

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - Mestrado
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Vitor Rodrigues Almada

MARKETING DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO
COMÉRCIO VAREJISTA, EM ALEGRETE – RS.

Santa Cruz do Sul

2016

Vitor Rodrigues Almada

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO
COMÉRCIO VAREJISTA, EM ALEGRETE – RS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de *Marketing*, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla

Santa Cruz do Sul

2016

A444m Almada, Vitor Rodrigues

Marketing de relacionamento e fidelização de clientes no comércio varejista, em Alegrete - RS / Vitor Rodrigues Almada. – 2016.

89 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla.

1. Marketing de relacionamento. 2. Clientes - Lealdade. 3. Comércio varejista. I. Brambilla, Flávio Régio. II. Título.

Bibliotecária responsável: Edi Focking - CRB 10/1197

Vitor Rodrigues Almada

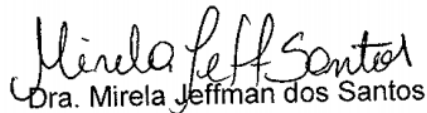
**MARKETING DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO
COMÉRCIO VAREJISTA, EM ALEGRETE – RS.**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de *Marketing*, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.



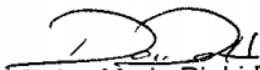
Dr. Flávio Régio Brambilla

Professor orientador - UNISC



Dra. Mirela Jeffman dos Santos

Professora examinadora - UNISC



Dra. Dalva Maria Righi Dotto

Professora examinadora – UFSM

Santa Cruz do Sul

2016

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a todos os seres iluminados que, de alguma forma, estavam presentes e me deram força e coragem para erguer a cabeça e voltar a escrever este trabalho. Fico grato a Prof. Rejane Maria Alievi, que sempre me incentivou, nos momentos que estava prestes a desistir desta jornada e ao Prof. Flávio Brambilla, orientador desta dissertação. A minha família, aos colegas de trabalho e amigos, que me deram apoio e souberam aceitar minha ausência. Agradeço de maneira geral a todos que contribuíram de alguma forma para execução deste trabalho e gostaria de fazer um agradecimentos especial a minha companheira, Liane Lopes, por ter suportado muitos dias de irritação e estresse, porém sabendo que seriam para nosso crescimento. Também ao amigo Thiago Gomes que se dedicou a reler todo texto, em busca de erros, pois eu já não conseguia percebê-los, devido ao tempo de exposição ao mesmo. O que levo de mais importante desta etapa da minha vida, além do conhecimento, são as lembranças que ficam e as pessoas que encontrei pelo caminho. Que Deus possa estar ao lado de vocês, lhes trazendo muito paz, força, saúde e sabedoria. Saibam que um grande ser humano, não é o que possui os maiores conhecimentos, mas aquele que consegue transformar estes conhecimentos para o bem de todos.

“Para ter algo que você nunca teve, é preciso
Fazer algo que você nunca fez”.

Chico Xavier

É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfo e glória, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nesta penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.

Theodore Roosevelt

RESUMO

O *Marketing* de relacionamento está ligado diretamente às estratégias de fidelização dos clientes, pois busca uma relação de longo prazo entre empresa e seus clientes, através do compromisso de entregar valor percebido. Assim, os consumidores sentem-se próximos, como parte integrante das decisões da empresa e condicionados a realizar novas compras. Deste modo, desenvolveu-se o estudo com clientes do comércio varejista, em Alegrete – RS, no intuito de identificar os principais atributos de *Marketing* de relacionamento e sua relevância para manutenção dos clientes como compradores nestas lojas. Utilizou-se o método de abordagem exploratório-descritivo. Na primeira etapa, qualitativa, foi aplicada a técnica do incidente crítico. É gerada através dos relatos das experiências positivas e negativas vivenciadas pelo entrevistado. Listam-se aqueles incidentes semelhantes e agrupa-se em itens de fidelização. Na segunda etapa, quantitativa, foi aplicado questionário estruturado, elaborado com os atributos levantados anteriormente, para uma amostra de 407 clientes, por amostragem aleatória simples, levando em consideração o cálculo de amostragem com erro amostral de 5% e intervalo de confiança de 95%. Foi possível concluir que o principal atributo para fidelização dos clientes no comércio varejista, em Alegrete-RS é o atendimento aos consumidores. Tanto na parte qualitativa da pesquisa, quanto na quantitativa, os itens de fidelização que se destacaram, foram relacionados a necessidade de atendimento. Itens como Entrega, simpatia e atenção tiveram destaque na pesquisa. Houve correlação positiva entre a idade e renda dos entrevistados em relação a preferência por itens de tecnologia, como site da loja, e-commerce e aplicativos. Ou seja quanto mais jovem e maior renda, maior a probabilidade de preferir estes itens. É preciso que o comércio varejista, em Alegrete – RS, se modernize, utilize novas tecnologias e busque criar alternativas para suprir os itens de fidelização destacados nesta pesquisa.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Fidelização. Comércio Varejista.

ABSTRACT

The *marketing* Relationship Is directly linked to customer loyalty strategies, it seeks a long-term relationship between company and its customers through the commitment to deliver perceived value. So consumers feel close as part of the company decisions and conditioned to perform new purchases. Thus, the study was developed with retail customers in Alegrete - RS, in order to identify key attributes *marketing* relationship and their relevance to maintenance customers as shoppers in these stores. used the exploratory and descriptive approach method. In the first step, qualitative, it was applied the technique of the critical incident. It is generated by the reports of positive and negative experiences of the interviewee. List those similar incidents and groups in loyalty items. In the second stage, quantitative, was applied structured questionnaire prepared with the attributes previously raised, for a sample of 407 customers, by simple random sampling, taking into account the sampling calculation sampling error of 5% and confidence interval of 95%. It was concluded that the main attribute for customer loyalty in retail trade in Alegrete-RS is the service to consumers. Both the qualitative part of the research, as the quantitative, the loyalty of items that stood out were related to need of care. Items such as Delivery, sympathy and attention were highlighted in the research. There was positive correlation between age and income of respondents in relation to preference for technology items, such as store site, e-commerce and applications. That is the younger and higher income, the more likely to prefer these items. It is necessary that the retail trade in Alegrete - RS, modernizes, use new technologies and seek creative alternatives to supply the loyalty items highlighted in this research.

Keywords: Relationship Marketing, Loyalty, Retail Business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----------|
| Figura 1 - Pirâmide de relacionamento | 20 |
| Figura 2 - Desenvolvimento do cliente através do relacionamento..... | 41 |
| Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados | 68 |
| Gráfico 2 – Escolaridade dos entrevistados | 69 |
| Gráfico 3 - Idade dos entrevistados..... | 69 |
| Gráfico 4 – Renda dos entrevistados | 70 |
| Gráfico 5 - Itens de fidelização, mais importantes | 72 |
| Gráfico 6 – Mudança de preferência por lojas | 69 |
| Gráfico 7 – Busca por itens de fidelização..... | 69 |
| Quadro 1 - <i>Marketing</i> transacional versus <i>marketing</i> de relacionamento | 23 |
| Quadro 2 - Aspectos que proporcionam satisfação para os clientes. | 32 |
| Quadro 3 – Atributos para avaliação de varejistas | 55 |
| Quadro 4 – Fases da pesquisa..... | 62 |
| Quadro 5 - Modelo utilizado no incidente crítico..... | 64 |
| Quadro 6 - Resumo da pesquisa..... | 77 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Quantitativo de incidentes criticos | 66 |
| Tabela 2 - Estatística descritiva | 73 |
| Tabela 3 - Posição dos itens de fidelização | 73 |
| Tabela 4 - Relação da variável gênero com o item agilidade | 75 |
| Tabela 5 - Relação da variável gênero com escolaridade..... | 75 |
| Tabela 6 - Relação da variável gênero com o item brindes | 75 |
| Tabela 7 - Relação da variável escolaridade com o item localização | 75 |
| Tabela 8 - Relação da variável escolaridade com prazo p pagto | 76 |
| Tabela 9 - Relação da variável escolaridade com o item atenção | 76 |
| Tabela 10 - Relação da variável idade com o item agilidade | 76 |
| Tabela 11 - Relação da variável idade com o item site | 76 |
| Tabela 12 - Relação da variável idade com e-commerce | 77 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA..... | 13 |
| 1.1 Justificativa..... | 15 |
| 1.2 Objetivo Geral..... | 17 |
| 1.3 Objetivos Especificos | 17 |
| | |
| 2 MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR)..... | 18 |
| 2.1 <i>Marketing</i> Tradicional X <i>Marketing</i> de Relacionamento (MR) | 22 |
| 2.2 <i>Marketing</i> de Relacionamento (MR) e Cultura Organizacional..... | 24 |
| 2.3 <i>Marketing</i> de Relacionamento (MR) e Tecnologia da Informação..... | 26 |
| 2.4 Satisfação dos consumidores..... | 31 |
| 2.5 Confiança na empresa | 34 |
| 2.6 Fidelização dos consumidores | 36 |
| 2.7 Geração de valor para os clientes | 43 |
| 2.8 <i>Endormarketing</i> | 47 |
| | |
| 3 VAREJO..... | 52 |
| 3.1 Funções e Tipos de Varejo | 53 |
| 3.2 Tendências do Varejo | 56 |
| | |
| 4 MÉTODO..... | 59 |
| 4.1 Caracterização do estudo..... | 59 |
| 4.2 População e amostra | 59 |
| 4.3 Caracterização da pesquisa | 60 |
| 4.4 Etapas da pesquisa | 62 |
| 4.5 Fase qualitativa | 62 |
| 4.6 Fase quantitativa | 64 |
| 4.7 Instrumento de coleta de dados | 64 |
| | |
| 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... | 66 |
| 5.1 Análise da fase qualitativa..... | 66 |
| 5.2 Análise da fase quantitativa | 68 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2.1 Análise descritiva dos dados | 68 |
| 5.2.2 Análise de correlação dos dados | 73 |
| | |
| 6 CONCLUSÃO | 78 |
| REFERÊNCIAS..... | 81 |
| APÊNDICE A – Incidente Crítico | 86 |
| APÊNDICE B – Questionário estruturado | 87 |

1 INTRODUÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A atualidade tem como característica a forma dinâmica com que empresas, organizações, pessoas, produtos, serviços e tudo que está envolvido no processo de compra e venda, se desenvolve rapidamente, criando novos mercados, novos valores e deixando o processo de *Marketing* cada vez mais complexo e variado. Vavra (2006) afirma que, certamente, os profissionais de *marketing* jamais competiram anteriormente em um mercado como o de hoje. Neste âmbito, é difícil prever como e em que circunstâncias os clientes irão migrar para um concorrente ou simplesmente deixar de usar determinado produto ou serviço. Neste sentido muda-se, de forma imprevisível, a natureza da competição.

O uso de novas tecnologias de informação, traz um rol de alternativas e muitas mudanças, as quais podem ter implicações positivas ou negativas no âmbito empresarial. Com o desenvolvimento tecnológico, os consumidores passaram a ter autonomia para escolher onde comprar, quando comprar e como comprar. Sendo assim, práticas tradicionais nas relações de troca no mercado já não produzem os mesmos resultados (KOTLER, 2010).

Atender as novas demandas não é tarefa fácil. As ferramentas de *marketing* tradicional, tem seu foco nos concorrentes, buscando um diferencial para se destacar no mercado e com isso chamar atenção, gerando demanda do mercado consumidor. Porém, apenas criar novos produtos e dispor aos clientes, tornou-se insuficiente no sentido de garantir a permanência dos consumidores. Desta maneira, deixa-se de trabalhar com o *marketing* tradicional, passando ao *marketing* de relacionamento, por que não adianta tão somente vender em grandes volumes, mas esta venda deve ser feita com qualidade para criar vínculos duradouros com os clientes. (KOTLER, 2010).

Assim, as organizações contemporâneas, mais do que nunca, devem compreender que não basta ter compradores de seus produtos, é preciso tornar esses clientes lucrativos, por meio da fidelização. Para Kotler e Armstrong (2007), *marketing* de relacionamento é o processo de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, entregando-lhe valor superior e satisfação.

Neste sentido o *marketing* de relacionamento (MR) surgiu como ferramenta mercadológica para sanar as dificuldades do *marketing* tradicional, de ser eficaz no contexto competitivo que estão inseridos os negócios. O MR visa atender consumidores exclusivos e com suas informações, entregar serviços únicos,

tornando-se uma importante ferramenta na conquista de clientes, visando lucro a longo prazo por meio da atração, retenção e manutenção destes clientes.

O *marketing* de relacionamento como uma das linhas de pesquisa em *marketing* está quebrando paradigmas na administração e a percepção das organizações deverá seguir esta tendência. Para Hammer (2002) já não são mais os consumidores que saem atrás dos bens escassos, mas sim, as empresas que buscam seus clientes no mercado cada vez mais competitivo. Nesta perspectiva, oferecer produtos e serviços com qualidade não é suficiente, deve haver estratégias que levem a fidelização.

Para Kotler (2000), manter clientes atuais e potenciais para a empresa, torna-se de importância vital. O autor destaca que desenvolver relacionamento estreito, com intuito de buscar a fidelização e que este cliente se torne lucrativo para a empresa. O *marketing* de relacionamento vem sendo priorizado como uma das principais ferramentas para a tomada de decisão das diversas organizações no tocante a retenção e fidelização de consumidores.

O MR Possibilita conhecer hábitos, necessidades e interesses destes consumidores, antever situações e programar ações. Deste modo, possuindo conhecimento sobre seus clientes, as empresas podem oferecer com mais certeza aquilo que eles realmente desejam adquirir ou até mesmo realizar a organização de suas compras, já que, tendo conhecimento dos clientes, tornam-se detentoras das informações, históricos, atividades e característica próprias de cada consumidor. Podendo, desta forma, tornar a comercialização personalizada, fazer campanhas focadas em determinado segmento de clientes ou até mesmo nichos específicos (BERRY, 2002).

Cada vez mais as empresas precisam utilizar novas formas de comunicação, pois o comportamento dos clientes mudou profundamente. Há um variado repertório de ofertas e informações que são apresentadas ao mesmo consumidor. Como a qualidade já não é mais um diferencial e sim uma constante, a competitividade passou para aspectos do relacionamento. As organizações devem focar seus esforços para achar necessidades intangíveis, valor percebido, ir além do valor aparente. (BERRY, 2002)

Neste cenário o *marketing* de relacionamento, nas últimas duas décadas, tornou-se uma das áreas de pesquisa de *Marketing* mais promissoras, evoluindo de uma visão praticamente operacional, para o enfoque no relacionamento com os

clientes. Tornou-se alvo de estudo e muito interesse pelos gestores, pois conduz as empresas aos melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Esta evolução decorre de consumidores muito mais exigentes, alta competitividade, avanços na tecnologia da informação, ampla difusão de informações sobre concorrentes e mudanças rápidas no mercado consumidor (BERRY, 2002).

Diante do exposto, todos os fatores indicam que as empresas que terão sucesso são aquelas que procurarem conhecer hábitos, interesses e necessidades de seus clientes. Deter informações, históricos e interagir com os clientes de forma proativa, tornando a comercialização mais próxima e personalizada, podendo trazer e manter um maior número de consumidores. Deste modo, o presente estudo busca investigar se, na cidade de Alegrete-RS, como o *Marketing* de Relacionamento pode ser considerado determinante na escolha por lojas do comércio varejista.

1.1 Justificativa

Em nosso país o tempo de duração de novas empresas é em média de dois anos e muitos fatores podem ser elencados como responsáveis por este mau desempenho. Estudo feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia – IBGE aponta uma relação entre o tamanho da empresa e sua sobrevivência, pois quanto menor o tamanho da empresa, menor será suas chances de durar no mercado. Estas organizações em sua maioria são de empresários individuais ou dividem as tarefas com familiares e não raro possuem mínima formação acadêmica e de administração de empresas (IBGE, 2010).

“Do total de 464,7 mil empresas que apareceram pela primeira vez no mercado em 2007, 353,6 mil (76,1%) sobreviveram em 2008, 285,0 mil (61,3%) havia sobrevivido no mercado até 2009 e 240,7 mil sobreviveram até 2010 (51,8%). Após três anos da entrada no mercado, quase metade das empresas entrantes não sobreviveram. Segundo o estudo, 98,3% das empresas que entraram no mercado e 99,3% das que saíram tinham até 9 pessoas assalariadas” (IBGE, 2010).

Além desta situação crônica de grande mortalidade de empresas no Brasil, vivemos hoje uma grande crise econômica. Segundo dados da Federação da Câmara de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul - FCDL-RS, os resultados até abril de 2016, são negativos para as vendas do varejo gaúcho. De acordo com este levantamento, ocorreu queda de 12,25% na comparação com mesmo período de 2015. Para a entidade, o resultado está ligado às causas da conjuntura econômica

brasileira e gaúcha dos últimos meses, como juros elevados e alta de impostos, no caso específico do Rio Grande do Sul, o aumento do ICMS (FCDL-RS, 2016).

Um das alternativas para melhorar este cenário é a busca pelo relacionamento direto com o cliente, este pode ser fator decisivo para o sucesso destas empresas. Com mercado cada vez mais competitivo e aberto a organizações, há uma variada gama de opções aos consumidores, e as empresas precisam se diferenciar. Para manutenção destes relacionamentos diretos, os varejistas devem desenvolver sistemas que possibilitem obter o máximo de informação a respeito de seus consumidores. Campanhas publicitárias, contatos de venda e situações de reclamação, devem ser orientadas o máximo possível aos relacionamentos (GRÖNROOS, 2009).

Assim, trabalhar com *marketing* de relacionamento é essencial ao desenvolvimento das empresas, durabilidade no mercado, aceitação de seus produtos e serviços e fidelidade do consumidor. Envolve compreensão, concentração e administração de colaboradores, clientes e fornecedores. Deve colocar os clientes em primeiro lugar, estabelecendo relacionamentos duradouros, assegurando que novas compras se realizem (BOGMANN, 2000).

Nesta mesma linha, Levitt (1990, p. 120) traz a seguinte consideração:

O *Marketing* de Relacionamento funciona como um casamento do cliente com a organização, cujas partes possuem expectativas distintas e necessidades específicas. Aborda ainda que o sucesso em *marketing*, assim como no casamento, traduz-se em um relacionamento inevitável de interdependência. Interdependência esta que leva a organização a não somente pensar na prestação de serviço como um simples complemento, mas elevar tal abordagem a uma visão mais concreta de satisfação do cliente.

Sob a ótica do cliente, o processo de compra passa a ser visto como um relacionamento, em que o mesmo sente desejo ou necessidade por uma interação continuada com a organização de venda. Atualmente as empresas mantêm estreito relacionamento com seus clientes por meio de comunicações que possibilitem influenciá-los a procurar por elas e efetuar suas compras. Estas empresas ocupam posição satisfatória diante das demais e liderança de mercado (VAVRA, 2006).

Esta mudança de perspectiva faz com que varejistas tenham que oferecer mais do que somente produto de qualidade ou bom atendimento. Os consumidores tendem a optar por marcas que ofereçam uma experiência de compra diferenciada. Precisa dedicar muito tempo para entender o que é relevante para o consumidor. Esse é o ponto de partida para proporcionar uma boa experiência de compra, fazendo com que o cliente não compare somente, mas valorize o que aprendeu e o que sentiu durante

o contato que teve com a marca (SEBRAE, 2016).

Diante do que foi visto, o estudo de *marketing* de relacionamento justifica-se, pois cada cliente têm valores diferentes para as organizações e torna-se impossível satisfazer todas as pessoas durante o tempo todo. Sendo assim, é relevante a aplicação de esforços para identificar atributos que possam satisfazer as principais necessidades dos consumidores e mantê-los fiéis. Vários autores como Kotler (2000), Berry (2002), McKenna (1999), Gordon (2000), Nickels Wood (1997), Sheth e Parvatiyar (2000), Grönroos (2009), Rapp e Collins (1996), Vavra (2006), entre outros, serviram como apoio ao referencial teórico sobre *marketing* de relacionamento e gestão de varejo.

Este estudo estará dividido em: Referencial teórico, Método, Análise e Interpretação dos dados e Conclusão. Buscará comprovar que a devida utilização do Marketing de Relacionamento pode aumentar a permanência dos clientes nas empresas, bem como, aumentar o número de consumidores que desejam ser clientes. Em outras palavras, como o relacionamento individualizado com os clientes pode oportunizar, posteriormente, a fidelização destes.

1.2 Objetivo Geral

Verificar a percepção sobre *Marketing* de Relacionamento, dos clientes do Comércio Varejista, na cidade de Alegrete-RS.

1.3 Objetivos Específicos

Avaliar a relação entre indicadores teóricos e a percepção dos clientes, sobre as ações de *Marketing* de relacionamento.

Levantar e analisar os atributos salientes de *Marketing* de Relacionamento.

Analisar o grau de relevância dos atributos e a relação entre variáveis do estudo.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR)

O relacionamento entre polo comprador e vendedor existe desde que surgiu o comércio, com a negociação de bens e serviços em um sistema inicial de trocas. Contudo, na atualidade estes relacionamentos possuem caráter estratégico, tendo em vista a competitividade entre as organizações, as quais passaram a buscar maior comprometimento de seus fornecedores e clientes (WILSON, 1995).

Conceitos iniciais deste tema foram expostos nos trabalhos de McGarry, publicados entre 1950 e 1958, Wroe Alderson em 1965, Adler em 1966 e Vardarajan, em 1986. Trouxeram contribuições sobre este novo pensamento e discussões sobre a aplicação do *marketing* de relacionamento no contexto das organizações (SHETH; PARVATIYAR, 2000).

Entretanto o termo *marketing* de relacionamento (MR) foi introduzido na literatura de *marketing* na década de 80 pelo autor Leonard Berry. O autor usou o termo como parte de uma crítica da literatura de *marketing*, afirmando que as empresas se concentram muito mais em atrair consumidores do que mantê-los. Berry defende a mudança na abordagem transacional, na qual os esforços de *marketing* estão centrados na atração de clientes, para uma abordagem relacional, onde a atração de novos clientes deve ser vista apenas como uma etapa intermediária no processo de compra. (BERRY, 1983).

O MR surgiu como ferramenta estratégica introduzindo uma quebra de paradigmas nas relações de troca do mercado. Enfatizando principalmente a relação de longo prazo, em detrimento do curto prazo, com objetivo de fidelizar os clientes. De modo que as organizações pudessem criar vantagens neste ambiente de rápidos avanços tecnológicos e de informações. A valorização dos relacionamentos com os clientes tornou-se estratégico e culminou em uma sub área de conhecimento dentro da disciplina de *marketing*, chamado por Berry (1983) como *Marketing* de Relacionamento.

A velocidade das mudanças e os crescentes avanços da Tecnologia da Informação levam as organizações a investirem cada vez mais em um relacionamento de longo prazo com os clientes. Desta forma, busca-se ter condições de sobrevivência no mercado. Para isso, as empresas devem estar atentas às necessidades e desejos dos clientes para obter comprometimento e confiança em uma relação duradoura. Nesta perspectiva, as organizações devem levar em consideração que é mais barato

e exige menos esforço reter do que captar clientes (BERRY, 2002).

A atração de novos clientes é apenas o primeiro passo no processo de comercialização. A orientação deve ser o relacionamento, transformando clientes indiferentes em leais, servindo clientes como clientes. Em se tratando de *marketing*, muitas empresas têm dedicado boa parte de seus esforços para atrair novos clientes. No sentido em que os recursos utilizados para reter os clientes existentes são mínimos, este ponto de vista do *marketing* é desnecessariamente restritivo e, potencialmente, um desperdício (BERRY, 2002).

“É desnecessariamente restritivo porque as empresas poderiam se beneficiar mantendo valorizados os clientes existentes, bem como pela captação de novos clientes. Supondo que a igualdade na atração de clientes, a empresa que atrai 100 novos clientes e perde 20 clientes existentes para um ganho líquido de 80 clientes é melhor do que a empresa atrair 130 novos clientes, mas perder 60, tendo um ganho real de 70 clientes” (BERRY, 2002, p. 2).

Em função da diversidade de produtos e serviços e pela acirrada concorrência, os mercados estão saturados e não crescem na mesma proporção. Com isso, conhecer o cliente e suas necessidades tornou-se tarefa complexa, uma vez que estes estão cada vez mais exigentes e diversificados. As empresas devem concentrar seus esforços nos clientes estratégicos, não em todos os clientes dentro de um segmento. Os profissionais de *marketing* de relacionamento precisam escolher as melhores formas de selecionar os atributos que irão encantar os clientes (GORDON, 2001).

Outro desafio do *marketing* é conseguir alcançar o consumidor, pois houve um aumento no número de canais causando distanciamento do fornecedor em relação ao consumidor. Este está mais exigente buscando o que há de melhor, tendo comportamento diversificado, sendo mais bem informado e tentando suprir suas necessidades a um preço mais baixo. Conforme estes preceitos *Marketing* de Relacionamento é atrair, manter e multiplicar clientes através de multi-serviços nas organizações. Deste modo as relações com os clientes aumentam, gerando manutenção dos clientes existentes, o que é visto como tão importante como a aquisição de novos clientes (BERRY, 2002).

Produtos, máquinas e *Know How* são importantes, porém os relacionamentos devem ser tratados como os verdadeiros bens das organizações, pois estes trazem às empresas crescimento de longo prazo a custos baixos, bem como, oportunidade de aumentar tanto os rendimentos quanto a lucratividade. Para Gordon (2000), os profissionais de *marketing* poderiam criar novos valores para seus clientes, funcionários, fornecedores e investidores, trazendo diferenciação por meio da

administração de seus relacionamentos.

A função do MR é estabelecer, manter e aumentar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, de forma lucrativa e de maneira duradoura, fazendo com que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento de promessas (GRÖNROOS, 2009). Nesta dinâmica de mercado é consideravelmente mais difícil manter os clientes comprando regularmente um produto ou serviço. Devido aos custos de conquistar novos clientes, a maneira de obter lucro é aumentar o tempo que os consumidores atuais compram. A retenção é muito mais importante do que a atração de clientes (VAVRA, 2006).

Os relacionamentos são construídos seguindo uma sequência lógica e progressiva. Malaviya e Spargo (2002) desenvolveram um modelo denominado Pirâmide do Relacionamento com o Cliente (Figura 1), identificando seis níveis de necessidades de relacionamento. Na base estão os níveis de utilidade e conveniência, refletem orientação racional do cliente que busca apenas um produto para suas necessidades específicas. Os níveis intermediários de necessidades, são o bem-estar e o reconhecimento pessoal, estes possuem elementos efetivos que tornam a experiência de compra agradável. Os níveis mais profundos de necessidade de interação estão no topo da pirâmide – auto-expressão e criação conjunta – caracterizam fatores de satisfação das necessidades racionais e afetivas.

Figura 1 – Pirâmide de relacionamento



Fonte: Malaviya e Spargo (2002, p. 2).

As organizações obtêm diversos benefícios ao manter relacionamento próximo com o cliente. Bretzke (2000, p.35), expõe alguns desses benefícios:

- Integra o cliente à empresa como um participante do processo de desenvolvimento e adaptação de serviços e produtos, facilitando o processo de inovação no desenvolvimento de novos produtos.

- Permite à empresa conquistar o mercado com menos custo, pois facilita customização, isto é, responder de forma individualizada as necessidades dos clientes e consumidores.
- Mantém um canal permanente de comunicação para criar e sustentar um relacionamento efetivo com os clientes, fornecedores e o público em geral.
- Transforma produto em serviço e serviço em produto, criando valor superior para o cliente, conquistando e mantendo uma posição competitiva francamente favorável” (BRETZKE, 2000, p.35).

A sistematização de relacionamentos entre organizações e seus clientes compreende um processo que desenvolve e analisa atitudes e ações, que culminam em relações duradouras com benefícios mútuos e objetivos comuns. Este processo de interação relacional condiz com o preceito proposto por Morgan e Hunt (1994) de que *Marketing* de Relacionamento se refere às atividades de *marketing* direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas. Estas implicam em ganhos mútuos no longo prazo e podem ser aplicados a um amplo espectro de situações conforme cada mercado e, deste modo, trazer vantagem competitiva.

Segundo Porter (1991), chama-se de vantagem competitiva a capacidade da organização de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo menor do que a concorrência ou de organizar tais atividades de forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os clientes. Assim o *Customer Relationship Management* (CRM), os relacionamentos entre organizações e clientes, englobando aspectos da satisfação e da lealdade de clientes e a oferta constante de experiências únicas e encantadoras a eles, apresenta-se como diferencial competitivo para as organizações.

Este diferencial competitivo advém de oferecer aos clientes mais do que eles pensam que necessitam ou do que se acostumaram a esperar, a ideia é de proporcionar um produto ampliado aos consumidores e desta forma, obter diferenciação. Não basta dar ao cliente o que ele espera, ou produto esperado, mas sim oferecer algo além do comum (LEVITT, 1990). Quando se fala em Marketing de Relacionamento não se faz referência apenas à relação com clientes, mas a vários aspectos interligados que trazem efeitos de longo prazo e geração de benefícios as partes envolvidas, os quais serão desenvolvidos no decorrer deste estudo.

2.1 Marketing Tradicional X Marketing de Relacionamento (MR)

Marketing para Las Casas (2005) é a área de conhecimento que engloba todas as atividades ligadas às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos dos consumidores, buscando alcançar objetivos da empresa ou indivíduos, considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto dessas relações no bem estar da sociedade. O novo paradigma do *marketing* está dividido em duas partes, baseadas na abordagem relacional: conhecimento e experiência. Experiência ligada a interatividade, a conectividade e criatividade. O conhecimento é intrínseco a dedicação das empresas aos seus clientes, as quais monitoram constantemente e desenvolvem um sistema de análise e *feedback* (MCKENNA, 1999).

Quando consumidores e produtores lidam um com o outro, há potencial para desenvolvimento de um laço emocional que transcende a troca econômica. No momento em que uma parte consegue entender melhor as necessidades da outra, ambas estão mais propensas a cooperar e fortalecer seus relacionamentos. Grönroos (2009) aceita que caso um cliente sentir que há algo especial e de valor no tratamento que ele tem com determinada empresa, desta forma um relacionamento pode se desenvolver.

No *marketing* de transação a meta é apenas conquistar novos clientes, ampliando mercados consumidores, superando metas de vendas e aumentando parceiros comerciais. Em outro âmbito o *marketing* de relacionamento está voltado para manutenção destes clientes, num princípio de obter parceria durante um longo período de tempo. O objetivo principal é reter os clientes, fazer com que repitam suas compras, que retornem a empresa. É de extrema importância entender esta diferença para se perceber que no *marketing* de relacionamento as atitudes devem ser tomadas almejando à manutenção dos clientes no médio e longo prazo, ou seja, que as ações sejam montadas no sentido de reter estes clientes (GRÖNROSS, 2009).

O quadro a seguir ilustra as grandes diferenças entre *Marketing* de Transação e *Marketing* de Relacionamento. Traz as perspectivas deste último na mesma linha de pensamento do relacionamento com o cliente no longo prazo, buscando serviços que possam não só atrair clientes, mas manter os existentes.

Quadro 1 - *Marketing* transacional versus *marketing* de relacionamento

| <i>Marketing</i> Transacional | <i>Marketing</i> de Relacionamento |
|--|---|
| 1. Ênfase em conquistar novos clientes; | 1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos; |
| 2. Orientação para o curto prazo; | 2. Orientação para o longo prazo; |
| 3. Interesse em realizar uma única venda; | 3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros; |
| 4. Compromisso limitado com os clientes; | 4. Alto nível de compromisso com os clientes; |
| 5. Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizada para completar uma transação; | 5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhorar o relacionamento; |
| 6. Sucesso significa realizar uma venda; | 6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes; |
| 7. Qualidade é uma preocupação da produção; | 7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados; |
| 8. Compromisso limitado com o serviço. | 8. Alto grau de compromisso com o serviço. |

Fonte: Adaptado de Nickels e Wood (1999, p. 5).

Estas ideias representam uma mudança de paradigma nos conceitos de *marketing*, os quais vinham sendo abordados desde 1960, pode ser citado a teoria dos 4P's do mix de *marketing* (produto, preço, praça, promoção). Da conquista de clientes para retenção ou lealdade destes. Grönroos (2009), Sheth e Parvatiyar (2002), Payne (2006) e Sharma e Sheth (1997) sugeriram que alguns conceitos e construtos em *marketing* deveriam ser posicionados no *marketing* de relacionamento, entre os quais: *marketing* interno, *marketing* simbiótico, alianças estratégicas e parcerias, alianças cooperativas de *marketing*.

Marketing Tradicional, na visão de Grönroos (2009), conserva características microeconômicas, as empresas consideraram que os objetivos de *marketing* foram atendidos com a atração do cliente, ou seja, no momento do fechamento da venda. Houve um crescente reconhecimento de que, na comercialização de um serviço ou produto, não deve ter como objetivo apenas atrair, mas, em seguida, manter e conservar o cliente, no sentido de desenvolver um relacionamento de longo prazo com ele. O enfoque vem se alterando: do *marketing* de massa ao de segmentos, até o *marketing* de relacionamento, com foco em relacionamentos duradouros com o cliente.

O objetivo do *marketing* transacional é buscar clientes, o foco está no produto ou serviço, os profissionais de *marketing* são especializados por função (gerente comercial ou gerente de produto). O horizonte é de curto prazo, valoriza as transações econômicas; a comunicação é da empresa para o mercado; o contato é impessoal; vendedores ativos e compradores passivos. Já o MR vai desde a idealização de um produto ou serviço até a satisfação dos clientes. Requer antecipação às mudanças prevendo situações no mercado, tem foco no relacionamento a longo prazo, o cliente como peça fundamental. Busca identificar, antecipar e compreender suas necessidades e desejos (VAVRA, 2006).

Conforme Las Casas (2005, p. 102) “*marketing* de relacionamento é o processo de criar, manter e intensificar relacionamento fortes e valiosos com os clientes.” As empresas deixam de se concentrar somente nas transações, passando a ter foco na construção de relacionamento lucrativo a longo prazo com os clientes. O *marketing* de relacionamento não produz resultados imediatos, porém consegue alcançar a fidelidade da fatia de mercado almejada, gerar lucros maiores do que uma estratégia voltada somente ao *marketing* tradicional.

Fica claro que o *Marketing* de Relacionamento é essencial para maximização das funções de *Marketing*. Este não rompe com o modelo tradicional, tampouco o considera ultrapassado, porém acredita que o aprofundamento desta ferramenta pode trazer ganhos de longo prazo. Há contínuos desafios para gerenciar a retenção de clientes, criar e mantê-los é entender o que as pessoas realmente desejam e valorizam, para a partir disso, gerar ações sobre o que foi aprendido (RAPP e COLLINS, 1996).

2.2 Marketing de Relacionamento (MR) e Cultura Organizacional

Para que as organizações possam chegar a um nível ideal de relacionamento com os clientes, é imprescindível que o MR seja tratado como uma filosofia que direciona a empresa para ter orientação ao cliente, com a intenção de alcançar lucratividade. É a edificação de uma interação duradoura entre organização e cliente, fundamentada em confiança e em benefícios mútuos por um longo período, e que isso seja inerente a todas as etapas do processo, que faça parte integrante das rotinas da empresa. As organizações devem apostar em novas formas de comunicação e mudança cultural para construir um relacionamento com o consumidor e estabelecer

vantagem competitiva no mercado (BRETZKE, 2000).

Inicialmente as organizações devem possuir compromisso firme com os propósitos mais essenciais do *marketing*, atender consumidores, satisfazendo suas necessidades e seus desejos. Este o modelo mental que permeia toda a organização e que possibilita o entendimento do que é, em essência, o negócio da empresa. Os colaboradores devem estar envolvidos neste ambiente de *marketing* de relacionamento, para as práticas ideais, comprometendo-se com a criação contínua de valor e redução ao máximo das diferenças daquilo que os clientes desejam e o que a empresa oferece. O MR, deve tornar-se atividade de toda a organização, reflexo do compartilhamento de crenças, sistemas de recompensa, avaliação de desempenho e criação de valor para o cliente e não apenas métricas financeiras (WOODRUFF, 1997).

No entendimento de Zeithaml e Bitner (2003), o MR deve ser considerado uma filosofia dentro das empresas, cujo foco está na manutenção de clientes comprometidos e rentáveis para a organização, mantendo-os como clientes fiéis. Pode-se perceber que, o principal objetivo básico do MR é, construir e manter o número de consumidores, a médio e longo prazo e que estes sejam rentáveis para a organização. McKenna (1999) refere ao MR como um meio pelo qual a empresa satisfaz seus clientes, reconhecendo a importância de mantê-los fiéis e satisfeitos, através de uma relação longa e duradoura.

Nesta concepção, o MR busca que a empresa tenha o cliente como seu parceiro a longo prazo. Esta é uma tendência de mercado, uma maneira de se posicionar e pensar nos consumidores, nos concorrentes, nos fornecedores e colaboradores. No atual ambiente de muita concorrência de mercado, as empresas perceberam que apenas se relacionar com intuito de efetivação da venda, não é a melhor opção para gerar lucros e se manterem competitivas (MCKENNA, 1999).

Segundo os autores, Grönroos (2009), Sheth e Parvatiyar (2002) e Payne (2006), o MR estabelece uma mudança de paradigma dos conceitos de *marketing*, afetando toda empresa, mudando a orientação do *marketing* da conquista de clientes para retenção ou lealdade de clientes.

2.3 Marketing de Relacionamento (MR) e Tecnologia da Informação

São três os principais tipos de ferramentas da tecnologia da informação disponíveis para auxiliar nas decisões de marketing, São elas: os Sistemas de Informações de *Marketing* (SIM), o *Database Marketing* (DBM) e o mais atual *Customer Relationship Management* (CRM). Para Kotler (2000), o SIM envolve pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de *marketing*, necessárias, oportunas e precisas para os gestores. Os administradores de *marketing*, para executar suas responsabilidades de análise, planejamento, implementação e controle, precisam de informações sobre os desenvolvimentos no ambiente de *marketing*.

O *Database Marketing* (DBM) é um conjunto organizado de dados sobre consumidores atuais, consumidores potenciais ou prováveis. Preparado de acordo com os propósitos de *marketing*. DBM é uma consequência do *marketing* direto, o qual surgiu a partir da obsolescência do *marketing* de massa e da necessidade de focar no cliente. A utilização do banco de dados pela área de *marketing* é feita através do armazenamento de informações dos clientes, como nome, endereço, telefone, tipo de compra, informações geográficas, entre outras (KOTLER, 2000).

Esse recurso torna possível a execução das atividades de pós-*marketing* e traz melhorias na prática atual de *marketing*, como a acessibilidade às informações sobre os clientes, conhecer suas preferências e gostos. Deve ser usado no intuito de encantar os clientes, conhecer e presentear. Os dados nunca deveriam ser usados somente para propor negócios (VAVRA, 2006).

No final da década de noventa, surgiu o *software* de *Customer Relationship Management* (CRM), ou gestão do relacionamento com os clientes, com objetivo de tratar cada cliente como se fosse único, unindo a tecnologia do *database marketing* com outras ferramentas de tecnologia da informação. Busca criar valor para o cliente e para a empresa, fazendo a gestão do relacionamento com os consumidores. Faz a interação entre as empresas e os seus clientes, o que inclui a gestão da informação e as atividades relacionadas como a organização, reforçando a capacidade de reter clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Sobre este aspecto Payne (2006), diz que CRM provê oportunidades para as organizações utilizarem melhor suas informações, conhecerem melhor seus clientes, oferecerem valor por meio de ofertas customizadas e desenvolverem relacionamentos

de longo prazo. É necessário que a empresa possua processos, operações e pessoas integradas com a essência do *marketing*, que saibam a filosofia que norteia todo o negócio. Confirmando assim, a ideia holística do *marketing* de relacionamento, integrando todas as partes da empresa.

O CRM possui o objetivo de suprir as organizações de meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, transformando esses dados em informações, permitam a empresa ter um maior conhecimento dos hábitos de consumo de seus clientes, para isso surge o CRM – *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes, que é a integração entre o *marketing* e a tecnologia da informação (BRETZKE, 2000).

Para os autores Peppers e Rogers (1999), o CRM é o método mais sofisticado e eficiente para que as empresas possam aumentar a rentabilidade, tendo uma visão ampla de negócio, com foco no entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Deve ser uma filosofia *one to one* de relacionamentos com os clientes. Assim empresa tem condições de atender o cliente individualmente, possibilitando a customização desta relação, aprendendo como o cliente deseja ser atendido e o que necessita.

As organizações precisam estar preparadas para iniciar o uso do CRM, pois é bem maior a probabilidade de sucesso, quando estiver inserido num contexto que visa a troca relacional, valorizando de forma diferenciada os clientes diferentes (GORDON, 2001), seguindo assim, a filosofia do *marketing* de relacionamento. Para isso é necessário combinar as estratégias empresariais com a tecnologia disponível, para satisfazer o cliente.

O CRM busca a criação de valor, por meio da utilização da Tecnologia da Informação para conhecer o cliente. Faz a difusão para as diversas áreas da organização, visando o desenvolvimento de relações de longo prazo com os consumidores. Permite gerenciar informações detalhadas sobre clientes individuais administrar os principais pontos para maximizar sua fidelidade. Em outras palavras, a Tecnologia da Informação auxilia coleta de dados sobre os clientes, permitindo um atendimento diferenciado (PEDRON, 2013).

Dos instrumentos que auxiliam na administração de *marketing* o *Customer Relationship Management* - CRM, é um dos mais sofisticados e eficientes. Permite prestar um excelente serviço, com atendimento em tempo real, aumentando a rentabilidade de cada clientes. Desenvolve relacionamento personalizado, utilizando

as informações dos consumidores. Os componentes de MR, incluindo a customização em massa, seriam impossíveis de serem implementados, em sua plenitude, sem os efeitos catalizadores da tecnologia para recuperar, processar, comunicar, armazenar e analisar os dados, incluindo aqueles sobre o cliente. Percebe-se que, para as organizações desenvolverem com maior competência o *marketing* de relacionamento, colocando em prática as suas estratégias, devem ter uma tecnologia que ajude esse desenvolvimento. Deve haver uma base tecnológica, sem isso se torna impossível realizar estratégias voltadas para o relacionamento (GORDON, 2001).

É importante definir o CRM corretamente, pois tal definição tem alto impacto na maneira como este será entendido, implantado e praticado nas organizações. A visão de CRM como uma simples solução tecnológica levou às seguintes estatísticas, apresentadas por Payne (2006): 60% dos projetos de CRM fracassam; 70% das iniciativas de CRM irão fracassar em 18 meses e 69% dos projetos de CRM impactam pouco nos resultados empresariais. Desta forma o CRM precisa estar inerente a visão estratégica, para criar valor aos acionistas, através do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos.

Somente unindo o potencial da tecnologia da informação às estratégias de *marketing* é que as empresas terão relacionamento verdadeiro com os clientes. O resultado é estabelecimento de relacionamentos lucrativos de longo prazo. Quanto à operacionalização do CRM, aponta cinco processos-chave que precisam ser considerados: desenvolvimento de estratégia; criação de valor; integração de multicanais; gerenciamento da informação e avaliação da *performance* (PAYNE, 2006).

A relação entre informação, tecnologia e organização para a execução das práticas de CRM é simbiótica e dependente. Embora os aspectos financeiros interfiram na capacidade de operar, não se trata de fator preponderante. Existindo recursos para aplicação, o elemento crucial é adequar a tecnologia ao padrão organizacional, utilizando conhecimento sobre o mercado, nas decisões da empresa. Deve-se selecionar e utilizar informações de mercado para desenvolver a gestão de relacionamento com clientes. Considerando que a informação está presente em diversos campos do conhecimento, para que uma empresa atinja suas metas, é fundamental recuperar e utilizar corretamente essas informações, (BRAMBILLA, 2008).

No que se refere a implicações gerenciais, as ações de CRM, descam-se o monitoramento do ambiente e o conhecimento personalizado dos clientes, como elementos fundamentais para estabelecer relacionamento de longo prazo com os clientes, com ênfase especial daqueles de maior valor, que são aqueles que a organização deseja manter transações contínuas. Estes possuem os recursos desejados pela organização, desses que a empresa necessita de informação qualificada para incrementar sua gestão de relacionamento, BRAMBILLA (2008).

Nesse contexto, Lovelock e Wirtz (2007) afirmam que o CRM não é apenas complexos sistemas de informação, mas o processo pelo qual relações com clientes são construídas e mantidas. Payne (2006) aponta que o principal objetivo do CRM é proporcionar um aumento na aquisição e fidelização de clientes que tragam lucro para empresa. Busca iniciar e melhorar os relacionamentos com os consumidores. Os autores acima, relacionam CRM a oferta de valor para os clientes e afirmam que o seu objetivo é produzir relacionamentos de longo prazo.

Maximizar o valor do cliente, significa manter este fidelizado, que possa retornar a empresa e repetir suas compras diversas vezes. Contudo, muitas vezes, as organizações atribuem a implementação do CRM totalmente à área de TI, não havendo integração necessária entre todas as partes da organização, o que deixa o uso desta tecnologia bastante restrito dentro da empresa e dificulta o sucesso da implantação (LOVELOCK e WIRTZ, 2007).

O CRM muda algumas concepções, trazendo uma abordagem estratégica holística no gerenciamento do relacionamento com clientes, criando valor para o acionista. Provendo mais oportunidades para o uso de dados e informações gerenciais, para que se possa entender o cliente e implementar melhor as estratégias de *marketing* de relacionamento, porém não se limita tão somente a um sistema de informação ou uma ferramenta tecnológica, engloba diversos conceitos de relacionamento e deve estar inserido em todo contexto da organização para conseguir trazer resultados positivos. Essa ideia tem por finalidade terminar com a confusão de conceitos existente (Payne, 2006).

Diversas empresas conseguem atrair novos clientes, com promoções de preços ou outros incentivos, porém estes consumidores migram para os concorrentes tão logo ofereçam outros incentivos. O CRM tem por base a premissa que custa muito menos manter clientes atuais que buscar novos clientes, pois isso exige concessões de incentivos e promoções, que geram um custo altíssimo. Swift (2002) diz que manter

os clientes por um longo prazo, torna-os mais lucrativos. Destaca ainda, que para gerenciar o relacionamento com os clientes de forma significativa, deve-se aprender seus hábitos e necessidades, antecipando padrões de compra sendo capaz de descobrir novas oportunidades de negócios.

De acordo com Bretzke (2000) as empresas possuem vários benefícios com uso do CRM, como: conhecimento profundo do cliente, integração do cliente com a empresa, facilita o processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços; permite à empresa conquistar mercado com menor custo, possibilita customização e mantém um canal de comunicação para um relacionamento com seus clientes, fornecedores e público interno. Temporal e Trott (2001) afirmam que o propósito dos programas de CRM é reconhecer, identificar e manter os melhores clientes na organização, através do conhecimento de suas necessidades e desejos, correspondendo às suas expectativas e podendo fazer algo relevante em suas vidas.

Segundo Greemberg (2001) o objetivo do CRM é otimizar a satisfação dos clientes e parceiros. Aumentando eficiência da empresa pela construção da mais forte relação possível no nível organizacional. Já para Swift (2002) os principais objetivos de um processo de CRM são:

(I) Retenção de clientes, capacidade de reter clientes e obter canais lucrativos para ampliar o negócio (lucro);

(II) Obtenção de clientes adequados, com base em características conhecidas ou aprendidas, que mostram a rentabilidade dos clientes;

(III) Lucratividade dos clientes – aumento de margens individuais, ao passo que pode fazer a oferta certa no momento certo. O completo entendimento dos gestores, aliada a uma forte liderança, são componentes primordiais na implantação da ferramenta CRM.

Peppers e Rogers (2000) reforçam que deve haver cuidado na implementação do sistema. Este deve primeiro ter alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa e somente depois colocado em utilização quando suas funcionalidades métricas satisfizerem as expectativas da organização e usuários, do contrário, pode trazer frustração e prejuízos econômicos, desmoralizando o sistema. O CRM vem sendo vendido como uma solução isolada e implementado de forma restrita em um departamento da empresa, geralmente na área comercial.

Dessa forma as empresas esquecem da filosofia deste sistema, que implica em partir do todo, atingir toda empresa, ser parte da cultura da organização, voltado para

o relacionamento direto com os clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos com objetivo de manter os consumidores como parceiros, por um longo período de tempo. A decisão de implantar um sistema CRM deve sempre partir de uma decisão estratégica, cujo objetivo é propiciar um real impacto no desempenho organizacional, e não apenas na área comercial.

2.4 Satisfação dos consumidores

Os conceitos de MR remetem a satisfação dos consumidores, ou seja, que estes se sintam satisfeitos, que tenham uma experiência de compra satisfatória e voltem a comprar, que se tornem clientes fiéis. O estudo da satisfação dos consumidores, iniciou-se na década de 70, devido ao crescimento da insatisfação dos clientes, originada pelo declínio dos serviços. A palavra satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Portanto, a satisfação do cliente é medida através da relação entre o que ele recebeu e o que ele esperava – percepção *versus* expectativa (Hoffman e Bateson, 2009).

No entanto se a empresa simplesmente aumentar a satisfação do cliente através de redução de preço do produto ou aumentando seus serviços, o resultado pode representar em lucros menores. A solução mais provável é de que a empresa aumente sua lucratividade investindo em processos de fabricação ou em Planejamento e Desenvolvimento, por exemplo. Deve-se trabalhar sempre considerando as limitações de seus recursos (KOTLER, 2000)

O processo de satisfação surge da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas, baseado em experiências de compras anteriores, recomendações de amigos ou promessas feitas pela própria empresa. Algumas ferramentas podem ser usadas para que a empresa meça o nível de satisfação de dos consumidores, como: criação de um sistema de reclamações e sugestões, podendo sanar rapidamente seus problemas, permitindo ainda o recebimento de sugestões de melhoria (KOTLER E ARMSTRONG, 2007)

A satisfação do cliente gera relacionamentos de longa duração com a empresa, maiores lucros pela repetição de compras e fidelização dos clientes. Todo tipo de contato com os clientes, por mais breve que seja, é uma oportunidade única e potencial para estabelecer um relacionamento duradouro. Os fatores que levam os

clientes a trocarem de empresa, geralmente estão ligados a insatisfação com o relacionamento pessoal. Desta forma, pode-se dizer que atendimento personalizado faz toda diferença, tornando consumidores “satisfeitos” em “muito satisfeitos” e assim, por conseguinte fiéis. É no momento do o atendimento que a organização tem oportunidade de encantar seus clientes (VAVRA, 2006)

No tocante a este assunto, Kotler (2000, p. 70), corrobora com essas ideias e complementa que os benefícios são muitos, quando a empresa consegue atender e satisfazer os clientes, logo os mesmos:

- Permanecem fiéis por muito tempo.
- Compram mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- Falam favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- Dão mais atenção a marca e propaganda do que as dos concorrentes e são menos sensíveis a preços.
- Oferecem ideias sobre produtos ou serviços à empresa.
- Custam menos para serem atendidos do que novos clientes, uma vez que as transações são otimizadas.
- Defendem a empresa e não procuram a concorrência.
- Promovem o boca-a-boca positivo.
- Reduzem os custos da empresa.
- Tem maior probabilidade de se tornarem fiéis.

A satisfação dos consumidores é um pré-requisito para o estabelecimento de uma relação duradoura. De acordo com Barnes (2002), a partir do momento que há satisfação total das pessoas, estas se sentem envolvidas em algo maior do que tão somente uma transação comercial. O elemento chave da satisfação dos clientes é o tratamento direto que o mesmo recebe ao interagir com a organização. Satisfação decorre da comparação feita pelo cliente, confronta o resultado obtido em uma compra com alguma referência pré-existente; o saldo deste parâmetro pode ser positivo, neutro ou negativo, gerando assim um estado de satisfação ou insatisfação. A maior parte dos consumidores insatisfeitos muda de fornecedor e não faz reclamações ou sugestões para resolver o problema, para isso deve-se implementar pesquisas que analisem o nível de satisfação dos clientes.

Outros aspectos relacionados a satisfação dos consumidores são retratados por Madruga (2010, p. 194), apresentados no **Quadro 2**:

Quadro 2 - Aspectos que proporcionam satisfação para os clientes.

| | |
|-----------------------|---|
| 1. Acesso Facilitado. | Inclui a facilidade de se chegar até o ponto de vendas e serviço, incluindo Internet, lojas, <i>call center</i> e venda pessoal. Além desses, seja qual for o canal de relacionamento, o cliente busca praticidade para |
|-----------------------|---|

| | |
|---|---|
| | chegar até o produto desejado. E comunicação do cliente com a empresa. |
| 2. Status. | Privilégio especial como cliente conhecido. |
| 3. Flexibilidade de uso. | Os clientes exigem produtos descomplicados, tenham muitas funcionalidades, porém de fácil assimilação e manuseio. |
| 4. Solução rápida e eficaz. | Que seja resolvido o problema rapidamente da maneira mais certa. |
| 5. Antecipação das necessidades. | A empresa conheça e projete a solução das necessidades do cliente. |
| 6. Garantia da frequência e abastecimento. | Uma vez que os produtos e serviços são adquiridos, eles precisam ser garantidos pelas organizações. Atender aos pedidos inesperados e ajudá-los, tirando as dúvidas. Continuar recebendo a preços justos. |
| 7. Direito a suporte. | Os clientes buscam não só utilizar os produtos, mas procuram um nível de suporte no caso de problemas. |
| 8. Comunicação a qualquer hora e em qualquer lugar. | Os consumidores, cada vez mais, exigem que a empresa esteja pronta para agir. |

Fonte: Madrugá (2010, p. 194).

São vários os motivos, pelos quais os clientes deixam de comprar, sendo alguns deles: insatisfação com desempenho de um produto, qualidade baixa do produto ou serviço, mau atendimento, concorrência, etc. Desse modo as empresas precisam buscar ações e programas que promovam diminuir a insatisfação e ao mesmo tempo, promovam o retorno dos clientes insatisfeitos. Pode ser através de uma simples ligação ou correção do problema ressarcindo os prejuízos, diante de ocorrências que motivaram sua saída. É importante que a empresa conheça seus clientes e os motivos que o fizeram desertar. Tentar resolver o problema dos consumidores, sanando os motivos que o fizeram deixar de ser cliente, pode trazê-lo de volta ou na pior hipótese mantêm acesa a relação entre as partes (PINHEIRO; GULLO, 2011).

Diversas empresas deixam as estratégias de satisfação dos consumidores em segundo plano. Visam tão somente, crescimento acelerado e inserção em novos mercados. Disponibilizam novos produtos, serviços, agregam tecnologia e utilizam outras estratégias no sentido de conquistar clientes da concorrência. Porém, na conquista de novos clientes acabam perdendo os antigos por falta de ações para mantê-los na empresa. A atração de clientes é saudável para compensar os que desertam, mas é fundamental para sobrevivência da organização, buscar formas de retenção dos clientes (GRUPTA; LEHMANN, 2006).

Organizações que possuem alto desempenho são aquelas que conseguiram

enxergar, que os clientes não podem ser tratados como meros fatores de obtenção de recursos financeiros. De outra forma devem fazer parte da cultura organizacional, voltada ao relacionamento. Tornando-se, assim, os mais legítimos cooperadores da geração de novos processos, produtos, serviços e riqueza, na direção da propriedade compartilhada. Neste sentido, não é interessante continuar pensando em um cliente em sua dimensão elementar; como um comprador passivo de algo que a empresa, por meras razões financeiras, empurra no mercado. O cliente deixou de ser algo simplório e passou a ser o pilar estratégico fundamental para a sobrevivência das empresas e o futuro das organizações de sucesso (MOREIRA, 2008).

2.5 Confiança na empresa

Na medida que se fala em relacionamento, satisfação e fidelização, o item confiança é primordial e indispensável para que se obtenha durabilidade nas relações, pode ser entendido como a segurança da realização do que é desejável, e não do que é temido. No âmbito econômico, as empresas podem adotar uma série de estratégias para sustentar a confiança, como: manter uma boa reputação e comprometimento com o consumidor. Nessa linha alguns fatores como: caráter, personalidade, princípios e valores da empresa como um todo podem comprometer o nível de confiança na organização. O *marketing* de relacionamento é fundamentado na confiança, pois possibilita elevar a profundidade e amplitude do relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994)

Confiança é a principal aliada das empresas que buscam estreitar relações com seus consumidores. Quanto maior o nível de confiança entre as partes envolvidas em um negócio, tanto maior será a probabilidade de haver um relacionamento de longo prazo. Confiança é um estado psicológico, consiste na intenção de aceitar uma vulnerabilidade, baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos. Tem como princípio relações de integridade e baixa incerteza, sendo o que há de mais importante em *marketing* de relacionamento. É a prática mais difícil de manter no cotidiano organizacional. As relações que geram confiança devem estar aliadas ao compromisso, valores e cultura organizacional para que se possam alcançar a fidelização (KOTLER, 2000).

Para Morgan e Hunt (1994), confiança é baseada em expectativas positivas sobre as intenções e atitudes do próximo. Nasce e é sustentada, quando existe

comunicação entre os parceiros, no momento em que estes evitam ter atitudes que sejam oportunistas, que levem vantagem na negociação, que prejudique as partes interessadas. Confiança é um dos atributos necessários à orientação para relacionamentos de longo prazo, consiste na vontade das partes em acreditar nas atitudes do outros no processo de negociação.

É ter convicção, sentimento ou expectativa positiva com relação as atitude dos envolvidos. Deve ser reflexo de dois componentes: credibilidade ou crença que a outra parte tem capacidade de realizar o que foi acordado e atitudes positivas em situações inusitadas, que não foram previstas no início da negociação. Dois fatores que direcionam a relação dos consumidores com a empresa, dependência mútua e confiança entre as partes. Tem como alicerce a vontade que uma das partes têm de acreditar nas atitudes do parceiro durante e após o processo de troca. Neste âmbito as organizações podem usar os princípios descritos por Nickels e Wood (1997), abaixo relatados:

- Ouvir o que os parceiros têm a dizer, os relacionamentos devem se basear em comunicação aberta.
- Cumprir sempre o que foi prometido. Uma organização que, ao longo do tempo faz o que combinou, demonstra que é digna de confiança e do compromisso de seus clientes.
- Manter contato constante com os clientes. Quanto mais a organização está em contato com clientes, mais se torna apta a identificar suas necessidades e desejos e dar respostas mais adequadas para satisfazê-los.
- Manter sempre comportamento honesto e ético. Qualquer indício de que não está sendo honesta e ética com o empregado, cliente e comunidade, irá enfraquecer e pode até romper o relacionamento.
- Demonstrar aos clientes e outros grupos de interesse que se preocupa com eles, com seus desejos e necessidades.

A chave para manter relacionamentos por longo prazo com os clientes, é a confiança. Não há possibilidade de se perpetuar no mercado sem cumprir esta tarefa básica, que é manter sempre o prometido. Uma empresa que entrega conforme o combinado, no tempo adequado e nas condições estipuladas, possibilita que seus consumidores criem confiança e compromisso, estes irão retornar para negociar novamente.

2.6 Fidelização dos consumidores

O uso adequado de todos os conceitos abordados, ensejará na fidelização dos consumidores. Desta forma, as organizações deixam de simplesmente prospectar clientes e passam a mantê-los no longo prazo. O conceito de cliente fiel segundo Bogmann (2000), é aquele que está presente, que não muda de fornecedor, mantém consumo frequente, optando por uma organização em particular sempre que necessita de determinado produto. Desse modo, fidelização de clientes tem é um fator determinante do sucesso nas organizações, por ser sensivelmente compensador conquistar, manter ou mesmo recuperar consumidores.

O autor Reichheld (2001), trata lealdade e fidelidade como estratégia de negócios, força propulsora que leva ao crescimento e ao lucro. Pois, clientes leais investem em compras adicionais e oferecem *feedback* com sugestões de melhorias. Uma das melhores estratégias para obter lealdade é através dos vendedores que se preocupam, escutam, entendem e atendem às necessidades e preocupações dos consumidores.

Fidelidade dos clientes, garante rentabilidade a longo prazo. Conforme Berry (2002) cliente fiel é uma forma para obter competitividade e aumentar os lucros. A grande razão para que as organizações mantenham esforços no sentido de desenvolver relacionamentos duradouros direcionados à fidelização dos consumidores, é pelo fato que custa mais caro conquistar novos consumidores que reter um cliente atual. Buscar novos clientes representa custos elevados, além disso, atender às necessidades dos atuais consumidores é mais fácil, pois se sabe quem são, onde estão e quais suas necessidades.

De acordo com Reichheld (2001), fidelizar é tão importante quanto atrair novos clientes, manter clientes torna-se mais econômico do que atraí-los. O grau de fidelidade tende aumentar em função da intensidade do relacionamento, a qual está inerente à criação de valor. Para Zenone (2010), fidelizar significa criar valor superior à satisfação pelo uso de um produto ou serviço. Clientes fiéis associam a empresa e sua marca a sentimentos positivos. A importância da fidelização é reforçada pelo potencial de destruição de consumidores insatisfeitos. Além de não serem mais fiéis, prejudicam o desenvolvimento de novos negócios e a conquista de novos clientes.

Fidelização surge do *marketing* de relacionamento. As pessoas buscam negociar com empresas que ofereçam valores agregados a seus produtos ou

serviços, antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento duradouro, que consiga satisfazer seus desejos e necessidades individuais. Para Stone Woodcock (2001), a fidelidade tem base em três pilares. Relacionamento, que estabelece comunicação direta com os consumidores; o reconhecimento, procura fazer com que os consumidores se sintam diferenciados; e por último a recompensa, oferecer incentivo para o cliente comprar mais. Fidelizar ou reter o cliente é resultado de uma estratégia de marketing que possui foco na frequência de compra dos clientes, aumento das vendas e recompensa o cliente por compras repetidas (DIAS, 2003).

As regras básicas para reter clientes consistem em: a) desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente, ações para os clientes planejadas desde o contato inicial, buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período de tempo; b) fazer atividades juntos, sendo o melhor meio de interação entre empresa e cliente, porém de difícil implementação; c) ouvir o consumidor, registrar suas reclamações e sugestões, d) pesquisar de forma sistêmica, junto à base de clientes, suas preferências e desejos. e) descobrir a força da propaganda de resposta direta, permitir que o cliente se comunique em busca de mais informações; f) transformar compradores em adeptos: segundo os modelos de decisão, um cliente torna-se adepto do produto após a segunda compra (Rapp e Collins, 1996).

Há pouco tempo, as empresas falavam em vender em grandes quantidades, mas não tinham práticas para fidelizar os clientes, porém com o aumento da concorrência passaram adotar alguns procedimentos, como a personalização dos clientes, buscando informações para saber: tipos de produtos que mais demandam; poder aquisitivo; formas de pagamento mais utilizadas e preços mais acessíveis. Com o uso dessas estratégias, estão conseguindo oferecer produtos adequados aos consumidores e conquistar sua fidelização (KOTLER, 2006).

Para demonstrar a relevância dessas estratégias de retenção de clientes, Las Casas (2005), utilizou a analogia popular conhecida como “teoria do balde furado”. O desafio é encher um balde de água que possui vários furos no fundo, por onde a água escapa. Seguindo a lógica, a forma mais rápida e eficaz para encher é tapar os orifícios. A água pode significar o tempo, energia e dinheiro que a empresa dedica para atrair novos clientes. Ao invés dos clientes saírem, o ideal é que permaneçam. A empresa deve tapar os orifícios do seu balde, descobrir por que os clientes estão indo embora e dedicar tempo e energia para mantê-los.

Na visão de Dias (2011), fidelizar ou reter cliente é o resultado de uma

estratégia de *marketing* que busca gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas e recompensar por realizar compras repetidas. Entretanto, somente será possível a partir do desenvolvimento de uma relação entre empresa e consumidor. Deve para isso, focar na manutenção dos consumidores já existem, conseguindo maiores volumes de cada negociação e pensando em termos de participação de cada cliente ao invés de participação de mercado.

Para Vavra (2006), do ponto de vista do cliente, é provável que uma compra seja vista como início de um relacionamento, pois ele sente desejo ou necessidade de um relacionamento mais duradouro com a organização. Entretanto, um relacionamento assim, pode não ser de interesse da organização, uma vez que esta pode ter foco para vendas agressivas e considerar o fechamento da compra como ápice do relacionamento, relaxando após isso, contrariando a expectativa do cliente, que espera receber mais atenção no pós-venda.

Outro fator imprescindível para qualquer tipo de organização e determinante na manutenção de clientes é conhecer a taxa de clientes perdidos. É preciso que as empresas saibam exatamente o número de clientes que estão perdendo, para que assim, se conscientizem da importância de retê-los. Kotler (2006) considera que há duas maneiras de aumentar a taxa de retenção de clientes. A primeira é colocar barreiras que dificultem a troca de fornecedor, pois os consumidores ficam mais resistentes a procurar outro fornecedor quando envolve altos custos de capital, procura, perda de descontos por fidelidade e assim por diante. As companhias aéreas criaram os chamados “programas de milhagem”, que proporcionam milhas aéreas grátis em função da utilização dos serviços da empresa.

Outra maneira é oferecer alta satisfação aos consumidores, fica difícil para um concorrente atraí-los apenas com preços mais baixos, uma vez que estão totalmente satisfeito com o produto ou serviço, é o exemplo da Disney. Vavra (1994) vai além e afirma que quanto mais tempo uma empresa mantiver um cliente, mais lucrativo ele poderá se tornar, e por quanto mais tempo ele comprar, mais dependente ficará de seus produtos ou serviços, e menos suscetível estará a ofertas, com preços mais baixos das outras empresas.

A retenção de clientes proporciona às empresas um aumento na carteira de clientes de longo prazo e um aumento dos lucros. Os clientes leais estão acostumados com a empresa, e possuem uma maior afinidade com os colaboradores, além de conhecerem os processos da empresa, diminuindo o tempo para perguntas e

explicações. Uma instituição orientada para o mercado e cliente deve ter como objetivo criar o máximo de satisfação que se possa oferecer (REICHHELD, 2001).

Autores como Kotler (2000) e McKenna (1999), reforçam que a chave da retenção é a satisfação dos clientes, e ressaltam que os clientes satisfeitos permanecem leais por mais tempo. Estes irão falar favoravelmente da empresa e de seus serviços, são menos perceptíveis à concorrência, permitem uma rotina no atendimento diminuindo os custos, compram novos produtos ou serviços e oferecem novas idéias. A retenção de clientes é vista, por vários autores, como chave para ter sucesso no mercado do novo milênio, pois refletem o valor individual do cliente ao longo do tempo, reforçando a ideia que quanto mais tempo o cliente comprar mais dependente se tornará dos produtos ou serviços (VAVRA 2006).

Segundo Berry (2002), deve-se trabalhar com a personalização de produtos ou serviços e entregar customização. As empresas têm a oportunidade de customizar o relacionamento ao aprender sobre as características específicas e requisitos de cada cliente, e, em seguida, capturar esses dados para uso quando necessário. Ofertar um serviço mais preciso, sob medida para cada situação. Ao fazê-lo, eles fornecem aos seus clientes um incentivo para permanecer como clientes, em vez de "começar de novo" com outros fornecedores.

As possibilidades de personalização do relacionamento são consideráveis, especialmente quando as capacidades de serviços pessoais são combinadas com capacidade de processamento de dados.

Por exemplo, a Xerox lançou um sistema de serviço chamado de apoio do sistema ao trabalho de campo, que envolve manter a história do equipamento de um cliente em um banco de dados informatizado. Quando for necessária assistência, o cliente solicita um trabalho de apoio de um representante. Este pode acessar instantaneamente dados sobre a localização do cliente, equipamentos e sua folha de serviço. Se o problema não pode ser sanado via telefone, um representante do serviço de campo é enviada até o cliente (BERRY, 2002).

Outra estratégia para reter clientes é o aumento do serviço, envolve construção de extras para diferenciar de ofertas da concorrência. Para diferenciação de serviços significativas, os extras devem ser genuínos, ou seja, não estejam sendo usados por nenhum concorrente. Quando este for o caso, a lealdade do cliente é incentivada. Uma ideia antiga de marketing é um preço melhor para os melhores clientes. Constitui a base da relação de preços, os clientes recebem um incentivo de preço para

consolidar grande parte ou todo o seu negócio com um fornecedor (BERRY, 2002).

Embora o conceito de descontos não seja novo, algumas empresas estão aplicando o conceito de formas inovadoras. Os programas para passageiros, de várias companhias aéreas, que oferecem aos viajantes *upgrade* para assentos de primeira classe e viagens gratuitas caso tenha um determinado número de quilômetros. Estas são formas de construir fidelidade à marca no que muitos consideraram um negócio de commodities. Inúmeros métodos são sugeridos para manter relacionamentos mais próximos com os clientes. Hooley (2005, p. 337), cita três categorias:

- Quanto à abordagem de **construir benefícios superiores de fidelidade**, estes podem ser benefícios financeiros ou sociais. O primeiro baseia-se no acréscimo de benefícios financeiros. Estes dão ao cliente motivos financeiros para estabelecer um relacionamento de longo prazo com seu fornecedor e permanecer leal a ele. Assim, podem ser incluídos descontos por volume ou compras repetidas, cartões de fidelidade.
- O segundo benefício é o **social**. Os colaboradores trabalham para aumentar os vínculos sociais com os clientes e podem incluir o estabelecimento de grupos sociais que se encontram regularmente, como o programa de Vigilantes do Peso, eventos sociais patrocinados por uma empresa, os quais os clientes podem encontrar outros clientes, visando a desenvolver interesses mútuos.
- Outra abordagem é de **criar vínculos estruturais** com a oferta de equipamentos especiais ou links de computadores para ajudar os clientes a administrar pedidos, folha de pagamento, estoque e demais. Por meio da 2ª oferta de benefícios superiores, as empresas conseguem criar laços estruturais com seus clientes que lhes tornam difícil ou custosos mudar de fornecedor. Quando os laços estruturais são fortes, mesmo os clientes insatisfeitos podem permanecer fiéis devido aos altos custos de mudança envolvidos.

O estabelecimento de fidelidade exige ênfase no valor dos produtos e serviços, que as empresas demonstrem estar interessadas em estabelecer um relacionamento com os consumidores. Entende-se que as organizações precisam disponibilizar benefícios que provoquem seus clientes a procurar suas ofertas. GRIFFIN (1998). Para gerar clientes encantados é necessário ir além do que eles esperam e lhes proporcionar entrega de valor superior ao esperado por ele. Proporcionar encantamento requer foco no atendimento ao cliente, tanto nas estratégias desenvolvidas pela organização, quanto nas ações que se realiza no mercado (HOOLEY; 2005).

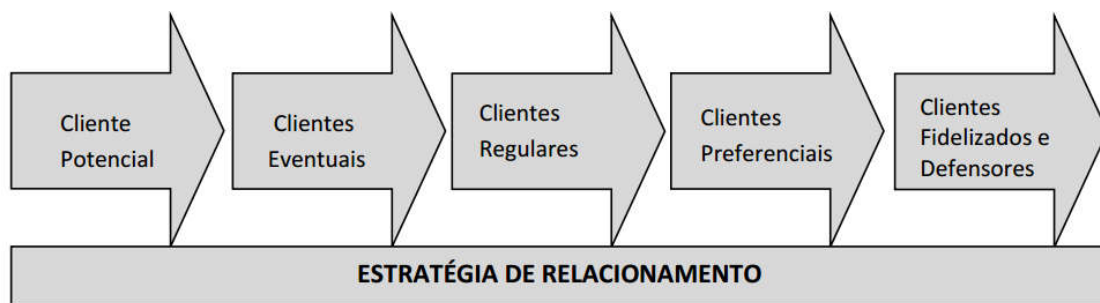
Os clientes quando encantados com a empresa tornam-se defensores de seus produtos, são menos propensos a explorar os fornecedores alternativos e são menos sensíveis aos preços. Portanto, menos propensos a migrar para a concorrência. De outra forma para clientes perdidos deve haver programas e ações que motivem seu retorno. Pode ser uma ligação ou um convite para conhecer a nova instalação

(PINHEIRO; GULLO, 2011). O gerenciamento de deserção faz modificar o foco para manter clientes e sua importância é relevante por existir vários tipos de desertores no mercado, conforme demonstram Hoffman e Bateson (2009, p. 355):

- **Desertores de preço** – mudam para concorrência por bens e serviços com preços menores e são, provavelmente, os tipos de clientes menos leais.
- **Desertores de produto** – mudam para concorrentes que oferecem bens e serviços superiores e são mais difíceis de conquistar.
- **Desertores de serviços** – desertam por causa de mau serviço ao cliente.

Os autores Kotler e Keller (2006), afirmam que a empresa deve identificar todos os possíveis clientes e fazer levantamentos para conhecer suas preferências. A partir daí deve separá-los em razão de suas características, em clientes potenciais, eventuais, regulares, preferenciais e por último defensores. Segundo Zenone (2010, p. 37), nessa mesma linha diz que, seguindo esta lógica as organizações alcançam seu objetivo máximo, que são os clientes fidelizados e os defensores. Como exposto abaixo:

Figura 2. Desenvolvimento do cliente através do relacionamento



Fonte: Zenone (2010, p. 37).

Esta lógica envolve qualificar e determinar se de fato os clientes estão propensos a comprar. A empresa deve identificar os clientes potenciais e verificar quais são os seus desejos e necessidades de compra e em seguida preparar comunicação que possa atingi-los (STONE; WOODCOCK, 1998).

Os clientes eventuais são aqueles que compram apenas em determinadas ocasiões quando é ofertado uma condição especial, como promoções ou outra conveniência que seja oferecida. Não são fiéis a um produto, marca ou empresa, pois buscam sempre uma condição mais favorável. Os regulares adquirem periodicamente algum produto ou serviço, mas não no total de sua potencialidade. Já os clientes preferenciais, além de comprarem, periodicamente, adquirem o máximo de sua potencialidade. A diferença entre o preferencial e fidelizado ou defensor, está no fato que o primeiro ainda está sujeito à ação do concorrente (ZENONE, 2010).

A organização deve entender que os clientes são o início e o fim de todos os processos organizacionais. Portanto, é fundamental identificar os atributos (básicos, esperados, desejados e inesperados) valorizados pelos consumidores e dar prioridade em atendê-los. Clientes em geral tendem a valorizar como: marca, facilidade de acesso e estacionamento, gentileza no atendimento, variedade de produtos, disposição dos produtos, vitrines e embalagens. Essa ideia é confirmada por Kotler e Armstrong (2007) quando citam que, todos os clientes são importantes, e alguns são mais importantes do que outros, devido à sua grande rentabilidade para a organização, sendo assim, as empresas devem cuidar de quem lhe proporciona condições de sobrevivência diante da concorrência.

Hoffman e Bateson (2009, p. 465) afirmam que “a retenção de clientes proporciona numerosos benefícios, incluindo os lucros derivados das vendas recorrentes, os da redução de custos operacionais e os de recomendações”. Apresentam, desta forma, diversas táticas eficazes para a retenção de clientes, como:

- Adotar perspectiva adequada e lembrar que a empresa existe para atender às necessidades de seus clientes.
- Manter contatos com os clientes entre os encontros de serviço.³⁵
- Criar confiança na empresa.
- Monitorar o processo prestação de desempenho.
- Instalar produtos e ensinar os clientes a utilizar adequadamente o que compram.
- Estar disponível quando ocorrer problemas.
- Mostrar disposição para esforço irrestrito quando necessário.

No momento que os clientes verificam que são cuidadosamente atendidos em suas exigências, surpreendidos e valorizados, costumam repetir a compra. Tendem a ter relacionamentos personalizados com a organização e, provavelmente, poderão ser fidelizados, além de se tornarem fonte segura e lucrativa por um período duradouro (SILVA; ZAMBON, 2012).

Kotler e Keller (2006, p. 155) mostram que a empresa pode utilizar cinco níveis de relacionamento com os clientes, independe da natureza dos produtos ou serviços. Estes são usados no momento da compra no varejo, com finalidade de chegar à fidelização, são esses:

- Básico**, o vendedor vende o produto, no entanto não faz qualquer acompanhamento posterior. Geralmente comum em empresas com muitos clientes e com atendimento precário.
- Reativo**, neste nível o vendedor vende o produto e apenas incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida. Voltado para lojas com serviço de informações ao cliente.
- Confiável**, nível de relacionamento onde o atendimento possui indícios de customização. O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções, pede sugestões

para melhorar o atendimento, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente seus procedimentos e ofertas.

•**Pró-ativo**, o vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para o cliente de tempos em tempos com sugestões customizadas sobre o melhor uso do produto ou novos produtos úteis.

•**Parceria**, a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meio de oferecer melhor valor. Neste nível de atendimento proporcionado é com alta customização, adaptável em empresas com clientela pequena.

Desse modo, cabe à empresa decidir quais níveis de relacionamentos devem ser utilizados, e com quais clientes trabalhar para conquista da fidelização, buscando os consumidores mais rentáveis. Os clientes são diferentes entre si, por isso necessitam de tratamento diferenciado e customização dos serviços e produtos que empresa oferta no mercado. O importante, é ter a certeza que, buscar estratégias para reter e fidelizar clientes é imprescindível para todas as empresas que tem como objetivo obter sucesso no mercado.

2.7 Geração de valor para os clientes

Para que o MR funcione é preciso criar valor para os consumidores, ou seja, fazer mais do que o esperado no momento da troca comercial, manter de fato um relacionamento duradouro com os consumidores. Para os autores Daud e Rabello (2007), valor é quanto algo representa para uma determinada pessoa, é subjetivo, é uma questão de percepção, de como cada pessoa avalia certas ofertas. Pode-se salientar que o valor atribuído pelo varejista, nem sempre é o mesmo dos consumidores. O valor para o cliente ao longo do tempo é a métrica essencial para medir a rentabilidade dos relacionamentos. Isso reforça a importância do *marketing* de relacionamento como estratégia para conquistar e manter clientes rentáveis para a empresa, alcançando vantagem competitiva em termos de valor percebido pelos consumidores.

Esta relação entre valor para o cliente e sua satisfação é atribuído a partir do momento que o produto é visto como sendo “de valor”, levando a fidelização. Portanto, os clientes compram muitas vezes o mesmo produto ou serviço mesma empresa, de acordo com a satisfação que encontraram. Caso o valor percebido pelos clientes superar suas expectativas em relação ao produto, estes ficam satisfeitos, e tendem a voltar a comprar (WOODRUFF, 1997).

Kotler (2000) ressalta que o valor entregue ao cliente é a diferença entre valor total ao cliente e o custo total para o cliente. Valor total para o cliente é o conjunto de

benefícios que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de dispêndios que esperam incorrer para analisar, obter, utilizar e descartar estes ou serviços.

Os consumidores buscam as melhores alternativas, partindo do valor percebido, em relação ao que está sendo ofertado para satisfazer suas necessidades e desejos. É importante conhecer o que os clientes analisam para realizar suas compras e que fatores utilizam para verificar o valor que percebem. A empresa deve planejar suas ações estratégicas em termos de produtos, preço, distribuição e comunicação, no sentido de oferecer o valor esperado por seus compradores. Com isso, pode promover um relacionamento capaz de conquistar clientes e manter sua fidelidade (PINHEIRO; GULLO, 2011).

Devido a competição de mercado, as organizações devem ter inúmeras formas de criar valor para seus clientes e entregar o que desejam, no intuito de torná-los fiéis. As empresas devem entender seus clientes para adequar os benefícios que serão ofertados. Com isso podem oferecer produtos e serviços que atendam aos requisitos de compra de cada consumidor, gerando relacionamentos duradouros. O relacionamento deve ser construído com base em diversos fatores, os quais geram valor ao que está sendo entregue ao cliente, deve haver uma relação custo benefício para ambas as partes. O ganho deve ser tanto da empresa quanto do consumidor. Os clientes devem sentir que fazem parte das estratégias da empresa, como parte integrante. Devem perceber o valor que está inerente ao produto ou serviço. As organizações devem melhorar seus processos, de modo que sejam mais eficientes, dando valor as opiniões e sentimentos de seus clientes KOTLER (2000).

A relação com o cliente deve ser de proximidade, deve ser visto, não apenas como quem compra, mas sim como parte integrante de todo um processo, cujo resultado final é o relacionamento de longo prazo com a empresa, que se transformará em lucro. Quando foco fica apenas nas vendas, objetiva-se satisfazer as necessidades do vendedor; em *marketing* objetiva-se satisfazer as necessidades do consumidor (COBRA, 2009).

Antecipar as necessidades dos clientes é fator decisivo para o sucesso das organizações. A percepção do que os consumidores desejam é componente chave para a estratégia de *marketing*, isso evita que a empresa cometa erros, como lançar produtos que não agradam aos consumidores e desperdiçar esforços tentando vender produtos fora da necessidade. Se a empresa é capaz de definir as necessidades

exatas dos clientes, ela pode atender melhor e gerar fidelização (PEPPERS e ROGERS, 2000).

É cada vez mais difícil se destacar através do que se oferece, pois não há quase diferença entre produtos e serviços, em um processo de comodidade, deste modo, empresas de sucesso devem agregar valor em como oferecem produtos e serviços, através de: prazos para pagamentos, garantia, programa de vantagens, fidelização, produtos e serviços personalizados e pós venda. Deve-se buscar constantes estratégias de atualizações e diferenciação, criando valor durante todo o relacionamento. Buscar uma mudança de foco, dos produtos para os processos de criação de valor. O *marketing* deve servir como facilitador dos processos de consumo e utilização pelos clientes (GRÖNROOS, 2003).

Peepers e Rogers (2002) relatam que, somente com *feedback* do cliente é possível diferenciá-lo e fazer algo que os concorrentes não fazem, alcançando vantagem competitiva. Para ter um bom sistema de gestão de relacionamento com o cliente, deve-se usar a técnica do IDIP (Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar). Percebe-se que os clientes não desejam ser atraídos como alvos ou nichos de mercado. O que inspira confiança do cliente em relação à empresa é o respeito as suas preferências e desejos.

Nesse sentido existe uma nova área na disciplina de *Marketing* que trata da co-criação de valor, a ideia segundo Brambilla (2010), é trabalhar produto e serviço em conjunto. Diferente das propostas anteriores, esta teoria busca retomar o entendimento do serviço como atividade que pode gerar valor adicional ao produto, servindo como estratégia à construção de vantagem competitiva. A co-criação, coloca o consumidor no centro das atividades econômicas, como o decisor de compras. Sendo uma alternativa para identificação das necessidades dos clientes, assim como uma alternativa ao provimento de um serviço no qual o consumidor participe, podendo ajustar adequadamente às suas necessidades, detalhes e características específicas dos produtos. Estratégia adequada co-criação de valor pode trazer satisfação do consumidor. Satisfação é resultado direto da co-criação de valor, ou é gerada por meio da percepção do valor.

Em virtude das dificuldades de mercado, onde produtos são muito parecidos quanto a atributos e preços, a diferenciação em serviços, seja na pré-venda, na venda, ou no pós-venda, faz a diferença, sendo uma alternativas à geração de valor. Possibilita que um serviço proporcione vantagem competitiva, e um atendimento

superior ao da concorrência. Esta se caracteriza como estratégia fundamental as empresas de sucesso BRAMBILLA (2010).

A co-criação de valor aplica-se em diversos segmentos. Desde tratamento médico, identificando alternativas de tratamento e, conjuntamente, médico e paciente definindo a melhor forma de tratar, ou seja, dentre algumas alternativas a que levará a melhor obtenção de resultados. Na educação superior, se torna uma alternativa de valor em situações como, por exemplo, quando o objetivo do curso é determinado pela Universidade e os alunos participam na identificação das tarefas ou na elaboração dos planos de ação. Trata-se de uma política de aula que possibilita autonomia e pode ser conjuntamente estruturada entre os clientes (alunos) e professor, remetendo aos objetivos propostos, BRAMBILLA (2011).

Assim, as empresas íntimas de seus clientes são as que se tornam peritas nos negócios e na criação de soluções para eles. Quando se faz o que o cliente deseja, gerando um trabalho bem feito, isto acaba aumentando a confiança e gera outros trabalhos. O grau de intimidade passa muito próximo e, quanto maior o relacionamento, melhor oportunidades para novas negociações. Dessa forma, Zenone (2010) acrescenta que na realidade do século XX, bastava ter um bom produto, mas na atualidade é preciso estar perto dos clientes. Para que isso aconteça, as empresas devem estar organizadas e focados no consumidor, em como aprender sobre ele.

Por meio do conhecimento do valor demandado pelo cliente, é possível entregar maior qualidade de produtos e serviços. A oferta de valor adequado leva a maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. Gronroos (2009), aponta os seguintes resultados da entrega de valor adequado: qualidade de produtos e serviços, satisfação do cliente, lealdade e lucratividade.

Os clientes querem ser tratados como se fossem únicos e de forma individual. Para entregar esta customização é preciso assumir o compromisso perante o cliente, todos devem se envolver: colaboradores, fornecedores e demais envolvidos. Gordon (2001) reforça a importância de ampliar o foco das ações de *marketing* de relacionamento, por ser um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Entende-se que o cliente fidelizado, poderá ajudar a definir seus próprios interesses.

Atribuir valor aos produtos cabe, exclusivamente, ao comprador. O produto terá tanto mais sucesso quanto maior for o valor agregado entregue ao consumidor e reconhecido por ele. A percepção de valor está totalmente inerente ao comportamento e preferências do consumidor por determinada loja. Preço ou benefícios que uma loja varejista oferece, isoladamente, não determinam a preferência do consumidor, mas a relação entre esses fatores (PARENTE, 2000).

O valor percebido é uma construção multidimensional e deriva das percepções de preço, qualidade, quantidade, benefícios e sacrifícios. Todas as dimensões devem ser analisadas, para cada categoria de produto. É necessário saber o que é importante nesse processo para chegar até as reais necessidades e desejos dos clientes, aumentando o valor disponível e obtendo vantagem competitiva, desenvolvendo melhor o relacionamento. Deve-se fazer mais do que simples perguntas do que os consumidores desejam, deve-se explorar necessidades declaradas, reais, de algo mais ou até mesmo secretas (KOTLER, 2000).

A concepção de valor percebido é a relação entre o que foi esperado pelo produto ou serviço e aquilo que efetivamente foi recebido. Nada mais é que a expectativa e percepção em relação à compra. A avaliação do produto ou serviço com base nas percepções do que era esperado em relação ao que foi entregue de fato, representa o equilíbrio percebido. Assim, valor percebido é a relação entre benefícios totais recebidos e os sacrifícios feitos pelos clientes para obter tal bem (KOTLER, 2006).

Diante do exposto, fica claro que valor para o cliente é a relação entre os benefícios recebidos quando estes adquirem um produto ou serviço e os custos incorridos da compra realizada. Assim, o cliente tanto recebe benefícios como assume custos. Os clientes procuram quais empresas oferecem maior valor total na aquisição de um produto ou serviço, tais como: valor total para o consumidor que compreende o valor da imagem, valor dos serviços, valor do produto, valor dos funcionários, além do custo total do consumidor (custo do tempo, custo monetário, custo psíquico e custo de energia física).

2.8 Endomarketing

Para que as organizações obtenham sucesso na implementação das ferramentas de MR e fidelização de seus clientes, é de suma importância que seus

colaboradores estejam dispostos a fazer algo mais pelos clientes. Neste aspecto, o *Endomarketing* ajuda a consolidar a cultura empresarial, através da valorização e divulgação de seus aspectos mais positivos, também tende a flexibilizá-la, deixando-a mais flexível a possíveis mudanças. Visa atingir uma linguagem cultural própria em todo o empreendimento, fazendo com que todos, independentemente do nível hierárquico, possam se comunicar e trazer benefícios para a organização (KOTLER, 2000).

O uso do *endomarketing*, passa a construir e a manter bons relacionamentos entre os colaboradores, levando ao comprometimento com objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços ofertados e da produtividade de pessoas e processos. Acarreta satisfação dos clientes. Percebe-se, desta forma o quão importante é o *Endomarketing* para o sucesso do *marketing*. Para Ohta e Ohta (2004), os colaboradores, departamentos e áreas da empresa também passam a ser considerados clientes internos, fazendo com que prestem serviços de melhor qualidade entre si, gerando maior cooperação e integração interna.

A respeito do termo *Endomarketing*, Brum (2010), explica que foi registrado no Brasil, em 1996, por Bekin, como fruto do resultado de sua experiência em sua atividade profissional, como gerente de uma empresa multinacional, que possuía alguns problemas, tais como: pouca integração entre os departamentos e divergência sobre as funções. Diante desses problemas, chegou à conclusão que existia total falta de conhecimento sobre a empresa, por parte de seus colaboradores e essa situação constituía um desafio, cuja solução não estava nos livros. Era necessário um instrumento para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reorientação, junto com uma reorganização interna da empresa. Desse modo, o *Endomarketing*, começou a ser utilizado como facilitador das trocas, criando harmonia, fortalecendo relações interpessoais e, principalmente, melhorando a comunicação interna.

De acordo com Grönroos (2009), o *endomarketing* parte do pressuposto que os colaboradores são o primeiro mercado interno das organizações e devem ser tratados como clientes internos. Caso os produtos, serviços e campanhas de comunicação externa não consigam ser vendidos aos colaboradores da empresa, o *marketing* tampouco poderá obter sucesso junto aos clientes finais (externos). O *endomarketing* também é conhecido como *marketing* interno. Kotler (2006), afirma que o *marketing* interno tem como fatores de sucesso tarefas, como: contratar, treinar

e motivar funcionários, que entendam os objetivos estratégicos da organização e desejem atender bem aos clientes, destaca também a associação entre o *marketing* interno, treinamento e motivação dos colaboradores para que os clientes externos sejam atendidos de maneira adequada.

É importante também conhecer os valores dos colaboradores e como isso envolve toda organização, para Dias (2011), respeitar a cultura da empresa, proporciona um bem-estar geral que traz a satisfação e motivação. O processo de implantação e consolidação do *endomarketing* exige muita persistência, apoio do pessoal das áreas de gestão de pessoas, *marketing*, operacional e principalmente dos gestores e alta direção.

Os ganhos com a implementação do *marketing* interno são imediatos, porém, resultados operacionais costumam aparecer após o segundo ano. O objetivo do *endomarketing* é proporcionar uma consciência empresarial alinhada com a visão, missão, valores, gerando clima organizacional positivo. Visa transformar o colaborador em facilitador, de modo que consiga passar a imagem da empresa, seus princípios e valores para os consumidores. O conhecimento dos colaboradores, seu nível de escolaridade, valores e formas de pensar, bem como da cultura da empresa, possibilita que a mesma realize treinamentos que serão mais bem aproveitados, levando a ganhos de produtividade. Este é um dos pilares do *endomarketing* (BRUM, 2010).

Segundo Ponce (1995), o *endomarketing* pode ter os seguintes objetivos:

- Estimular que todos os colaboradores participem ativamente da organização;
- Melhorar as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação a suas atividades;
- Identificar necessidades e desejos dos colaboradores e desenvolver formas de para satisfazê-los;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Estabelecer canais de comunicação entre as pessoas da organização;
- Assegurar que as informações da empresa cheguem a todos os colaboradores;
- Criar e promover um ambiente criativo, que facilite novas ideias;
- Construir formas de vencer resistências internas às mudanças;

- Possibilitar a Resolução de problemas de desmotivação;
- Estimular em todos a aceitação da missão, visão, objetivos e estratégias da organização.

Há inúmeros fatores que determinam sucesso ou fracasso do programa de *endomarketing*, Brum (2010), cita alguns desses fatores:

- Valorizar a cultura da empresa, valores, crenças e comportamentos inerentes a organização;
- Tratar o *endomarketing* como um processo educativo: não existe possibilidade de mudança sem que as pessoas sejam educadas para isso;
- Buscar maneiras para encantar o público interno, saber usar a criatividade como aliada na condução dessas práticas;
- Ter a informação como responsabilidade da empresa: só há participação efetiva dos colaboradores se esses são informados dos objetivos da organização;
- Passar mensagens simples, curtas e claras, que sejam de fácil entendimento.

Quanto as atividades do *endomarketing*, para Camelo e Vidal (2006), não devem estar focadas somente na melhoria incremental, com ações pontuais ou esporádicas. Principalmente, devem envolver um ambiente de crescimento individual dos colaboradores, que possa favorecer o desempenho coletivo na busca do aprendizado organizacional contínuo. O prefixo *endo* significa “para dentro, dentro de”, transmite ideia de interiorização, algo que se move para dentro.

Por isso o *endomarketing* deve ser entendido como *marketing* dentro das organizações, ou *marketing* para o público interno. Nesse mesmo sentido, Limongi e França (2009), argumentam que o *endomarketing* significa *marketing* para dentro da empresa e consiste em um conjunto de ações e meios de comunicação integrados para que os colaboradores saibam sua importância para o alcance do sucesso. Assim, Brum (2010), complementa que o *endomarketing* nada mais é que oferecer, ao colaborador, itens como: educação, atenção e carinho. Tornando assim, a equipe bem preparada e informada sobre a empresa. Ambiente criativo e feliz com pessoas capazes de surpreender, encantar e entusiasmar os clientes.

O principal objetivo do *endomarketing* é gerenciar os recursos humanos e implantar programas internos de ações para garantir o melhor ambiente possível de trabalho. Os funcionários devem se sentir motivados para atender às necessidades dos clientes. O segundo objetivo é decorrente do primeiro, atrair e reter bons funcionários. Esses objetivos podem ser desdobrados em metas mais específicas,

dependendo da situação (GRÖNROOS, 2009).

Para complementar, de acordo com Brum (2010), *Endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com a finalidade de promover entre os colaboradores e setores da organização, valores com propósito de servir o cliente. O *endomarketing* pode ser entendido como projetos e ações que consolidam a base cultural das organizações e o comprometimento dos colaboradores com o seu desenvolvimento. *Endomarketing* busca contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.

Consiste assim, de uma ferramenta complementar estratégica que, em linhas gerais, proporciona, junto à gestão de pessoas, a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização. Todo este processo de valorização do cliente interno desde a contratação, motivando, treinando, buscando conhecer seus desejos e necessidades. Resulta no sucesso da empresa nos relacionamentos com clientes externos, pois colaboradores motivados defendem a cultura organizacional com lealdade e tratarão de forma excelente os clientes externos.

3 VAREJO

A palavra varejo é derivada do idioma francês (*retailer*), e significa cortar em pedaço ou em pequenas quantidades. Embora o nome seja oriundo de uma palavra que significa retalhos, este é um dos maiores setores da economia global, e vem passando por profundas transformações, devido entrada de novas tecnologias que alteram seu modo de atuação (LEVY; WEITZ, 2000). Caracteriza-se como empresas que atendem aos anseios dos consumidores finais, exigências da pós-modernidade em relação aos produtos e serviços desejados e à perspectiva que os consumidores têm da qualidade destes (KOTLER, 2000).

Parente (2000) enfatiza que o varejo é formado por todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos ou serviços que atendem as necessidades pessoais dos consumidores. São todas as atividades envolvidas na venda de mercadorias e serviços. Como mostra Kotler (2000), o varejo pode ser entendido como as atividades ligadas comercialização de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial.

Las Casas (2005) argumenta que o varejo é como uma ponte ligando o consumidor final aos artigos comercializados, através de vendas unitárias ou em quantidades variáveis. Trata, dessa forma, como um canal de distribuição. De acordo com Cobra (2009), varejo representa a comercialização uma diversa linha de produtos, de um ou mais fabricantes, é considerado responsável por: fazer propaganda de inúmeras marcas e produtos, oferecer garantia, passar informações de mercado para os fabricantes, entre outras.

Segundo Parente (2000) varejo se difere do atacado, no sentido que esse atende clientes institucionais, que compram produtos e serviços para revender ou como insumo para suas atividades. O varejo desempenha papel intermediário, unindo produtores e atacadistas aos consumidores. Levy e Weitz (2000) classificam varejista como um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores finais, sendo último canal de negociação entre fabricantes e consumidores. Las Casas (2000) afirma que é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. Pode ser classificado em varejo com loja e varejo sem loja (marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda e varejo virtual).

O sistema varejista é um intermediário do processo de distribuição, um facilitador, que torna o produto mais homogêneo e faz com chegue até os consumidores finais no momento exato de sua necessidade. O grande crescimento do setor varejista é explicado, pois a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa. Nem sempre é possível aos consumidores comprarem direto da indústria (PARENTE, 2000).

Os varejistas, para Levy e Weitz (2000), precisam ficar atentos as mudanças no segmento, como: questões sociais - novas tendências de estilo de vida, importância de acessibilidade às lojas, questões demográficas - aumento do número de idosos, famílias menores e com duas fontes de renda e ainda o tempo cada vez menor para compras.

Nesse sentido, é necessário desenvolver formas de facilitar os consumidores na busca pelo que desejam e que encontrem da maneira mais rápida possível. Uma das tendências predominantes é a segmentação de mercado. Os varejistas que em décadas passadas, atendiam o mercado de massa, hoje passam por mudanças, atendendo segmentos menores. Essa realidade faz com que muitas organizações busquem a especialização de seus empreendimentos (CAMAROTTO, 2009).

3.1 Funções e tipos de varejo

Conforme Levy e Weitz (2000) os varejistas são responsáveis por negociar e efetuar funções que aumentem o valor dos produtos e serviços. Ofertando estes itens em variedade; divididos em lotes - pequenas quantidades; mantendo estoque e fornecendo serviços. Abaixo, algumas dessas funções:

- Menos lojas e maior impacto;
- Colaboração entre varejo e indústria e entre varejistas, buscando diferenciação da concorrência;
- Experiência de compra mais conveniente;
- Personalização – customização;
- Programas de fidelidade baseados em pontuação;
- Opinião de outros clientes como gerador de reputação para as marcas;
- Manter loja online (*ecommerce*) e *offline* – loja física;
- Compras sem cliques (e às vezes feitas diretamente pelos dispositivos eletrônicos, sem interação do cliente) farão parte da rotina dos consumidores;

Os varejistas com lojas de serviços oferecem níveis diferenciados e tipos específicos de lojas, como por exemplo: o mercado de motos, supermercados, lojas de material de construção e lojas de brinquedos. Dependendo da situação e oportunidades no mercado, surgem os formatos de empresas varejistas. Com as mudanças rápidas no mercado e novos formatos de negócios surgindo a cada instante, as empresas perceberam a importância nos estudos sobre *layout* das lojas, técnicas de venda, *merchandising* e venda por impulso (MOREIRA, 2008).

Quanto aos principais formatos do varejo, Kotler (2000), assim define:

- Loja especializada - grande variedade de um mesmo produto. Exemplo: (vestuários, itens esportivos, mobiliário, floricultura);
- Loja departamental - cada linha de produto é posta em separado. Exemplo: (cama, mesa e banho);
- Supermercado - auto-serviço e amplitude de área. Visa atender genericamente, necessidades de alimentação a artigos para limpeza;
- Lojas de conveniência - pequenas, próximas as residências, preços mais caros, baixa variedade, abertas além do horário comercial;
- Lojas de desconto - trabalham prioritariamente com marcas nacionais. Produtos mais baratos e maior volume.
- Varejistas off-price - pontas de estoque, preço mais baixo. Comercializam produtos que apresentam defeitos ou ligeiramente danificados.
- Lojas de fábrica - pertencentes aos próprios fabricantes e por eles comandados. Vendem saldos de estoque ou produtos com defeitos.
- Lojas de descontos independentes – seus donos são empregadores ou corporações divisórias de grandes varejos.
- Clubes de atacadistas – atendem organizações governamentais, algumas corporações de grande porte e fundações sem fins lucrativos. Custo operacional reduzido e poucos artigos supérfluos, a preços módicos.
- Showroom (vendas por catálogos) – preços elevados, marcas vendidas com descontos, rotatividade intensa. Trabalham com produtos sob encomenda.

Utilizar estes variados tipos de varejo, justifica-se pelo reconhecimento de sua maior eficácia em entregar, de maneira ampla, produtos e serviços para os diversos segmentos de mercado. Com experiência, especialização e ganhos de escala operacional, esses varejistas geralmente oferecem mais à empresa do que ela própria

conseguiria, além de agregar valor para os consumidores (MOREIRA, 2008).

Observa-se que são várias as opções de escolha sugeridas. Envolvendo serviços que facilitam a compra, serviços que tornam a compra aprazível, atributos financeiros, que facilitam ou possibilitam a compra, meios de divulgação do estabelecimento e a própria localização. Assim, a escolha do consumidor poderá ser feita de acordo com aquilo que ele julgar conveniente, restando ao varejista estar atento às preferências dos clientes para conseguir alcançar seus objetivos organizacionais. Parente (2000, p. 124) traz alguns atributos que os varejistas podem ofertar em suas lojas. Conforme a tabela abaixo:

Quadro 3 - Atributos para avaliação de varejistas.

| Variável | Atributos |
|------------------------|---|
| <i>Mix</i> de produtos | Variedade – amplitude e profundidade Qualidade dos produtos Exclusividade de estilo e design |
| Apresentação | Layout, departamentalização Decoração e atmosfera Comunicação visual e sinalização Conforto |
| Preço | Preço dos produtos Benefícios/custos do produto Prazo e formas de pagamento |
| Promoção | Propaganda Promoções no ponto de venda Programas de fidelização |
| Pessoal | Rapidez no atendimento Interesse e cortesia no atendimento Qualificação técnica no atendimento Serviços oferecidos |
| Ponto e localização | Proximidade Facilidade de acesso Complementaridade com outras lojas |

Fonte: Adaptado de Parente (2000, p. 124).

Baseado na oferta dos atributos elencados, o consumidor escolhe o estabelecimento varejista onde fará suas compras. Quando a oferta dos atributos

corresponde suas expectativas, cria-se uma situação com alta probabilidade de repetição do processo. Então, na mesma proporção que os anseios dos clientes são satisfeitos, a relação com estabelecimento varejista passa ser de repetição de compras, o que significa existência de um tipo especial de lealdade, conforme explicitado no item **2.9**. Kotler (2000) ressalta ainda a formação de quatro níveis de serviço no varejo, sendo eles:

- **Auto-serviço** - os próprios clientes procuram, adquirem e selecionam produtos com vistas à economia nos gastos.

- **Seleção** - o vendedor orienta o comprador e este, por sua vez, fecha a transação pagando ao vendedor pelo produto comprado.

- **Serviço completo** - os vendedores buscam auxiliar o comprador na procura, seleção e comparação do que este quer adquirir.

- **Serviço limitado** - presença da própria loja, expõe inúmeras mercadorias, ofertando também crédito, devolução e troca de produtos.

Tendo por base todos os itens elencados, pode-se dizer que a influência dos varejistas no processo de comercialização é indiscutível. Sem uma boa rede de distribuição, é praticamente impossível para qualquer empresa obter desempenho satisfatório e se manter no mercado. Outra característica atual do varejo é sua tendência de concentração em grandes redes, o domínio passa assim do fabricante para o varejista.

3.2 Tendências do varejo

Quanto às novas tendências do varejo Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que os consumidores têm agora diversas alternativas para efetuarem suas compras, como aquisições por telefone e internet. Outras tendências, são: surgimento de novos formatos e combinações de varejo, crescimento do varejo sem lojas, ascensão dos mega varejistas, lojas de especialidades, expansão global dos maiores varejistas e lojas que oferecem locais para as pessoas se encontrem.

O futuro do varejo passa pela compreensão de que os consumidores desejam ter uma experiência de compra, da relação entre varejo físico e virtual e o engajamento do cliente. Os últimos anos foram de mudanças importantes na forma como as pessoas compram e consomem produtos e serviços e para entender as razões de

uma decisão de compra é necessário pensar na rotina das pessoas e perceber elementos que podem ser traduzidos em necessidades. Sendo assim essa inversão de perspectivas, faz com que os varejistas tenham que oferecer algo mais do que somente produto de qualidade ou bom atendimento. Os consumidores tendem a optar por marcas que ofereçam uma experiência de compra diferenciada (SEBRAE, 2016).

É necessário ter foco no bem-estar dos clientes e qualificar o que é feito no sentido de surpreendê-los. Deve-se ter olhar de fora para dentro, pensando em satisfazer aquilo que o consumidor valoriza, pois nem sempre aquilo que as empresas gostam é o melhor a oferecer e este é um erro comum no varejo. No Brasil, o consumo do varejo físico é a maioria absoluta, representando 96% das vendas totais. O comércio eletrônico vem crescendo, contudo, é preciso perceber que as pessoas com acesso à internet (53% dos brasileiros), pesquisam e compram em lojas virtuais, porém em proporção bem menor do que em lojas físicas. O maior desafio do varejista é conseguir o engajamento do cliente com a marca. Consumidores engajados reservaram um lugar na mente para lembrar da empresa (SEBRAE, 2016).

A principal ameaça que o varejo tradicional vem sofrendo, são os canais de vendas diretas, que possibilita aos consumidores realizarem compras em casa. Embora o varejo esteja acontecendo desta forma, o que se percebe é que os novos formatos de lojas e os avanços na tecnologia da informação estão mudando o ambiente empresarial. Por isso tem que haver foco total no cliente, tentando assim reagir a essas mudanças no ambiente (PRIDE e FERREL, 2001).

Para Oliveira (2012), diversos varejistas tradicionais começaram a comercializar pela internet, pois perceberam que as vendas on-line são alternativas viáveis para a sustentabilidade do negócio. Desta forma, essa estratégia é muito interessante porque reduz custos e gera benefícios de logística e cadeia de suprimento. Novos formatos de lojas e novos serviços surgiram para atender às demandas diversos segmentos de mercado. Todavia, o varejista tradicional precisa desenvolver estratégias para se manter no mercado, com formatos de lojas sem grandes estoques e o menor número possível de funcionários. Assim serão capazes de combinar baixos custos e ao mesmo tempo cobrir um mercado abrangente (OLIVEIRA, 2012).

Neste mesmo sentido, Kotler (2000) se refere sobre a influência das novas mídias e das redes sociais nas estratégias de marketing. Afirma que o mundo digital alterou o modo de vida das pessoas com relação as suas compras. Os consumidores

estão deixando de comprar nos varejistas com loja física e passando usar outros meios para pesquisar, comparar e comprar produtos.

Esta mudança está ligada por alguns fatores, como: preço, necessidade, facilidade de comprar, deslocamento, redução de custos na procura por produtos e serviços, além de poder comprar nos feriados, finais de semana e horas atípicas. A variedade de produtos ofertados e modalidades de canais de compra facilita que o cliente possa comparar muitas marcas. Neste cenário, os clientes estão exigindo além da qualidade, serviços superiores e customização. A preferência pela compra via internet, proporciona uma compra mais racional, isso acontece, pois os consumidores possuem mais informações por meio de canais virtuais e interativos (KOTLER, 2000).

Todo esse cenário coloca alguns desafios aos varejistas, como o contínuo aprimoramento de sua gestão, lançamentos de novos produtos e serviços, unindo qualidade com custo compatível, novas maneiras de comercialização e comunicação com o público alvo. Para terem competitividade os varejistas têm de facilitar o acesso aos produtos, proporcionar satisfação aos consumidores e reduzir o tempo de entrega. Bem como, auxiliar na aquisição de bens e serviços e em quantidades adequadas, ofertar preços adequados e vantajosos em relação a concorrência, criar promoções, descontos e principalmente proporcionar uma experiência única de compra aos seus consumidores.

4 MÉTODO

Este capítulo tem por finalidade elencar os procedimentos de pesquisa que foram utilizados no decorrer do estudo, os quais nortearam o desenvolvimento da pesquisa com propósito de atingir os resultados desejados. Cervo (2002), diz que não há como produzir um trabalho científico sem ter conhecimento dos instrumentos que serão utilizados. Estes se constituem de termos e conceitos que devem ser distinguidos e processos que devem ser seguidos, a fim de chegar-se a resultados de cunho científico. Deste modo, pode-se levar em consideração que não existe pesquisa científica sem um método previamente estipulado.

4.1 Caracterização do estudo

O objetivo deste estudo foi levantar, descrever e analisar atributos salientes de Marketing de relacionamento, na percepção dos clientes do comércio varejista, e sua relevância para manutenção destes clientes.

O estudo foi aplicado com clientes do comércio varejista na cidade de Alegrete, localizada na fronteira oeste do Rio Grande do Sul. Para tanto, na primeira fase foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual foi aplicada a técnica de Incidentes Críticos. Posteriormente, com os dados levantados na primeira fase, se fez a parte quantitativa, com uso de questionário estruturado.

Nestes casos é adequado uso de pesquisa mista, para que na fase qualitativa, analise-se dados concretos e suas particularidades temporal e local. Enquanto na parte quantitativa identifique-se relações entre variáveis e generalizações. Este tipo de pesquisa qualitativa e quantitativa, ou métodos mistos, tem sua história nas ciências sociais e comportamentais. Está consolidada como a terceira principal abordagem de pesquisa. (GRAY, 2012). Estas fases foram melhor explicitas nos itens a seguir deste método.

4.2 População e Amostra

A população estudada corresponde a todos os clientes do comércio varejista de Alegrete – RS. Segundo IBGE (2010), o número total de pessoas residentes nesta cidade, corresponde a 77.653 pessoas. Para finalidade desta pesquisa, foram

considerados, potenciais compradores de produtos ou serviços no comércio local, todas as pessoas economicamente ativas, que segundo dados do IBGE (2010) perfazem o total de 38.541. Para esta população foi selecionado uma amostra de 407 clientes, amostragem por conveniência, levando em consideração o cálculo de amostragem com erro amostral de 5% e intervalo de confiança de 95% (GIL, 2009).

O questionário estruturado foi aplicado para esta amostra de clientes, de forma espontânea, pelo próprio pesquisador, em vários pontos da cidade. De forma que a amostra fosse heterogênea, obtendo o maior número possível das características da população estudada (MALHOTRA, 2012).

4.3 Caracterização da pesquisa

O método, a ser desenvolvido nesta dissertação, teve como base uma pesquisa exploratória e descritiva. Buscou-se em um primeiro momento descobrir dados de natureza qualitativa a respeito de uma determinada população, para logo após, de forma quantitativa, descrever suas características e as relações entre variáveis.

Para Cervo (2002) o estudo exploratório tem como objetivo familiarizar-se com determinado fenômeno, bem como, obter uma nova percepção do mesmo, descobrindo novas ideias. Busca descobrir a relação existente entre uma situação e seus elementos.

Nesta mesma linha Malhotra (2012) diz que a pesquisa exploratória auxilia na compreensão do problema de pesquisa e na obtenção de dados adicionais, caracterizando-se em um processo de pesquisa flexível e não estruturado, cujos dados primários são de natureza qualitativa. Normalmente essa pesquisa é seguida por pesquisas conclusivas (descritiva ou causal).

Segundo Gil (2009) este tipo de pesquisa tem como foco o aprimoramento de ideias e intuições acerca do fato pesquisado, envolvem na maioria dos casos: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiência com o problema pesquisado e análise de exemplos que possam estimular a compreensão.

Para complementar a fase exploratória será utilizada pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2009) são variados os estudos que podem ser classificados como descritivos. As características principais destes estudos são a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como: questionários e observações sistemáticas. É um estudo recomendado para situações onde se deseja testar

hipóteses e responder a questões específicas da pesquisa. (COOPER E SCHINDLER, 2011).

Salienta-se entre estas pesquisas, aquelas que têm por base estudar as características de um grupo, exemplo: idade, gênero, escolaridade e preferências. Outras podem propor o estudo de atendimentos em órgãos públicos, condições de habitação e criminalidade. São incluídas pesquisas com objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também pesquisas eleitorais que visam buscar a existência de associações entre variáveis. (GIL, 2009).

Segundo Cervo (2002, p. 66) “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Tenta descobrir a frequência com que um fenômeno acontece, suas relações, natureza e características. Por ocorrerem em seu habitat natural os dados devem ser coletados e organizados para o estudo propriamente dito, em suas diversas formas com dados colhidos da própria realidade, (CERVO, 2002).

O principal objetivo da pesquisa descritiva, como o nome já indica, é descrever alguma situação – estas normalmente são comportamentos, características ou funções de mercado. É usada para estimar a porcentagem de uma população que exibe um determinado comportamento. Determina o grau em que as variáveis de marketing estão associadas. É um tipo de pesquisa conclusiva que tem como foco a descrição de alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2012).

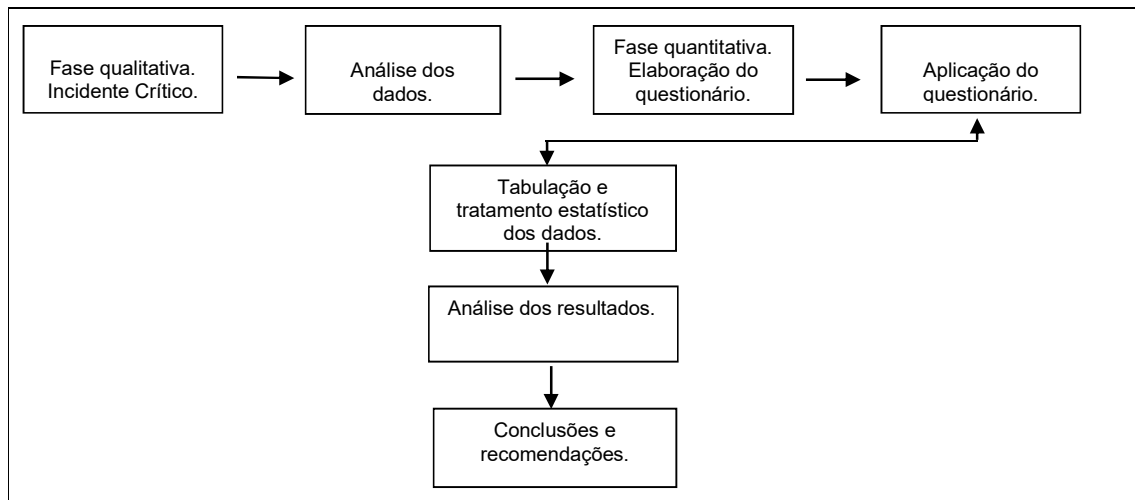
Na fase exploratória fez-se uso de pesquisa qualitativa e posteriormente na parte descritiva de pesquisa quantitativa. A pesquisa com modelagem mista ocorre quando os resultados do estudo qualitativo são utilizados como base de informações para aplicar a pesquisa quantitativa. A primeira visa explorar, tornar claro e identificar os tipos de variáveis que demandam mais investigação, as quais serão descritas na fase quantitativa. (GRAY, 2012).

Conforme Gil (2009) este tipo pesquisa geralmente assume a forma de levantamento e caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas, as quais desejam-se conhecer. Procedem-se a solicitação de informações a um grupo de pessoas, a respeito do problema estudado, e após, mediante análise quantitativa, obtêm-se as informações sobre os dados coletados.

4.4 Etapas da pesquisa

Dada à singularidade deste estudo, suas fases foram seguidas conforme demonstradas no Quadro 4. Na primeira fase foi aplicado o método de incidentes críticos e análise dos dados obtidos no intuito de descobrir dados de natureza qualitativa a respeito de uma determinada população. Posteriormente de forma quantitativa, descrever suas características e as relações entre variáveis, para então partir a elaboração do questionário, aplicação do questionário, tabulação dos dados, análise dos resultados, conclusões e recomendações. A seguir apresenta-se uma breve caracterização individual das fases da pesquisa.

Quadro 4 - Fases da Pesquisa.



Fonte: Autor.

4.5 Fase Qualitativa

Esta etapa é constituída por um período de pesquisa informal e relativamente livre, no qual o pesquisador busca obter, na máxima plenitude possível, o entendimento dos atributos que exercem influência naquilo que compõe o objeto de pesquisa. Consiste em propiciar maior intimidade com o problema que a pesquisa quer responder, com a intenção de explicitá-lo melhor (GIL, 2009).

Proporciona compreensão da linguagem, percepções e valores das pessoas, capacitando, desta forma, quanto aos dados que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e interpretar de forma correta as informações. Utiliza-se para gerar hipóteses e identificar variáveis que devem ser incluídas na pesquisa, obtendo

melhor visão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Nesta fase foi aplicada a técnica do incidente crítico. Esta técnica foi citada primeiramente no artigo de Flanagan (1954), nos Estados Unidos, em estudos na área da Psicologia. Sendo adaptada em várias áreas, como sugere Hayes (2001), este autor propôs sua utilização para identificar aspectos ou incidentes positivos ou negativos em serviços na percepção dos clientes. É gerada através dos relatos das experiências positivas e negativas vivenciadas pelo entrevistado, logo após se faz uma análise de conteúdo do que foi exposto.

Esta relação culmina na base de dados de atributos que subsidiam a elaboração do questionário de pesquisa quantitativa. O objetivo, da utilização desta técnica, nesta pesquisa, é identificar os atributos salientes de *Marketing* de Relacionamento, na percepção dos clientes do comércio varejista, na cidade de Alegrete/RS.

A utilização desta técnica tem como vantagem o fato de serem os próprios clientes, ou usuários, que definem os pontos que depois de organizados, tornam-se uma lista do que realmente é importante. Primeiramente listam-se aqueles incidentes semelhantes, os quais devem ser agrupados. É relevante prestar atenção nos adjetivos presentes nos incidentes, independentemente de serem positivos ou negativos, podendo ser agrupados em um único item de satisfação (HAYES, 1996).

Após é realizada uma nova classificação, formando-se uma necessidade, do cliente, específica. Esta fase deve ser realizada por dois especialistas (juízes) para que seja garantida a qualidade do estudo. Estes especialistas têm o papel de julgar a semelhança entre incidentes críticos. Não há limite de entrevistados, as entrevistas devem ser aplicadas até o momento que os aspectos citados comecem a se repetir. (MELO MOYANO, 1999)

Para gerar os incidentes críticos deve ser realizada entrevista individual, na qual deve-se solicitar aos entrevistados que descrevam cinco exemplos positivos e cinco negativos a respeito do produto ou serviço. Como resultado, obtêm-se os incidentes críticos, que devem ser específicos e descrever através de um comportamento ou adjetivo, um produto ou serviço. O modelo de questionário não estruturado, utilizado nesta pesquisa, está descrito no **Quadro 5**.

Quadro 5 – Modelo utilizado no incidente crítico

| a) Na sua percepção, quais os fatores FAVORECEM a permanência como cliente no comércio de Alegrete? | | a) Na sua percepção, quais os fatores DESFAVORECEM a permanência como cliente no comércio em Alegrete? | |
|--|--|---|--|
| 1 | | 1 | |
| 2 | | 2 | |
| 3 | | 3 | |
| 4 | | 4 | |
| 5 | | 5 | |

Fonte: (Adaptado de Melo Moyano, 1999).

Na aplicação desta técnica não foi definido número de entrevistados, as entrevistas foram sendo realizadas com clientes do comércio, amostragem por conveniência, e posteriormente foram sendo analisadas pelo pesquisador com o acompanhamento do professor orientador. Foram realizadas 14 entrevistas, porém a partir da 9ª, começou a se repetir os atributos citados, sendo que foram realizadas mais 3 entrevistas e confirmado que não surgiram novos atributos.

4.6 Fase Quantitativa

Esta é a etapa descritiva da pesquisa e tem como objetivo explicar e analisar as relações entre as variáveis, bem como quantifica opiniões, dados e informações. Assim o tratamento das variáveis, levou em conta o método estatístico descrito, visto como a ciência dos dados desenvolvida coleta de dados empregados na investigação e em análises (MARTINS, 2010).

4.7 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado nesta fase foi o questionário estruturado com escala de diferencial semântico de sete pontos, totalizando 22 questões. Para confecção deste instrumento foi utilizado os resultados obtidos na fase qualitativa, atributos salientes de *marketing* de relacionamento, com base nestes dados foi possível elaborar o questionário estruturado, conforme apêndice **B**.

Dado como um instrumento mais utilizado para coletar dados, em razão de oferecer a medida com maior exatidão daquilo que se deseja, o instrumento de coleta de dados possui questões logicamente relacionadas com o problema de pesquisa.

Deve ser limitado em sua extensão e pode possuir perguntas fechadas e ou abertas (CERVO, 2002).

Os questionários possuem três objetivos específicos: traduzir as informações desejadas em um conjunto de questões que os entrevistados tenham condições de responder; motivar o entrevistado a se envolver no assunto, cooperando e completando a entrevista; minimizar o erro na resposta, respostas imprecisas. A elaboração é complexa, exigindo cuidado na seleção das questões, escolha daquelas que oferecem condições para obtenção de informações válidas. Os temas precisam estar de acordo com os objetivos propostos na pesquisa (MALHOTRA, 2012).

Desta forma para a aplicação dos questionários aos entrevistados, foi utilizada a técnica de levantamento *survey*, que segundo Malhotra (2012), se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem perguntas sobre comportamento, atitudes, intenções, características demográficas e de estilo de vida. Estas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou via computador. Geralmente é utilizado o questionário estruturado visando certa padronização no processo de coleta de dados. Elabora-se um questionário formal e as perguntas são feitas em ordem específica em um processo direto.

O levantamento é um processo de mensuração da pesquisa utilizado na coleta de informações durante uma entrevista estruturada e permite combinar com uma amostra estatística resultados e conclusões para projeções de populações grandes e diversas (MALHOTRA, 2012).

Deste modo, foi elaborado questionário estruturado com perguntas **fechadas**, onde foram entrevistados 407 clientes do comércio varejista de Alegrete – RS, escolhidos de forma aleatória. Destes, 207 respostas foram concluídas por meio de questionário enviado eletronicamente, com uso de Formulário *Google*, disponíveis de forma gratuita a qualquer usuário da *internet*. Os questionários eletrônicos foram enviados via email e redes sociais, retornando 207 respostas. Outras 200 respostas foram concluídas por meio de entrevistas realizadas diretamente junto ao cliente, em diversos pontos da cidade de Alegrete- RS, pelo próprio pesquisador. As respostas destes foram lançadas pelo pesquisador, ~~dentro do~~ formulário eletrônico, para posterior tabulação dos dados obtidos.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados através do programa estatístico *Statistical Package for Social Science* (SPSS), que permitiu por meio da estatística descritiva com médias e desvio padrão se chegar às conclusões. Procedeu-se, inicialmente, com a tabulação dos dados obtidos nos questionários. Foi realizada uma análise comparativa, descritiva das variáveis e os resultados obtidos.

A análise e interpretação dos resultados buscou verificar o grau de relevância dos atributos de Marketing de Relacionamento, no comércio varejista de Alegrete-RS, bem como a relação destes com as variáveis em estudo (idade, escolaridade, gênero e renda. Deste modo, foi demonstrado primeiramente a análise da etapa qualitativa da pesquisa e após a parte quantitativa, que foi dividida em análise descritiva dos dados obtidos e análise com uso de estatística de correlação.

5.1 Análise da fase qualitativa

Esta fase teve como amostra 14 clientes do comércio varejista, conforme explicado no item 4.5. Com as respostas destes clientes foi gerada uma lista de incidentes críticos, classificados em itens de fidelização e agrupados em atributos, que serviram de base para a elaboração do questionário estruturado, aplicado na fase quantitativa. Obteve-se um total de 69 incidentes, entre positivos e negativos, que foram agrupados e classificados de acordo com a bibliografia existente, conforme item 4.5. Os atributos foram relacionados ao mix de *marketing*. Chegou-se a um total de 22 itens de fidelização e após classificados, resultaram em 6 necessidades específicas. Conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Quantitativo de Incidentes Críticos

| Item de fidelização | N °Citações | Atributo | Mix de <i>Marketing</i> | % |
|---------------------|-------------|-------------|-------------------------|-----|
| Agilidade | 6 | | | |
| Simpatia | 4 | | | |
| Atenção | 4 | Atendimento | Promoção | 23% |
| Empatia | 2 | | | |
| Ambiente | 5 | | | |

| | | | | |
|---------------------|----|----------------|---------|------|
| Localização | 2 | Infraestrutura | Praça | 12% |
| Estacionamento | 1 | | | |
| Qualidade | 7 | | | |
| Entrega | 4 | | | |
| Pós-venda | 3 | Serviços | Produto | 22% |
| Garantia | 1 | | | |
| Prazo p/ pagamento | 6 | | | |
| Menor preço | 3 | | | |
| Brindes | 2 | Preço | Preço | 17% |
| Descontos | 1 | | | |
| Confiança | 5 | | | |
| Tempo de existência | 3 | | | |
| Comprometimento | 2 | Marca | Produto | 16% |
| Lealdade | 1 | | | |
| Site da loja | 4 | | | |
| E-commerce | 2 | Tecnologia | Praça | 10% |
| Aplicativo | 1 | | | |
| Total | 69 | | | 100% |

A necessidade com maior número de Incidentes relacionados foi a de atendimento, com 23% do total. Tem como principal item descrito pelos clientes do comércio em Alegrete-RS, a agilidade para atender, natural, pois há cada vez menos tempo, então as pessoas buscam agilidade. O segundo mais lembrado foi a simpatia no atendimento, aliada a agilidade, pode agregar simpatia com rapidez para atender. Em seguida a necessidade mais lembrada foi a de serviços, com 22% dos incidentes. Os principais itens de fidelização citados foi a qualidade dos serviços e a empresa possuir entrega. Em terceiro lugar ficou itens de fidelização relacionados a preço, com 17% do itens citados. Os clientes buscam ter prazo para pagamento, 6 itens expostos e menor preço para comprar, 3 itens. Em quarto, quinto e sexto lugares, ficaram respectivamente as necessidades de fidelização quanto a marca, Infraestrutura e tecnologia. Com destaque ao item confiança, relacionado a marca, que teve 5 itens citados pelos clientes, colocando em evidência, que os consumidores estão preocupados com relacionamento de longo prazo com as organizações.

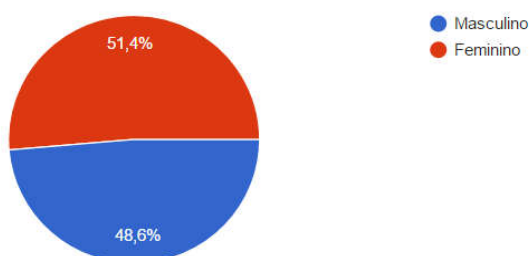
5.2 Análise da fase quantitativa

A fase quantitativa foi realizada em duas etapas: análise descritiva, para posicionar e elucidar os dados coletados, após os dados foram categorizados em postos (posições) para que fosse possível aplicar a técnica estatística de correlação. A estatística abrange técnicas capazes de aprimorar as decisões empresariais, identificando anormalidades que exigem medidas com percepção estratégica alinhada aos procedimentos empresariais (DOANE; SEWARD, 2014).

5.2.1 Análise descritiva dos dados

A função da estatística descritiva é a de envolver um processo destinado aos estudos observacionais que passa desde a coleta, a organização, a sumarização, até a análise e a interpretação das características, sintetizados em tabelas e gráficos, fornecendo ao pesquisador a melhor compreensão dos dados, baseada normalmente em amostras, mas sem que haja inferências a respeito da população (STEVENSON, 2001; BARBETTA; REIS; FREUND, 2007; BORNIA, 2008). Nesse sentido, a análise descritiva desta pesquisa, fez uso de instrumentos de estatística tais como desvio padrão, médias, amplitude mínima e máxima, para então tabular, analisar e comparar os dados obtidos. Após a tabulação por postos, os dados foram inseridos no software SPSS 20, para aplicação de estatísticas descritivas. O resultado foi exposto em gráficos e tabelas para melhor entendimento, conforme segue abaixo:

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados.

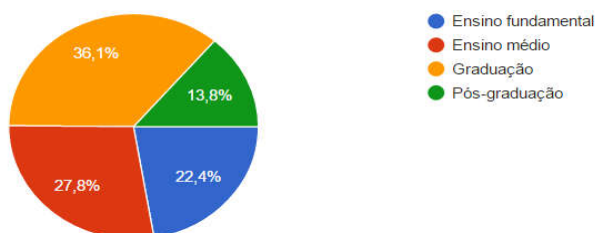


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Do total de 407 entrevistados, foram 209 mulheres, 51,4 % dos participantes e 198 homens, 48,6%, o que significa que a amostra se mostrou equivalente entre

peças de gênero diferentes, o que deixa esta amostra mais próxima da realidade da população estudada.

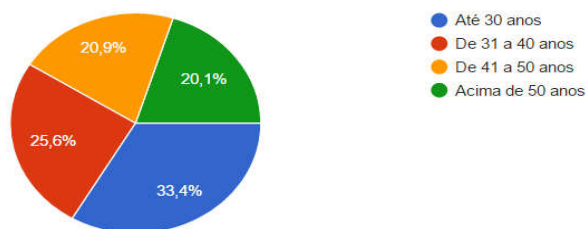
Gráfico 2 – Escolaridade dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A variável escolaridade, apresentou uma divisão entre pessoas com nível superior e aquelas que possuem nível médio e fundamental. 204 respondentes disseram possuir apenas nível médio ou fundamental, o que corresponde a 50,2% do total. Ao passo que, 49,8% do total de entrevistados, 203 pessoas, possuem no mínimo graduação, como nível de escolaridade, perfazendo 203 pessoas. Na visão do pesquisador, isso evidencia principalmente que as pessoas com nível de escolaridade mais elevado, estavam mais dispostas a participar da entrevista.

Gráfico 3 – Idade dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A variável idade, possui como faixa etária com maior número de respondentes, jovens até 30 anos de idade, com 33,4% do total de respostas, perfazendo um total de 136 entrevistados. Somando-se a faixa de 31 a 40 anos, temos que, as duas faixas etárias juntas, correspondem a 59,0% do total, com 240 respondentes entre elas.

Indicando uma grande maioria de entrevistado jovens, essa diferença se dá, pois este público se mostrou mais disposto a responder ao questionário de pesquisa.

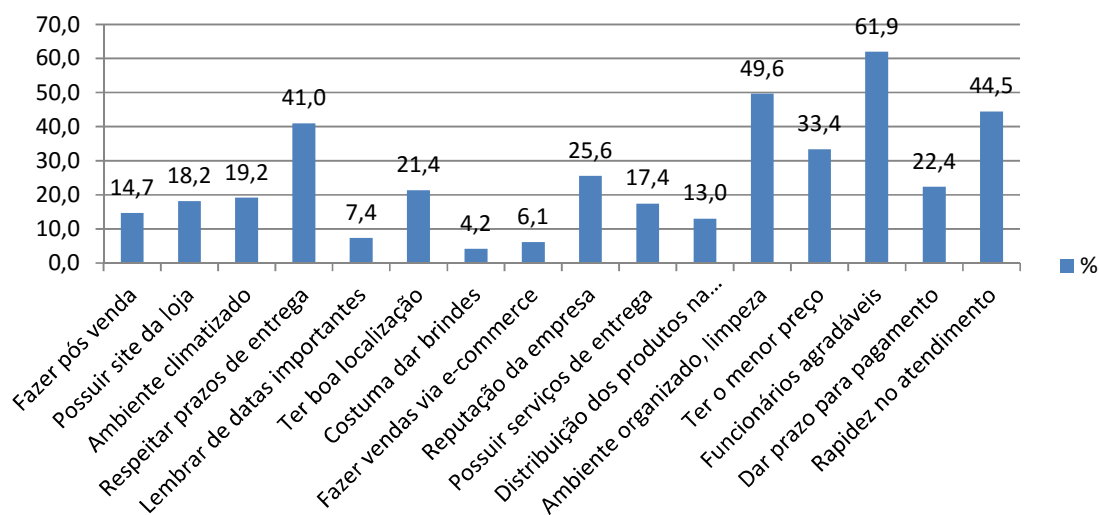
Gráfico 4 – Renda dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A variável renda, possui na faixa de até 2 salários o maior número de respondentes, com 55,8% do total de respostas, perfazendo um total de 227 entrevistados. Sendo bem expressiva em relação as demais. Seguida da faixa de renda de 2 a 5 salários com 30,5% do total de respondentes, perfazendo 124 pessoas. As duas faixas etárias juntas, correspondem a 86,3% do total, com 351 respondentes. Indicando expressiva maioria de entrevistados abaixo de 5 salários mínimos.

Gráfico 5 - Itens de fidelização, mais importantes.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nesta questão, os entrevistados foram perguntados sobre os quatro principais itens para permanência como cliente. Sendo que, o principal item foi funcionários agradáveis, ligado ao atendimento, com 61,9 % do total de respostas, perfazendo um

total de 252 respostas, seguido pelo item ambiente organizado, com 49,6%, rapidez no atendimento 44,5% e respeitar prazos de entrega com 41% do total de pesquisados.

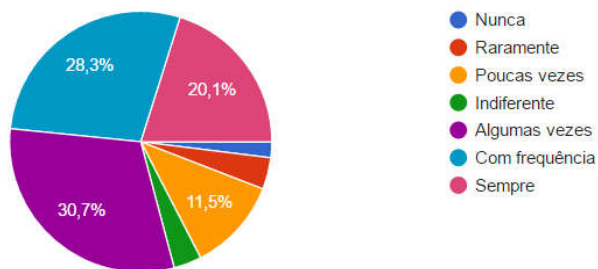
Estes atributos apontam para o valor percebido pelos clientes, ou seja, o quanto os clientes estão recebendo além do esperado. A concepção de valor percebido é a relação entre o que foi esperado pelo produto ou serviço e aquilo que efetivamente foi recebido. Nada mais é que a expectativa e percepção em relação à compra (KOTLER, 2006).

Esta relação entre valor para o cliente e sua satisfação é atribuído a partir do momento que o produto é visto como sendo “de valor”, levando a fidelização. Portanto, os clientes compram muitas vezes o mesmo produto ou serviço mesma empresa, de acordo com a satisfação que encontraram (WOODRUFF, 1997).

Gráfico 6 – Mudança de preferência por lojas

Você costuma mudar de preferência por lojas do comércio, quando algum dos 04 itens escolhidos deixa de ser realizado?

(407 respostas)



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Pode-se destacar que a expressiva maioria dos pesquisados, muda de preferência por loja do comércio, caso os itens de fidelização de sua escolha não sejam atendidos. Somaram 79,1% do total das respostas, perfazendo 322 pessoas, que mudam com frequência 28,3%, sempre 20,1% e algumas vezes 30,7%. Estes dados demonstram que a grande maioria dos consumidores troca de empresa quando não está sendo atendido adequadamente.

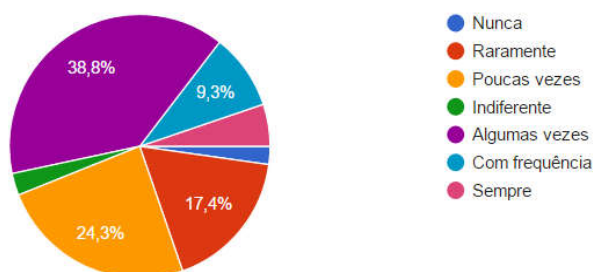
Autores como Kotler (2000) e McKenna (1999), reforçam que a chave da retenção é a satisfação dos clientes, e ressaltam que os clientes satisfeitos permanecem leais por mais tempo. Estes irão falar favoravelmente da empresa e de

seus serviços, são menos perceptíveis à concorrência, permitem uma rotina no atendimento diminuindo os custos, compram novos produtos ou serviços e oferecem novas ideias. Neste sentido a base para permanência dos clientes é satisfazê-los em suas necessidades.

Gráfico 7 – Busca por itens de fidelização

No comércio de Alegrete, os 04 itens que você escolheu são encontrados com facilidade?

(407 respostas)



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Pode-se destacar que a expressiva maioria dos pesquisados, não encontra com facilidade os itens de fidelização de sua preferência, nas lojas do comércio em Alegrete-RS. Do total de respondentes, 82,7 % possuem dificuldade em encontra-los. O que perfaz um total de 337 pessoas. Isso evidencia que há carência no atendimento das necessidades dos consumidores. Existe oportunidade, para que surjam organizações com visão de relacionamento com os clientes, que possam passar da simples troca comercial para uma relação de longo-prazo.

Segundo Berry (2002), deve-se trabalhar com a personalização de produtos ou serviços e entregar customização. As empresas têm a oportunidade de customizar o relacionamento ao aprender sobre as características específicas e requisitos de cada cliente, e, em seguida, capturar esses dados para uso quando necessário. Ofertar um serviço mais preciso, sob medida para cada situação. Ao fazê-lo, eles fornecem aos seus clientes um incentivo para permanecer como clientes, em vez de "começar de novo" com outros fornecedores.

Tabela 2 - Estatística Descritiva

| | N (número coletado) | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|--------------------------|---------------------|--------|--------|-------|---------------|
| Gênero | 407 | 0 | 1 | 0,51 | 0,500 |
| Escolaridade | 407 | 0 | 3 | 1,41 | 0,983 |
| Idade | 407 | 0 | 3 | 1,28 | 1,129 |
| Renda | 407 | 0 | 3 | 0,62 | 0,813 |
| 01 - Agilidade | 407 | 0 | 6 | 4,53 | 1,580 |
| 02 - Simpatia | 407 | 0 | 6 | 4,85 | 1,556 |
| 03 - Atenção | 407 | 0 | 6 | 4,92 | 1,484 |
| 04 - Ambiente | 407 | 0 | 6 | 4,43 | 1,544 |
| 05 - Localização | 407 | 0 | 6 | 4,08 | 1,689 |
| 06 - Estacionamento | 407 | 0 | 6 | 3,12 | 2,150 |
| 07 - Qualidade | 407 | 0 | 6 | 5,11 | 1,385 |
| 08 - Entrega | 407 | 0 | 6 | 4,54 | 1,800 |
| 09 - Pós-venda | 407 | 0 | 6 | 4,19 | 1,931 |
| 10 - Prazo p/ pagamento | 407 | 0 | 6 | 4,53 | 1,699 |
| 11 - Menor preço | 407 | 0 | 6 | 4,67 | 1,680 |
| 12 - Brindes | 407 | 0 | 6 | 2,47 | 2,062 |
| 13 - Confiança | 407 | 0 | 6 | 4,70 | 1,590 |
| 14 - Tempo de existência | 407 | 0 | 6 | 3,34 | 1,887 |
| 15 - Comprometimento | 407 | 0 | 6 | 4,94 | 1,506 |
| 16 - Site da loja | 407 | 0 | 6 | 2,83 | 2,229 |
| 17 - E-commerce | 407 | 0 | 6 | 2,66 | 2,145 |
| 18 - Aplicativo | 407 | 0 | 6 | 2,32 | 2,062 |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Para melhor aferição das escalas, os itens de fidelização foram divididos por postos, ou seja nível 0 para nada relevante e nível 6 para totalmente relevante. No geral as questões que obtiveram melhor desempenho, encontram-se no posto número **5**, do arredondamento, ou seja, com grau de importância **muito relevante**. Os itens mais citados pelos respondentes desta pesquisa estão relacionados na **Tabela 3**.

Tabela 3 – Posição dos itens de fidelização

| Item de fidelização | Posição |
|----------------------------|----------------|
| Qualidade | 5,11 |
| Comprometimento | 4,94 |
| Atenção | 4,92 |
| Simpatia | 4,85 |
| Confiança | 4,70 |

| | |
|-----------------------------|-------------|
| Menor preço | 4,67 |
| Agilidade | 4,53 |
| Prazo para pagamento | 4,53 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Considerando os três pontos que apresentaram maior importância para que os clientes permaneçam em uma loja do comércio, são eles: a qualidade do atendimento, o Comprometimento com a marca e atenção que recebem. Os itens, com menor grau de importância na pesquisa, foram os brindes, obtendo uma média em torno de 2,47 e uso de aplicativo, com média de 2,32, ambos arredondados para o posto 2, pouco relevante. Os resultados revelam que os consumidores pesquisados encontram dificuldade em obter itens relacionados a atendimento, tais como: simpatia, comprometimento, atenção e agilidades. Existe uma oportunidade para empreendedores que possam implementar uma gestão de *Marketing* voltada para o relacionamento com os clientes.

5.2.2 Análise de correlação dos Dados

Esse capítulo é destinado à análise de correlação dos dados coletados nesta pesquisa. Quanto à análise de Correlação, este estudo tem como meta determinar o quão bem pode ser explicado o grau de relação entre duas variáveis (X e Y), fornecendo a força de relacionamento e dando suporte ao pesquisador, para verificar quais variáveis são importantes, indicando até que ponto os valores de uma variável está relacionado com os de outra (STEVENSON, 2001; SPIEGEL; STEPHENS, 2009).

As análises da correlação das variáveis da pesquisa foram realizadas com o uso do *Software Statistical Package for Social Science* versão 20 (SPSS 20). No entanto, antes, os dados apresentados, por serem dados qualitativos, foram categorizados em postos (posições) para que fosse possível aplicar técnica estatística de correlação (Ver APÊNDICE D). Realizados estudos de correlações entre as variáveis descritas, foram realizadas as análises e as interpretação de seus resultados, conforme segue.

A variação da correlação ocorre conforme os valores abaixo:

0,000 até 0,499 – correlação fraca;

0,500 até 0,599 – correlação;

0,600 até 1 – correlação forte;

Pelo fato da pesquisa ser um questionário com respostas qualitativas utilizou-se de estatística não paramétrica para analisar os resultados, sendo assim, foi aplicado o coeficiente de correlação de Spearman. A significância aplicada ao teste de correlação de Spearman possui duas hipóteses: H0: $r = 0$, não existe correlação significativa ($p\text{-valor} > 0,05$); H1: $r \neq 0$, existe correlação significativa ($p\text{-valor} < 0,05$). Suguem abaixo, tabelas com as análises:

Tabela 4 – Relação da variável gênero com o item agilidade

| Variável | Item de fidelização | Correlação | p-valor |
|----------|---------------------|------------|---------|
| Gênero | Agilidade | -0,170 | 0,001 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre gênero e renda é negativa, isso quer dizer que quando o gênero tende a ser feminino, a agilidade tende a ser menos relevante, variam inversamente.

Tabela 5 – Relação da variável gênero com o item escolaridade

| Variável | Variável | Correlação | p-valor |
|----------|--------------|------------|---------|
| Gênero | Escolaridade | 0,144 | 0,004 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre gênero e escolaridade é positiva, isso quer dizer que quando o gênero tende a ser feminino, a escolaridade tende a ser maior, variam proporcionalmente.

Tabela 6 – Relação da variável gênero com o item brindes

| Variável | Item de fidelização | Correlação | p-valor |
|----------|---------------------|------------|---------|
| Gênero | Brindes | 0,144 | 0,004 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre gênero e brindes é positiva, isso quer dizer que quando o gênero tende a ser feminino, os brindes tendem ser mais relevantes, variam proporcionalmente. As mulheres são mais suscetíveis a gostar de brindes na hora da compra.

Tabela 7 – Relação da variável escolaridade com o item localização

| Variável | Item de fidelização | Correlação | p-valor |
|--------------|---------------------|------------|---------|
| Escolaridade | Localização | -0,388 | 0,000 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre escolaridade e localização é negativa, isso quer dizer que quando o nível de escolaridade tende a ser mais elevado, a localização tende a ser menos relevante.

Tabela 8 – Relação da variável escolaridade com o item prazo para pagamento

| Variável | Item de fidelização | Correlação | p-valor |
|--------------|---------------------|------------|---------|
| Escolaridade | Prazo p pgto | -0,402 | 0,000 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre escolaridade e prazo para pagamento é negativa, isso quer dizer que quando o nível de escolaridade tende a ser mais elevado, dar prazo para pagamento tende a ser menos relevante.

Tabela 9 – Relação da variável escolaridade com o item site

| Variável | Item de fidelização | Correlação | p-valor |
|--------------|---------------------|------------|---------|
| Escolaridade | Site | 0,379 | 0,000 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre escolaridade e site é positiva, isso quer dizer que quando o nível de escolaridade tende a ser mais elevado, a loja possuir site tende a ser mais relevante. Pessoas com nível escolar mais alto, tendem a optar por lojas com que utilizam site.

Tabela 10 – Relação da variável idade com o item Atenção

| Variável | Item de fidelização | Correlação | p-valor |
|----------|---------------------|------------|---------|
| Idade | Atenção | 0,121 | 0,014 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre idade e o item atenção é positiva, quanto maior a idade, maior será o interesse por atenção no atendimento.

Tabela 11 – Relação da variável idade com o item site

| Variável | Item de fidelização | Correlação | p-valor |
|----------|---------------------|------------|---------|
| Idade | Site | -0,361 | 0,000 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre idade e site é negativa, quanto mais velho, menor a probabilidade de preferir este item. Então, os jovens tendem a gostar mais de lojas que possuem a opção de site.

Tabela 12 – Relação da variável idade com o item e-commerce

| Variável | Item de fidelização | Correlação | p-valor |
|----------|---------------------|------------|---------|
| Idade | Ecommerce | -0,363 | 0,000 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre idade e E-commerce, ou comércio eletrônico, é negativa, quanto mais velho, menor a probabilidade de preferir este item. Então, os jovens tendem a gostar mais de lojas que possuem a opção de compras pela internet.

- Agilidade com $r = -0,170$ e $p\text{-valor} = 0,001$, o que indica correlação fraca apesar de significativa; sendo correlação negativa quer dizer que quando o gênero tende a ser feminino, a agilidade tende a ser em uma faixa menor, ou seja, menos relevância, variam inversamente.

Quadro 6 – Resumo da pesquisa

Na etapa Qualitativa, os itens de fidelização com maior repetição entre os entrevistados, foram aqueles relacionados com atendimento, com 23% do total de itens. Na fase quantitativa temos novamente, destaque para um item de atendimento, a preferência por funcionários agradáveis, com 61,9% do total de respostas, 252 entrevistados responderam esse item.

Pode-se identificar que a expressiva maioria dos clientes mudam de preferência por lojas do comércio varejista, caso os itens de fidelização de sua escolha não seja encontrados, 79,1% do tal de respondentes se disseram dispostos a trocar de loja, o que perfaz um total de 322 respostas indicando que os clientes mudam de loja quando não estão satisfeitos. Quando perguntados sobre a facilidade em encontrar os itens de fidelização que haviam escolhido, a grande

maioria dos entrevistados, 82,7% das pessoas, disseram que, no comércio varejista de Alegrete, é difícil encontrar os itens escolhidos.

Houve destaque para alguns itens com relação a análise de correlação: houve correlação negativa entre a idade dos entrevistados em relação a preferência por itens de tecnologia, como site da loja, e-commerce e aplicativos. Ou seja quanto mais jovem, maior a probabilidade de preferir loja que possuem site, venda pela internet ou aplicativo. Na mesma linha a relação entre renda e itens de tecnologia foi positiva, ou seja, quanto maior a renda, maior a preferência por itens de tecnologia, como site da loja, e-commerce e aplicativos.

6 CONCLUSÃO

A busca pela fidelização dos clientes e sua satisfação, deve ser a regra principal em toda organização que deseja obter sucesso, pois o mercado está cada vez mais dinâmico e competitivo. Neste cenário, fica mais difícil para as empresa se manterem terem diferencial e se destacarem das demais.

Assim, deve-se utilizar de meios para reter os cliente, nesse sentido, o *Marketing* de relacionamento está diretamente ligado às estratégias de fidelização dos clientes, pois tem como princípio fundamental a relação de longo prazo entre empresa e seus consumidores, possibilitando a entrega de valor percebido. Assim, os consumidores sentem-se próximos, como parte integrante das decisões da empresa e condicionados a realizar novas compras.

Para Zeithaml e Bitner (2003), o MR deve ser considerado uma filosofia dentro das empresas, com foco na manutenção de clientes comprometidos e rentáveis para a organização, mantendo-os como clientes fiéis. Pode-se perceber que o objetivo básico do MR é, construir e manter o número de consumidores, a médio e longo prazo e que estes sejam rentáveis para a organização.

Para Kotler (2000), manter clientes atuais e potenciais para a empresa, torna-se de importância vital, desenvolver relacionamento estreito, com intuito de buscar a fidelização e que este cliente se torne lucrativo para a empresa. O *marketing* de relacionamento vem sendo priorizado como uma das principais ferramentas para a tomada de decisão das diversas organizações no tocante a retenção e fidelização de consumidores.

A relação entre valor para o cliente e sua satisfação é gerada a partir do momento que o produto é visto como tendo valor, levando a fidelização. Portanto, os clientes compram muitas vezes o mesmo produto ou serviço na mesma empresa, de acordo com a satisfação que encontraram. Caso o valor percebido pelos clientes superar suas expectativas em relação ao produto, estes ficam satisfeitos, e tendem a voltar a comprar (WOODRUFF, 1997).

Kotler (2000) ressalta que o valor entregue ao cliente é a diferença entre valor total ao cliente e o custo total para o cliente. Valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de dispêndios que esperam incorrer para analisar, obter, utilizar e descartar estes ou serviços.

Nesse sentido Brambilla (2010), fala em co-criação de valor, diferente das propostas anteriores, esta teoria busca retomar o entendimento do serviço como atividade que pode gerar valor adicional ao produto, servindo como estratégia à construção de vantagem competitiva. A co-criação, coloca o consumidor no centro das atividades econômicas, como o decisor de compras. Sendo uma alternativa para identificação das necessidades dos clientes, assim como uma alternativa ao provimento de um serviço no qual o consumidor participe, podendo ajustar adequadamente às suas necessidades, detalhes e características específicas dos produtos.

Fidelização surge do *marketing* de relacionamento. As pessoas buscam negociar com empresas que ofereçam valores agregados a seus produtos ou serviços, antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento duradouro, que consiga satisfazer seus desejos e necessidades individuais. Fidelizar ou reter o cliente é resultado de uma estratégia de marketing que possui foco na frequência de compra dos clientes, aumento das vendas e recompensa o cliente por compras repetidas (DIAS, 2003). Fidelidade dos clientes, garante rentabilidade a longo prazo. Conforme Berry (2002) cliente fiel é uma forma para obter competitividade e aumentar os lucros.

Nesta perspectiva, desenvolveu-se o estudo com clientes do comércio varejista, em Alegrete – RS, no intuito de identificar os atributos de *Marketing* de relacionamento e o grau de relevância para manutenção dos clientes como compradores nestas lojas, bem como, a relação entre essas variáveis e os itens de fidelização.

A teoria estudada sobre *Marketing* de Relacionamento e Fidelização, trouxe base para entender as respostas dos entrevistados, em suma grande parte dos pesquisados sente que não é atendido com plenitude nos atributos de MR expostos, ou seja, as empresas do Comércio Varejista em Alegrete-RS, de alguma forma estão falhando na satisfação de seus clientes.

Foi possível perceber que o principal atributo para fidelização dos clientes é o atendimento. Tanto na parte qualitativa da pesquisa, quanto na quantitativa, os atributos salientes de MR, foram relacionados a necessidade de atendimento. Itens como Entrega, simpatia e atenção tiveram destaque. A maioria dos entrevistados percebem o MR como essencial para permanência como cliente, visto que, a expressiva maioria dos respondentes da pesquisa, opta pela troca de empresa, caso não seja atendido plenamente.

É preciso que o comércio varejista, em Alegrete – RS, se modernize, utilize novas tecnologias, visto que, os itens com maior correlação, estão relacionados aos jovens, os quais preferem lojas que utilizem site, e-commerce ou aplicativo. Busque criar alternativas para suprir os itens de fidelização destacados nesta pesquisa. Como são itens voltados principalmente ao atendimento, poderia buscar treinamento aos colaboradores para que possam suprir esta necessidade, criando valor para os clientes.

Para estudos futuros, é necessário investigar, onde estão as principais falhas no sentido da entrega de valor para os consumidores. Buscar saber quais os recursos de *Marketing* de relacionamento e fidelização as empresas do comércio varejista em Alegrete-RS, estão usando, como estão usando e se podem agregar novas ferramentas para atrair, manter e fidelizar seus consumidores

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. **Estatística para cursos de engenharia e informática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam**. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 400, 2002.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of servisse perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Markeiting*. V 01. 01. P. 59-77, 2002.
- BERRY, L. L. **Relationship marketingmarketing**. In: BERRY, L.L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (Eds.). *Emerging perspectives of services marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983. p. 25-38.
- BOGMANN, ItzhakMeir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRAMBILLA, FLÁVIO RÉGIO & DAMACENA, CLÁUDIO. **Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente**. *REMark* v. 10, n. 3, p. 151-176, set./dez. 2011.
- BRAMBILLA, FLÁVIO RÉGIO E SAMPAIO; MARCELO GATTERMANN PerinIndicadores **tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.13, n.2, p.107-129, maio/ago. 2008.
- BRAMBILLA, FLÁVIO RÉGIO. **Entendendo a Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Conceito e Premissas**. XXXIV Encontro da ANPAD. RJ 25 a 29 de Setembro de 2010.
- BRETZKE, Mirian. **MarketingMarketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Mangement)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.
- CAMAROTTO, M. R. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- CAMELO, Marjony Barros; VIDAL, Mauricelia Bezerra. **O Endomarketingmarketing a partir da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard**. In: IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios, Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2006.
- CERVO, A. L. **Metodologia científica 5º edição**. São Paulo. Prentice Hall. 2002.
- COBRA, M. **Administração de marketingmarketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAUD, Miguel; RABELLO, Valter. **Marketing de varejo**: como incrementar resultados com a prestação de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DIAS, SÉRGIO ROBERTO. **Gestão de marketingmarketing**. 2a. edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

DOANE, D. P.; SEWARD, L. E. Estatística **Aplicada à Administração e Economia**. Tradução Mauro Raposo de Mello 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, Berkeley, v.51, jul., n.4, p.327-358, 1954.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada economicamente**: economia, administração e contabilidade. Tradução: Claus Ivo Doering. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 2009.
GORDON, I. *Marketingde Relacionamento*. São Paulo: Futura, 2001.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

GRAY, D. **Pesquisa no Mundo Real**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, CHRISTIAN. **Marketing: gerenciamento de serviços**. 3a. edição. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

GRUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. **Gerenciando clientes como investimento**. São Paulo: Artmed, 2006.

HAMMER, M. **A empresa supereficiente**. Revista Exame/Harvard Business Review. Parte da Ed. 764 de Exame, Abril 2002.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente: Desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketingmarketing*. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2005.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, M. W; BARTON A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. **Services marketing: people, technology, strategy**. 6th. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2010.

MALAVIYA, P.; SPARGO, S. **Relationing to customers: how and when to strengthen your customer relationships**. *INSEAD R&D: Working Papers*, Fontainebleau, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada**. 3. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MCKENNA, REGIS. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 21.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MELLO MOYANO; Carlos. **Desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para a avaliação da satisfação do consumidor de serviços de turismo**. 1999, 163 f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

MOREIRA, JOSÉ CARLOS. **Serviços de marketing: um diferencial competitivo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MORGAN, R.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. *Journal of MarketingMarketing*, [S.L.], 58, n 3, p. 20-38, july 1994.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: Relacionamento, qualidade, valor**. Rio

de Janeiro: LTC, 1999.

NICKELS, WILLIAM G.; WOOD. Marian Bruk. **Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

OHTA, Marcelo; OHTA, Monica Yumi. O uso do Endomarketingmarketing para a promoção da criatividade e da inovação nas organizações. In: VII SEMEAD, 2004.

OLIVEIRA, BRAULIO. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PEDRON, C. PICCOTO, W.; MARTINS, D. **Factors that influence the success of customer relationship management**. International Network of Business and Management Journals (INBAM), Lisboa, Portugal, junho, 2013.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **One to one manager: real-world lessons in customer relationship management**; New York: Currency/Doubleday, 1999.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **One to one sales force**. New York: Currency, 2000.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos de marketing: suporte às estratégias de negócios da empresa**. São Paulo: Atlas, 2011.

PONCE, F. A. U. Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco. São Paulo, 1995. Tese Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy**. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, Winter Issue, 1991.

PRIDE, WILLIAM M.; FERREL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RAPP, Stan & COLLINS, Thomas L. **O Novo Maximarketing: O Guia Clássico para Adequar sua Estratégia de Propaganda, Promoção e Marketing na Economia da Informação**. São Paulo. Makron Books, 1996.

REICHHELD, F. **Princípios da Lealdade**. São Paulo: Campus/ Elsevier, 2001

SHARMA, A.; SHETH, J.N. **Relationship marketing: an agenda for inquiry**. *Industrial Marketing Management*, v. 26, p. 87-89, 1997.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Evolving relationship marketing into a discipline**. *Journal of Relationship MarketingMarketing*, v. 1 n. 1, p. 3-16, 2002.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. 2ª ed.,

Thousand Oaks: Sage, 2000.

SILVA, Fábio Gomes da.; ZAMBON, Marcelo Socorro (Org.). **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SPIEGEL, M. R.; STEPHENS, L. J. **Estatística**. Tradução José Lucimar do Nascimento. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Coleção Schaum.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Habra, 2001.

STONE, Merlim; WOODCOCK, Neil. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

STONE, Merlim; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998. 92

SWIFT, RONALD. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing marketing de relacionamento com o cliente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TEMPORAL, P.; TROTT, M. **Romancing the customer: maximizing brand value through powerful relationship management**, 2001.

VAVRA, T. C. **Marketing de relacionamento: after marketing marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

WILSON, D. An integrated model of buyer seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.L.], n. 23, p.335-346, Fall 1995.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.25, n. 2, p. 59-63, 1997.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviço: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/noticia/67-destaques/3902-o-futuro-do-varejo>. Acesso em 05/08/2016

<http://www.fcdl-rs.com.br/2013-11-07-05-30-59/noticias/2377-vendas-do-comercio-varejista-gaучo-registram-queda-de-12-25-em-abril-de-2016> - Acesso em 04/09/2016

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/default.shtm> - Acesso em 10/09/2016

APÊNDICE A – Incidente Crítico

Prezados clientes,

Meu nome é Vitor Almada e sou aluno do Mestrado em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Esta é a primeira etapa de minha pesquisa para dissertação (trabalho final para conclusão do curso). Possui o objetivo de identificar os atributos mais importantes para que os clientes permaneçam ou não comprando produtos e serviços em determinada empresa do comércio em Alegrete.

Agradeço sua participação em minha pesquisa.

a) a) Na sua percepção, quais os fatores FAVORECEM a permanência como cliente no comércio de Alegrete?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

b) Na sua percepção, quais os fatores DESFAVORECEM a permanência como cliente no comércio de Alegrete?

| | |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

| TECNOLOGIA | 1. Nada relevante | 2. Pouco relevante | 3. Algo relevante | 4. Indiferente | 5. Relevante | 6. Muito relevante | 7. Totalmente relevante |
|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------|--------------------|-------------------------|
| 16 – Site da loja | [] | [] | [] | [] | [] | [] | [] |
| 17 – E-commerce | [] | [] | [] | [] | [] | [] | [] |
| 18 - Aplicativo | [] | [] | [] | [] | [] | [] | [] |

| Destes itens, escolha os 04 mais importantes: | |
|--|--|
| (01) Fazer pós venda | (09) Reputação da empresa |
| (02) Possuir site da loja | (10) Possuir serviços de entrega |
| (03) Ambiente climatizado | (11) Distribuição dos produtos na loja |
| (04) Respeitar prazos de entrega | (12) Ambiente organizado, limpeza |
| (05) Lembrar de datas importantes | (13) Ter o menor preço |
| (06) Ter boa localização | (14) Funcionários agradáveis |
| (07) Costuma dar brindes | (15) Dar prazo para pagamento |
| (08) Fazer vendas via e-commerce | (16) Rapidez no atendimento |

Você costuma mudar de preferência por lojas do comércio, quando algum dos 04 itens escolhidos deixa de ser realizado?

| 1. Nunca | 2. Raramente | 3. Poucas vezes | 4. Indiferente | 5. Algumas vezes | 6. Com frequência | 7. Sempre |
|----------|--------------|-----------------|----------------|------------------|-------------------|-----------|
| [] | [] | [] | [] | [] | [] | [] |

No comércio de Alegrete, os 04 itens que você escolheu são encontrados com facilidade?

| 1. Nunca | 2. Raramente | 3. Poucas vezes | 4. Indiferente | 5. Algumas vezes | 6. Com frequência | 7. Sempre |
|----------|--------------|-----------------|----------------|------------------|-------------------|-----------|
| [] | [] | [] | [] | [] | [] | [] |

Você costuma viajar para comprar no comércio em cidades da região?

| 1. Nunca | 2. Raramente | 3. Poucas vezes | 4. Indiferente | 5. Algumas vezes | 6. Com frequência | 7. Sempre |
|----------|--------------|-----------------|----------------|------------------|-------------------|-----------|
| [] | [] | [] | [] | [] | [] | [] |

Você costuma comprar via e-commerce (comércio eletrônico)?

| 1. Nunca | 2. Raramente | 3. Poucas vezes | 4. Indiferente | 5. Algumas vezes | 6. Com frequência | 7. Sempre |
|----------|--------------|-----------------|----------------|------------------|-------------------|-----------|
| [] | [] | [] | [] | [] | [] | [] |

Muito Obrigado por suas respostas