



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Cássia Caroline Wink

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE DA EMPRESA
TRANSPORTES ROHLOFF E SEUS PRINCIPAIS CLIENTES**

Santa Cruz do Sul

2017

Cássia Caroline Wink

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE DA EMPRESA
TRANSPORTES ROHLOFF E SEUS PRINCIPAIS CLIENTES**

Trabalho de Curso III apresentado ao curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mirela Jeffman dos Santos.

Santa Cruz do Sul

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela inteligência e oportunidade de alcançar a realização dos meus sonhos.

A minha família pela educação que me fora dada, pelo apoio, incentivo, paciência e compreensão pelas minhas horas de estudo para a realização deste trabalho. Agradeço em especial ao meu pai (in memoriam) que foi e sempre será o meu grande incentivador e exemplo de como conquistar cada objetivo e nunca desistir.

Ao meu namorado Leandro, pelo companheirismo de sempre, apoio e auxílio nas tarefas da faculdade e por estar ao meu lado em todos os momentos.

Agradeço a minha querida orientadora, prof. Mirela Jeffman dos Santos, pelo carinho, dedicação, disponibilidade, competência e pelos conhecimentos transmitidos durante a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a empresa Transportes Rohloff pela oportunidade e autorização para a realização desse trabalho e as outras empresas e profissionais que contribuíram para a conclusão do mesmo.

RESUMO

O transporte rodoviário é um dos setores mais importantes para a economia do Brasil, é responsável por praticamente toda a distribuição de produtos no país e como em diversos outros segmentos do mercado de trabalho, esse, apresenta uma grande concorrência, exigindo das transportadoras particularidades que possam atrair, cativar e fidelizar os clientes. McKenna (1992) enfatiza o relacionamento profissional como um dos fatores que possam diferenciar a prestação de serviço de uma empresa das demais, principalmente quando o mercado dispõe de várias opções de concorrência em determinado segmento. Por meio deste trabalho buscou-se analisar a presença do marketing de relacionamento existente entre a transportadora e seus principais clientes, avaliar o quão importante é a essa relação para a empresa prestadora de serviços, identificar fatores que necessitam serem melhorados e propor sugestões de melhoria para aperfeiçoar o trabalho e a relação entre a clientela atual e transmitir isso aos novos clientes. Para realizar a pesquisa, foram aplicadas sete entrevistas com perguntas semiestruturadas aplicadas a um representante das quatro principais empresas clientes e três entrevistas aplicadas ao diretor e dois gerentes da transportadora. Também foi realizada a observação participante na empresa no período de agosto a setembro de 2017 a fim de identificar como os funcionários relacionam-se entre si e com os seus principais clientes. Contudo, percebe-se que a transportadora preza pelo relacionamento com seus clientes durante a realização do trabalho no dia a dia, porém destacam-se alguns fatores necessários de melhorias para atingir um melhor desempenho, como a contínua expansão da empresa, treinamento com funcionários, redesenho de cargos e funções e investimento em programas de gerenciamento de informações e divulgação da empresa, com isso, a empresa investe em seu crescimento e na relação profissional entre cliente e fornecedor com propósito de alcançar a fidelização de seus atuais clientes e conquistar nova clientela.

Palavras – chave: Marketing de relacionamento, clientes e fornecedores, fidelização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma.....	17
----------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos entrevistados	40
Quadro 2: Sugestões de melhorias	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS.....	10
2.1 Objetivo geral	10
2.2 Objetivos específicos	10
3 JUSTIFICATIVA.....	11
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	14
4.1 Histórico.....	14
4.2 Clientes, fornecedores e concorrentes	15
4.3 Estrutura organizacional	16
4.4 Norteadores estratégicos	18
4.4.1 Visão	18
4.4.2 Missão.....	18
4.4.3 Valores	18
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
5.1 Histórico do marketing: do marketing com ênfase nos produtos ao marketing com ênfase no relacionamento.....	19
5.2 Definições de marketing.....	21
5.3 Marketing de relacionamento: conceitos.....	21
5.4 Benefícios do marketing de relacionamento	23
5.5 Estratégias para o marketing de relacionamento	25
5.6 CRM - <i>Customer Relationship Management</i>	28
5.7 Fidelização e retenção de clientes	31
5.8 Aplicabilidade de marketing de relacionamento	34
6 MÉTODO.....	35
6.1 Tipo de pesquisa.....	35
6.2 Amostragem	36
6.3 Coleta de dados	36
6.4 Instrumento da coleta de dados	38
6.5 Análise dos dados	39
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
7.1 Relacionamento entre empresa e clientes.....	41

7.2 Desempenho da empresa.....	43
7.3 Imagem da empresa.....	46
7.4 Pontos fortes e fracos do serviço prestado	48
7.5 Vantagens e desvantagens de trabalhar com parceria.....	50
7.6 Concorrência	52
7.7 Fidelização dos clientes	54
7.8 Sugestões de melhoria	56
8. CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICES	67
Apêndice A: Roteiro de entrevista - Clientes.....	67
Apêndice B: Roteiro de entrevista – Diretor	69

1 INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário é um dos setores mais importante para a economia do Brasil, pois, de acordo com o site Meios de Transporte (2017), praticamente todo o abastecimento do país é realizado pelo transporte de caminhões que viajam de norte a sul levando diversos produtos, grãos e alimentos para todas as regiões e setores da agricultura, indústria e comércio.

Apresentando uma distribuição desigual pelo território nacional, o modal rodoviário possui muitas vantagens tornando-se superior aos outros modais, como ferroviário e hidroviário, e com isso passou a ser o principal meio de transporte desde que as regiões brasileiras foram interligadas por rodovias. Razzolini Filho (2011) realça que a malha rodoviária instalada no Brasil representa cerca de 20% do total do território (estradas pavimentadas e não pavimentadas), sendo que a malha ferroviária representa em torno de 0,4% apenas.

A empresa Transportes Rohloff atua no setor de transporte há 19 anos e realiza fretes de sementes, grãos, produtos perecíveis e tabaco, sendo que em época de safra, a frota permanece viajando em torno de 60 a 90 dias direto fora do estado, prestando serviços a seus principais clientes que são o alicerce para a continuidade da empresa no mercado, já que são os mesmos que fornecem as cargas para serem transportadas e conseqüentemente a renda da empresa.

Demo (2003), citada por Demo e Pontes (2008), comenta que a retenção de clientes é muito mais importante do que a atração de novos clientes. Pesquisas na área mostram que 68% dos negócios empresariais são resultantes da manutenção de clientes satisfeitos e que para conquistar novos clientes a empresa acaba desembolsando um valor dez vezes mais alto, pois precisa investir em inovações e tecnologias para conseguir competir no mercado. Com isso nota-se a importância da conquista do cliente, do respeito e do bom relacionamento constante entre as partes que resulta na fidelização dos mesmos com a empresa.

O presente trabalho busca analisar o marketing de relacionamento presente entre a empresa Transportes Rohloff e seus principais clientes, a fim de propor melhorias no desempenho dos serviços prestados pela transportadora, tornando o relacionamento profissional cada vez melhor e fidelizando sua clientela.

O trabalho será composto inicialmente pela apresentação dos objetivos seguido da justificativa e apresentação da empresa, que conta a história desde o início da transportadora até a estrutura formada nos dias atuais. No referencial teórico apresenta-se a revisão de literatura sobre marketing de relacionamento e seus principais assuntos, iremos relacionar as ideias dos autores a fim de apresentar as diversas visões de cada um sobre o assunto. O próximo capítulo apresenta a composição do método utilizado para a realização da pesquisa, após encontra-se a análise dos resultados onde identifica-se os relatos dos clientes e funcionários da transportadora que foram entrevistados e as sugestões de melhoria, no último capítulo apresenta-se a conclusão obtida do presente trabalho.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

O objetivo desse trabalho é analisar o marketing de relacionamento entre a empresa Transportes Rohloff e seus principais clientes.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Avaliar a importância do marketing de relacionamento para a empresa prestadora de serviços;
- ✓ Identificar fatores que precisam ser melhorados nos serviços prestados pela transportadora;
- ✓ Propor melhorias no relacionamento entre a empresa e clientes.

3 JUSTIFICATIVA

Com o modal rodoviário tornando-se o principal meio de transporte no país, algumas dificuldades presentes em outros modais principalmente o ferroviário e hidroviário foram supridas, como o tráfego limitado pelos trilhos ou rios, necessidade de outro tipo de transporte para fazer a mercadoria chegar a seu destino final, má conservação dos trilhos, período de seca nos rios e viagens realizadas especialmente para grandes distâncias e com grande quantidade de cargas. Porém, com o crescimento do transporte rodoviário surgiram vários obstáculos no caminho como a longa jornada de trabalho, o roubo de cargas, estradas mal conservadas apresentando grandes chances de acidentes, baixo preço do frete em relação ao alto preço dos combustíveis e manutenções, altos impostos, entre outras situações que dificultam o dia-a-dia dos caminhoneiros que viajam de ponta a ponta do Brasil girando a economia do país.

A atual crise econômica enfrentada pelos brasileiros reflete também no setor de transportes. O site O Carreteiro (2017) apresenta o resultado de uma pesquisa de defasagem dos fretes realizada pela Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC&Logística), em colaboração com a Agência Nacional de Transportes Terrestre (ANTT), que mostra uma diminuição de 24,83% nos fretes de carga lotação, que ocupa toda capacidade de carregamento do caminhão e 11,77% para carga fracionada, que ocupa somente uma parte da capacidade de carregamento do caminhão. A pesquisa apresenta também que em mais de 80% das empresas pesquisadas, o faturamento do último ano caiu em média 19,13%.

Tanto para as empresas transportadoras quanto para os profissionais autônomos desse setor, as dificuldades encontradas no caminho são grandes. Muitos deles não possuem trabalho fixo com alguma empresa, ou seja, dependem de fretes terceirizados para poderem trabalhar, com isso, a renda varia conforme a quantidade de trabalho, podendo um mês trabalhar bastante e ter uma renda significativa ou então ficar quase o mês todo sem conseguir boas cargas e logo, não conseguir cumprir com as suas obrigações.

No ano de 2015, o Brasil possuía 1.881.936 caminhões em circulação, conforme um relatório elaborado pela Sindipeças - Sindicato Nacional da Indústria de

Componentes para Veículos Automotores (2016), o que representa um aumento de 1,2% na frota comparado ao ano anterior. A pesquisa ainda nos apresenta que o estado de São Paulo é o que possui maior predominância do transporte rodoviário representando 36,8% do total, seguido do estado de Minas Gerais com 10,36% e Rio de Janeiro com 8,98%.

A frota da Transportes Rohloff viaja praticamente por todos os estados do país, mas onde possui maior fluxo de carregamentos e fretes é nos estados Rio Grande do Sul que representa 8,50% do total de cargas transportadas no país, Goiás (2,95%) e Mato Grosso do Sul (1,26%).

A apresentação desses números se reflete na concorrência entre as empresas do setor. Com isso, o poder de barganha dos clientes torna-se grande, pois a oferta é quase tão grande quanto à demanda e a exigência dos clientes para com os serviços prestados mostrar-se um dos fatores determinantes para a escolha dos profissionais. Os aspectos avaliados pelos clientes abrangem diversas áreas desde a pontualidade, segurança, qualidade no transporte e o bom relacionamento entre as partes envolvidas, que são indispensáveis para qualquer convivência duradoura. Estes valores devem iniciar desde os sócios e administradores e serem repassados no dia-a-dia para todos os funcionários que representam o nome da empresa e possuem o poder de exaltar o bom relacionamento e os valores que a mesma prioriza.

O trabalho realizado pela Transportes Rohloff vem se destacando, pois a empresa prioriza todos os fatores citados e trata com respeito e cordialidade todos que utilizam seus serviços e, com isso, vem conquistando importantes clientes no mercado que são a principal fonte de trabalho e renda da transportadora.

Um dos ideais da empresa é crescer no setor do transporte, permanecer com a prestação de serviço, fidelizar os clientes atuais e conquistar novos, firmando uma parceria agradável a todos e que beneficie a transportadora consolidando a mesma na realização de seu trabalho e logo, na conquista de sua renda, trazendo com isso um faturamento confortável e favorável para novos investimentos e novos empregos. Estas condições se aproximam dos apontamentos de Nickels e Wood (1999), que citam o marketing de relacionamento como o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutualmente benéfico entre as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse.

Sendo assim, o presente trabalho realiza uma análise do relacionamento profissional entre a empresa e seus principais clientes a fim de identificar e trabalhar os pontos críticos desta relação e fortalecer os pontos fortes que contribuem para o crescimento da mesma e para a continuidade na prestação de serviços com aqueles que hoje a empresa trabalha. O estudo contribui para a criação de uma relação diferenciada entre a Transportes Rohloff com os seus principais clientes, com objetivo de estabelecer um relacionamento profissional respeitoso, ágil e com foco na fidelização dos clientes existentes e que ao mesmo tempo consiga atrair novos clientes para a transportadora, conquistando-os com a realização de seu trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Histórico

A empresa Transportes Rohloff foi fundada em 1998 na cidade de Santa Cruz do Sul - RS, quando Hugo Rohloff adquiria seu primeiro caminhão através do Consórcio Scania. Hugo havia sido demitido de uma grande empresa para a qual trabalhava há 15 anos e com o valor de sua rescisão fez o consórcio que mudaria sua vida. Hugo propôs a seus dois irmãos investir no ramo de transportes e incentivou cada um deles a comprarem um caminhão para viajarem pelo Brasil, ambos se tornaram sócios da empresa.

A partir de 2003, a empresa conseguiu adquirir um número maior de caminhões e passou a prestar serviço para grandes empresas da região e no ano de 2006 a transportadora firmou contrato com a empresa a Du Pont Pioneer, instalada na cidade de Santa Cruz do Sul.

No ano de 2014, um dos sócios decidiu vender sua parte na empresa para Hugo, que já era e permanece sendo o sócio majoritário da transportadora.

A empresa conta com o escritório matriz sediado em Santa Cruz do Sul, e devido ao grande número de cargas, no ano de 2014, a transportadora precisou abrir uma filial inscrita com CNPJ no estado do Mato Grosso, na cidade de Campo Verde devido às leis do estado que não permitiam o transporte interestadual de carga lotação sem realizar o manifesto das mesmas e no ano de 2015 a transportadora instalou um escritório de apoio para gerenciamento e organização dos fretes e caminhões na cidade de Formosa no estado de Goiás. Essas cidades foram escolhidas, pois são nelas que a empresa tem o maior fluxo de carregamento e as maiores filiais do seu principal cliente. Atualmente, a frota é composta por 27 caminhões, sendo 23 caminhões com carretas graneleiras que possuem capacidade para carregamento de até 32 toneladas e quatro caminhões *trucks* que tem capacidade de 14 toneladas, e três carros de apoio sendo duas camionetes modelo S10 e um carro de passeio modelo Gol.

4.2 Clientes, fornecedores e concorrentes

Desde o ano de 2006 a empresa renova anualmente seu contrato de prestação de serviço junto à empresa multinacional Du Pont Pioneer sede de Santa Cruz do Sul, que torna-se a principal cliente da transportadora, para a qual é realizado fretes de sementes de milho e soja para todas as regiões do país e diante disso, em época de safra, a frota permanece viajando em torno de 60 a 90 dias direto fora do estado. A empresa transporta também tabaco para a fumageira Universal Leaf Tabacos de Santa Cruz do Sul - RS e erva-mate para a Ervateira Baldo da cidade de Encantado – RS, além destes que são clientes fixos, a transportadora realiza outros fretes que surgem a fim de montar uma roteirização para que os caminhões não façam longas viagens vazios.

A empresa possui vários fornecedores devido às viagens por todo o país e o longo período que os caminhões permanecem fora. Dentre esses fornecedores, destacam-se os principais parceiros da empresa, que atendem os diversos serviços que a transportadora necessita e muitas vezes têm condições especiais de atendimento e pagamento, o que fortalece o relacionamento entre as partes, segue relação a baixo:

- ✓ Brasdiesel Scania, concessionária de caminhões de Lajeado – RS;
- ✓ Rodovale Guerra, fornecedor de carretas situadas em Lajeado– RS;
- ✓ Recapadora Vipal de Arroio do Meio - RS e Pirelli da cidade de Lajeado - RS são os fornecedores de pneus;
- ✓ Sansuy fornecedor de lonas para as carretas, situada em Porto Alegre – RS;
- ✓ Gaúcho Diesel e Volmir Manutenções de Santa Cruz do Sul – RS, Mecânica BR Diesel de Estrela - RS, Oficina Faquinello de Pranchita – PR e Oficina Norte Sul da cidade de Formosa – GO, são as principais oficinas com as quais a transportadora trabalha;
- ✓ Rede de postos Nevoeiro e Central de Santa Cruz do Sul - RS, Postos Décio de Uberlândia – GO e Aldo Locatelli de Rondonópolis – MT.

Como concorrentes, existem duas transportadoras da região que também prestam serviços para os clientes com a qual a Transportes Rohloff realiza seus principais fretes, sendo uma concorrente do mesmo porte da Transportes Rohloff, e a

outra empresa concorrente é considerada de porte maior, pois possui mais caminhões. Deve-se considerar também a concorrência entre os caminhoneiros autônomos que realizam alguns fretes para a fumageira Universal e para a ervateira Baldo.

4.3 Estrutura organizacional

A empresa possui 35 colaboradores, sendo um colaborador o diretor da empresa, quatro colaboradores atuando no setor administrativo onde executam funções financeiras, de recursos humanos e marketing, dois colaboradores no setor de gerência operacional que executam a administração geral da frota e 27 motoristas, esses funcionários trabalham na cidade de Santa Cruz do Sul. A empresa possui ainda mais um funcionário fixo no escritório de apoio na cidade de Formosa – GO que executa a função de administração da frota com os caminhões que estão na cidade, ele possui a responsabilidade de conferir os itens básicos para carregamento e agendar as cargas que saem para o caminhão que está na vez de carregar, ou então, contata caminhoneiros terceirizados para transportar a carga.

Na cidade de Campo Verde – Mato Grosso, a transportadora possui uma filial com CNPJ e I.E inscrito devido às leis do estado que não permitem o transporte interestadual de carga lotação sem realizar o manifesto das mesmas em uma empresa registrada na junta comercial do estado, além de Mato Grosso, o outro único estado que possui essa lei vigente é o Rio Grande do Sul. Conforme o site da Secretaria de Estado de Fazenda do Governo do Estado de Mato Grosso – Sefaz – MT (2014), as empresas prestadoras de serviços rodoviários optantes pelo Simples Nacional ficam obrigadas a emitir o Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais (MDF-e) a partir de 1º de julho de 2014. Com isso, a transportadora cumpre com as exigências legais, porém não possui nenhum funcionário nessa cidade. A transportadora realiza a emissão dos manifestos usando o CNPJ e I.E. da filial e envia por e-mail aos motoristas que imprimem o manifesto na empresa onde irão carregar ou em postos parceiros da transportadora.

Os setores contábil, jurídico, segurança do trabalho e limpeza são terceirizados.

Na Figura 1 é representado o organograma da empresa, que, segundo os autores Sobral e Peci (2013), representa a estrutura organizacional da empresa e o conjunto de decisões estruturais adequadas às estratégias de cada setor, contribuindo para o ambiente da empresa em geral.

Figura 1: Organograma



Fonte: Documentos internos da empresa.

4.4 Norteadores estratégicos

Os norteadores estratégicos constituem o planejamento da empresa, colaborando para o desenvolvimento da mesma e orientando o caminho pelo qual a empresa deve seguir, qual o seu posicionamento perante o futuro e os valores que devem ser respeitados e levados em consideração na realização de seus trabalhos.

Chiavenato (2010) relata:

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. [...] A estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 62).

4.4.1 Visão

Ser referência no transporte rodoviário, por meio da qualidade dos serviços prestados e pela capacidade de seus colaboradores praticarem o que a empresa tem de mais preciso – os seus valores.

4.4.2 Missão

Ser uma empresa reconhecida nacionalmente, por sua capacidade de transportar com qualidade em todos os aspectos e rentabilidade na prestação dos serviços de frete.

4.4.3 Valores

- ✓ Qualidade e segurança no trabalho;
- ✓ Respeito e cordialidade com todas as pessoas;
- ✓ Flexibilidade;
- ✓ Obediência e cumprimento às leis vigentes;
- ✓ Pontualidade e responsabilidade;
- ✓ Honestidade;
- ✓ Respeito ao meio ambiente.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Creswell (2010), o referencial teórico compartilha os resultados obtidos de outros estudos que estão intensamente relacionados com o assunto do trabalho que está sendo realizado.

Nesse capítulo apresenta-se citações sobre a história do marketing, o surgimento e conceitos de marketing de relacionamento, bem como alguns assuntos importantes que fazem menção para a realização do marketing de relacionamento em uma empresa, serão citados diversos autores e suas variadas opiniões sobre o assunto para que possamos ter uma visão ampla e usufruir de suas contribuições sobre cada tema apresentado. Por último, apresenta-se citações referentes à aplicabilidade do marketing de relacionamento em empresas e com clientes, realizadas em outras pesquisas, a fim de demonstrar a importância do assunto e a contribuição que o mesmo trará para a empresa estudada.

5.1 Histórico do marketing: do marketing com ênfase nos produtos ao marketing com ênfase no relacionamento

Durante a era industrial, nas décadas de 1930 e 1940, o objetivo das empresas era trabalhar conforme o modelo Fordista, que ditava padronização nos serviços, produção em escala e redução nos gastos da fabricação para que as mercadorias pudessem ser vendidas por um preço baixo e adquiridas por um número maior de compradores, nessa época as empresas concentravam o marketing centralizado no produto (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010). Kotler e Keller (2006) comentam que os consumidores precisavam se adequar com o que tinham disponível no mercado, devido à produção em escala fabricar grandes quantidades de produtos padronizados sem que fosse possível personalizá-los para cada cliente conforme sua preferência, tamanho ou cor. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), lembram o famoso ditado de Henri Ford: “O carro pode ser de qualquer cor, desde que seja preto” (p. 11).

O Las Casas (2007) menciona que devido à produção em série nas empresas, nessa época surgiram os primeiros excessos de demanda e precisou-se dar uma

atenção maior à técnica de vendas e a comercialização já que a oferta superou a demanda e os produtos estavam acumulados em estoques. O autor ainda relata que em meados de 1950, na era do marketing, muitos empresários perceberam que o foco somente nas vendas não era uma forma de comercialização muito correta, as vendas não eram mais constantes e o que estava ganhando lugar era a conquista e a manutenção de negócios a longo prazo, priorizando as relações com os clientes.

Até essa época, a Associação Americana de Marketing (AAM) definia marketing como “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produto ao consumidor ou usuário”, porém após vários questionamentos, no ano de 2004 houve uma atualização nesse conceito:

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público. (LAS CASAS, 2007 p.7).

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), com o surgimento da era da informação no início do ano 2000, o marketing com foco nos produtos acabou perdendo totalmente seu espaço e dando lugar ao marketing de relacionamento, uma vez que as informações ficaram mais acessíveis e os consumidores mais informados e exigentes, com isso, as empresas necessitaram voltar sua atenção para os clientes, ao atendimento, aos produtos oferecidos e às campanhas de marketing que tentam chegar ao coração e mente dos consumidores, isso fez com que o marketing tenha o seu objetivo principal voltado ao consumidor. A partir dessa mudança, Kotler e Keller (2006) citam o surgimento da “customização em massa”, uma nova expressão dada à capacidade que as empresas têm de produzir em massa produtos, serviços e comunicações projetados para atender às necessidades individuais de cada cliente.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), descrevem que o marketing atualmente está entrando em uma nova era, a era voltada aos valores, que evidencia os seres humanos com coração, mente e espíritos, a fim de satisfazer suas necessidades funcionais e emocionais, e também, ajudam a tornar o mundo melhor, adquirindo satisfação espiritual nos produtos e serviços. Nessa nova era, a gestão nas empresas começa com a descoberta dos parceiros certos, com propósito, identidade e valores semelhantes, à medida que isso acontece e o relacionamento entre as partes vai se fortalecendo as empresas devem se unir com os seus parceiros e incorporar

integridade às suas histórias compartilhando suas informações e estratégias a fim de que não se observe diferenças entre as empresas e os parceiros de serviços.

5.2 Definições de marketing

Cobra (2009) apresenta o conceito de marketing onde o mesmo centraliza-se em otimizar trocas e transações, sendo que a troca é o conceito central do marketing, o autor ainda lembra que sempre existirá o processo de troca, podendo ela ser monetária ou não.

Para Kotler e Keller (2006), o marketing conceitua-se em desenvolver a satisfação e as necessidades humanas e sociais transformando-as em oportunidades de negócios lucrativos que faz com que os produtos ou serviços sejam tão atrativos e adequados à necessidade do consumidor que praticamente se vendam sozinhos, e Nickels e Wood (1999) complementam o conceito citando que as empresas devem coordenar e concentrar todas as suas atividades em identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, com isso, alcançarão todos seus objetivos de longo prazo, como a lucratividade, por exemplo.

Kotler e Armstrong (2007), usam a definição para marketing como administrar relacionamentos lucrativos com os clientes, atrair novos clientes promovendo-lhes valor superior, e que deve-se manter e cultivar os clientes atuais propiciando-lhes satisfação. E para Las Casas (2009):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2009, p. 15).

5.3 Marketing de relacionamento: conceitos

Com a visão focada no cliente e em busca de relações duradouras e de interesses semelhantes no mercado de trabalho, o marketing de relacionamento trabalha a fidelização de clientes novos e antigos priorizando o relacionamento entre ambas as partes e associando negócios favoráveis para as empresas. Segundo Kotler

e Keller (2006) o marketing de relacionamento deve executar não somente a gestão da relação com o cliente como também com outros parceiros: funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, acionistas, investidores, analistas, entre outros, o marketing de relacionamento consiste na empresa e naqueles que à apoiam e constroem fortes transações econômicas, técnicas e sociais.

McKenna (1992) enfatiza que o relacionamento é a principal forma de adquirir liderança e fidelidade dos consumidores principalmente quando se tem tantas opções disponíveis no mercado de trabalho ele menciona que essa tarefa é árdua e de difícil manutenção, mas é essencial para a sobrevivência da empresa pelos motivos relacionados à fatores financeiros, infraestrutura e desenvolvimento da empresa, ambiente (interno e externo), concorrentes, entre outros.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) citam que o marketing de relacionamento representa um novo paradigma entre a troca da aquisição e transação de clientes para a retenção e relacionamento com os clientes, enfatizando a filosofia de fazer negócios e focando na conservação e melhoria dos relacionamentos com os atuais clientes da empresa. Essa filosofia utilizada, indica que os consumidores e clientes organizacionais preferem manter um relacionamento duradouro com uma organização do que trocar seguidamente de parceiros de trabalho.

Com a execução do marketing de relacionamento forma-se uma estrutura dentro das empresas em que todas as demais atividades executadas voltam-se para ganhar, reter e desenvolver clientes, enfatizando as necessidades dos mesmos e construindo alicerces para os planos, estruturas e processos empresariais (STONE; WOODCOCK, 1998).

Lovelock e Wrigth (2001) relatam que o marketing de relacionamento desenvolve atividades economicamente eficazes de longo prazo nas relações entre empresas e seus clientes a fim de promover benefício mútuo para ambas as partes. Nas empresas de serviços, podem ser usadas diversas estratégias para manter e melhorar as relações entre ambas às partes, como priorizar pelo tratamento justo com os clientes, ampliações nos serviços, tratamento personalizado para cada tipo de cliente, entre outras, porém nem sempre vale a pena investir em relações com todos os clientes pois alguns não se enquadram na estratégia imposta pela empresa ou

então algumas relações não são mais lucrativas para a empresa pois o custo para manter esses cliente pode tornar-se mais alto do que as rendas que elas geram.

Cobra (2009) menciona que o marketing de relacionamento é entendido como a tarefa de fortalecer a lealdade dos consumidores em relação à uma determinada marca, cita também que o marketing é “a arte de atrair e manter clientes rentáveis” e apresenta cinco níveis do marketing de relacionamento:

- ✓ Nível básico: atender as necessidades primárias dos clientes;
- ✓ Nível reativo: compreender o esforço realizado pelas empresas para igualar ou superar as ofertas da concorrência;
- ✓ Nível responsável: atender os clientes respeitando seus direitos;
- ✓ Nível proativo: antecipar-se à concorrência, oferecendo produtos e serviços não esperados;
- ✓ Nível parceria: criar relacionamento de cumplicidade com intenção de agradar sempre os clientes.

5.4 Benefícios do marketing de relacionamento

Os planos do marketing de relacionamento atingem o faturamento da empresa, e podem ser baseados em fatores como crescimento geral do mercado, mudanças na concorrência ou estratégias específicas de marketing (STONE; WOODCOCK, 1998).

Com as estratégias do marketing de relacionamento, tanto a empresa quando os clientes podem obter vantagens, os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) citam os benefícios sentidos pelos clientes criados na esfera da confiança, onde são englobados sentimento de confiança e credibilidade a certa empresa, já que o cliente tem ciência e sente um maior conforto ao saber que o trabalho será bem realizado. Cobra (2009), relata que a satisfação do cliente constitui-se da qualidade e valor do bem ou serviço, e isso relaciona-se com a durabilidade, o desempenho e a confiança sentida pelos clientes para com a empresa.

Quanto aos benefícios sociais, Kotler e Keller (2006) citam que os funcionários trabalham com a finalidade de introduzir aos seus produtos e serviços particularidades de individualização e personalização para atender os clientes. Cobra (2009) relata que

os mesmos criam um vínculo social com os clientes e faz com que se sintam parte integrante da empresa. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) afirmam que com o passar dos anos, a convivência acaba criando laços de afetividade entre clientes e empresas, o que diminui a probabilidade do cliente trocar de empresa ainda que descubra outras melhores no mesmo ramo de mercado, o autor ainda cita alguns exemplos diários que vivenciamos como os gerentes de academias ou de restaurantes que conhecem pessoalmente alguns de seus clientes, cabeleireiros que se tornam confidentes dos clientes, diretores e professores de escolas que conhecem toda a família do aluno por terem ministrado aula aos seus irmãos ou pais, entre outros profissionais que criam relacionamentos importantes para a qualidade de vida dos seus clientes e com isso conquistam a sua fidelidade.

Outro benefício que cativa os clientes são os tratamentos especiais, segundo Klotler e Keller (2006) eles são utilizados para recompensar clientes que compram com frequência e em grandes quantidades, e em situações simples do dia-a-dia, como um acordo de desconto ou preço especial em uma compra, um atendimento em horário diferenciado, atendimento em um lugar reservado, porém vale ressaltar que esses benefícios de tratamentos especiais, embora importantes, são menos relevantes que os outros anteriormente citados (Zeithaml, Bitner e Gremler, 2014). Cobra (2009) cita o exemplo de uma empresa que oferece equipamentos especiais aos seus clientes ou até mesmo terminais de computadores para uso e com isso criam vínculos importantes e acabam se tornando decisivas para a parceria da realização de seus serviços

Quanto aos benefícios obtidos pelas empresas, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) mencionam as vantagens econômicas onde mostram que os clientes acabam gastando mais dinheiro a cada ano que passa com um determinado parceiro do que gastavam no ano anterior quando o relacionamento ainda estava em construção.

Outro proveito obtido nas vantagens econômicas é o menor preço, Lovelock e Wrigth (2001) lembram que a comprovação de estudos na área mostra que custa em média cinco vezes mais caro atrair um cliente novo para a empresa do que implementar estratégias de retenção para segurar o cliente atual.

O comportamento do consumidor é outro benefício adquirido pela empresa com relacionamentos de longo prazo, Kotler e Armstrong (2007), frisam que os

clientes satisfeitos voltam a comprar novamente nas mesmas empresas e contam aos outros sobre suas experiências, já os clientes insatisfeitos mudam para a concorrência e rebaixam a empresa para seus amigos e conhecidos. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), lembram que a “publicidade” adquirida pela empresa através do boca a boca de seus clientes muitas vezes serve de indicações para outras pessoas e acaba tornando-se a mais eficaz do que qualquer outro comercial pago pela empresa.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) mencionam também os benefícios com a gestão de recursos humanos, que indica que os clientes fiéis, já familiarizados com a empresa, conhecem os processos e procedimentos a serem executados e com isso podem acabar contribuindo para a realização do serviço e podem até apresentar dicas de aperfeiçoamento aos funcionários e/ou dirigentes. Outra vantagem adquirida com os benefícios da gestão de recursos humanos é a retenção de funcionários, pois torna-se mais fácil e comum conservar um funcionário que trabalhe em uma empresa com base sólida de clientes e trabalho do que em uma empresa onde o mesmo precise procurar desesperadamente por novos clientes. Com a permanência desses funcionários na empresa, a mesma melhora a qualidade do serviço prestado e reduz os custos com giros de mão de obra o que aumenta sua lucratividade.

Ainda para Stone e Woodcock (1998), o trabalho realizado na área de marketing de relacionamento justifica-se quando ocorre o aumento de negócios com os clientes existentes, a redução da perda de clientes e o crescimento da quantidade de novos clientes.

5.5 Estratégias para o marketing de relacionamento

Kotler e Keller (2006) mencionam que as empresas que querem ver os lucros e as vendas aumentarem devem investir tempo e recursos na busca por novos clientes que demonstram interesse em adquirir o produto da empresa, mas que talvez não possuam intenção real de comprá-lo, com isso é necessário que a empresa consiga identificar quem são efetivamente seus clientes potenciais e após atraí-los é preciso elaborar estratégias afim de reter esses clientes. Os autores comentam que as empresas possuem um índice muito alto de rotatividade de clientes, isso porque as

mesmas se preocupam em atrair clientes, mas não em retê-los, e citam duas maneiras de fortalecer a retenção dos clientes: a primeira maneira é construir barreiras para impedir as mudanças dos clientes para concorrência que influenciam principalmente na questão capital como os preços e descontos, a segunda é oferecer um alto grau de satisfação a ele.

Kotler e Armstrong (2007) citam que para a estratégia de marketing ser vitoriosa é necessário responder às questões: “Quais clientes serviremos?” e “Como podemos servir melhor esses clientes?”. Os mesmo autores ainda explicam que o marketing é fundamental para o planejamento estratégico das empresas, pois proporciona, primeiramente, uma filosofia direcionada quanto à sua estratégia, orientando as empresas à construir relacionamentos lucrativos com importantes grupos de clientes, proporciona também uma série de informações relevantes para a elaboração da estratégia identificando oportunidades de mercado e empresas potenciais, e com isso, a tarefa do setor de marketing junto com as demais é executar os objetivos definidos de modo à alcançar a lucratividade.

Nickels e Wood (1999) complementam o pensamento anterior citando que para criar uma estratégia de marketing eficaz é necessário utilizar o marketing integrado, onde as fronteiras departamentais da empresa são extintas e todos trabalham em prol de um mesmo objetivo juntamente com os parceiros externos. Os autores desmembram marketing integrado em marketing interno e externo, onde marketing interno proporciona uma cooperação entre colaboradores, departamentos e unidade de trabalho e marketing externo que ultrapassa a barreira da empresa e alcança fornecedores, parceiros e intermediários, assegurando que todos estejam trabalhando para alcançar as mesmas metas e objetivos.

Entre as estratégias de marketing focadas no cliente, os mesmos autores, citam a segmentação de mercado que tem por objetivo dividir o mercado conforme as necessidades, características ou comportamentos dos clientes e faz com que os mesmos sejam agrupados e atendidos conforme suas preferências. Lovelock e Wright (2001) complementam citando que cada segmento de mercado pode ser diferenciado pelas características dos usuários como idade, renda, valores, estilo de vida, e também pelo comportamento de uso, como e onde foram comprados, em que situação, com qual frequência e propósito. Outra estratégia apresentada é a definição do mercado-alvo que conforme Kotler e Armstrong (2007) implica em avaliar a

atratividade de cada segmento de mercado, os autores relatam que a importância dessa decisão e a influência na quantidade de segmentos que a empresa irá atuar, lembrando que a mesma deve sempre priorizar a lucratividade empresarial e satisfação para o cliente. A diferenciação e o posicionamento são outras duas características citadas pelos autores, onde a diferenciação refere-se a “diferenciar a oferta da empresa ao mercado para que ela ofereça mais valor aos consumidores” (p. 180), e posicionamento que faz referência a um produto que ocupa lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores que identifiquem vantagens competitivas quanto aos concorrentes.

Já os autores Nickels e Wood (1999) lembram outras estratégias aplicadas ao mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) que ajudam as empresas a iniciar e conservar relacionamentos com seus clientes em seus mercados alvos:

- ✓ Desenvolvimento de produto e diferenciação: é o guia para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e para criação de ações diferentes da concorrência;
- ✓ Determinação de valor e preço: é estabelecido com intuito de levar a uma troca benéfica, onde os clientes medem o preço como apropriado para o produto considerando o valor que o mesmo representa para eles;
- ✓ Gerenciamento de canais e da cadeia de valor: representam o relacionamento da empresa com outras organizações, fornecedores e parceiros a fim de criar um pacote de valor que satisfaça o cliente;
- ✓ Comunicação integrada de marketing: construção de relacionamento através de mensagens e diálogos com os clientes e outros grupos de interesse.

Nickels e Wood (1999) ainda mencionam a construção de relacionamento como um processo focado em estabelecer e manter relações de troca favoráveis com empregados, clientes e outros grupos de interesse e citam estratégias a serem trabalhadas para a construção deste relacionamento:

- ✓ Os relacionamentos são baseados em comunicação aberta: os profissionais de marketing devem estar atentos no que a outra pessoa tem a dizer, devem questioná-las e agir conforme as respostas obtidas;

- ✓ Os relacionamentos são constituídos com base na confiança: é necessário adquirir a confiança do cliente, deve-se começar cumprindo o que fora prometido a ele;
- ✓ Os relacionamentos são reforçados quando as partes mantêm contato: as empresas devem realizar contato com os clientes para saber o que os mesmos pensam a respeito de seus produtos/serviços, se estão satisfeitos e o que é necessário melhorar;
- ✓ Os comportamentos dependem de confiança, honestidade e comportamento ético: qualquer revelação de falta de honestidade ou ética partindo da empresa pode abalar os relacionamentos profissionais que a mesma possui;
- ✓ Parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam: as empresas podem mostrar “preocupação” com o cliente desde o acompanhamento da compra, a pós-venda e até na oferta de incentivos para fomentar a lealdade e parceria de ambos.

Com o mesmo foco de construção de relacionamento, os autores Kotler e Keller (2006) mencionam que um ingrediente essencial e eficaz é a ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*), que é utilizado para registrar os contatos das empresas com os clientes para futuros atendimentos e ofertas, porém é preciso preocupar-se em mensurar as informações contidas nele, para não bombardear os clientes com dados irrelevantes que acabam não agregando valor a construção do relacionamento de ambas as partes.

5.6 CRM - *Customer Relationship Management*

Já relatava o autor Swift (2001) que o marketing com clientes é uma tarefa de alto valor e muito ampla em atividades a serem realizadas, e que a internet e os meios de comunicações on-line contribuirão com exigências e desenvolvimento do marketing, uma vez que será necessária uma infraestrutura voltada para o registro e armazenamento das informações coletadas nos contatos com os clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006), para aprimorar o relacionamento com os clientes as empresas adotaram a gestão de relacionamento com os clientes (CRM -

Customer Relationship Management) que surgiu como a finalidade de gerenciar informações detalhadas sobre todos os clientes, sobre os contatos e atendimentos que ambos mantiveram e com isso tornar o atendimento mais eficaz em tempo real, satisfazendo e aproximando cada vez mais o cliente da empresa.

Brown (2001) também menciona a importância do CRM para que as empresas se mantenham bem-sucedidas no mercado de trabalho, através das informações detalhadas dos clientes e resume CRM como sendo “um processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos” (p. 56).

Kotler e Armstrong (2007) explicam que o CRM consiste em software e ferramentas analíticas que armazenam as informações dos clientes juntamente com os contatos realizados, essas informações são analisadas e com os resultados as empresas conseguem desenvolver e aprimorar relacionamentos mais sólidos com os clientes focando no objetivo individual de cada um.

Swift (2001) ressalta que toda a empresa deve estar empenhada em aplicar e utilizar o CRM com todos que a mesma trabalha, com os seus clientes, fornecedores e parceiros empresariais. Deve-se trabalhar com a tecnologia do seu lado, registrando e gerenciando as informações, com isso, a tomada de decisão administrativa torna-se mais rápida, avançada e eficaz. Completando esse pensamento, Brown (2001) cita que para um empreendimento ser positivo a visão da empresa deve ser centrada no cliente, a partir disso cria-se uma estratégia para essa visão e com isso processos e sistemas são produzidos e introduzidos em toda a organização. O autor ainda relata que através do CRM a empresa pode descobrir o que realmente o cliente quer, pode-se descobrir respostas às mais variadas perguntas sem sequer ter realizado as mesmas, podemos descobrir por qual horário e meio de comunicação o cliente prefere ser contatado, as ligações duram menos tempo do que costumavam durar com isso o custo é reduzido e os clientes ficam satisfeitos com a agilidade e precisão do contato tornando-se fiéis à empresa.

Já Schmitt (2004) menciona que existem empresas que durante um período, aproximadamente de três a cinco anos, continuam insatisfeitas com o resultado obtido e isso acontece porque o CRM foca em transações e não na construção de relacionamentos. O autor relata que as empresas registram informações vagas que são fáceis de gravar e menos significativas para a empresa, deixando de lado

informações importantes que serviriam para completar o perfil do cliente. Kotler e Keller (2006) também relacionam algumas desvantagens do CRM como a coleta de dados incorretos, o uso inadequado e descontínuo de todos os integrantes da empresa e a insatisfação de alguns clientes aos saberem que tantos dados pessoais seus foram coletados.

Em contrapartida, Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que o CRM é movido a tecnologia, mas que não pode, sozinho, construir relacionamentos lucrativos com os clientes, ele cita também que os benefícios do CRM não são obtidos sem custos ou riscos, nem somente na coleta de dados, mas na manutenção e exploração, trabalho esse, que precisa ser realizado por toda a equipe focada em atingir um objetivo comum.

Greenberg (2001) menciona que a gestão de relacionamento com os clientes deve ser de responsabilidade de toda a empresa e deve-se colocar a experiência dos clientes no centro das prioridades e assegurar que o trabalho realizado nos sistemas, processos e recursos de informação alavanquem as vendas e o relacionamento de longo prazo entre as partes já que o *feedback* obtido com esse recurso fornece à empresa maiores oportunidades para oferecer serviços e produtos diferenciados aos seus clientes especiais. O autor também relata que o resultado do processo de gestão do relacionamento com os clientes apresenta a mensuração da lucratividade da empresa com o cliente no passar do tempo, “sua visão é das transações com os clientes com base nos relacionamentos, e não das atividades com base nas transações” (p. 254), com isso entende-se que o importante é a conquista da fidelidade dos clientes a partir do trabalho realizado com o relacionamento entre ambas as partes e não das transações geradas para a criação de apenas uma atividade, o autor ainda ressalta que para se obter a lucratividade deve-se ter um acompanhamento assíduo junto aos clientes especiais e o mesmo deve prevalecer e continuar sendo trabalhando sempre, até o final de todo o processo. Brown (2001) complementa citando que a meta das empresas é fortalecer o relacionamento com os clientes conforme as informações são repassadas e trabalhadas pelo CRM. Com isso, a satisfação do cliente cresce e junto com ela cresce a sua percepção de valor, o que leva a fidelidade. E a partir daí depende da empresa continuar satisfazendo os clientes para que se crie uma relação mútua entre ambos e a reta final é a fidelização e dependência do cliente junto à empresa.

5.7 Fidelização e retenção de clientes

Para Schmitt (2004), o sentimento de satisfação é que cria a fidelização dos clientes, e a satisfação é a comparação do desempenho de um produto com suas expectativas a respeito do mesmo. Em geral, se o produto ficar abaixo das expectativas os clientes saem insatisfeitos, se o produto atingir suas expectativas ou superá-las os clientes se sentirão satisfeitos, as dimensões experienciais do consumo de determinado produto são como os clientes se sentiram, quais as associações emocionais que se tem com o produto e como o mesmo pode ajuda-los a se relacionar com outros grupos de pessoas.

A satisfação de desejos e necessidade designou a criação de valor nos produtos, que se remete à criação de atributos interessantes com um preço razoável, e estão presentes na marca, embalagem, design e até na publicidade e divulgação do produto, os clientes estão cada vez mais conscientes e exigentes quanto as diferentes ofertas do mercado. E ao escolherem o produto fazem uma análise do que estão pagando e do que levarão para casa, com isso a criação de valor tem sido uma grande aliada e vem orientando as empresas (LAS CASAS, 2009).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) definem que o valor de um cliente no relacionamento consiste na receita que o mesmo trará para a empresa e na rentabilidade da mesma. Essa relação é feita sempre que as empresas consideram a construção de relacionamentos a longo prazo pois representam o valor financeiro possível de relacionamento duradouros e o prejuízo com a perda de tais clientes.

Brown (2001) explica que a fase de aquisição do cliente está relacionada aos produtos e preços oferecidos pela empresa e que o mesmo pode preferir a concorrência se os produtos e condições de pagamento forem melhores, após essa fase, o autor cita a fase de retenção do cliente onde a empresa compromete-se com o cliente tanto antes como depois de efetivada a compra e demonstra isso a ele. Embora saiba que não há garantias de que o cliente não procure um terceiro para realizar suas transações, o relacionamento torna-se cada vez mais sólido e acaba criando-se um desejo em comum entre as partes de trabalharem em conjunto. A terceira fase apresentada por Brown (2001) ressalta o atendimento estratégico ao cliente, onde a empresa e o cliente necessitam de um benefício positivo que incentive

ambos a construir laços de satisfação e fidelização fortificando o relacionamento com o passar do tempo.

Kotler e Armstrong (2007) mencionam que as empresas usam a gestão de relacionamento visando reter e cultivar os clientes atuais, construindo relacionamentos lucrativos e de longo prazo com eles, porém a empresa deve saber a qual cliente executar esse trabalho de retenção, e os autores apresentam uma classificação por grupo:

- ✓ Estranhos: mostram baixa lucratividade e pouca fidelidade projetada;
- ✓ Borboletas: são lucrativos, mas não são fiéis;
- ✓ Amigos verdadeiros: são lucrativos e fiéis;
- ✓ Sarnas: são clientes fiéis, mas não são lucrativos.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) complementam dizendo que as empresas desejariam tratar todos os clientes com excelentes serviços, mas nem todos são iguais e suas expectativas com as empresas também são diferentes, com isso não seria rentável para a empresa atender todos os clientes da mesma maneira. Desta forma a empresa tende a priorizar o relacionamento com os bons, identificando faixas de clientes e construindo uma base adequada e fiel aumentando a rentabilidade empresarial. Os autores ainda apresentam quatro faixas referidas à uma avaliação dos clientes e sua rentabilidade representada na empresa:

- ✓ Faixa platina: nessa faixa encontram-se os clientes mais lucrativos da empresa;
- ✓ Faixa ouro: refere-se aos clientes que não são tão rentáveis quanto aos clientes da faixa platina, são aqueles que desejam receber descontos na negociação e que não são totalmente fiéis à empresa;
- ✓ Faixa ferro: encontram-se os clientes essenciais, que fornecem o volume de negócios e trabalhos necessários para o funcionamento da empresa, porém não são fiéis e não possuem mérito de usufruir tratamentos especiais;
- ✓ Faixa chumbo: nessa faixa estão os clientes que custam dinheiro para a empresa, demandando mais atenção do que rendem de lucro para a empresa.

Brown (2001) ressalta o quanto necessário para uma empresa é reconhecer em seus clientes os que realmente são fieis e mantê-los trabalhando na empresa, pois os novos clientes até compensam a saída de clientes mais antigos e permitem que a empresa continue operando com o mesmo número, porém o potencial da empresa será enfraquecido e a aquisição desses novos clientes custará muito caro, excedendo o potencial de lucro antes obtido com os clientes antigos, já que o investimento no relacionamento de novos clientes somente mostrará resultados a longo prazo, mais precisamente quando os mesmos se tornarem defensores da empresa e praticarem o marketing boca-a-boca, falando bem da empresa para seus conhecidos.

Swift (2001) relata que é necessário a empresa ter uma percepção de seus clientes, identificar as mudanças no seu comportamento a fim de saber quando os mesmos estão planejando migrar para a concorrência, e com a utilização dos modelos de lucratividade deve-se tomar decisões sobre quais clientes reter e quais melhorias podem ser oferecidas aos serviços prestados a eles. O autor lembra que a maioria dos clientes já planeja ir embora muitos meses antes de realmente irem, ou seja, é necessário observar o comportamento diferente dos clientes antes e não somente quando os mesmos decidem partir.

Lovelock e Wrigth (2001) comentam que as empresas possuem o grande desafio de oferecer incentivos aos clientes a fim de que os mesmos permaneçam fiéis e até aumentem suas compras, entre as estratégias mais bem-sucedidas encontra-se a estratégia de recompensa, onde os usuários mais frequentes ganham com a utilização do produto ou serviço oferecido pela empresa, logo, aumenta-se o valor global dos produtos e serviços e os compradores fiéis são motivados a realizarem uma próxima compra. Swift (2001) exemplifica os programas de lealdade criados por empresas que oferecem valor por meio de descontos em seus produtos ou serviços, cita o exemplo das companhias aéreas, hotéis, empresas de aluguéis de carro que oferecem recompensas devido ao uso frequente em seus produtos ou serviços. Porém Lovelock e Wrigth (2001) ressaltam que somente as recompensas não farão com que os clientes tornem-se fiéis à empresa, é necessário que os mesmos se encantem com a qualidade e percebam a relação de custo e valor, caso contrário, poderão optar pela concorrência. Swift (2001) também cita que é necessário conhecer e entender os clientes a serem atingidos, e como os mesmos reagirão às ofertas anunciadas.

5.8 Aplicabilidade de marketing de relacionamento

Conforme Tischer (2015), o estudo sobre marketing de relacionamento revela o quão importante é o relacionamento duradouro entre empresas e clientes, o autor cita que as empresas devem trabalhar na manutenção e fidelização de sua clientela o que se torna uma oportunidade para melhorar os resultados e desempenhos da empresa.

Para Malheiros (2013) o marketing de relacionamento e a fidelização exige com que todos os envolvidos tenham como foco principal não somente a venda, mas também consigam realizar seu trabalho com a finalidade de suprir as necessidades dos clientes finais, mostrando a eles a qualidade de seu produto/serviço. O autor relata que primeiramente deve-se definir o mercado alvo, com isso o posicionamento da equipe se torna preferencial para esses clientes e que é necessário tempo e dedicação de todos para obter-se o retorno esperado. Enquanto isso, Almada (2016) menciona que muitos clientes sentem que não são atendidos dentro dos conceitos de marketing de relacionamento, e nota-se a maior necessidade relacionada com a entrega de produtos, a realização de serviços, simpatia e atenção com os clientes, o autor também relata que muitos clientes sabem da importância do marketing de relacionamento e optam pela troca de empresa caso o atendimento fique a desejar.

Lange (2013) ressalta a importância das estratégias de marketing de relacionamento para fidelização dos clientes e cita algumas estratégias elaboradas para criar vantagem competitiva: cadastramento e classificação dos clientes através de um CRM; resolução rápida de problemas gerados durante o negócio em função da classe do cliente; sistemática de contatos frequentes com cada cliente; cumprimento dos prazos de entrega e criação de um controle da eficiência do programa.

6 MÉTODO

A estruturação do método é o caminho que nos apresenta quais os passos, procedimentos e técnicas utilizadas na realização no trabalho e como proceder para concluir com êxito a pesquisa.

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), método é a ordem a qual impõe-se diferentes processos com intenção de atingir um certo objetivo, é a forma ordenada na qual devemos conduzir os processos para chegarmos até o final proposto.

6.1 Tipo de pesquisa

Este trabalho tem como objetivo analisar o marketing de relacionamento presente entre a empresa Transportes Rohloff e seus principais clientes, o tipo de pesquisa realizada foi qualitativa exploratória. Para Diehl e Tatim (2004) pesquisa qualitativa apresenta a complexidade e a interação de determinadas variáveis, compreende e classifica processos e com isso possibilita um maior aprofundamento e melhor entendimento das características do comportamento dos indivíduos envolvidos. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013) com a pesquisa qualitativa é possível desenvolver perguntas e hipóteses, antes, durante e depois da coleta de dados, ou seja, é possível ter uma percepção das respostas ao desenvolver as perguntas bem como criar novas perguntas ou aprimorá-las conforme os caminhos que a conversa tomar.

Diehl e Tatim (2004) citam que as pesquisas exploratórias devem proporcionar maior intimidade com o assunto a ser estudado, tornando-o mais específico e atuando na construção de possibilidades. Esses estudos são voltados a pesquisas onde os temas são pouco conhecidos e que deixam em aberto muitas dúvidas que necessitam de análises aprofundadas, muitas vezes é realizado entrevistas com pessoas que possuem maior prática e envolvimento com o assunto abordado.

Diante disso, a abordagem qualitativa exploratória é mais adequada para esta pesquisa, pois foi realizado entrevistas com os clientes da transportadora a fim de identificar fatos reais da empresa relacionados ao presente estudo e a percepção dos clientes quanto ao relacionamento atual da empresa com os mesmos.

6.2 Amostragem

Sampieri, Collado e Lucio (2013) mencionam que amostra é um subgrupo da população do qual é coletado os dados para realizar a pesquisa, esses dados representam a população estudada e com isso devem ser coletados e analisados com precisão.

Diehl e Tatim (2004) definem amostra como uma parcela ou porção da população a serem analisadas e para definir o plano da amostragem deve-se ter decidido os objetivos a serem pesquisados e os resultados que esperam atingir com a realização da mesma.

Para a realização da pesquisa foi aplicado uma entrevista com um representante de cada uma das quatro maiores empresas clientes da Transportes Rohloff pois é com essas empresas que se realiza praticamente todos os fretes e negócios. Os entrevistados contribuíram muito para o desenvolvimento da pesquisa, pois os mesmos trabalham no setor de logística e possuem contato com a empresa diariamente. Aplicou-se também a entrevista com o diretor da empresa Transportes Rohloff e com o gerente administrativo e de gerente de frota da transportadora, com isso, realizou-se comparações entre as respostas dadas pelos clientes e pelos representantes da transportadora a fim de verificar o que pode ser trabalhado para melhorar e quais os pontos fortes que a empresa possui em relação ao marketing de relacionamento.

6.3 Coleta de dados

A coleta de dados é a elaboração de um plano detalhado de procedimentos que reúnem dados específicos para a realização da pesquisa. No presente trabalho foi utilizado o procedimento metodológico da entrevista, que conforme Diehl e Tatim (2004) resulta do encontro de duas pessoas onde o objetivo maior é adquirir informações a respeito de determinado assunto que está em pesquisa, isso é realizado mediante uma conversa entre as duas partes com âmbito profissional. Sampieri, Collado e Lucio (2013) complementam relatando que a entrevista é uma ferramenta utilizada quando o problema a ser analisado é de difícil observação ou possui uma complexidade alta, necessitando de informações detalhadas.

Gil (2008) conceitua:

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. (GIL, 2008, p. 109).

A entrevista foi indicada para este estudo, pois proporciona um maior relacionamento pessoal entre o entrevistado e o entrevistador, a mesma foi aplicada com perguntas semi-estruturadas que permitem ao entrevistador conduzir a entrevista como uma conversa e criar novas perguntas conforme o mesmo julgar necessário e tiver oportunidades. As respostas apresentadas representam como é realmente a realidade da empresa frente aos seus clientes, identificamos com isso os fatores a serem trabalhados e os pontos fortes que precisam continuar presentes no dia-a-dia para tornar a transportadora diferente das demais.

Como vantagens da realização de uma entrevista obtêm-se a possibilidade de observar o entrevistado, como o mesmo se comporta diante de tal assunto, a possibilidade do entrevistador esclarecer alguma dúvida sobre determinada pergunta, as informações relatadas podem ter utilidade muito grande se usadas da maneira correta e o entrevistador consegue conduzir a entrevista ressaltando e explorando determinados pontos que o mesmo julgar necessário e até reconduzindo a entrevista à linha de origem da pesquisa, caso o mesmo envolva outros assuntos não relevantes para o momento.

Foi utilizada também como uma ferramenta complementar da coleta de dados, a observação participante, que conforme Gil (2008) consiste na participação do observador/pesquisador na vida da empresa ou em determinada situação, o observador assume o papel de membro grupo e com isso, consegue tirar suas próprias conclusões do que está ocorrendo na empresa ou na situação analisada.

A observação participante realizou-se no período de agosto a setembro de 2017 e teve o objetivo de identificar como os funcionários da Transportes Rohloff conduzem o marketing de relacionamento na empresa.

As entrevistas com os clientes foram aplicadas à quatro profissionais de contato direto com a transportadora, os quais atuam no setor de logística de cada empresa cliente. Para a realização da entrevista foi feito uma abordagem com os

entrevistados por contato telefônico marcando a data e o local e explicando a origem e os objetivos da pesquisa. No momento da entrevista, as anotações foram realizadas em um protocolo de entrevista, onde foram preenchidos alguns dados do entrevistado como a empresa em que trabalha e o cargo que ocupa, sobre a empresa foi preenchido o ramo de atividade, porte e idade da mesma no mercado de trabalho.

A entrevista foi aplicada também ao diretor da transportadora e ao gerente administrativo e gerente de frota a fim de identificar a visão deles referente ao relacionamento prestado pela transportadora com os clientes, após as entrevistas foi realizado uma comparação entre as respostas, onde obtivemos a percepção das duas partes referente ao assunto abordado.

6.4 Instrumento da coleta de dados

Para realização da coleta de dados optou-se pelo o roteiro de entrevista que se refere à sequência de perguntas que nos apresenta os relatos e depoimentos fornecidos por pessoas que dominam o assunto ou possuem maior conhecimento para falar sobre o mesmo.

Selltriz et al. (1967) citado por Gil (2008) relata que a entrevista utilizada enquanto técnica de coleta de dados é adequada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, esperam, sentem ou desejam. Gil (2008) comenta que a entrevista é uma forma de interação social e é formada por duas partes, onde uma busca coletar determinados dados e a outra é apresentada como fonte de informação. Cervo, Bervian e da Silva (2007) ressaltam que na entrevista o importante é saber ouvir o que o entrevistado tem a dizer, e que a mesma não é somente uma simples conversa, ela deve ser conduzida com pensamento no objetivo final.

Gil (2008) menciona que a entrevista informal é a mais recomendada para pesquisas qualitativas exploratórias, pois com ela são apresentadas respostas de assuntos pouco conhecidos pelo pesquisador, é possível obter uma visão geral do assunto abordado e observar e identificar aspectos da personalidade do entrevistado que podem contribuir para a finalização do estudo.

A entrevista foi aplicada à sete pessoas, sendo que quatro entrevistas foram realizadas com os maiores clientes da Transportes Rohloff e as outras três foram

aplicadas ao diretor da transportadora, ao gerente administrativo e gerente de frota. O apêndice A, refere-se às questões que foram perguntadas aos clientes, enquanto que o apêndice B, refere-se a perguntas que foram feitas ao diretor e gerentes da empresa. O roteiro da entrevista foi composto por dez questões semi-estruturadas abertas no apêndice A e onze questões semi-estruturadas no apêndice B, iniciando-se com questões elaboradas, porém a entrevista foi conduzida pelo entrevistador como um bate-papo a fim de deixar questões que surgiam ao longo da conversa em aberto para debate.

6.5 Análise dos dados

Sampieri, Collado e Lucio (2013) alegam que diferente da análise de dados quantitativos, a pesquisa qualitativa analisa os dados juntamente com a realização da coleta, pois com a resposta dada pelo entrevistado já será possível identificar a percepção do mesmo para aquele assunto e então será aceitável fazer comparações ligando uma resposta à outra no mesmo momento em que aplicamos a entrevista. Gil (2008) relata que para interpretar dados são necessários conhecimentos teóricos sobre a pesquisa e ressalta a importância do referencial teórico que contribuiu para o pesquisador formular o problema e construir as hipóteses e também auxiliará na análise e interpretação dos dados.

Cervo, Bervian e Silva (2007) também mencionam a comparação, que é aplicável sempre que houver duas ou mais respostas referentes aos mesmos atributos ou características particulares.

A análise dos dados obtidos com a entrevista e a observação participante deste trabalho foi realizada através de uma análise comparativa entre as respostas obtidas dos clientes entrevistados com as respostas do diretor e gerentes da empresa e com a percepção do participante durante o período de observação. Foi usada também como análise comparativa entre as respostas obtidas na entrevista o referencial teórico apresentado neste trabalho, para verificar-se a aplicabilidade da teoria na prática e identificar quais pontos necessitam de maior atenção atualmente e propor à empresa essas mudanças.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na pesquisa bibliográfica citada neste trabalho, na realização das entrevistas e a observação participante realizou-se o procedimento de análise os dados obtidos que possui a finalidade de retratar a importância do marketing de relacionamento nas relações pessoais e profissionais e identificar qual a visão que a Transportes Rohloff e seus principais clientes possuem referente à presença do marketing de relacionamento no contato que ambos possuem no dia-a-dia.

A realização da pesquisa qualitativa é oriunda de pequenos relatos do autor referente à observação participante realizada na empresa estudada durante o período de agosto a setembro de 2017 e das respostas obtidas com as sete entrevistas aplicadas, sendo uma delas ao diretor da transportadora, duas realizadas com gerentes e quatro entrevistas aplicadas aos principais clientes da transportadora. No quadro 1 apresenta-se o perfil dos entrevistados cuja siglas E1, E2 e E3 representam os entrevistados da empresa (diretor e gerentes) e C1, C2, C3 e C4 representam os principais clientes da transportadora entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Ramo de atividade da empresa	Porte da empresa	Idade da empresa
C1	Gerente de logística	Sementeira	Grande	104 anos
C2	Gerente de logística	Ervateira	Médio	97anos
C3	Encarregado de logística	Fumageira	Grande	99 anos
C4	Gerente de filial	Comercial	Médio	62 anos
E1	Diretor	Transportadora	Pequeno	19 anos
E2	Gerente Adm.	Transportadora	Pequeno	19 anos
E3	Gerente Frota	Transportadora	Pequeno	19 anos

Fonte: Dados obtidos nas entrevistas.

7.1 Relacionamento entre empresa e clientes

Diversos fatores são fundamentais para cultivar um bom relacionamento entre cliente e fornecedor. O contato realizado no dia-a-dia exige de ambos uma relação respeitosa, profissional e ética, e esses fatores, muitas vezes, são importantes para determinar uma parceria por mais tempo entre as partes. Ao construir uma relação duradoura com o seu cliente, as empresas prestadoras de serviço adquirem maior segurança, pois contam com a solicitação da prestação de serviço de seus clientes o que acarreta na garantia de sua rentabilidade, por isso, o relacionamento torna-se um importante aliado da empresa, que combinado com a qualidade no serviço prestado, pontualidade e responsabilidade constroem uma parceria forte onde a empresa só tende a ganhar de curto a longo prazo.

Na aplicação das entrevistas, foram realizados questionamentos sobre quais os fatores são mais importantes em uma relação profissional, dentre as respostas identificou-se que os clientes dão importância a uma fácil comunicação e a responsabilidade na prestação do serviço, o que pode ser visualizado nos relatos a seguir.

Acho essencial ter um diálogo aberto entre cliente e fornecedor, ser acessível para ouvir e aceitar sugestões, ter responsabilidade com o trabalho combinado a cumprir [C1].

É fundamental ter comunicação, diálogo entre as duas partes, [tanto] da transportadora, dos motoristas do pessoal do escritório [quanto] de nós aqui também [C2].

(...) é preciso ter responsabilidade, exercer o que foi combinado, prazos, valores [C3].

(...) eu considero fundamental a ética, transparência, seriedade e o cumprimento do que se promete, essas são as coisas fundamentais no meu ponto de vista [C4].

As entrevistas realizadas com os profissionais da transportadora também focaram como prioridade a comunicação e o diálogo que deve existir na relação cliente/fornecedor:

Considero essencial a comunicação entre as duas empresas, estar aberto a novas ideias e projetos, a honestidade, o trabalho limpo, e trabalhar com respeito a todos [E2].

É fundamental ter uma boa comunicação e parceria entre as empresas são os dois pontos que acho mais interessante, [...] o respeito também

é importante, entre os envolvidos, entre os motoristas quando vão carregar nas empresas [E3].

(...) para você fazer um bom negócio ele precisa ser transparente, ser um trabalho limpo, com tudo bem esclarecido e que seja bom para os dois lados [E1].

Os relatos expostos vão ao encontro ao que Las Casas (2007) menciona no referencial teórico deste trabalho, já que a comunicação é um dos principais componentes do marketing de relacionamento, e possui o objetivo de beneficiar todos os lados envolvidos nas transações, tanto cliente como fornecedor conforme o que fora acordado entre ambos. Nickels e Wood (1999) também remetem a comunicação como um fator indispensável e frisam que se deve estar atento ao que a outra pessoa tem a dizer para conseguir constituir um bom relacionamento entre as partes. Já a responsabilidade com o trabalho e com os clientes condiz com o que Greenberg (2001) comenta, pois todos da empresa devem priorizar o trabalho, executando suas tarefas com responsabilidade e seriedade para fidelizar e atrair nova clientela.

Com base nessas afirmações que retratam a comunicação entre empresa e cliente como um fator indispensável, foi percebido que diante de algum problema ou situação imprevista, os clientes esperam que a transportadora entre imediatamente em contato e esclareça a situação. Em casos que a situação se inverta e os clientes tenham alguma dificuldade com o serviço a ser realizado, eles demonstram que gostam da fácil comunicação que conseguem estabelecer com a transportadora, o que pode ser evidenciado nos seguintes relatos.

(...) tendo em vista que temos acesso direto às pessoas que tomam decisões dentro da empresa, então quando temos qualquer dúvida em relação, por exemplo, ao roteiro do caminhão, quando chega, quando saiu ou quando carregou é muito rápido e fácil podemos ligar direto para as pessoas da empresa Rohloff que controlam isso e sabem dar as respostas de imediato para nós [C4].

Eles sempre nos atendem prontamente e se esforçam para agir o mais rápido possível para resolver as anomalias que surgem com as cargas, caminhões, motoristas [C1].

(...) temos um grupo no whatsapp para nos comunicarmos referente à cargas e carregamentos e mandamos as notas fiscais por e-mail para serem manifestadas, quando tem mais urgência ligamos pra eles, senão nos falamos mais pelo whatsapp [C2].

Na realização da entrevista percebeu-se que a transportadora considera muito importante atender os clientes, isso se fortaleceu ainda mais durante a realização da

observação participante, na qual pode-se acompanhar algumas conversas durante ligações telefônicas e foi observado que os colaboradores da transportadora se esforçam ao máximo para atender a demanda e agradar seus clientes. Foi notável também o fato dos funcionários da transportadora estarem praticamente o tempo todo atendendo ligações de várias regiões do Brasil e respondendo e-mail mesmo sendo fora do horário de trabalho, conforme os relatos que seguem.

Possuímos atualmente uma comunicação boa, bem flexível, através de telefonemas, whatsapp, atendemos o telefone sempre que precisar, não tem muito horário, e às vezes fazemos algumas visitas aos nossos clientes, às vezes vai um de nós junto viajar [E3].

Nós possuímos uma comunicação muito boa com nossos clientes, pois como os motoristas estão rodando praticamente o dia todo, incluindo final de semana e feriados, nós não nos desligamos totalmente nunca do celular, e-mail, sempre estamos atentos e tentamos agir o mais rápido possível para resolver determinada situação [E2].

Essas atitudes da transportadora vão ao encontro ao que Kotler e Keller (2006) e Nickels e Wood (1999) definem como marketing de relacionamento, pois a transportadora tem suas atividades voltadas para atender a demanda e satisfazer os seus clientes atuais, demonstrando que a execução bem feita do trabalho é a principal meta da empresa. E por se tratar de um serviço de transporte, no qual o caminhão viaja por mais tempo e durante feriados e finais de semana, a transportadora está sempre atenta para resolver algum empecilho que apareça durante o trajeto ou então algum problema que ocorra com a empresa cliente. Com isso, percebe-se a importância da transportadora com a execução do seu trabalho, primando pela permanência e satisfação dos clientes o que acarreta na durabilidade, rentabilidade e lucratividade da empresa.

7.2 Desempenho da empresa

Diante da grande oferta de mão-de-obra e concorrência entre todos os setores, os clientes, em geral, buscam a perfeição para a realização dos serviços que solicitam. Para as empresas prestadoras de serviço, é necessário realizar o trabalho com sucesso, primando pela qualidade e competência, o que pode tornar-se um diferencial e acarretar na permanência da empresa ou do profissional naquela função, como mostram os seguintes relatos.

Os funcionários demonstram bastante sintonia no trabalho, trabalhando com o mesmo objetivo, focados, cumprem as regras, horários [C2].

(...)no geral sempre atendem nossa demanda de carregamento (...)é cumprido o horário combinado de cada carregamento e a descarga é dentro do tempo previsto, ocasionalmente acontece algumas falhas pontuais [C1].

Eles trabalham bem e conforme possível respeitam os horários e fazem as viagens sem apresentar maiores problemas (...) [C3].

Os funcionários que nos atenderam nesse período em que temos essa parceria, foram muito eficientes, muito tranquilo, educados, transparentes e fácil de lidar, isso também porque já fizemos o meio de campo com os sócios-proprietários da empresa [C4].

Por meio destes relatos, observou-se que os clientes têm a mesma percepção do serviço prestado pela transportadora. Isso pode ser um papel difícil de se conservar hoje em dia, até pelo fato da transportadora se tratar de uma empresa familiar, pois espera-se que os membros da família que trabalhem junto ou sejam sócios, exijam mais de si mesmo e dos outros funcionários pois como o negócio é próprio a lucratividade futura também será. Porém os funcionários contratados de fora precisam ser bem instruídos quanto aos objetivos e prioridades da empresa, e precisam entender a importância de manter um cliente, de fidelizá-lo e ter responsabilidade com o serviço a ser cumprido.

Acredito que nosso desempenho é muito bom, sempre atendemos a demanda dos clientes, fazemos mais que o possível para prestar atendimento, prestar um bom serviço, nós do escritório monitoramos os motoristas para que as cargas sejam entregues no prazo sem problemas, e a maioria dos motoristas já tem essa noção de como nós trabalhamos e eles trabalham da mesma forma [E2].

Eu acho que o nosso desempenho é bem bom, a gente sempre procura atender o cliente da melhor maneira possível dando o melhor suporte, disponibilizando os veículos conforme solicitação, o que acaba tornando nosso serviço diferenciado [E3].

Prestamos atendimento conforme as demandas, estamos disponíveis para ajudar, quando é solicitado alguma coisa diferente, nós sempre fazemos e procuramos passar isso aos nossos motoristas, pois sem os clientes não possuímos trabalho [E1].

Para obter-se um bom desempenho na realização de qualquer trabalho, destaca-se também a importância da responsabilidade uma vez que esse é um dos fatores que deve ser exigido pela empresa e comprovado pelos funcionários em suas atitudes no dia-a-dia, na ética e no compromisso de fazer o que fora combinado sem cogitar tirar vantagens. Transmitir responsabilidade e confiança ao cliente é essencial

para a construção de um relacionamento duradouro e para o crescimento honesto da empresa e dos funcionários que nela constroem uma carreira.

(...) a transportadora atende as demandas da nossa empresa, apresentando um trabalho com responsabilidade e agilidade, o que é necessário [C1].

Os relatos apresentados condizem com as citações dos autores Schmitt (2004), Brown (2001) e Cobra (2001), pois se percebe que a empresa vem desenvolvendo um trabalho bem feito e está despertando no cliente um sentimento de satisfação, o que por sua vez, tende a estimular a permanência deles junto à empresa e conseqüentemente incentivar a fidelização dos mesmos.

Durante o período de trabalho e relacionamento entre cliente e empresa, é muito comum surgir uma relação de parceria entre ambas as partes, pois é necessário ter flexibilidade entre todos envolvidos para adaptar-se às necessidades que possam aparecer, realizar o serviço combinado e com isso, primar pelo bom relacionamento no convívio estabelecido pelas empresas e profissionais. Estas constatações podem ser observadas nos relatos a seguir.

[Temos uma parceria] porque se não tivéssemos não estávamos trabalhando junto, há anos que a gente trabalha junto e essa parceria vem dando certo, nos acertamos nas cargas, quando nós precisamos de caminhões ou quando eles precisam de uma carga extra pra ir pro sul, sempre tentamos nos ajudar [C2].

(...) quando uma pessoa/empresa tenta ajudar o outro, quando se tem alguma dificuldade ou imprevisto na empresa ou na execução do trabalho e a outra parte está disposta a entender e auxiliar conforme possível [E2].

[Parceria] é quando um ajuda o outro, o chamado “quebra galho”, ajudar quando eles precisam e quando nós precisamos a gente espera que eles ajudem, e muitas vezes ajudam mesmo de acordo com o que eles podem fazer no momento pois também tem regras a cumprir [E3].

De acordo, Nickels e Wood (1999) indicam que a parceria está relacionada com a construção de um relacionamento e demonstram a preocupação da empresa com o cliente. Entende-se que a parceria deve estar presente em todos os momentos, desde o atendimento, durante a execução do serviço e até durante a oferta de novos negócios, e para que ela seja construída é necessário boa vontade, excelência no

comprometimento com o que se faz e no mínimo um bom relacionamento inicial entre todos os envolvidos.

7.3 Imagem da empresa

Com empresas localizadas em pequenos centros, de porte menor e/ou familiares, como no caso da Transportes Rohloff, muitas vezes a publicidade ocorre no dia-a-dia, durante a execução de seu serviço, quando a empresa conquista novos clientes ou mesmo quando fideliza seus clientes atuais. Esse fator deve ser construído ao longo do tempo e preservado por todos integrantes da empresa, conforme comentado pelos entrevistados a seguir.

A imagem que temos da Transportes Rohloff é boa, falam bem da empresa pela boa frota que tem, com caminhões novos ou que os [caminhões] mais antigos estão sempre bem conservados e pelo bom relacionamento que se tem com o Hugo e com os guris [C2].

No geral falam bem da empresa, por ser uma empresa flexível onde a comunicação é mais fácil devido ela não possuir tantos departamentos tornando uma empresa boa de se trabalhar [C1].

Quando ouço falar da transportadora Rohloff ouço coisas positivas principalmente no que tange ao transporte de sementes [...] tendo em vista que são bastante exigentes e eles conseguem prestar esse atendimento dentro dos padrões de qualidade [C4].

A imagem transmitida é boa, com uma frota bem cuidada, caprichosa e eles são bem focados no trabalho [C3].

A equipe de funcionários da transportadora tem ciência de que devem preservar e manter a imagem construída até hoje e transmitir isso aos novos funcionários assim que ingressarem na empresa, o que pode ser observado no relato que segue.

Acho que temos uma imagem boa, somos uma empresa familiar e transmitimos essa essência pois seguimos os passos do nosso Pai que fundou a empresa, continuamos no mesmo caminho sempre unidos, trabalhando corretamente, há anos que atuamos com grandes empresas, e sempre tentamos fazer o melhor possível para permanecer com nossos clientes e atrair novos, acho que a visão que em geral o pessoal tem de nos é boa, muito boa [E2].

Nesse relato, a gerente administrativo da Transportes Rohloff, [E2], conseguiu expressar como é o dia-a-dia da empresa. De acordo com a observação participante, foi constatado que a empresa possui um relacionamento familiar, aconchegante e simples tanto entre os funcionários como com seus clientes. A empresa transmite simplicidade e ao mesmo tempo seriedade em seus negócios juntamente com a exigência de executá-lo corretamente, o que demonstra a sua vontade de crescer e o amor dos colaboradores pelo trabalho que realizam.

Olha, acredito de transmitimos uma imagem boa, pois recebemos elogios referente a nossa frota de veículos que é bem cuidada, temos alguns caminhões novos e pelo nosso trabalho também que é sério e honesto [E1].

Essas informações condizem com as ideias de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), pois uma imagem positiva tende a se espalhar entre as pessoas e pode converter-se em indicação de novos clientes para a empresa, bem como a transmissão de uma imagem negativa pode afetar os negócios futuros e atuais de qualquer empresa.

Deve-se ressaltar que no mercado de trabalho, os funcionários da linha de frente são os que possuem maior contato com os clientes. No caso da transportadora, esses funcionários são os caminhoneiros que executam um papel muito importante no que diz respeito à divulgação da imagem da empresa, seus princípios e valores. Com isso, as suas atitudes no dia-a-dia remetem diretamente à imagem da empresa e podem fazer com que os clientes, ao lembrarem-se da transportadora, tenham uma lembrança positiva ou negativa referindo-se ao histórico que tiveram algum dia com algum funcionário que representava a mesma. Essa ideia é retratada nos relatos a seguir.

[A rotatividade de motoristas] pode vir a afetar negativamente, pois muitas vezes é o motorista que representa a empresa junto aos clientes, então se eles transmitirem uma imagem ou educação ruim, isso se estende à empresa, então tentamos filtrar algumas informações antes de contratar os motoristas, como seu histórico, onde trabalhou antes, se já teve contato com nossos motoristas, como se comportava. [E2]

(...) tentamos passar sempre isso aos motoristas novos, que cumpram os prazos, os roteiros, que não discutam com os clientes, sigam as regras de cada empresa, como deve ser, as vezes surge algum problema, um desentendimento, mas é difícil [E3].

(...) o que as vezes falha no desempenho é o comportamento dos motoristas que estão carregando na empresa, que ocasionalmente se envolvem em algum desentendimento com os funcionários da expedição por não terem cumprido alguma regra [C1].

O relato do gerente de logística, [C1], expõe que às vezes algum desentendimento surge quando os motoristas que estão carregando na empresa desrespeitam alguma regra. Nestes casos, deve-se lembrar que a empresa cliente realiza avaliações anuais para firmar novo contrato com as transportadoras e esse assunto é um dos itens a serem pontuado.

Conforme recomendando por Brown (2001), deve-se ter em mente a importância de manter os clientes atuais, já que quando se adquire um cliente novo a lucratividade da empresa tende a diminuir, pois é necessário investir primeiramente para somente após conseguir colher os frutos. Logo, quando se trabalha para permanecer com o cliente fiel à empresa, agindo com respeito, educação, cumprindo horários e combinados além de manter o mesmo cliente acaba-se adquirindo um defensor e divulgador do trabalho prestado pela mesma.

7.4 Pontos fortes e fracos do serviço prestado

A permanência dos clientes em uma empresa define-se a partir da qualidade dos serviços que a mesma executa e da habilidade que cada empresa tem de aperfeiçoar seu trabalho a fim de melhorar o que necessita para conquistar ainda mais sua clientela.

Os relatos dos entrevistados sobre os pontos fortes da empresa traduzem a dedicação e comprometimento que a empresa tem na realização do seu trabalho no dia-a-dia.

O investimento em tecnologia e frota, eles possuem caminhões novos e modernos, com sistema de rastreadores (...) a fácil comunicação entre as pessoas responsáveis por cada setor e também o esforço para atingir todas metas, cargas, direcionadas pela nossa empresa [C1].

A disponibilidade de caminhões na hora que a gente precisa, eles sempre tentam atender a demanda que temos da nossa empresa, sempre procuram dar um jeito [C2].

A responsabilidade e seriedade com o trabalho executado e o histórico que a transportadora tem conosco pois já carrega há anos (...) [C3].

(...) facilidade de [encontrar] caminhões bem como a qualidade dos seus caminhões que dificilmente dão problema durante o transporte por serem caminhões novos e a empresa vem sempre primando pela qualidade das entregas feitas e do produto acondicionado (...) o acesso fácil às pessoas que decidem dentro da empresa [C4].

Para os funcionários, a transportadora vem executando diversas características favoráveis e diferenciais para obter um bom desenvolvimento de seu trabalho.

A disponibilidade de caminhões, pois temos caminhões agregados da frota que carregam por nós, o relacionamento mais familiar, temos um clima bem simples entre nós e os clientes, fornecedores e os motoristas, desde sempre foi assim, a empresa nasceu nesse clima mais aconchegante e acredito que muitas vezes isso se torna um diferencial [E2].

Agilidade pra resolver os problemas que surgem, carregar as cargas, disponibilidade de caminhões e também a parceria construída ao longo do tempo são pontos mais fortes [E3].

Dentre os pontos fracos, identificou-se o que precisa ser melhorado para concretizar ainda mais o relacionamento entre a transportadora e seus principais clientes e para que o trabalho, realizado no dia a dia, seja bem executado evitando transtornos e promovendo satisfação entre os envolvidos.

Acredito que poderia ter uma maior conscientização dos motoristas em relação às normas e regras de carregamento dentro do pátio da empresa, e também ter uma maior responsabilidade quanto ao número de caminhões informados pela empresa, porque as vezes consideram os caminhões terceirizados ou um caminhão [próprio] que está voltando de uma entrega e na distribuição de novas cargas esses caminhões não chegam a tempo, gerando um problema principalmente para nós [C1].

Entre tantas coisas positivas entendemos que talvez a agilidade na emissão dos conhecimentos de frete no momento de um carregamento ou de um atendimento que a gente precise [deva] ser mais ágil para que possamos logo dar entrada na nota fiscal e posteriormente dar prosseguimento na carga ou aquelas mercadorias, então, o único ponto talvez a melhorar é agilidade e rapidez nas emissões dos conhecimentos de frete [C4].

Contudo, dentre os entrevistados um cliente destacou que não há o que melhorar, que a transportadora executa um bom trabalho e isso demonstra a satisfação deles com o serviço prestado.

Não há o que destacar que precise ser melhorado, está tudo sendo feito de maneira correta, tudo ocorre bem até o momento [C2].

O relato desse cliente exemplifica a segunda maneira de fortalecer a retenção dos clientes segundo Kotler e Keller (2006), pois evidencia que a transportadora está oferecendo o serviço de alto nível, de acordo com as expectativas do cliente promovendo assim o sentimento de satisfação neles. Contudo, os demais relatos expõe algumas situações que podem vir a enfraquecer a satisfação dos clientes para com o serviço prestado pela transportadora, e conforme a visão de Schmitt (2004), isso é um fator negativo na avaliação da empresa, pois é partir da satisfação que os cliente se tornam fiéis principalmente considerando a quantidade de oferta de mão de obra disponível no mercado de trabalho.

Diante da observação participante, foi percebido que muitas das reclamações ocorrem devido a falhas operacionais sendo essas realmente difíceis de prever, como, por exemplo, quando um caminhão que está seguindo viagem apresenta algum problema mecânico, ou quando fura um pneu, ou mesmo quando ocorre algum acidente que impede o trânsito de fluir. Às vezes, acontece algum erro por parte do motorista, seja quando ele segue pelo caminho errado ou então quando não calcula o tempo necessário para sair para a viagem e com isso acaba se atrasando até chegar ao destino final. Constatou-se também algumas falhas na área administrativa que às vezes parece estar sobrecarregada de trabalho, o que coincide com o relato do gerente de filial [C4], pois se percebe que nos dias que tem muitas cargas a serem carregadas e quando tem caminhões na cidade, que precisam ser levado a oficinas e concessionários para realizar algum reparo, a demanda exige muito dos funcionários dessa área que, aparentemente nesses dias, não conseguem manter a mesma organização que possuem quando tem pouco movimento.

7.5 Vantagens e desvantagens de trabalhar com parceria

Estabelecer uma parceria por mais tempo com uma mesma empresa pode oferecer grandes vantagens para ambos os lados, esse sentimento faz com que as duas partes trabalhem juntas, promovendo certa cumplicidade a fim de que os objetos propostos e metas estabelecidas sejam alcançadas, o que é evidenciado nos relatos a seguir.

A vantagem ao trabalhar com um mesmo fornecedor é que com o tempo um acaba se acostumando com o jeito e com o trabalho do outro, passa a ter confiança nele e acaba se tornando um atendimento simples, rápido e confiável para as duas empresas [C2].

A vantagem é que se conhece o transportador, se ocorrer algum problema tem com quem recorrer e com a realização do trabalho diariamente, os funcionários acabam se acostumando com as regras, ordens e como deve ser realizado o trabalho [C3].

Os funcionários da transportadora também consideram que as vantagens de se trabalhar com um mesmo cliente são maiores e devem ser conservadas no dia a dia, conforme os relatos a seguir.

Uma das vantagens é o planejamento a longo tempo, podendo a empresa investir mais em caminhões sem ter medo, também a fidelização [E1].

A vantagem é de ter serviço garantido por aquele período, e de ter o pagamento do frete garantido [E2].

Porém encontram-se algumas desvantagens ao trabalhar com o mesmo fornecedor ou cliente por mais tempo, pois a comodidade que se estabelece pode prejudicar o dia a dia da empresa, fazendo com que a mesma fique condicionada somente naquele parceiro para conseguir realizar seu trabalho. Esta constatação é ilustrada nos trechos que seguem das entrevistas.

(...) como desvantagem acho que fica a dependência na realização do trabalho, se houver algum atraso ou problema com este fornecedor, a empresa, por exemplo, fica impedida de trabalhar [C1].

As desvantagens mais vistas no momento é a questão de preço de frete muitas vezes por ter essa parceria já não se faz cotações e muitas vezes o frete fica com preço superior ao que poderíamos encontrar no mercado [C4].

(...) a desvantagem mais percebida é que as vezes precisamos dar aquele jeitinho pra ajudar um ou outro, arrumando uma carga, trabalhando fora de hora, essas coisas [C2].

(...) a desvantagem é o que a empresa precisa cumprir o está no contrato não podendo aceitar melhores propostas muitas vezes [E3].

Como desvantagem acho que é quando a empresa realiza um contrato a longo prazo e depois na prática não é bem aquilo que calculava [E1].

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) e Lovelock e Wrigth (2001), as vantagens econômicas referem-se tanto à garantia de ter o seu pagamento realizado quanto ao valor gasto para conquistar novos clientes e o valor para mantê-los. Os autores ainda comentam que as vantagens percebidas pelos clientes referem-

se fortemente à confiabilidade e credibilidade passada pela empresa, o que ocasiona ou não a durabilidade na realização do serviço.

7.6 Concorrência

Atualmente a concorrência em todos os setores vem aumentando devido ao incentivo para a criação de novas empresas e o número de profissionais autônomos que buscam uma nova oportunidade em função da redução da mão de obra e do desemprego. No setor de transporte rodoviário não é diferente, o número de profissionais autônomos é imenso e as transportadoras maiores estão cada vez mais fortes, investindo na frota e buscando novos clientes para ampliar seus negócios.

A Transportes Rohloff preocupa-se em cultivar os laços profissionais com seus clientes e observa, conforme possível, a ação de seus concorrentes e do mercado em geral para conseguir acompanhá-los e aprimorar seus serviços, conforme exposto pelos entrevistados a seguir.

Acredito que as demais transportadoras apresentam um trabalho tão bom quanto o nosso, algumas possuem mais caminhões talvez com isso consigam mais espaço que nós junto aos nossos clientes [E2].

A maioria das outras transportadoras também fazem um trabalho muito bom, prestam serviço de qualidade, e certas transportadoras possuem um maior número de caminhões com diversidade maior, tendo caminhões truck, baú, tanque, caçamba, que carregam diversos produtos, e possuem filiais em mais estados, assim conseguem atender mais a demanda dos clientes (...) [E3].

[Os concorrentes realizam um trabalho] razoável, acredito que todas as empresas tentam satisfazer seus clientes da melhor maneira possível, prestando um serviço que o cliente solicita [E1].

Para enfrentar a concorrência, acredita-se que o melhor a fazer é se aperfeiçoar e preparar-se para competir com os demais concorrentes. Sendo assim, é necessário acompanhar as tendências do mercado, atender as exigências dos clientes e certificar-se de que todos os funcionários estejam trabalhando com o mesmo foco.

De acordo com a visão de Kotler e Armstrong (2007), percebe-se a importância da realização do trabalho focado na satisfação do cliente, pois devido a

grande oferta de mão de obra no mercado de trabalho, algum desentendimento mais grave ou sentimento de insatisfação pode ser o fator determinante para a troca de um fornecedor por outro da concorrência.

Diante disso, os funcionários da transportadora têm consciência de que alguns fatores podem ser melhorados e com isso poderiam aprimorar ainda mais a sua relação com seus principais clientes, o que demonstram os relatos a seguir.

Acho que podíamos fazer algumas visitas mais frequentes, pois como carregamos bastante em Formosa – GO temos bastante contato telefônico e por e-mail com os funcionários dessa unidade e não conhecemos muitos deles, talvez isso estreitasse um pouco mais a relação [E2].

Podíamos fazer tipo um treinamento com os motoristas e pessoal do escritório com as normas de carregamento, segurança, EPI, reforçando e atualizando as regras e procedimentos para que não haja dissentimentos que possam vir a dar algum problema ou até alguma coisa mais grave [E3].

Acredito que fazer mais visitas ao cliente pessoalmente, aproximando o cliente com a empresa [E1].

Contudo, a transportadora tem confiança de que realiza um bom trabalho e se preocupa em manter esse nível de relacionamento com seus clientes, conforme relato a seguir.

(...) mas nós apostamos no nosso potencial, sempre procuramos atender nossos clientes de acordo com os caminhões que temos disponíveis, tanto os caminhões nossos como os terceirizados, e quando não conseguimos explicamos o motivo, acredito que mantemos uma relação transparente com eles participamos de alguns eventos que acontecem nas empresa como campanha de agasalho, confraternização de fim de ano, essas coisas [E3].

Conforme a argumentação de Demo (2003), citada por Demo e Pontes (2008), é necessário acompanhar a tecnologia e inovação para conseguir manter-se competindo no mercado de trabalho. Em uma empresa de transportes, a sua frota deve estar sempre atualizada, pois diversos caminhões são produzidos no mercado com algum diferencial que pode facilitar a vida do motorista bem como do cliente, o que influencia na qualidade e durabilidade das viagens. Já McKenna (1992) afirma que o relacionamento é uma tarefa com realização a longo prazo e por isso pode tornar-se difícil a sua realização diariamente, porém é necessária para estreitar os

laços com os clientes. Isso acontece em pequenas ações do dia a dia, devendo partir de todos os funcionários da empresa. Esses pensamentos vão ao encontro dos autores Stone e Woodcock (1998), que complementam ressaltando que um bom relacionamento entre cliente e fornecedor influencia diretamente no faturamento das empresas e certamente esse fator pode destacar uma empresa perante os concorrentes diretos e indiretos dela.

7.7 Fidelização dos clientes

A fidelização dos clientes envolve todas as outras etapas apresentadas anteriormente, que vai desde o desempenho da empresa, a percepção da sua imagem no mercado, os pontos fortes e fracos e o diferencial apresentado pela empresa perante a concorrência. Para fidelizar a clientela, é necessário perceber o que a mesma necessita, dar uma maior atenção às prioridades e adequar-se à realização do trabalho primando pela satisfação do cliente, conforme exposto pelos entrevistados a seguir.

[A transportadora deve] continuar fazendo aquilo que ela já faz e também procurar sempre melhorar e atualizar as tecnologias proporcionando ganhos para seus clientes [E1].

Continuar mantendo o que ela faz de melhor na prestação de seu serviço cumprindo seus horários, metas e principalmente a boa comunicação entre o cliente e a nossa empresa, passar isso aos motoristas sempre porque eles que vão estar no cliente carregando as cargas e cumprindo os horários combinados [E3].

Esses relatos vão ao encontro do que Lovelock e Wrigth (2001) já mencionavam referente ao custo da fidelização dos novos clientes comparado ao custo para permanecer com um cliente antigo fiel à sua empresa. Deve-se trabalhar para permanecer com a sua clientela, pois a manutenção da mesma é em torno de cinco vezes menor do que o gasto que se tem com novos clientes. Por isso, é necessário continuar fazendo o que está gerando resultado positivo e ter a sensibilidade de enxergar e mudar o que for necessário para que o resultado seja melhorado e a parceria com os clientes atuais se renove por mais tempo.

Conforme relatos já apresentados, a Transportes Rohloff vem apresentando um bom trabalho diante de seus clientes. Pequenas falhas foram apontadas e as qualidades e elogios mostraram-se mais relevantes e evidenciadas, contudo para a fidelização concretizar-se é preciso ter mão de obra suficiente para atender a demanda e esperar que essa seja vontade também dos clientes. Essa constatação é retratada nos seguintes relatos dos entrevistados.

Na verdade, a transportadora já é fidelizada aqui, carrega em uma de nossas filiais sempre, o problema é que a transportadora não possui um número de caminhões adequado para atender toda a nossa demanda, por isso temos que contratar outras transportadoras também. Nós temos 3 filiais que tiramos cargas semanalmente e eles tem as outras cargas fora pra carregarem também [C2].

Hoje temos na empresa alguns outros fornecedores tendo em vista o modelo de cargas que temos, por exemplo, entrega da nossa empresa para clientes no interior teria que ser caminhões truck estar à disposição da empresa, e isso a Transportes Rohloff hoje não dispõe. Outra questão é a questão de frente sendo que pela Transportes Rohloff muitas vezes o frete fica com preços superiores, outra questão que pode ser melhorada, que é necessário para fidelizar, é o transporte de fertilizantes do porto Rio Grande bem como em Porto Alegre onde a transportadora pouco atua nessa área em virtude talvez do [preço do] frete ser mais baixo que as que o [preço] da semente (...) [C4].

É que no processo de transporte do tabaco não possuímos nenhuma transportadora fidelizada, pois o carregamento é feito por ordem de chegada, mas ultimamente a Transportadora Rohloff tem carregado muito pouco conosco [C3].

A nossa empresa não possui interesse em ter parceria apenas com uma transportadora, por sermos uma multinacional possuímos diversas filiais e uma grande quantidade de cargas o que seria inviável carregar em uma transportadora somente [C1].

Diante dos relatos, identificou-se que a transportadora prioriza os fretes a serem realizados pela sementeira, porém conforme o relato do gerente de logística dessa empresa, [C1], eles não pretendem trabalhar apenas com uma transportadora, o que se entende pelo fato de ser uma empresa muito grande e ser quase impossível ter caminhões suficientes para atendê-la.

O fato de atender a demanda dos clientes está de acordo com o pensamento do autor Cobra (2009), que cita como primeiro nível básico do marketing de relacionamento atender as necessidades dos clientes.

Perante os outros relatos, notou-se que a quantidade de caminhões também é um dos requisitos que seriam necessários melhorar para conseguir atender tanto a sementeira quanto as outras empresas. Com isso, surge a ideia da expansão, que já está presente nos planos da transportadora, conforme a observação participante. Foi possível perceber a preocupação com o futuro que os funcionários e diretor da empresa têm, e a consciência de que precisam crescer junto com seus clientes. Para isso, precisam investir na frota, nos funcionários e nos pontos de atendimento para que consigam manter o atendimento realizado hoje e acompanhar e a demanda das empresas que realizam o transporte.

7.8 Sugestões de melhoria

Diante dos fatos apresentados através das entrevistas e observação participante, verificou-se a necessidade de algumas melhorias e aperfeiçoamento nos processos realizados pela empresa e na sua estrutura, bem como a necessidade de acompanhar as tendências do mercado, atualizando-se sempre como toda e qualquer empresa deve fazer.

Primeiramente destaca-se a importância do contínuo investimento da empresa na expansão de sua frota. Atualmente a empresa investe na ampliação da frota, comprando novos e trocando os caminhões mais antigos. Isso predomina uma frota sempre atualizada na empresa, o que é visto com bons olhos pelos seus clientes, porém é necessário continuar com essa prática. E, conforme a lucratividade da empresa permitir, estar sempre ampliando o número de caminhões para atender melhor a demanda de seus clientes.

Na medida em que a empresa expandir o número de caminhões, será necessário expandir o número de colaboradores que atuam tanto como motoristas quanto no escritório da empresa. Será interessante designar uma quantidade de caminhões para que cada funcionário possa fazer o acompanhamento mais de perto, pois atualmente três pessoas são responsáveis por gerenciar, monitorar, arranjar motoristas terceirizados, arranjar cargas para os caminhões da empresa e cuidar da manutenção de vinte e dois caminhões, sendo que um desses funcionários trabalha no escritório de Goiás e responde principalmente pelas cargas e caminhões quando os mesmo estão nesse estado, não se envolvendo com as questões que surgem

quando os caminhões estão em outras partes do país. Já os outros três funcionários do escritório auxiliam nessas tarefas, principalmente quando necessitam procurar motoristas ou caminhões para carregar, porém quando a demanda é muito grande acaba atrapalhando as atividades a serem realizadas por eles que envolve a parte financeira, acordos de salários com os motoristas, recursos humanos e marketing. A partir disso, sugere-se um redesenho de cargos e funções na empresa, para que cada funcionário tenha sob sua responsabilidade determinada função e possa responder pelo trabalho realizado.

Outra sugestão seria a implantação de mais escritórios pelos estados em que a empresa possui maior concentração de cargas permitindo também uma proximidade maior com seus clientes, como, por exemplo, no Paraná, pois é o local onde um de seus principais clientes possui a sua matriz e o número de cargas movimentadas nesse estado é bem grande. Outro local para a implantação de um novo escritório é o estado de Mato Grosso, onde hoje a empresa já possui CNPJ e IE (Inscrição Estadual) cadastrados devido a exigências legais do estado. Porém em épocas de safra a empresa carrega inúmeras cargas a esse estado e facilitaria se tivesse algum funcionário trabalhando para atender e agilizar as tarefas.

Para a aplicação dessas sugestões, um fator fundamental e variável é o faturamento da empresa e o lucro líquido. Para isso, é importante realizar um planejamento para mensurar o tempo viável para expansão da empresa. Isso permitirá trabalhar com uma visão futura e realizar seus serviços com êxito a fim de conquistar as metas propostas.

Para realizar um bom trabalho e conseguir satisfazer os clientes, é necessário que todos os funcionários estejam focados trabalhando em conjunto em busca de um objetivo em comum. Com base nisso, destaca-se a importância de realizar treinamentos com os funcionários para introduzir e reforçar as técnicas, regras e normas que a transportadora e as empresas clientes exigem. Deve-se realizar um trabalho de conscientização, mostrando, principalmente aos motoristas, a importância e relevância de que o atendimento a essas normas tem. Esse treinamento poderia ser aplicado a pequenos grupos de funcionários, quando os mesmos estiverem à disposição e encontrarem-se na cidade de Santa Cruz do Sul, pois o treinamento seria introduzido pelo diretor da transportadora e os gerentes administrativo e de frota, os quais participam de reuniões onde são expostas as regras exigidas pelos clientes.

Sendo assim, essa iniciativa não geraria um gasto a mais nas despesas da transportadora.

Atualmente a transportadora já dispõe os equipamentos de EPI (equipamento de proteção individual) para os funcionários, mas no mesmo treinamento poderia ser exemplificado o uso deles e esclarecer algumas dúvidas dos funcionários, deixando clara a necessidade e importância de usá-los sempre, evitando assim, possíveis acidentes.

Sugere-se também, implantar uma nova regra entre os motoristas, onde eles devem entrar em contato por telefone, quando possível, com os funcionários que atuam no escritório dentro de um prazo estabelecido de horas (por exemplo de quatro em quatro horas), para que se tenha um maior controle e não aconteça de atrasar algum carregamento por imprevistos na viagem ou problema apresentado no caminhão.

Para realizar um melhor atendimento aos clientes, uma ferramenta muito utilizada atualmente é o CRM (*Customer Relationship Management*), que conforme os autores Kotler e Keller (2006) citados no referencial teórico deste trabalho, auxilia na gestão de relacionamento das empresas com clientes, pois é possível encontrar e registrar informações detalhadas de cada cliente que contribuem para um melhor atendimento, eficaz e ágil. A partir disso, sugere-se à empresa a utilização contínua do CRM como ferramenta de trabalho, a fim de auxiliar no atendimento, no registro e na busca de informação dos clientes atuais e na conquista de novos clientes. Com o registro de cada contato efetuado, pode ser combinado assuntos de novas cargas, clientes novos, alguma carga que apresentou problema, algum caminhão que estragou no caminho, etc, assim, será mais fácil retomar a negociação quando preciso, não esquecendo ou repetindo informações e auxiliando em casos em que a primeira pessoa que efetuou o contato não esteja presente, pois com o registro, outro funcionário pode dar andamento ao assunto.

No mercado há diversos sistemas de CRM. Os softwares que possuem a programação projetada especialmente para determinada empresa normalmente possuem alto valor para aquisição, pois exigem horas de trabalho e são formatados de acordo com o que a empresa solicita e para ele é exportado as informações existentes dos clientes. Nesse caso, acredita-se que a resistência da transportadora

em investir num software de alto valor seria muito grande, tendo em vista as outras prioridades que a empresa tem no momento. Contudo, estão disponíveis no mercado softwares gratuitos ou com mensalidades bem acessíveis, que permitem a mesma funcionalidade dos demais programas projetados como a consulta, o registro de informações e a geração de relatórios. O que seria necessário para a transportadora investir são profissionais com conhecimento técnico para instalar e prestar treinamento aos funcionários da transportadora que utilizariam o programa diariamente.

Pensando na divulgação da empresa tanto para os clientes atuais como para cativar nova clientela, a empresa Transportes Rohloff investe hoje na divulgação de sua marca através do logotipo da empresa fixado nos caminhões e lonas das carretas. Além disso, a empresa possui alguns itens de escritório com a exposição do logotipo, como envelopes, papéis timbrados e cartões de visita, os uniformes dos funcionários também apresentam a marca empresa como identificação. Nota-se que isso contribui muito para a sua divulgação da marca e identifica-se a necessidade da contínua exposição da marca através desses itens relacionados que levam a marca da empresa para todos os cantos do país.

Contudo, na era digital, sugere-se que a empresa invista também na criação de um site para a empresa e em páginas em redes sociais para divulgar a sua história, sua frota, aquisições de caminhões novos e endereços e telefones para contato. A empresa pode utilizar o site e a página na rede social para divulgação de cargas que possuem, bem como criar no site um formulário de inscrição para cadastro de novos funcionários que tenham a intenção de trabalhar diretamente com a empresa. O formulário pode servir também para cadastros de motoristas agregados que possuem o seu caminhão, porém às vezes trabalham por conta própria e precisam procurar cargas para carregar ou então precisam encontrar e conciliar alguma carga a ser transportada com a rota que eles pretendem seguir. Após o preenchimento dos dados pelos motoristas, a empresa poderia exportá-los para a ferramenta CRM, o que facilitaria futuramente na organização para a realização de próximos contatos.

Quanto à criação e atualização da rede social, a área da empresa responsável pelo marketing pode ser designada a realizar essa sugestão proposta. Já a criação do site pode ser uma sugestão a ser aplicada futuramente a partir da experiência e resultados adquiridos com a rede social, pois essa ferramenta incidirá um gasto maior

para a empresa, partindo desde um profissional que crie a página na internet, até a realização da manutenção do site frequentemente.

A seguir, destacam-se as sugestões de melhoria no Quadro 2, onde pode-se obter uma visão mais simplificada das sugestões e os benefícios que as mesmas trarão para a empresa. As mesmas foram classificadas de acordo com a prioridade de realização na empresa.

Quadro 2: Sugestões de melhorias

Ações Sugeridas	Benefícios Esperados	Responsáveis pela Ação	Período para realização
Expansão da empresa	Maior lucratividade e atendimento na demanda dos clientes	Todos os envolvidos com a empresa	Contínuo
Treinamento com os funcionários	Conscientização dos funcionários e responsabilidade com o trabalho	Diretor e gerentes administrativo e de frota	Prazo de até três meses, de acordo com o período em que os funcionários estiverem na cidade de SCS
Rede Social	Divulgação da marca da empresa	Gerente administrativo	Prazo de um mês
Redesenho dos cargos e funções	Maior agilidade e responsabilidade dos funcionários com as suas funções	Diretor e gerentes administrativo e de frota	Conforme a empresa expandir seus negócios
CRM	Registro e controle de informações e dados dos clientes	Gerente administrativo (área de marketing) e técnico responsável por treinamento ao sistema	Prazo de três meses
Site	Divulgação da empresa e registro de cadastros de futuros funcionários e motoristas terceirizados	Empresa especializada no assunto	Prazo de um ano, conforme perceber benefícios obtidos com a rede social.

Fonte: Elaborado pela autora.

8. CONCLUSÃO

Atualmente as empresas possuem grandes concorrentes no mercado de trabalho e conseguir manter os seus clientes por períodos mais longos exige de toda a empresa empenho e dedicação, o que necessita ser repassado no contato do dia-a-dia entre fornecedor e cliente.

Diante desse fator, o marketing de relacionamento torna-se importante para que os laços entre cliente e fornecedor sejam consolidados, pois a partir de um bom relacionamento entre as partes envolvidas é possível estabilizar os clientes junto à empresa, fazendo com que os mesmos trabalhem cada vez mais juntos e criem laços de fidelização entre si, beneficiando todas as partes envolvidas.

Com isso, o objetivo desse trabalho foi realizar uma análise do marketing de relacionamento presente entre a empresa Transportes Rohloff e seus principais clientes. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, na qual foram pesquisados vários autores relacionados com o tema citando conceitos e expondo suas opiniões sobre o assunto. Realizou-se também a observação participante no período de agosto a setembro de 2017 para verificar como os funcionários da transportadora se comportam no dia a dia referindo-se ao marketing de relacionamento com os clientes.

Como procedimento metodológico, foi utilizada a análise qualitativa, realizada através da aplicação de sete entrevistas, sendo que, quatro entrevistas foram feitas com um representante de cada empresa cliente da transportadora e três entrevistas foram aplicadas ao diretor e dois gerentes da Transportes Rohloff. A aplicação das entrevistas teve a finalidade de comparar as respostas obtidas pelos clientes e pelo diretor e gerentes da transportadora, para se obter uma visão sobre o marketing de relacionamento presente na relação profissional de ambas as partes.

A partir das entrevistas realizadas, notou-se que a empresa Transportes Rohloff preocupa-se em atender bem os seus clientes, e possui com eles um bom relacionamento que vem crescendo junto com o tempo e com a experiência que ambos adquirem com a realização do trabalho, isso influencia em novos negócios para empresa e na continuidade dos negócios antigos.

Avaliando assim, a importância que o marketing de relacionamento possui para a transportadora é muito grande, pois percebe-se, em todos os ramos do mercado de trabalho, a influência que um bom relacionamento pode ter diante dos negócios realizados e da parceria entre cliente e fornecedor. Esse fator encaixa-se principalmente no caso de uma empresa prestadora de serviços como a Transportes Rohloff onde o trabalho a ser realizado precisa atender as necessidades e objetivos dos clientes, e para isso, necessita-se ter uma relação profissional competente abrangendo desde o início um bom relacionamento.

Com o objetivo de cada vez prestar um melhor desempenho, identificaram-se alguns fatores que necessitam de melhoria para que a transportadora consiga atender as necessidades e exigências, bem como suas demandas, atuando com agilidade e prestando um bom desempenho na realização do serviço. Dentre os fatores destaca-se a necessidade da empresa continuar investindo na expansão de sua frota, bem como o aumento do número de funcionários, a partir disso espera-se atender melhor a demanda dos clientes e conseqüentemente aumentar sua produtividade e rendimento. Percebeu-se também a importância de acatar o cumprimento de normas e regras presentes nas empresas clientes e a importância da responsabilidade dos funcionários quanto ao serviço prestado e no que se anuncia referente à disponibilidade de caminhões.

Como sugestões de melhorias recomendou-se à empresa investir na expansão de sua frota e escritórios espalhados pelo país, pra que com isso, a transportadora consiga atender a demanda e ser ainda mais ágil na prestação de serviço aos seus clientes. Com isso aumentará o número de funcionários para os quais aconselha-se realizar treinamentos referente às regras, normas e procedimentos de segurança que são importantes e exigidos pelas empresas clientes. Sugeriu-se também fazer um redesenho de cargos e funções dos funcionários do escritório da Transportes Rohloff, para que cada um seja responsável por determinada tarefa e responda por ela, evitando assim sobrecarregar algum funcionário e atrapalhar os demais que queiram auxiliá-lo. Sugeriu-se ainda, investimentos em programas de registro de informação como o CRM (*Customer Relationship Management*), na divulgação da marca através de redes sociais e um site da empresa para ser visitados tanto pelos clientes atuais e novos, como também por funcionários que tenham interesse em trabalhar ou firmar parceria com a empresa.

O presente trabalho possui algumas limitações, de acordo com a análise qualitativa realizada, identifica-se uma carência de informações, pois realizou-se entrevista com somente um representante de cada empresa cliente, sendo que as respostas obtidas foram exclusivamente referentes a percepção dessa pessoa e sabe-se que inúmeras outras possuem contato diariamente com a empresa, podendo ter outras opiniões sobre o trabalho e o marketing de relacionamento presente entre ambas. Como a aplicação das entrevistas foi realizada com os clientes da Transportes Rohloff e a observação participante foi realizada nessa empresa, percebe-se que os resultados que foram obtidos aplicam-se somente à essa transportadora não podendo esse estudo ser aplicado em outras empresas.

Conforme obtivemos diversas sugestões de melhorias, sugere-se realizar novas pesquisas na empresa nas áreas de recursos humanos para se estudar o redesenho dos cargos e funções dos funcionários, na área da logística para obter-se o melhor proveito das viagens evitando desperdícios e custos extras, na área financeira para analisar as despesas e receitas e fazer um trabalho pensando no futuro da empresa e na sua expansão.

Sendo assim, conclui-se que esse trabalho contribuiu para a empresa Transportes Rohloff perceber a importância que o marketing de relacionamento possui nas atuais relações profissionais e que todos da empresa devem permanecer praticando as ações de relacionamento com os clientes afim de fidelizá-los e atrair novos clientes para trabalhar junto a transportadora.

REFERÊNCIAS

- ALMADA, Vitor Rodrigues. *Marketing de relacionamento e fidelização de clientes no comércio varejista, em Alegrete – RS*. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2016.
- BROWN, Stanley A. *CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DEMO, Gisela; PONTE, Valter. *Marketing de relacionamentos (CRM): estado da arte e estudo de casos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREENBERG, Paul. *CRM: Customer relationship management: na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12. ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2007.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. São Paulo: Elsevier, 2010.

LANGE, Lucas Germano. *O marketing de relacionamento como fator decisivo na fidelização de clientes*. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2013.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher H; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHEIROS, Marco Antônio da Costa. *O uso das estratégias de marketing para criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura: o elo do produtor*. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2013.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: relationship marketing: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEIOS DE TRANSPORTE. *Transporte rodoviário*. Disponível em: <<http://meios-de-transporte.info/transporte-terrestre/transporte-rodoviario.html>>. Acesso em 29 mar. 2017.

NICKELS, William, G.; WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Tradução por: Luís Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O CARRETEIRO. *Faturamento do setor de transporte de carga cai 19,13%*. Disponível em: <<http://www.ocarreteiro.com.br/faturamento-do-setor-de-transporte-de-carga-cai-1913/>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. *Transporte e modais: com suporte de TI e SI*. Curitiba: InterSaber, 2012.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos, F.; LUCIO, Maria P. B. *metodologia de pesquisa*. Tradução por: Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEFAZ – MT. *Manifesto eletrônico é obrigatório a modais ferroviário, aéreo e hidroviário*. Disponível em: <https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/?action=noti&codg_Noticia=32200>. Acesso em: 11 abr. 2017.

SINDIPEÇAS. *Relatório da Frota Circulante de 2016*. Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/2016/RFC_2016.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2017.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SCHMITT, Bernd H. *Gestão da experiência: uma revolução no relacionamento com os consumidores*. Tradução por: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

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

SWIFT, Ronald. *CRM, Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Tradução por: Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TISCHER, Jorge André. *Marketing de relacionamento: um estudo de caso de clientes pessoa jurídica de uma agência bancária*. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2015.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary, Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 6. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Education, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro de entrevista - Clientes

Perfil da Amostra

Nome:

Empresa:

Cargo de atuação na empresa:

Ramo de atividade da empresa:

Porte da empresa:

Idade da empresa no mercado de trabalho:

1. O que você considera fundamental para cultivar um bom relacionamento entre cliente e fornecedor?
2. Você considera que a Transportes Rohloff tem um bom relacionamento com você e sua empresa? Por quê?
3. Qual é a sua percepção referente à imagem da empresa no mercado transmitida pelo boca-a-boca das pessoas?
4. Como você avalia a comunicação da empresa Transportes Rohloff com você e sua empresa nos diversos meios (e-mail, telefone, pessoalmente)?
5. Quanto ao serviço prestado, como você avalia o desempenho dos funcionários da Transportes Rohloff?
6. Quais são, em sua opinião, os pontos fortes da empresa Transportes Rohloff no relacionamento com você e sua empresa?
7. Em sua opinião, o que poderia melhorar no relacionamento da transportadora com vocês?

8. Diante dos concorrentes, o que diferencia o serviço prestado pela Transportes Rohloff dos demais?

9. Quais as vantagens e desvantagens percebidas quando a empresa estabelece uma parceria com um mesmo fornecedor por mais tempo?

10. Em sua opinião, o que é necessário fazer para que a Transportes Rohloff seja fidelizada como principal fornecedor no seu processo de transportes?

Apêndice B: Roteiro de entrevista – Diretor

1. O que você considera fundamental para cultivar um bom relacionamento entre cliente e fornecedor?
2. Você considera que a Transportes Rohloff tem um bom relacionamento com os seus clientes? Por quê?
3. Qual é a sua percepção referente à imagem da empresa no mercado transmitida pelo boca-a-boca das pessoas?
4. Como você avalia a comunicação da empresa Transportes Rohloff com os clientes nos diversos meios (e-mail, telefone, pessoalmente)?
5. Quanto ao serviço prestado, como você avalia o desempenho geral da Transportes Rohloff?
6. Quais são, em sua opinião, os pontos fortes da empresa Transportes Rohloff no relacionamento com seus clientes?
7. Em sua opinião, o que poderia melhorar no relacionamento da transportadora com seus clientes?
8. Diante dos concorrentes, o que a Transportes Rohloff oferece de diferencial dos demais?
9. Quais as vantagens e desvantagens percebidas pela transportadora quando uma empresa estabelece uma parceria com a mesma por mais tempo?
10. Em sua opinião, o que é necessário fazer para que a Transportes Rohloff seja fidelizada como principal fornecedor no processo de transportes de seus clientes atuais?
11. Como você avalia o relacionamento, comprometimento e prestação de serviços das outras transportadoras?