista, a aplicação do marketing de relacionamento pessoal acontece, primeiramente, na percepção dos dirigentes, no cuidado em tratar todos os clientes de forma pessoal, seja no atendimento por telefone, nas cartas encaminhadas a eles,

no tratamento das informações de sua empresa ou na conveniência dos locais e horários para reuniões. Tal atuação indica que a empresa foca o cliente e, em consequência, adapta o serviço a ele e não o contrário.

A estratégia na empresa pesquisada é tratar de forma diferenciada os clientes mais rentáveis, pois são os que mais colaboram com a continuidade da empresa fornecedora, mas os dirigentes afirmam que os relacionamentos são cultivados também com a perspectiva de transformar clientes de serviços de baixo valor monetário em clientes dos serviços mais caros do portfólio, pois acreditam que o relacionamento garante a reincidência de compra. A abordagem direta a possíveis clientes é outra das aplicações das ferramentas de marketing de relacionamento pessoal da empresa e está baseada, de acordo com o sócio-dirigente, na intenção de tornar cada cliente o mais lucrativo quanto possa ser. Essas abordagens sinalizam o relacionamento pessoal (contato direto, nas palavras do sócio entrevistado) como proposta de valor aos clientes.

O entrevistado demonstrou em suas respostas que entende a diferença entre intenção e necessidades reais dos clientes e comportamento manifesto pelos mesmos e talvez por isso concretize outro uso das ferramentas desse tipo de marketing, dedicando-se constantemente a procurar sinais e indicações da percepção da empresa-cliente sobre seu próprio problema e investigando as razões pelas quais está procurando o serviço na área ambiental. Por meio deste relato inferiu-se que o entrevistado vê o relacionamento pessoal como vantajoso e que, por isso, busca a implementação das ferramentas desse tipo de marketing.

Respostas rápidas às demandas dos clientes também fazem parte do ferramental utilizado. Na maior parte das vezes a empresa coloca o cliente em contato direto com os profissionais que executam o serviço, permitindo a resposta imediata. Existe ainda uma política de incentivo junto aos funcionários de cultivo de relacionamento pessoal com os clientes, inclusive apresentando alternativas de comportamento positivo frente às demandas dos clientes, inclusive as de proximidade pessoal maior ou menor.

5.6. Satisfação das empresas-clientes com o uso de ferramentas de marketing de relacionamento

O contato anterior ao fechamento do contrato geralmente é feito por meio de abordagem direta a clientes de setores recém enquadrados na legislação ambiental ou que já terminaram o processo de documentação ambiental para funcionamento e que poderiam se interessar por gestão ambiental ou planejamento de produção “mais limpa” (ambientalmente correta). Essa abordagem é feita de forma pessoal e a satisfação de 15% dos clientes e satisfação total de 75%, deve representar o aval dado pelos clientes sobre como está sendo realizada tal abordagem. Os mecanismos de oferta em relação a outros serviços, no caso oferecendo produtos extras que não fazem parte do contrato, são tidos como satisfatórios por 40% dos clientes e como totalmente satisfatórios por 35%, com a ressalva de que nenhum cliente se manifestou insatisfeito em relação a esse comportamento e disso pode-se inferir que essa oferta não é agressiva ou tampouco passa imagem de insistência na venda, o que corrobora com a afirmação de que o investimento de tempo no relacionamento e monitoramento dos clientes é vantajoso e pode conciliar satisfação dos clientes com aumento da lucratividade por cliente.

Em relação ao repasse de informações ao longo do precessamento do serviço, a maioria (55%) está Satisfeita, mas o índice de Totalmente Satisfeito foi de apenas 25% e ainda há um cliente insatisfeito e um neutro. Isso provavelmente se justifica pela falta de mapeamento e monitoramento dos relacionamentos. Em relação ao auxílio prestado em

situações de vistoria e fiscalizações, a maioria dos clientes se mostrou neutra, o que pode ser resultado das ações aleatórias, pontuais e reativas nesse quesito. Isso faz com que os clientes não reconheçam essa atitude, pois inferem intuitivamente, por não são consultados com frequência sobre isso, que a empresa não está disposta a prestar auxílios desse tipo ou que o relacionamento não é tão aprofundado a ponto de abrir espaço para esses auxílios.

A maioria neutra em relação à comunicação após a conclusão dos serviços se atribui, provavelmente, a pouca ou nenhuma manutenção que é feita da comunicação no pós-venda, conforme a pesquisa descobriu. Geralmente o contato pessoal se perde e isso em uma relação que não resulta em entendimento de necessidades da empresa-cliente.

A pesquisa junto aos clientes salientou a satisfação deles com o uso da maioria das ferramentas de marketing de relacionamento pessoal utilizadas pela empresa pesquisada. O dirigente entrevistado afirmou ter certeza da satisfação de seus clientes, já que, segundo ele, conhece seus clientes e tem relacionamento próximo com cada um, o que dá abertura a reclamações e elogios. Assim, na percepção do dirigente, caso a maioria de seus clientes estivesse insatisfeita ele saberia. Isso se sustenta, tendo em vista a descoberta da pesquisa de que 60% das pessoas indicadas das empresas-clientes estão Satisfeitas com a preocupação da empresa pesquisada com relação às suas reclamações e sugestões e 35% estão Totalmente satisfeitas em relação a essa preocupação. A pesquisa coletou complementação de respostas nesses casos de satisfação, em que as pessoas relataram que todas as suas sugestões foram acatadas e que foram atendidas em todas as suas reclamações.

5.7. Diretrizes para Política de Marketing

O pós-venda é bastante importante, pois mantém o relacionamento ativo e providencia contato pessoal, além de coletar *feedbacks* sobre implementação, percepção de benefícios pelos clientes em relação ao serviço prestado, demandas atuais, etc. O dirigente entrevistado salienta que percebe que quando isso não é feito fica difícil recuperar a pessoa indicada como cliente. Além disso, a falta de um cadastro organizado e de fácil acesso sobre os clientes sinaliza que esse contato não é mantido e confirma o que foi dito na entrevista, que o cadastro existente é subutilizado. A continuação do relacionamento é essencial para manter a proximidade pessoal, a fim de que, inclusive, o conhecimento sobre o cliente e seus critérios de qualidade permaneça. Lembra-se que o relacionamento só se sustenta pela interação, adaptação e permanência.

O dirigente da empresa descreveu diferentes casos em que alguns clientes apreciavam a abordagem direta com frequência semanal e outros que mostraram apreço pelas abordagens informativas e/ou indicativas após a conclusão. Abordagens tais como informação sobre novas determinações do Estado, possibilidades de expansão do negócio com ampliação das operações respeitando as leis ambientais chamam a atenção, mas as mais elogiadas são as que de indicação de gestão “ambientalmente” correta, que poderiam ser enxergados por seus clientes como diferenciais competitivos e que mostram um cuidado especial com aquele cliente em específico.

Por fim, salientam-se as resistências ao marketing de relacionamento e que devem ser alvo de atenção. Na fornecedora a resistência se mostra quando não é confortável para algum membro da empresa o cultivo de relacionamentos pessoais. Na empresa-cliente a resistência aparece quando, por vezes, as pessoas indicadas desconfiam da empresa fornecedora quando são bem-tratadas, por estarem, segundo o relato do dirigente entrevistado sobre as alegações dos clientes, acostumadas a serem “mal tratadas”.

6. CONCLUSÃO

A estratégia da empresa pesquisada de usar o relacionamento pessoal como ferramenta para fechamento de contratos alinha-se ao entendimento de que esse é um critério de compra importante para os clientes brasileiros. Ela se concretiza no cultivo desses relacionamentos para conhecer melhor a pessoa indicada das empresas-clientes, fornecendo atendimento mais adequado às suas necessidades. Essa diferenciação pode se estender a ajustes em portfólio, valores das parcelas, descontos, prazos e acréscimos de serviços ao que o cliente deseja, a depender de cada cliente.

Os dados coletados fortalecem a idéia de que marketing de relacionamento pessoal aumenta a satisfação, visto que em análise geral os clientes pesquisados estão satisfeitos. Mais que isso, a satisfação com o atendimento de forma pessoal e com o relacionamento com os donos tiveram os maiores índices de satisfação. Em suma, a adaptação a essa cultura de valorização de relacionamentos pessoais dos clientes subsidia credibilidade e fidelidade à marca, na empresa pesquisada. Contudo, as ações da empresa fornecedora ainda apresentam falhas na programação de suas atitudes com relação aos clientes. A fim de se adaptar melhor e efetivar vendas é primordial que o marketing de relacionamento pessoal seja adotado como fundamento para um planejamento em que se possa prever o alinhamento das ações anteriores e posteriores aos serviços prestados, monitoramento do relacionamento com as pessoas indicadas nas empresas-clientes, uso efetivo de um cadastro atualizado constantemente, avaliação contínua da satisfação e apontamento de métodos de investigação e acompanhamento das necessidades.

Atitudes mínimas nesse sentido são: buscar respostas dos clientes que indiquem porque eles são neutros em relação a determinadas ações de marketing; preocupar-se constantemente com a satisfação do cliente; praticar conceito de respostas rápidas às demandas; atender de forma diferenciada cada cliente; captar sinais e manifestações de expectativas; e planejar quais as ferramentas de marketing de relacionamento serão implementadas, que custos essa implementação envolverá e de maneira será feita essa implementação. Vale ressaltar que o relacionamento pessoal não está vinculado apenas a pessoa responsável pelas negociações, explicações e informações principais, mas também a todas as pessoas que entram em contato com a empresa-cliente. Isso, apesar de tornar mais complexa a gestão do relacionamento, favorece a identificação da pessoa indicada com a empresa fornecedora, visto que há mais relacionamentos dos quais ela tem referência nessa empresa.

Para que essa identificação seja efetivada é indispensável trabalhar as dificuldades dos membros que não se sentem confortáveis em estabelecer relacionamentos pessoais com os clientes e centralizar na empresa informações, de forma coesa e aplicável, sobre o cliente. Esse trabalho é importante, inclusive, no caso de processos que envolvam colaboração técnica de parceiros, a fim de permitir desligamentos ou realocações quando necessário, sem impacto relacionamento com o cliente e, conseqüentemente, no conhecimento sobre o cliente e na satisfação com o serviço prestado. A centralização permite que o relacionamento seja cultivado por todos os membros da fornecedora, uma vez mapeados e aglutinados as características do cliente e implicações específicas da atuação de sua empresa, os quais permitirão ainda que sejam ofertados aos clientes novos produtos adequados às suas novas necessidades. O planejamento estabelecerá antecipadamente uma freqüência determinada de contatos telefônicos e/ou visitas para

coletar sugestões e reclamações, dispor-se a solucionar dúvidas e coletar indicações de preferências sobre a continuidade do relacionamento após a conclusão do processo.

Cabe também dar tratamento especial ao *feedback*, que fomenta o relacionamento e à comunicação. Estímulos aos clientes para fornecerem *feedback*, como é o caso da própria pesquisa com empresas-clientes realizado nesse estudo, subsidiam o questionamento saudável, por parte da empresa fornecedora, sobre o que já é feito no trato com os clientes e o que pode ser melhor trabalhado e, conseqüentemente, usado como vantagem competitiva.

Em casos como o da área ambiental, por se tratar de enquadramento em legislações, um serviço que é, em geral, necessário apenas uma vez em muitos anos, a continuidade do relacionamento pode ser desestimulada. Isso não deve acontecer, visto que além do benefício do retorno à empresa fornecedora em casos de necessidades enquadradas em sua área de competência, a fidelização implica em indicação do serviço a potenciais clientes.

Próximos estudos e pesquisas sobre o tema devem incluir questões que abordem: a) satisfação global em relação ao serviço prestado e ao relacionamento com a empresa fornecedora, para aprofundar a investigação sobre a associação entre o relacionamento pessoal, o comportamento de compra e a satisfação, do ponto de vista dos clientes; b) indicação por parte dos clientes a amigos ou a empresas parceiras do serviço comprado e retorno para outras compras, para avaliar indiretamente satisfação e fidelização; e c) liberdade de entrar em contato, mesmo que não seja para requisitar serviço, mas simplesmente para tirar dúvidas, por exemplo, para avaliar referência em relação à área de atuação da fornecedora. São ainda importantes estudos que façam levantamentos sobre como se processa o relacionamento pessoal, para inquirir a eficácia de distintas ferramentas de marketing de relacionamento e para aprofundar o entendimento sobre a influência dos aspectos culturais no comportamento de compra de compradores organizacionais.

Finalmente pode-se dizer que esse estudo indica que a relação entre a característica cultural brasileira de considerar a proximidade pessoal um valor predominante nas relações que estabelece, inclusive nas relações comerciais, e a satisfação com as escolhas que os clientes fazem, justifica a atenção da empresa aos relacionamentos pessoais com seus clientes e o uso de ferramentas de marketing que manifestem a importância desses relacionamentos.

7. REFERÊNCIAS

CARVALHO, Carlos Eduardo. **Dimensões Culturais das Empresas Madeireiras da Região de Curitiba**. Blumenau, Universidade Regional de Blumenau. Dissertação de Mercado, 2004.

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. **Consumer Behavior**. 8.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995. 641p.

FREGONESE CORRÊA, Gisleine B. **Comportamento do consumidor e a qualidade no atendimento do varejo farmacêutico** in VII Semana da Administração da USP, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDSTEIN, Mauricio; ALMEIDA, Henrique Silveira de. Crítica aos modelos integrativos de comportamento do consumidor. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 14-22, Janeiro/Março 2000.

HOCHHEIM, Norberto; LUZ, Gertrudes; DANTAS, Maria Lia Carvalho & COIMBRA FILHO. **Gerenciamento do relacionamento cliente-empresa: um levantamento exploratório das iniciativas das empresas construtoras de Florianópolis** in Latin American Real State Society, 2000.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations**. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 1991.

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

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MOORE, Geoffrey. Prefácio in PEPPERS, Don; ROGER, Martha. **One to One - B2B** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PAVAN, Tiago Agapito; NEVES, Marcos Fava & CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. **O Processo de Compra de Suco de Laranja por Varejistas** in XXXIX CONGRESSO DA SOBER, 2001.

PEPPERS, Don; ROGER, Martha. **One to One - B2B**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, Anibal. **Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão**. Lisboa – São Paulo: Editorial Verbo, 1991.

POPADIUK, Silvio. O processo de envolvimento na compra de um produto. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 28, n. 2, p. 83-91, Abril/Junho 1993.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. Cultura Nacional e Cultura Organizacional no contexto de marketing. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v.10, n. 1, Janeiro/Fevereiro 2004.

SCHEIN, E. H. **The impact of transnational institutions on cultural values and vice versa**. Reflections. Fall, 2001.

SCHEWE, Charles D.; SMITH, Reuben M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUNTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHETH, J. N. and PARVATIYAR, A., **Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences**, Journal of the Academy of Marketing Science, 1995.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

TEIXEIRA, Cenidalva. **Metodologia de Estudo e Pesquisa**. Obtido via Internet, http://www.univima.ma.gov.br/cursointernet/material_didatico/metodologia/aula_02.pps em 19 de junho de 2005.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Estratégias de relacionamento em mercados *business-to-business* (B2B): a experiência de uma empresa de serviços gráficos promocionais. **Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, v.10, n. 2, Março/Abril 2004.

ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. Measuring the involvement construct. Journal of Consumer Research, vol. 12, dec-1985, p. 341-352.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.