

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Gabriela Pellin Pinheiro**

**Marketing de Relacionamento: as vantagens obtidas entre as  
empresas envolvidas**

**Porto Alegre**

**2008**

**Gabriela Pellin Pinheiro**

**Marketing de Relacionamento: as vantagens entre as  
empresas envolvidas**

**Porto Alegre**

**2008**

**Gabriela Pellin Pinheiro**

**Marketing de Relacionamento: as vantagens entre as empresas envolvidas**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:.....

Aprovado em ..... de ..... de 2008.

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

---

Orientador: **Prof. Luiz Antônio Slongo** – UFRGS / EA

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais e ao meu marido pelo amor, incentivo, paciência e apoio que tive em toda a minha caminhada na faculdade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu professor orientador Luiz Antônio Slongo por toda atenção e orientações prestadas.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS pelos ensinamentos.

Agradeço ao amigo Daniel Terres, por permitir a realização deste trabalho em sua empresa e pelas informações cedidas para tal.

Aos meus colegas de faculdade, muitos se tornaram verdadeiros amigos.

Ao meu pai Oswaldo Pellin e minha mãe Silvana Iara Martins Pellin por sempre me motivarem e por seus grandes ensinamentos.

Ao meu marido e melhor amigo Jéferson Andrei Rodrigues Pinheiro, pelo companherismo, cumplicidade e amor.

## **RESUMO**

Este trabalho teve por objetivo principal a análise do relacionamento de um Estúdio Fotográfico chamado Portfólio Produções Fotográficas Ltda, com seus principais fornecedores, sinalizando as principais características que influenciam nos processos de trocas relacionais no contexto das organizações. Assim, foi feita uma pesquisa caracterizada como um estudo qualitativo, do tipo descritivo. A principal técnica de coleta de dados ocorreu por meio de entrevista. Os resultados da pesquisa foram analisados a partir dos conceitos ligados ao marketing de relacionamento, sendo que, no que concerne às variáveis que podem estimular a prática de relacionamentos de longo prazo surgiram aspectos como: confiança, comprometimento, cooperação e troca de informações, identificação e interesse mútuo, entre outros fatores que afetam os processos de trocas relacionais.

Palavras-chaves: Marketing de relacionamento, trocas relacionais, relacionamento e estúdio fotográfico.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 A EMPRESA .....	8
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS .....	12
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	13
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	13
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
2.1 MARKETING.....	14
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	16
2.3 OS TIPOS DE RELACIONAMENTO .....	19
2.4 OS OITO COMPONENTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	22
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	26
2.6 FASES DO PROCESSO DE RELACIONAMENTO.....	28
2.7 SERVIÇOS AO CLIENTE.....	29
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>31</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO II – EXEMPLO DO QUADRO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>53</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual está repleto de empresas do mesmo setor altamente especializadas, isso acaba estimulando muito a concorrência. Grandes autores de marketing como Kotler e Keller (2006) citam que uma das alternativas a essa concorrência é achar uma diferenciação em seu produto ou serviço e se posicionar através dela.

Antigamente no ramo fotográfico a diferenciação ocorria através da qualidade da foto, os recursos eram poucos e os materiais fotográficos muito caros e de difícil acesso. Atualmente, com o avanço da tecnologia, os recursos se tornaram baratos e muito acessíveis, por isso a alternativa é se sobressair através do relacionamento com os clientes e do serviço agregado.

Na literatura muito se fala acerca de marketing de relacionamento e sua importância nas organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Segundo o autor Barnes (2002), mesmo antes da definição de marketing de relacionamento, algumas empresas já o praticavam sem perceber, uma vez que conheciam seus clientes pelo nome e sabiam também seus hábitos e desejos, usando isso a favor do seu negócio. Esta é a estratégia que a empresa Portfólio Produções Fotográficas Ltda, unidade de estudo deste trabalho, vem buscando ao longo da sua trajetória.

O presente trabalho está estruturado em 5 (cinco) capítulos. O capítulo 1 (um) é composto de uma introdução, os principais dados da empresa estudada, a definição do problema e os objetivos geral e específico. O capítulo 2 (dois) traz o embasamento teórico, no qual é usado para a análise deste trabalho. São pontos destaque: marketing, marketing de relacionamento, os oito componentes do marketing de relacionamento, planejamento estratégico para o marketing de relacionamento, fases do processo de relacionamento e serviços ao cliente. No capítulo 3 (três) é exposto o método usado para o estudo deste trabalho. A análise dos dados é feita no capítulo 4 (quatro) e, no capítulo 5 (cinco), são pontuadas as conclusões deste estudo.

Este trabalho tem por finalidade analisar, através de um estudo de caso, a prática do marketing de relacionamento da empresa e confrontá-la com a teoria, tendo em vista que seu gestor não possui nenhuma formação acadêmica. Além disso, serão feitas sugestões de melhorias no que diz respeito a ações de fidelização e relacionamento, caso seja necessário.



## 1.1 A EMPRESA

**Empresa:** Daniel Terres / Portifólio Produções Fotográficas Ltda.

**Localização:** Rua São Manoel, 570. Bairro Santa Cecília. Porto Alegre – RS.

**Composição societária:** Daniel Terres 90% / Arlindo Júnior Capelari 10%

**Histórico:** Daniel Terres iniciou o negócio através da compra de equipamentos essenciais para iniciar seu estúdio fotográfico. Em 1990, sediado na Rua Dr. Flores em Porto Alegre, começou o trabalho da Portfólio, focado em fotografia de moda. Este foco durou 10 anos, sendo que a sede foi transferida para Rua São Manoel. Durante este tempo o principal cliente foi a Ford Models. Após este período, a partir de um contrato com a Gedore, o foco foi ampliado para a indústria. E, mais tarde, para o varejo com fotografias de alimentos. Hoje não existe foco definido, trabalhando com diversos clientes e agências. O estúdio foi ampliado e equipamentos de última geração adquiridos.

### **Produtos/Serviços/Negócios:**

Hoje podemos listar os seguintes serviços:

#### Fotografia:

- Moda
- Estilo de Vida
- Produto (técnica)
- Alimentos

#### Cursos:

- In Company: para representantes da Gedore

#### Manipulação de Imagens

#### Representação de Banco de Imagens:

Banco Zena de SP, com 400 mil imagens é especializado em fotos de alimentos ([www.azimages.com.br](http://www.azimages.com.br)). O projeto é criar o site e o banco de imagens, recebendo 35% de comissão e tirando as notas por aqui. E mais tarde fazer a venda casada, oferecendo foto para todo o país, a partir de contatos iniciados pelo site.

**Negócio:** Fotografia Industrial

**Visão:** Ser referência em fotografia industrial até 2011.

**Missão:** Produzir fotografias de qualidade, comprometendo-se com o cliente e buscando excelência no resultado.

**Valores:** Inovação, Comprometimento, Pró-atividade, Busca de aperfeiçoamento, Profissionalismo.

### Fatores-Chave de Sucesso

Fatores-chave do sucesso são atributos que uma empresa deve possuir para ter sucesso em suas atividades. Os fatores-chave do sucesso descritos a seguir representam aqueles pontos que devem ocorrer de modo correto para que a empresa alcance seus objetivos executivos, estratégicos ou táticos e garanta seu sucesso.

<i>Fatores-chave de Sucesso</i>	<i>Situação Ideal</i>	<i>Situação Atual</i>
Conhecimento técnico	O fotógrafo domina técnicas de fotografia, iluminação e finalização, conseguindo os melhores resultados visuais e conceituais para os clientes.	Daniel possui mais de 15 anos de experiência em foto, de moda a metais, e possui domínio técnico equivalente aos principais fotógrafos do mercado.
Estrutura	Estrutura física e administrativa que permitam que o fotógrafo concentre-se apenas em produzir as fotos e que garanta frequência nas vendas.	Equipamentos top de linha e estúdio grande, garantindo estrutura para produção. Porém não há estrutura administrativa, os dois sócios realizam todo o trabalho de gestão e vendas.

<i>Fatores-chave de Sucesso</i>	<i>Situação Ideal</i>	<i>Situação Atual</i>
Agilidade	A empresa cumpre os processos em prazos satisfatórios: orçamento, planejamento, produção, finalização, entrega e faturamento.	Agilidade comprometido pela falta de estrutura administrativa e pela equipe reduzida.
Execução	Transformar as idéias visuais em fotografias publicitárias de qualidade.	Cumprir as solicitações e procura sugerir alternativas para realização das fotos.
Venda	Prospecção de mercado, pré e pós-venda estruturados, gestão do relacionamento e construção de uma marca forte. Com o objetivo de aproveitar ao máximo a estrutura produtiva.	Daniel é o vendedor da empresa. Possui relacionamentos construídos com alguns clientes. Não há prospecção de novos clientes e a imagem da empresa é fraca.
Imagem do Fotógrafo	Fotógrafo com credibilidade e conhecido pelo mercado em um ou mais segmentos de foto publicitária.	Daniel é conhecido, mas não possui uma marca forte que identifique o foco ou histórico da empresa.
Relacionamento com Agências	Circulação no meio publicitário com relacionamento em agências de médio e grande porte.	Bom relacionamento com algumas agências de médio e pequeno porte.
Preço	Preço justificado pelo valor gerado e reconhecido pelo cliente como justo.	Em muitos casos há estratégia de diferenciação por preço e esgotamento das margens.
Portifólio de clientes	Clientes reconhecidos que sustentem o posicionamento escolhido.	Clientes concentrados em indústria e alimentos, reconhecidos mas em pequena quantidade.

## **Cientes**

A empresa trabalha com dois tipos de clientes: clientes diretos e clientes agência. Os clientes diretos são indústrias que tem o contato direto com o fotógrafo, nesta relação não existe uma agência mediadora, o relacionamento comprador-vendedor se dá diretamente entre a indústria e o fotógrafo. Os clientes agência são empresas mediadoras que recebem pedidos de trabalhos de outras empresas ou indústrias e repassa o serviço para o fotógrafo. O relacionamento comprador-vendedor se estabelece somente entre empresa ou indústria e a agência, não existindo

qualquer contato da empresa com o fotógrafo. O objetivo da empresa estudada é ampliar a sua gama de clientes diretos (indústria), visto que este tipo de relação é mais rentável para ambos.

**Principais clientes diretos:**

- Gedore
- Thyssen
- Neutron
- Copesul
- Adelis Alimentos
- Pirai Alimentos
- Aurora
- Farol Shopping de Tubarão

**Principais agências clientes:**

- TH Promonth: Petisqueira; Mumu; Press Café
- Mais Comunicação: Grupo Digicon
- Escritório de Propaganda: Farol Shopping
- Publicidade Simples: Petroquímica Triunfo

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Marketing de Relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos (Gummensson, 2005). Essas interações são ações, contratos, parcerias, enfim um contato que uma empresa tem com sua rede de relacionamento, podendo fazer parte desta rede outra empresa compradora ou fornecedora. Segundo Morgan e Hunt (1994) o objetivo dessas interações é proporcionar ações ou processos através de cooperação, sendo estes responsáveis pela resistência a alternativas de curto prazo em favor dos benefícios em longo prazo.

No mercado atual, altamente competitivo e turbulento, relacionamentos saudáveis e de longo prazo com os clientes são vistos como vantagens competitivas para as empresas. Acompanhar as constantes mudanças e tendências dos mercados tem sido um dos grandes problemas para as organizações que primam pela satisfação dos clientes, através da oferta de produtos e serviços qualificados.

A busca das empresas na construção e manutenção de relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes tem sido uma tendência (KOTLER, 2000), uma vez que muitas empresas estão se afastando do marketing exclusivamente de transação, cuja ênfase é a venda, para praticar o marketing de relacionamento. De acordo com Gordon (1998), isso se deve principalmente à alta competitividade gerada a partir da enorme quantidade de novos produtos com tecnologia e preços muito parecidos que são introduzidos no mercado a cada ano.

Ganesan (1994) sugere que uma orientação de longo prazo nos relacionamentos entre compradores e vendedores é uma função de dois fatores fundamentais: dependência mútua e extensão em que os participantes confiam um no outro. A confiança é uma das mais importantes propriedades na construção de um relacionamento. Segundo Morgan e Hunt (1994), a confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, existindo relação negativa entre confiança e propensão à saída.

Estes relacionamentos se estabelecem na Portfólio com seus fornecedores de material fotográfico impresso, produção de maquiagem de modelos e produção de alimentos. É o estudo das trocas relacionais entre estas empresas e as variáveis que influenciam neste processo a que o trabalho se propõe. Para se tornarem duradouros e também rentáveis no longo prazo, estes relacionamentos precisam ser uma relação de ganha-ganha e que tenha um baixo grau de competitividade para ele ser harmonioso e rentável para ambos.

### 1.3 OBJETIVOS

A seguir, os objetivos geral e específicos.

### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os aspectos de maior importância que influenciam no processo de relacionamento estabelecido entre a Portfólio e seus fornecedores.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Caracterizar como se dá o atual relacionamento da Portfólio com seus fornecedores.
- ✓ Avaliar as vantagens reais da prática de relacionamento já utilizado.
- ✓ Indicar os possíveis benefícios conseguidos com um marketing de relacionamento bem estruturado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Como fundamento para atingir os objetivos propostos neste trabalho, faz-se necessário uma revisão teórica dos conceitos relacionados ao assunto a ser desenvolvido.

### 2.1 MARKETING

Neste capítulo serão abordados alguns autores acerca de marketing, apresentando seus conceitos, definições, características e objetivos, como será mostrado no decorrer deste tópico, é através do conceito de marketing que nasce a essência do principal tema deste trabalho: o marketing de relacionamento.

Segundo Semenik e Bamossy (1995), o conceito de marketing é uma filosofia de negócio que tem como principal finalidade atender as necessidades do consumidor, é uma forma de atuação no mercado com uma visão para o cliente buscando diariamente entender seu consumidor para satisfazer suas necessidades e desejos.

O conceito de marketing, de acordo com os autores McCarthy e Perreault (1997), é o esforço total da empresa visando à satisfação do cliente o que por consequência satisfaz também o objetivo da organização que é alcançar o lucro.

Por outro lado, marketing, segundo os autores Churchill e Peter (2000), é tudo que envolve o planejamento desenvolvimento e execução de distribuição, promoção e preço de idéias, bens ou serviços a fim de proporcionar trocas que satisfaçam não apenas os objetivos do cliente, mas também a organização.

Segundo Bogmann (2000), o marketing é algo que está presente em todas as atividades exercendo um papel indispensável nas relações humanas. A preocupação maior do marketing atualmente deve ser oferecer a qualidade para o cliente e não apenas quantidade, seu objetivo fundamental é conhecer, encantar, servir e corresponder às necessidades e desejos dos seus consumidores.

Já de acordo com Bretzke (2000 p.210), Marketing é o “processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”.

O marketing é a função de entender e atender o cliente, ou seja, para o autor Richers (2000), é necessário entender o que o consumidor deseja e a partir destas informações os esforços da organização são direcionados para atendê-lo.

De acordo com os autores Kotler e Keller (2006), Marketing é algo que envolve principalmente a satisfação e identificação do consumidor e da sociedade como um todo. Marketing é buscar necessidades ou desejos latentes no mercado e transformá-los em uma oportunidade de negócio, ou seja, criar produtos ou serviços a partir de uma necessidade particular ou social.

Para os autores Semenik e Bamosy (1995) o marketing também envolve o planejamento e execução do seu mix (preço, produto, praça e promoção), ou seja, o desenvolvimento do produto, acertos de preço, promoção e distribuição.

O marketing, segundo McCarthy e Perreault (1997), além de tudo é um amplo processo que indica o caminho para a produção e auxilia a garantir que determinado produto ou serviço será oferecido para o consumidor certo. O papel do marketing, de acordo com os autores, é fornecer ao consumidor produtos ou serviços que venham a atender suas necessidades.

Gummesson (2005), afirma que a orientação para o marketing é quando a empresa tem o foco em oferecer produtos e serviços que satisfazem as necessidades do cliente criando valor. Esta é uma abordagem centrada no consumidor e orientada para o mercado, visando à oferta de bens e serviços de qualidade que geram a satisfação do consumidor.

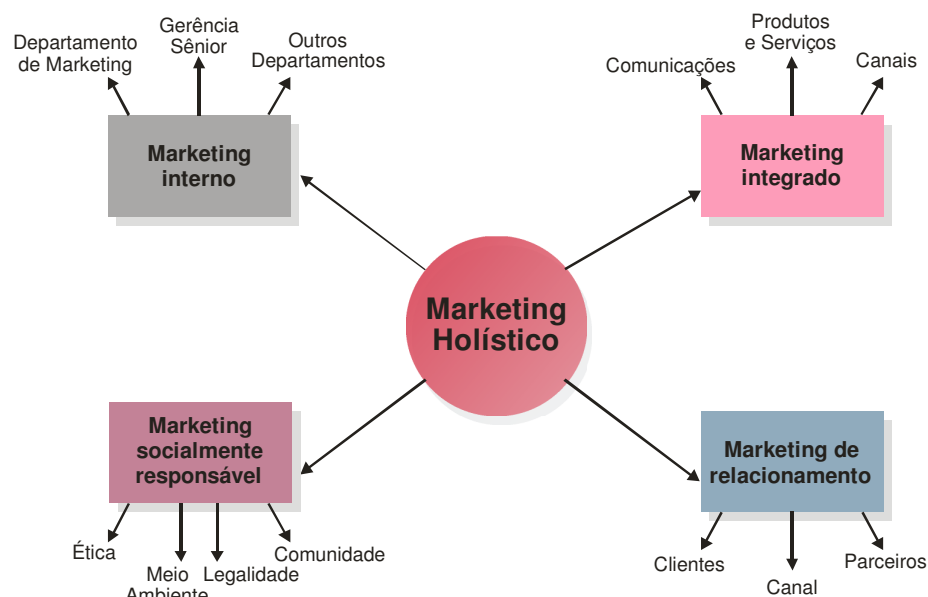
Já segundo os autores Churchill e Peter (2000), existem algumas maneiras como o marketing pode ser orientado, mas além das formas tradicionais que são para produção vendas e marketing os autores citam uma abordagem para o valor que envolve relacionamento e criação de valor para o cliente.

A orientação para o valor, segundo Churchill e Peter (2000), tem seu enfoque no valor, entendendo não apenas o cliente, mas também a concorrência e o ambiente em que atua de modo a criar valor para o público-alvo e também considerar outros públicos.

Por outro lado os autores Kotler e Keller (2006), têm uma visão um pouco diferente através da abordagem para o marketing holístico. A orientação de Marketing Holístico envolve



tudo e todos que participam do processo mercadológico, desde o consumidor, funcionários até a concorrência. O marketing holístico, segundo os autores, trabalha com quatro dimensões diferentes. (Figura 1).



**Figura 1:** Dimensões do marketing holístico

Fonte: KOTLER e KELLER, 2006, p.16

A primeira dimensão é o marketing interno que garante a contratação, treinamento e motivação dos funcionários de modo que todos acolham o princípio de marketing. O marketing integrado, segunda dimensão citada pelos autores, é encarregado de administrar os quatro p's do composto de marketing, que são: produto, preço, ponto de vendas e promoção. Já o marketing socialmente responsável, tem como responsabilidade questões que vão além das portas da empresa como colaboração com meio ambiente, com a comunidade, entre outras. Por fim, a quarta dimensão do marketing holístico é o marketing de relacionamento, que envolve não apenas seus clientes, mas também os fornecedores e canais de distribuição. (KOTLER e KELLER, 2006).

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo o autor McKenna (1992), existe uma nova visão de marketing onde ele não é apenas uma função, mas sim uma forma de fazer negócios e deve ser uma atividade habitual na empresa, aplicado desde a recepcionista à diretoria das corporações. A principal tarefa do marketing é deixar que o cliente faça parte da elaboração do produto desenvolvendo um processo de integração que tem como resultado maior firmeza na relação empresa com o cliente.

Esta nova visão de marketing não é apenas voltada para a produção e venda de produtos, mas sim tem como principais fatores o conhecimento e a experiência. O primeiro fator exige da empresa maior conhecimento no que diz respeito à tecnologia necessária, a concorrência, seus clientes, mudanças no ambiente mercadológico e sua empresa como um todo. Já o marketing baseado na experiência envolve um processo de acompanhamento do cliente antes durante e depois da venda, elaborando um sistema de feedback e monitorando a concorrência. (McKENNA, 1992).

Ainda segundo o autor McKenna (1992), o novo marketing, faz-se necessário a partir do momento em que a pluralidade de empresas, marcas e produtos tenham dado um fim à fidelidade dos clientes. A melhor alternativa para este problema não é mais o marketing, mas o novo marketing que integra o cliente à empresa cultivando uma relação duradoura entre o ambos.

No “Novo Marketing” a base da escolha de um cliente é a relação que ele tem com determinada empresa, por este motivo o profissional de marketing é, nesta nova visão, um integrador, ao invés de manipular seu cliente o profissional de marketing deve integrá-lo à empresa. (McKENNA, 1992).

O real objetivo desta nova visão do marketing, segundo McKenna (1992), é ganhar o mercado e não apenas vender produtos. Ganhar o mercado significa ver seu produto de modo a encontrar qual o melhor mercado para liderar desenvolvendo assim, produtos que atendam a necessidade deste mercado específico e após liderá-lo aprofunda-se a relação com seus clientes.

De acordo com Rogers e Peppers (1994), o marketing de relacionamento é uma prática muito antiga que vem sendo utilizada por pequenos empresários voluntariamente, ou seja, muito antes de o termo Marketing de Relacionamento ter sido inventado os proprietários de pequenos comércios já praticavam esta relação com seus clientes. Segundo os autores a relação com seus clientes nada mais é que conhecer e tratar seus consumidores como indivíduos.

Antes de implantar um programa de marketing de relacionamento é importante que a empresa entenda o seu cliente individualmente e não como um todo. Conhecer cada cliente como

um indivíduo é o primeiro passo para um relacionamento eficaz e indispensável para a satisfação total do cliente, pois, todos os clientes provam a qualidade do produto e satisfação individualmente. (ROGERS e PEPPERS, 1994).

Em 1948 a American Marketing Association (AMA), definiu o marketing como “a realização de atividades de negócios dirigidos ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (NICKELS; WOOD, 2001, p.4). Já no ano de 1985 a AMA definiu o Marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (NICKELS; WOOD, 2001, p.4).

Este pensamento é hoje considerado retrógrado já que a tecnologia avançada permite o acesso da informação a todos e, com isso, permite a fabricação de produtos de boa qualidade a um bom preço. O que passa a ser um diferencial é o modo como o cliente é “tratado”, o relacionamento que a empresa começa a ter com ele.

A qualidade de um produto ou serviço é indispensável para manter um relacionamento com o cliente, mas o que parece ser vantagem para um cliente, também pode ser percebido como desvantagem para outro. Neste caso o fator determinante será o atendimento individualizado, ou seja, tendo em vista que o fator qualidade do produto ou serviço difere de acordo com cada cliente, é importante investir esforços na qualidade do relacionamento. (ROGERS e PEPPERS, 1994).

Segundo os autores Churchill e Peter (2000), o marketing de relacionamento é uma ferramenta importante para a orientação do marketing voltado para o valor. Esta ferramenta é fundamental para conhecer melhor o público-alvo, se aproximar dele e criar valor para o cliente, fidelizando o mesmo. O relacionamento com o cliente, segundo os autores, não é um conceito novo, mas está se tornando cada vez mais popular em função da grande competição global entre as empresas.

Os consumidores, por sua vez gostam de se relacionar com vendedores de confiança que venham a colaborar com eles em compras futuras o cliente valoriza ainda mais as relações de envolvimento na qual o vendedor não apenas tira seu pedido, mas sim pode lhe oferecer conselhos de confiança que auxiliem na sua decisão de compra. Por outro lado, os compradores organizacionais valorizam relações que auxiliem para boas compras resultando em bons negócios

para suas empresas. Os relacionamentos devem ser desenvolvidos em longo prazo e beneficiar tanto a empresa quanto o cliente. (CHURCHILL e PETER, 2000).

Segundo Christopher (1995), o Marketing de Relacionamento é uma visão mais ampla do marketing fazendo com que todos na organização participem e tenham posturas diferenciadas em relação à idéia de marketing. Enquanto, Gordon (1998) define o Marketing de Relacionamento como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante a vida toda de parceria envolvendo compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

A análise destas definições leva a interpretação de que o Marketing de Relacionamento gerencia estrategicamente todos os relacionamentos, focalizando principalmente a satisfação/relação com o cliente, buscando descobrir como a empresa pode atendê-lo melhor e o que esta irá se beneficiar com esta relação.

### **2.3 OS TIPOS DE RELACIONAMENTO**

Um relacionamento é constituído por meio de uma série de interações colaborativas entre empresas e clientes. Cada relacionamento é diferente e gera informações importantes das participações individuais de clientes.

Estes relacionamentos são contruídos através de algumas propriedades gerais importantes numa relação comercial. Uma delas é a colaboração, é preciso que os componentes estejam dispostos a colaborar numa relação ganha-ganha e que tenha um baixo grau de competitividade para ela ser harmoniosa e rentável para ambos. Para obter esta rentabilidade, no caso de marketing de relacionamento, é preciso que as partes estejam realmente engajadas com o projeto porque ele é sempre de longo prazo.

Ganesan (1994) sugere que uma orientação de longo prazo nos relacionamentos entre compradores e vendedores é uma função de dois fatores fundamentais: dependência mútua e extensão em que os participantes confiam um no outro. A confiança é uma das mais importantes

propriedades na construção de um relacionamento. Segundo Morgan e Hunt (1994), a confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, existindo relação negativa entre confiança e propensão à saída.

O comprometimento, segundo Morgan e Hunt (1994), tem sido apontado como uma das características-chave para que se tenha sucesso nos relacionamentos. Segundo Dwyer et al. (1987), as relações entre compradores e vendedores desenvolvem-se em estágios que vão desde simples transações unilaterais até um tipo bilateral de relacionamento em que ambas as partes estão altamente comprometidas. Os autores afirmam que, com o desenvolvimento do relacionamento, as partes envolvidas aprendem a confiar uma na outra e isto faz com que aumente o comprometimento entre elas. Portanto, o comprometimento é a habilidade de fazer sacrifícios de curto prazo em nome de benefícios de longo prazo (Slongo e Liberali, 2004).

O comprometimento no relacionamento é um desejo de manter um relacionamento (valioso) com a outra parte, a ponto de garantir esforços para a tal (SCANZONI, 1979, GUNDLACK et al, 1995, MORGAN E HUNT,1994). Esta definição corresponde à crença de que o comprometimento existe somente quando o relacionamento é considerado importante (MORGAN E HUNT, 1994). Berry e Parasuraman (1991) contribuem afirmando que relacionamentos são construídos sobre a fundação do comprometimento mútuo e o tema comum que emerge dentre estas definições é que o comprometimento entre parceiros é visto por eles próprios como primordial para adquirir resultados valiosos para ambas as partes, a ponto de garantir esforços para desenvolver e manter este atributo precioso existente neste relacionamento.

Segundo Gummesson (1999), pode-se enumerar trinta tipos de relacionamentos que devem ser estudados para se implementar o Marketing de Relacionamentos dentro de uma organização. São eles:

- Relacionamento entre o fornecedor e o cliente que é na realidade o maior relacionamento do marketing; pois é a troca fundamental de valor que constitui a base do negócio;
- O relacionamento entre o fornecedor, o cliente e o concorrente, trazendo a tona a competição como ingrediente central da economia de mercado;
- O relacionamento com os canais de distribuição, onde a tradicional distribuição física e o moderno gerenciamento do canal incluindo bens, serviços, pessoas e informações consiste numa rede de relacionamentos;

- Os relacionamentos em tempo integral e em parte do tempo, trazendo uma nova filosofia para dentro da empresa, mostrando a contribuição de cada um dentro da organização na construção do relacionamento com os clientes externos;
- O relacionamento entre o cliente e a produção traduzido muitas vezes como o “momento da verdade”;
- O relacionamento entre o principal executivo do cliente e o principal executivo do fornecedor traduzido em um marketing das organizações;
- O relacionamento com o cliente do cliente;
- O relacionamento distante do cliente através de relatórios e pesquisas;
- O relacionamento com clientes insatisfeitos;
- O relacionamento de monopólio quando o cliente é prisioneiro do fornecedor ou vice-versa; o cliente como sócio com o objetivo de criar um relacionamento duradouro;
- O relacionamento eletrônico onde a tecnologia da informação é um elemento fundamental nos diversos tipos de marketing;
- O relacionamento com símbolos e objetos onde há incorporação da sociedade com a marca da empresa;
- O relacionamento não-comercial entre o setor público e o cidadão / cliente;
- O relacionamento com o verde, onde ambiente e saúde, gradativamente, está tendo sua importância incrementada;
- O relacionamento baseado na lei através de contratos e ações litigiosas.;
- O relacionamento entre redes criminais construído através de um negócio ilegal provocando perturbações no funcionamento do mercado e da indústria;
- A rede pessoal e social freqüentemente determinando rede de negócios através da condução dos negócios por amigos ou amigos-dos-amigos;
- O mega-marketing através de relacionamentos com indivíduos influentes, governos, legisladores e outros com o objetivo de tornar possível o nível operacional;
- O relacionamento através de alianças entre empresas no mercado com o objetivo de inibir a competição e criar uma economia de mercado;
- O relacionamento do conhecimento com o objetivo estratégico e crítico de aquisição de conhecimentos e formação de alianças; as mega alianças buscando condições básicas para relacionamentos internacionais;

- O relacionamento com a mídia de massa como forma de influenciar a opinião pública;
- O relacionamento através de centros de lucros dentro das organizações; o relacionamento com o cliente interno como forma de executar os processos entre os departamentos da organização;
- O relacionamento entre operações e marketing construindo o moderno conceito de qualidade onde relacionamentos internos tem a mesma importância que os relacionamentos com os clientes;
- O relacionamento com os empregados como suporte necessário para o relacionamento consistente com os clientes externos;
- A matriz bi-dimensional de relacionamento entre organizações matriciais;
- O relacionamento com fornecedores que suportam uma série de serviços para as organizações;
- O relacionamento entre o proprietário e o financista determinando as condições sob as quais a função de marketing pode operar.

A análise e interpretação destes trinta tipos de relacionamentos dentro do contexto do negócio em estudo certamente leva a implementação mais abrangente desta nova filosofia de Marketing de Relacionamento (GUMMESSON, 1999).

## 2.4 OS OITO COMPONENTES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Gordon (1998) define os oito componentes do marketing de relacionamento, conforme abaixo:

- a) Cultura e valores

As diferenças e as semelhanças entre culturas devem ser entendidas desde o início, pois diferenças muito extremas podem prejudicar o relacionamento. No entanto, empresas com

culturas distintas podem criar valores juntas. Gordon, (1998, p. 47) deixa uma mensagem: “os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros”.

#### b) Liderança

Tanto a concentração dos líderes dentro da empresa quanto a concentração dos líderes de seus clientes devem estar dirigidas, valor que se pode ter por meio do marketing de relacionamento e também no interesse recíproco dos clientes individuais e dos fornecedores.

Enquanto a concentração da liderança estiver voltada em ganhar indiferentemente de ser nas custas dos outros, não haverá sucesso no marketing de relacionamento. Há casos específicos de liderança; as empresas que disponham de um poder de barganha relativo aos clientes e fornecedores, a função da liderança é iniciar o marketing de relacionamento conforme os interesses dos clientes e fornecedores de sua empresa. No caso das empresas com poder de barganha maior do que seus clientes e fornecedores, novos valores podem ser criados e compartilhados para fornecer um relacionamento superior, pois elas têm a responsabilidade de tanto conduzir suas próprias empresas quanto a de seus clientes. Gordon (1998) menciona que antes de envolver a empresa em um marketing de relacionamento, a liderança deve entender o significado real de um relacionamento.

#### c) Estratégia

Gordon (1998) afirma que além da necessidade da estratégia ocorrer em vários níveis, é necessário que haja um alinhamento estratégico entre a empresa e seus clientes para que cada um entenda a direção do outro, assim ambos poderão avaliar os seus papéis de parceiros a longo prazo e realizar o valor desejado por todos.

Se a empresa efetivamente tiver o interesse de implementar o marketing de relacionamento, o cliente deve ser o centro das estratégias de negócio e não o produto, a pesquisa ou o desenvolvimento de outras estratégicas. Hoje, vivenciando uma era onde a sofisticada escolha dos clientes entre produtos de diferenças limitadas, ainda há muitas empresas que continuam trabalhando na era de gerenciamento de produto. A estratégia tem que ser centrada no cliente, objetivando estratégias de relacionamento direcionadas aos clientes individuais.



#### d) Estrutura

Para Gordon (1998) o objetivo da estrutura de uma empresa é facilitar sua estratégia. Para identificar se uma empresa tem problemas de estratégia, o modo mais fácil é verificar a frequência que ela se reorganiza. Pois empresas que se reorganizam sem contexto estratégico, na grande maioria têm dificuldades para praticar e definir uma estratégia com êxito.

O marketing de relacionamento pode estruturar uma empresa de forma totalmente diferente, tendo gerentes com categorias específicas de relacionamento.

E ao invés de ter um departamento de vendas e marketing a empresa poderá Ter dois departamentos, um para criar novos valores com os clientes mais importantes e, um outro departamento encarregado de conquistar novos clientes que tenham o perfil similar aos dos melhores clientes da empresa.

A empresa de Marketing de Relacionamento além do gerenciamento de categorias de relacionamento, terá executivo responsável a se dedicar as pessoas, aos processos, a tecnologia, ao conhecimento e a percepção, que são as capacidades de aprimorar os relacionamentos.

#### e) Pessoal

Em qualquer relacionamento as pessoas são essenciais. Para multiplicar suas capacidades e suas eficiências estão sendo equipadas com tecnologias e processos. O treinamento é vital para se alcançar o objetivo da organização. O pessoal de linha de frente deve ter habilidade para se comunicar e conhecer muito bem os seus clientes podem dar sugestões apropriadas, propor respostas e soluções.

Gordon (1998) relata que um desvio marcante da prática história são os profissionais da linha de frente que estão cada vez mais se tornando consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas empresas. E este trabalho precisa de apoio, redirecionamento e acima de tudo requer reconhecimento e recompensa.

#### f) Tecnologia

Dentro de uma organização a tecnologia pode ser útil em múltiplas funções como na comunicação externa, na comunicação interna, na informática e no conteúdo que inclui informação sobre o cliente, contexto, comportamentos e lucratividade do cliente.

Para dispor de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes é necessário empregar tecnologia. E para ajudar os cliente a repetir a experiência de compra, dê a eles opções de comunicação (GORDON, 1998).

g) Conhecimento e percepção

Mesmo sabendo que, a tecnologia deve capacitar o marketing de relacionamento a desenvolver novos conhecimentos e percepções sobre a relação com o cliente e facilitar ações sobre informações, ainda é um desafio fazer isso economicamente.

O que pode ajudar a agregar valor aos dados anteriores, ou seja, aos já cadastrados, e até mesmo prever o que fará um cliente individual, são as ferramentas de *software*, a formulação e os relatórios.

Garantir recursos para investimentos no conhecimento e percepção do cliente individual durante prazos mais longos é um desafio fundamental para o profissional de marketing.

h) Processos

Segundo Gordon (1998) houve uma exclusão do cliente e do relacionamento com o cliente na reengenharia, aplicada na última década. O cliente não era o centro da qual os negócios deveriam girar, ao contrário do que requer o marketing de relacionamento hoje, que necessita que os processos sejam estruturados em torno do cliente. E isso exige mudanças essenciais para os processos existentes.

Historicamente definido, o papel do pessoal de vendas é valioso somente para a conquista de novos clientes. Quando a empresa se concentra na criação de valores para os clientes já existentes, o pessoal de vendas tem menos mérito.

Com as afirmações acima, pode-se concluir que compreender os oitos componentes do Marketing de Relacionamento é fundamental para que as organizações possam aplicar com êxito

um Marketing de Relacionamento completo, passando desde a cultura de valores, a liderança, a estratégia, a estrutura, o pessoal, a tecnologia, o conhecimento e a percepção e, aos processos.

## **2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Uma estratégia nunca pode ser resumida a um grupo de decisões e sua aplicação pelas pessoas da organização. Para Nickels e Wood (2001), existem três níveis de estratégia. A primeira delas, chamada estratégia de nível corporativo estabelece a direção geral para toda a organização. A estratégia de nível de negócio, que direciona a forma como um negócio, ou divisão, específicos serão administrados, e por fim, as estratégias de nível funcional, que possuem o escopo mais restrito, guiando as atividades de marketing, finanças e outras funções.

O foco das estratégias das empresas deve estar sempre nos clientes. Quando as empresas adotam outro ponto de vista que não este, estão correndo um grande risco de desenvolver o que Theodore Levitt (1960) chamou de “miopia de marketing”. A miopia de marketing é uma expressão utilizada para apontar os caminhos errôneos da estratégia de uma empresa, na qual a organização tende a olhar apenas para a produção dos bens e serviços, deixando de lado a satisfação dos clientes.

Ainda em seu livro, Levitt (1960) propõe a sustentação do marketing de relacionamento não como um “flerte passageiro”, mas, em vez disso, como um “casamento” de um cliente com a organização, onde cada parte possui expectativas distintas e necessidades específicas. Ao planejar uma estratégia para o marketing de relacionamentos, é necessário olhar além as simples transações. Uma estratégia eficaz deveria ser concebida para (1) atrair novos clientes e (2) conseguir fazer mais negócios com os clientes atuais, maximizando o valor de vida útil deles. A estratégia fornece a estrutura e o propósito que agrega todos os oito processos de marketing, e deve começar a se constituir a partir das necessidades dos clientes, de modo a definir as metas e objetivos organizacionais.

A definição dos objetivos estratégicos deve partir de uma série de análises ambientais, como propõe Nickels e Wood (2001) já no seu primeiro processo, e para este processo se encontra disponível uma série de ferramentas, tais como:

- a) Matriz das cinco forças (PORTER, 1986);
- b) Análise de SWOT: que é uma análise geral que busca identificar os pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*);
- c) Matriz de crescimento-participação (*Boston Consulting* ou BCG). O único problema desse procedimento é o risco da empresa se preocupar demasiadamente com o mercado e se esquecer de buscar a vantagem competitiva na satisfação de necessidades e desejos dos seus consumidores. Para evitar esse problema a empresa deve unir essa análise de mercado ao processo de segmentação, onde irá definir “quem a empresa quer como cliente”, identificando o público-alvo, os formadores de opinião e definindo qual o posicionamento mais adequado da empresa/produto.

Como resultado final do processo de administração de marketing a empresa deve buscar a construção de relacionamento com seus clientes, para tanto Nickels e Wood (2001, p. 31) enumeram os cinco princípios básicos do planejamento desta construção:

- a) Os relacionamentos se baseiam em comunicação aberta. Envolve fazer perguntas investigativas e sondagens, além de ser um bom ouvinte e mostrar interesse no que o outro tem a dizer;
- b) Os relacionamentos são construídos com base na confiança. A confiança é adquirida com o tempo e deve-se cumprir com as promessas feitas, prazos e assumir as responsabilidades;
- c) Os relacionamentos são reforçados quando as partes mantêm contato com os clientes, com o objetivo de identificar necessidades e desejos, visando desenvolver novos produtos e serviços;
- d) Os relacionamentos dependem de confiança e honestidade e comportamento ético. Qualquer indício que a empresa não está sendo correta e ética, com qualquer de seus públicos, irá enfraquecer os relacionamentos; e

e) Parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam. Deve ser feito um esforço para mostra esta preocupação, recompensando até aqueles que são leais.

## 2.6 FASES DO PROCESSO DE RELACIONAMENTO

Dwyer, Schurr e Oh (1987) aprofundaram a investigação sobre o processo de desenvolvimento de relacionamentos e sugerem que este envolve cinco fases gerais, construídas sobre as seguintes fundações conceituais:

**Fase 1 - Conscientização:** Se refere a fase em que uma determinada parte reconhece a outra como uma parceira possível de troca. A interação entre as partes ainda não estão presentes na fase da consciência. Algum tipo de interação bilateral começa a caracterizar a próxima fase do desenvolvimento do relacionamento.

**Fase 2 - Exploração:** Esta fase pode ser muito breve ou pode incluir e compreender um período de avaliação em que os parceiros potenciais consideram as obrigações, os benefícios e os custos e a possibilidade de trocas. A fase de exploração é entendida em cinco sub-processos: 1) atração, 2) comunicação e barganha, 3) desenvolvimento do exercício do poder, 4) desenvolvimento de norma e 5) desenvolvimento de expectativas.

**Fase 3 - Expansão:** Se refere ao crescimento contínuo dos benefícios obtidos pelos parceiros de troca e sua crescente interdependência.

**Fase 4 - Comprometimento:** Consiste na consolidação do compromisso entre as partes e compreende a fase mais avançada da interdependência entre os parceiros de troca.

**Fase 5 - Dissolução:** Refere-se ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial. O modelo propõe que a dissolução começa com o estágio intra-psíquico onde cada parte avalia a sua insatisfação com a outra parte, segue para o estágio interativo onde as partes questionam o

relacionamento. Subseqüentemente ocorre a fase social onde a dissolução torna-se pública e, concluindo o processo, ocorre o restabelecimento social e psicológico provenientes da separação.

As etapas apresentadas por Dwyer, Schurr e Oh (1987) reforçam a idéia de que a construção do marketing de relacionamento é um processo de reconhecimento, aceitação e comprometimento.

## 2.7 SERVIÇOS AO CLIENTE

La Londe e Zinser (1976) definem serviço ao cliente como um conjunto de atividades ou elementos que compõem a interface entre uma empresa e seus clientes e que facilitam a venda ou utilização dos serviços. Os serviços não são objetos, e não podem ser tratados como tais (SHOSTACK, 1978). As empresas, conseqüentemente, se concentram em identificar as atividades de serviços essenciais em que consigam superar seus concorrentes. Lovelock e Wright (2001, p. 90) definem a oferta de serviços como “todos os elementos em uma experiência de serviço destinados a propiciar valor para os clientes”.

Segundo Bowen et al. (1989), os serviços ao cliente que acompanham os produtos podem ser denominados produto ampliado ou produto aumentado, sendo fonte potencial de diferenciação do produto; mas, apesar de ir além da oferta essencial, não necessariamente diferenciam a empresa dos concorrentes. Para estes autores, os serviços ao cliente incluem tanto componentes técnicos quanto de relacionamento.

Vavra (1993) diz que a qualidade do serviço prestado ao cliente e o pós-marketing são elementos-chave do marketing de relacionamento. Ele considera serviços ao cliente como “uma atenção e assistência pós-compra não esperada pelos clientes/consumidores que os ajuda a obter maior satisfação de um produto ou serviço.” (p.299)

Segundo Boone e Kurtz [13, pp. 298-299], a definição geral dá conta de que serviços são tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades do consumidor ou da empresa usuária. Este conceito já está muito claro para um dos entrevistados que enfatiza: “os serviços ofertados pela

empresa precisam facilitar a vida do cliente, produtos fáceis de serem pagos e de serem recebidos”.

### 3 MÉTODO

Para que os objetivos propostos neste trabalho sejam atingidos, faz-se necessário a adoção de uma metodologia de pesquisa que permita avaliar a sua viabilidade. Segundo GIL (1991), os estudos direcionados às ciências sociais podem ser estruturados divididos em três etapas. A primeira etapa seria por meio de técnicas de obtenção de dados, como método experimental, observacional, estatístico e clínico. A segunda etapa seria a partir dos objetivos do trabalho, como pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. E finalmente a terceira etapa se daria por meio do envolvimento do pesquisador e pesquisado: pesquisa-ação e pesquisa-participante.

As pesquisas bem como o método da análise dos dados foi baseado num trabalho de dissertação de mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de nome – “Variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais – um estudo nas grandes indústrias de transformação de couros”, da autora Leandra Boaro.

Para GIL (1991), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições e as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno. Desta forma, podemos dizer que este trabalho possui tanto caráter exploratório quanto descritivo, pois irá desenvolver as idéias sobre as práticas utilizadas pela empresa no marketing de relacionamento e descrever os procedimentos realizados durante este processo.

O método escolhido para esta pesquisa é o estudo de caso, pois, de acordo com o autor Yin (2001), ele é utilizado em muitas situações, principalmente quando são colocadas questões do tipo “porque” ou “como”. O estudo de caso, segundo o autor é a estratégia mais escolhida quando são examinados acontecimentos atuais, mas não é possível controlar fatores relevantes para determinada situação. Para este trabalho se aplica a estratégia de estudo de caso, uma vez que será analisada uma prática que a empresa utiliza atualmente, levando em conta fatores externos que não podem ser controlados, mas que são de extrema importância para o sucesso desta prática como, por exemplo, a percepção de cada cliente e fornecedor com relação à unidade de estudo. Além disso, o autor Antonio Carlos Gil (1996), também afirma que o estudo de caso tem como principal característica o estudo intenso e extenuante de um ou várias unidades de



estudo e suas principais vantagens são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. A unidade de estudo a ser analisada será a empresa Portfólio Produções Fotográficas Ltda.

A coleta de dados será através de três entrevistas em profundidade, esta técnica foi escolhida, pois, segundo o autor Yin (2001) uma das mais importantes fontes de dados para um estudo de caso é a entrevista. O autor denomina entrevista focal como aquela que tem espontaneidade e assume um caráter informal com uma duração de mais ou menos uma hora.

De acordo com o autor Malhotra (1999), a entrevista em profundidade consiste em uma entrevista aplicada apenas com um entrevistado e um entrevistador, sendo ela não-estruturada, direta e pessoal, além disso, na entrevista em profundidade as respostas devem ser espontâneas e informais. Essa técnica será de extrema importância para o estudo, pois através dela haverá a possibilidade de indagar quais são os fatores determinantes na escolha de onde comprar para o consumidor organizacional, como é a relação entre os diversos públicos e ainda descobrir dos diversos pontos de vista, qual o diferencial da unidade de estudo. A entrevista em profundidade também se faz importante tendo em vista que através dela será possível investigar qual a percepção dos consumidores, fornecedores e da própria unidade de estudo acerca de marketing de relacionamento.

As perguntas que constam no roteiro de entrevista (Anexo I) visam abranger as principais variáveis que influenciam os processos de trocas relacionais, encontradas na literatura, entre elas: confiança, comprometimento, serviços ao cliente, relacionamento comprador e vendedor, cooperação mútua e troca de informações.

Outra técnica para coleta de dados utilizada neste estudo é a bibliográfica, que, segundo as autoras Lakatos e Marconi (2001), esta técnica envolve o estudo de toda bibliografia já publicada em relação ao tema a ser pesquisado, desde jornais, revistas, livros, entre outros. O principal objetivo desta técnica, segundo as autoras é colocar o pesquisador a par de tudo que já foi publicado, escrito, dito ou filmado sobre determinado tema.

Após sua coleta os dados serão organizados e comparados com a revisão teórica demonstrada neste trabalho. De acordo com RIBEIRO (1999) a última etapa deste trabalho consiste na elaboração de uma conclusão, por meio de uma atividade individual, envolvendo dados e opiniões coletadas, a revisão teórica e as projeções de sugestões.

Os dados serão interpretados de forma comparativa e em consonância com a revisão teórica apresentada neste trabalho. As sugestões que serão apresentadas na conclusão deste trabalho visam atender as expectativas dos proprietários da Portfólio Produções Fotográficas Ltda, aprimorando as ações de marketing de relacionamento que a empresa já faz com as melhores práticas fundamentadas na revisão teórica deste trabalho.

### **Unidades de Análise**

A pesquisa foi feita pela própria autora deste trabalho com os principais fornecedores da Portfólio Produções Fotográficas Ltda., são eles uma empresa que presta serviço de impressão de fotos (a ser chamada K. P.), uma empresa de produção de maquiagem e figurino (a ser chamada J. P.) e uma empresa de produção de alimentos (a ser chamada A L.). A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade aplicadas junto ao proprietário ou gerente comercial de cada organização, e compreendeu o período de abril de 2008.

### **Elementos da Pesquisa**

Para a pesquisa foram entrevistados 2 proprietários e um gerente comercial destas empresas. Dos três entrevistados dois eram homens, com idade entre 40 e 53 anos, e uma mulher de 42 anos. A duração média das entrevistas foi de 35 minutos, onde se buscou conhecer a orientação das negociações dessas organizações.

Por ocasião do primeiro contato, onde foram expostos os objetivos e a importância da pesquisa, foi prometido aos participantes, os resultados das análises aos que tiveram interesse em recebê-los.

### **Coleta de Dados**

Esta fase de coleta seguiu os seguintes procedimentos:

- ✓ Apresentação do propósito da pesquisa, importância da mesma, tempo necessário e método ao diretor da empresa. Este contato ocorreu na maioria dos casos por telefone.

Acontecendo a aceitação em participar das pesquisas agendava-se um horário para a execução das mesmas.

✓ A aluna se preparou para realizar a coleta dos dados no dia e horário combinado com os entrevistados.

✓ Na ocasião da coleta, procurou-se criar um clima favorável para o convidado ficar à vontade para responder as perguntas de acordo com o seu modo. As intervenções aconteceram somente para induzir o entrevistado a ampliar, justificar ou explicar as respostas.

✓ Todas as entrevistas foram transcritas durante o andamento destas e as complementações foram transcritas imediatamente após o término de cada entrevista. Foi construído, posteriormente, um quadro para melhor interpretação dos dados (Ver exemplo do quadro no Anexo II).

## **4 Análise dos Dados**

Neste capítulo serão apresentados os resultados consolidados da pesquisa realizada com os principais fornecedores da empresa Portfolio. Para uma melhor exposição das análises, dividiu-se o assunto em três categorias: 1) aspectos relacionados às variáveis de relacionamento de longo prazo, 2) aspectos relacionados às variáveis que podem destruir ou desestimular o relacionamento de longo prazo e 3) aspectos relacionados ao perfil das organizações pesquisadas. Esta divisão contribui somente para uma melhor apresentação e discussão dos assuntos, não faz propriamente uma distinção, até porque, em vários momentos, estas categorias estão associadas e se interpenetram.

### **Aspectos relacionados às variáveis de relacionamento de longo prazo**

Nesta categoria foram destacados aspectos como a confiança, comprometimento, cooperação, troca de informações e serviços ao cliente.

#### **Confiança**

A confiança, juntamente com o comprometimento e a credibilidade, foram pontos mencionados por todos os entrevistados como principais variáveis relacionadas ao relacionamento de longo prazo. A confiança, assim como o comprometimento, são importantes propriedades na construção de um relacionamento. Segundo Morgan e Hunt (1994), a confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, existindo relação negativa entre confiança e propensão à saída. Já o comprometimento no relacionamento é um desejo de manter um relacionamento (valioso) com a outra parte, a ponto de garantir esforços para a tal (SCANZONI, 1979, GUNDLACK et al, 1995, MORGAN E HUNT,1994).

Os entrevistados associam, em sua maioria, o termo confiança não somente na relação profissional, mas também transformando esta em uma relação quase amigável com o cliente. Tendo em vista que o trabalho é constituído baseado nos conhecimentos e na experiência do profissional, tanto os conhecimentos quanto a amizade foram construídos no andamento da relação entre eles. Por isso, tanto fornecedor como cliente ficam muito próximos, a confiança

nasce na medida em que mais trabalhos vão sendo concluídos. Esta confiança foi relacionada também a aspectos como honestidade, parceria, credibilidade e compatibilidade de idéias.

A. L. ressalta que:

Gosto de ser amiga dos meus clientes, o meu relacionamento com eles é ótimo e valorizo muito isso. Eles tem muita confiança no meu trabalho, para ter esta credibilidade e para manter um bom relacionamento procuro sempre fazer um trabalho impecável e cumprir com meus horários e acordos.

A confiança é um elemento essencial de relacionamentos. Confiança pode ser entendida como a segurança de que o parceiro realizará o que é desejável, ao invés do que é temido. Em relacionamentos as partes acreditam que a palavra, promessa ou declaração será cumprida assim como o esperado. Entre os exemplos que ilustram esta situação está a verbalização “Meus clientes confiam em mim a ponto de falar para que finalidade é a foto e dizer: “- Faz o que você achar melhor, confio no teu bom gosto!”.

Existem várias pesquisas que comprovam a necessidade de confiança em relacionamentos de longo prazo e de alto grau de investimentos específicos. Por exemplo, Ganesan (1994) estudou 150 empresas do setor varejista americano. Ele encontrou que a confiança depositada pelos varejistas em seus fornecedores é vital para que o relacionamento seja prolongado e obtenha bons desempenhos tanto operacional quanto financeiro. As implicações de confiança no relacionamento são basicamente duas. Primeiro, a orientação de longo prazo cria segurança e reduz incertezas que encoraja a busca por novas formas de realizar tarefas, promove o aprendizado e fomenta o compartilhamento de informações e acima de tudo alimenta a confiança. Segundo, e complementarmente, a confiança permite que parceiros administrem maduramente os pontos negativos considerados críticos.

Morgan e Hunt (1994) tratam confiança e comprometimento como variáveis - chave para encorajar os profissionais de marketing a trabalhar para preservar os investimentos em relacionamento por meio da cooperação com os parceiros de troca, resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados para o longo prazo e visualizar ações potenciais de alto risco como prudentes, dado a crença de que os parceiros não agirão de forma oportunista.

### **Comprometimento**

O comprometimento significa que uma parte envolvida no relacionamento se sente motivada, de alguma forma, a fazer negócios com a outra parte (GRONROOS,2000). O

comprometimento foi abordado pela totalidade dos entrevistados. Ele aparece tanto em relação a aceitação emergencial de algum trabalho quanto na responsabilidade de entregas e solução rápida e ágil de eventuais erros.

K. P. afirma:

a compra é tranquila, com confiança e principalmente com comprometimento na entrega ou na resolução de eventuais erros. Em caso de algum produto com avaria a empresa não dificulta a resolução deste problema, ela facilita a resolução sem comprovantes e normas burocráticas. O cliente nos chama e conversamos de uma forma muito transparente, buscamos isso com o cliente.

Nesta declaração entende-se que o comprometimento é um valor muito importante para a empresa, haja vista a preocupação em se solucionar algum problema sem atrapalhar o andamento do trabalho do cliente. Restabelecendo-se de um erro pode-se reiterar a lealdade ao comprometimento do cliente e ainda demonstrar a um novo cliente o empenho da empresa com o serviço ao cliente e a satisfação. Clientes se frustram quando existe a necessidade de se passar por diversos níveis dentro da empresa e esperar retornos e feedback através do sistema antes que o problema seja resolvido. Este problema torna-se ainda maior quando o instrumento com avaria está diretamente envolvido com a execução de algum trabalho do cliente. Segundo Dwyer et al. (1987), as relações entre compradores e vendedores desenvolvem-se em estágios que vão desde simples transações unilaterais até um tipo bilateral de relacionamento em que ambas as partes estão altamente comprometidas.

O comprometimento, segundo Morgan e Hunt (1994), tem sido apontado como uma das características-chave para que se tenha sucesso nos relacionamentos. O comprometimento demonstrado na aceitação dos trabalhos é valorizado no sentido da segurança da disponibilidade do fornecedor. Existe uma preocupação por parte do fornecedor de estar sempre com a agenda disponível para trabalhar e sempre atualizado com as novas tecnologias do mercado. Assim confirma um dos entrevistados:

Outro ponto é o comprometimento, procuro aceitar todos os trabalhos, mesmo alguns deles sendo emergenciais ou sendo um desafio novo para mim. Assim o meu cliente procura sempre me acionar para trabalhos relacionados com a minha especialidade.

Berry e Parasuraman (1991) contribuem afirmando que relacionamentos são construídos sobre a fundação do comprometimento mútuo e o tema comum que emerge dentre estas definições é que o comprometimento entre parceiros é visto por eles próprios como primordial

para adquirir resultados valiosos para ambas as partes, a ponto de garantir esforços para desenvolver e manter este atributo precioso existente neste relacionamento.

### **Cooperação e Troca de informações**

Nesta categoria foi abordada a questão da troca de informações associada ao sentimento de confiança, ambas consideradas relevantes para a melhor organização e planejamento do negócio. Alguns entrevistados declararam que com o relacionamento de longo prazo as empresas passam a se “conhecer mais”. Mediante o crescente nível de confiança entre elas aumenta a troca de informações e a cooperação (A L.).

Geralmente meus clientes fazem fotos de grandes empresas e estas exigem um resultado excepcional: é aí que eu entro. Aqui em Porto Alegre não tem ninguém que faça o mesmo trabalho que eu e com a mesma qualidade, felizmente fui uma felizarda pioneira neste ramo. Os meus clientes dependem do meu trabalho e eu dependo da solicitação deles na produção das fotos, do conhecimento. Muitas vezes pensamos juntos a construção de um prato ou cenário, trocamos muita informação.

Este parece ser um dos trinta relacionamentos que Gummesson (1999) enumera a fim de serem estudados para se implementar o marketing de relacionamento dentro de uma organização: o relacionamento do conhecimento com o objetivo estratégico e crítico de aquisição de conhecimentos e formação de alianças. Lewin e Johnston (1997) e Mohr e Spekman (1994) posicionam a troca de informações como fator – chave para análise de tendências de mercado e otimização da relação custo/benefício.

A relação dos entrevistados com seus clientes parece ser muito direta e transparente. Como a maioria dos fornecedores são firmas individuais, a relação de cooperação ganha características de amizade, de cumplicidade. O relacionamento fica mais aberto contribuindo para uma simplicidade de comunicação e, com isso, uma troca maior de informações. “Eles me ligam no celular e eu mesmo marco meus trabalhos, sem rodeios, não tenho muito horário de trabalho fixo, por isso consigo marcar trabalhos para qualquer dia, inclusive finais de semana”.

### **Serviços ao Cliente**

Nas entrevistas o tema serviços ao cliente foi abordado em dois aspectos: acesso fácil ao produto e serviço de pós-venda. Vavra (1993) diz que a qualidade do serviço prestado ao cliente e o pós-marketing são elementos-chave do marketing de relacionamento. Ele considera serviços ao

cliente como “uma atenção e assistência pós-compra não esperada pelos clientes/consumidores que os ajuda a obter maior satisfação de um produto ou serviço.” (p.299)

Temos um site na internet no qual o cliente acessa (mediante cadastro) e envia as fotos a serem impressas, ele escolhe tamanho, definição e papel a ser impresso. As fotos são entregues em até dois dias depois com um boleto a ser pago em até 15 dias. O relacionamento é baseado na credibilidade da marca da loja, tendo em vista a certeza da qualidade da impressão e da entrega do produto.

Neste depoimento o entrevistado descreve o seu método de venda e entrega do produto com foco ao cliente. O processo é direcionado para um aumento de conforto para o cliente: fácil envio de fotos digitalizadas, especificações do produto bem objetivas e conveniência de entrega e pagamento. Este serviço ao cliente é muito importante para o relacionamento das empresas, visto que o preço não é um ponto decisório.

Atualmente temos muito concorrentes com produtos e preços muito parecidos, buscamos o nosso diferencial através da qualidade do que chamamos de pós-venda – entrega e cobrança acessíveis.

Segundo Boone e Kurtz [13, pp. 298-299], a definição geral dá conta de que serviços são tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades do consumidor ou da empresa usuária. Este conceito já está muito claro para um dos entrevistados que enfatiza: “os serviços ofertados pela empresa precisam facilitar a vida do cliente, produtos fáceis de serem pagos e de serem recebidos”.

### **Aspectos relacionados às variáveis que podem destruir ou desestimular relacionamentos de longo prazo**

Nesta categoria foram destacados aspectos como perda da confiança, fornecedor oportunista, falta de identificação e má-qualidade do serviço.

#### **Perda da Confiança**

A perda da confiança foi um dos pontos mais fortemente ressaltados nas entrevistas quanto ao poder de destruir ou desestimular os relacionamentos de longo prazo.



Só pode alguma coisa dar errado se os pagamentos não forem feitos, é complicado perder a confiança no cliente. Entregamos o produto 15 dias antes do pagamento, se o cliente não cumprir com esta obrigação não teremos porque seguir este relacionamento, um bom relacionamento tem que dar resultados positivos para as duas partes.

Neste caso a perda da confiança está galgada somente no fator pagamento. Sendo, por sua vez, uma empresa que tem um relacionamento quase que apenas virtual com o cliente, as únicas manifestações da relação são o pedido, a entrega e o pagamento. Neste tipo de relação o contato somente ocorre quando há algum problema no processo, caso contrário, a relação evidencia-se perfeita para ambas as partes se cada uma cumprir com as suas obrigações.

Um outro entrevistado destaca a dificuldade de haver uma falta ou perda da confiança em virtude da relação estreita que ele tem com seus clientes:

Meus clientes conhecem o meu modo de trabalho e confiam em mim e no resultado do trabalho que faço. Também confio neles, acredito que perder a confiança com um cliente é bem difícil em virtude da minha relação aberta com ele, na maioria das vezes somos amigos.

Por esta afirmação percebe-se o nível de relacionamento que este fornecedor tem com seu cliente. Ele declara que o risco da perda de confiança é muito pequeno em virtude da proximidade da relação entre eles. O estudo de Daronco (2001, p. 9) sugere que o “marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento de fortes relações de amizade e confiança entre empresas, clientes, fornecedores e distribuidores.”

### **Cliente ou fornecedor oportunista**

Alguns dos entrevistados destacaram como uma possibilidade, e um risco, o acionamento de um fornecedor oportunista. Isto ocorre, no caso de um estúdio, quando há trabalhos muito grandes que podem levar dias para serem concluídos. É claro que estes trabalhos são mais bem remunerados e, por serem longos, diminui a probabilidade do erro e retrabalho. Geralmente este fornecedor novo promete fazer um trabalho impecável pela metade do valor a que a Portfolio está acostumada.

Um entrevistado afirma:

Uma possibilidade que pode dificultar o relacionamento é ele trocar de maquiador porque encontrou uma outra pessoa que faz a mesma maquiagem por um preço bem menor.

Geralmente nesta troca ele perde muita qualidade e sem dúvida volta a me contratar, mesmo assim a relação já fica abalada.

Uma outra constatação foi feita sinalizando o fornecedor oportunista como fornecedor “esperto”. É aquele fornecedor que tenta entrar no mercado com condições diferenciadas para os seus clientes, porém muitas vezes são passageiras.

As vezes podem aparecer fornecedores espertos, estão entrando no mercado e fazem promoções muito atrativas para seus clientes. Quase sempre estas promoções são curtas e quando as condições deste fornecedor deixam de ser promocionais o cliente, se não for fidelizado por este novo fornecedor, volta para o fornecedor antigo. Confeço que é difícil para nós mantermos ele em nossa carteira de clientes quando estes oportunistas aparecem (K. S.)

Este entrevistado foi o que mais demonstrou insegurança a respeito do cliente oportunista porque, segundo ele é muito difícil fidelizar o cliente através de um serviço virtual. De acordo com K. S. “... buscamos o nosso diferencial através da qualidade do que chamamos de pós-venda – entrega e cobrança acessíveis”.

### **Falta de identificação**

A falta de identificação com cliente e fornecedor foi um tema citado pela maioria dos entrevistados. Esta percepção nos leva às afirmações de Sheth e Shah (2003) que atentam para o fato de se investir em relacionamentos de longo prazo somente quando se está seguro que o interesse e comprometimento são recíprocos, devendo-se evitar desperdiçar tempo e dinheiro tentando se engajar em atividades que não são justificadas.

Como já disse tenho que ter compatibilidade de idéias com meu cliente. Precisamos nos entender muito bem para que o trabalho em conjunto tenha um bom resultado, se não houver concordância em alguns pontos o trabalho pode não ficar bom. (A L.)

O principal, no setor de produção fotográfica, não é somente ter os mesmos objetivos como empresa, mas sim ter o mesmo estilo de trabalho. A entrevistada ressalta o problema de falta de identificação quanto ao modo de confecção do trabalho. Segundo ela, no processo de conhecimento de um novo cliente, as “regras” de trabalho são estabelecidas e conhecidas ao

longo dos primeiros trabalhos. Um relacionamento só continua se as duas partes, fotógrafo e produtora, estiverem em sintonia, se tiverem modos de trabalho compatíveis.

### **Má qualidade dos serviços prestados**

A totalidade dos entrevistados reconheceu que a má qualidade dos serviços prestados pode colocar a perder um relacionamento, mesmo que este seja de longo prazo.

... o trabalho nunca dá errado, nós fazemos ele dar certo, nem que tenhamos que começar tudo de novo (e olha que isso é bem difícil). (A L.)

Eventualmente, de acordo com a entrevistada, o trabalho precisa ser refeito para que o resultado fique impecável. Neste setor a presença da qualidade nas produções é indiscutível, visto que o produto final também é vendido pela garantia da sua qualidade.

Foi citado por todos os entrevistados que o principal componente a ser verificado em uma contratação de fornecedores para produções fotográficas é a qualidade de serviço. Como a totalidade deles reconheceu estar constantemente em busca da qualidade total, os entrevistados sentem-se relativamente confortáveis quanto à este fator impeditivo de um relacionamento de longo prazo ser mesmo aplicados a este caso.

### **Aspectos relacionados ao perfil das organizações pesquisadas.**

Nesta categoria relacionada ao perfil das organizações pesquisadas foram destacados aspectos relacionados à preocupação em encontrar identificação e interesse mútuo com os parceiros comerciais, pré-disposição à troca de informação, preocupação com a qualidade dos serviços e trabalho de longo prazo com fornecedor e cliente preservando os relacionamentos existentes.

#### **Preocupação em encontrar identificação e interesse mútuo com os parceiros comerciais.**

Como já foi citado anteriormente, Sheth e Shah (2003) atentam para o fato de que convém investir em relacionamentos de longo prazo quando se está seguro que o interesse e

comprometimento são recíprocos e deve-se evitar desperdiçar tempo e dinheiro, tentando se engajar em atividades que não são justificadas.

Todos os entrevistados ressaltaram que a organização busca encontrar identificação e interesse mútuo entre cliente e fornecedor, como condições essenciais para se estabelecer um relacionamento de longo prazo. Um dos entrevistados afirma que um dos pontos essenciais para um relacionamento de longo prazo é a compatibilidade de idéias: “ Como já disse tenho que ter compatibilidade de idéias com meu cliente. Precisamos nos entender muito bem para que o trabalho em conjunto tenha um bom resultado, se não houver concordância em alguns pontos o trabalho pode não ficar bom.” (A L.)

Um outro tema muito abordado foi o interesse mútuo dos parceiros no resultado final do trabalho.

É muito importante que o cliente busque qualidade porque nós trabalhamos para produzir um resultado impecável. O nosso trabalho será conhecido através das fotos, o nosso nome estará ali, por isso da importância de termos os mesmos objetivos. Não queremos ser conhecidos como medianos, mas sim como os melhores. (J. P.)

O entrevistado ressalta a importância da busca de se ter os mesmos objetivos num trabalho. A parceria entre cliente e fornecedor precisa ser bem clara quanto ao que cada componente busca. De acordo com o ponto de vista dos entrevistados, o interesse mútuo é identificado ao longo dos primeiros trabalho executados, um relacionamento de longo prazo só se estabelece se as duas partes estiverem afins em relação ao método e à qualidade final do trabalho.

### **Pré-disposição à troca de informações**

Este fator foi largamente citado entre os entrevistados, eles relacionam a pré-disposição à troca de informações ao fato da relação entre eles ser transparente e de confiança .

Todos os entrevistados pareceram estar satisfeitos e confiantes ao passo que nenhum deles demonstrou dificuldade na troca de informações com seus clientes. Foi muito ressaltada a importância que a troca de informações tem neste tipo de trabalho, na produção dele. A transparência na exposição das aspirações do cliente final são essenciais para o entendimento correto a respeito do estilo do trabalho a ser feito.

A confiança faz com que tenhamos um relacionamento muito aberto, trocamos informações abertamente porque só assim podemos chegar num resultado satisfatório de uma forma satisfatória. Os resultados disso é que sempre tenho trabalho com ele e que o meu cliente sempre tem a certeza do meu atendimento e da qualidade dele. (J. P.)

Müssnich (2002) afirma que a quantidade e a qualidade do fluxo de informações entre duas companhias são antecedentes do desenvolvimento de confiança mútua, e assim, culminam no aprimoramento da qualidade do próprio relacionamento. Além de ser transparente, a parceria deve ser confiável, somente com estes fatores o relacionamento se estabelece de uma forma a ser de longo prazo.

### **Preocupação com a qualidade dos serviços**

Este tema foi o mais citado por todos os entrevistados visto que, segundo eles, a qualidade do serviço é mais importante do que o preço que ele custa. Alguns autores ( SHETH, 1973, JACKSON, KEITH E BURDICK, 1984) afirmam que serviços ao cliente frequentemente é um dos mais importantes fatores considerados quando um fornecedor é avaliado.

...maquiador tem muitos, porém com a qualidade e confiança no resultado que eu inspiro em meus clientes é difícil de encontrar outro profissional. Como já falei procuro ser amigo dos meus clientes, isso acaba fortificando ainda mais o relacionamento profissional de longo prazo. (J. P.)

Os trabalhos fotográficos são completamente visuais, por isso a qualidade entra como fator tão importante na contratação de um fornecedor. É claro que os preços dos fornecedores precisam ser competitivos, mas o que define realmente a escolha de um prestador é a qualidade.

...quando tem uma foto de alimentos eles sempre me chamam, nem cogitam acionar outra profissional. As consequências são um cuidado muito grande da minha parte em sempre demonstrar um trabalho atualizado e correspondente com as expectativas do cliente. Também procuro ser muito organizada em horário e materiais para que nunca falte a algum compromisso ou deixe algum trabalho mal feito por causa de algum recurso. (A L.)

Neste depoimento também verifica-se que a qualidade não está envolvida somente com o produto final, mas com o desenvolvimento e a logística do trabalho. São fatores importantes também o cumprimento do horário acordado para a efetivação do trabalho, a presença de todos os materiais a serem disponibilizados, o tempo empregado até a conclusão do trabalho.

### **Trabalho de longo prazo com fornecedor e cliente preservando os relacionamentos existentes**

Entre as empresas pesquisadas, a maioria dos entrevistados afirmaram que o orientação nas negociações é de longo prazo, tanto para fornecedores quanto para clientes. Uma das

empresas pesquisadas confessou não ter instrumentos para levar, de uma forma efetiva, à uma relação de longo prazo. Como a relação com os clientes é apenas virtual, espera-se que a agilidade de entrega e qualidade das impressões acabem fidelizando o cliente, mas não é feito nenhum trabalho a mais para manter a relação.

O relacionamento é baseado somente na credibilidade da marca da loja, tendo em vista a certeza da qualidade da impressão e da entrega do produto. Buscamos ter este perfil sempre para mantermos os nossos clientes. Não conhecemos realmente os nossos clientes, temos um contato apenas virtual. ( K. P.)

Outro entrevistado já demonstrou uma preferência em aproximar o relacionamento profissional tornando-o um relacionamento amigável. É claro que o trabalho dele é com contato direto com o cliente, o que facilita e muito a aproximação e fidelização do cliente.

Gosto de ser amiga dos meus clientes, o meu relacionamento com eles é ótimo e valorizo muito isso. Os meus clientes confiam muito no meu trabalho. (A L.)

Esta aproximação de quase amizade com o cliente já foi descrita por Rogers e Peppers (1994): o marketing de relacionamento é uma prática muito antiga que vem sendo utilizada por pequenos empresários voluntariamente, ou seja, muito antes de o termo Marketing de Relacionamento ter sido inventado, os proprietários de pequenos comércios já praticavam esta relação com seus clientes. Segundo os autores a relação com seus clientes nada mais é que conhecer e tratar seus consumidores como indivíduos.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou estudar as vantagens obtidas do uso do marketing de relacionamento entre empresas do ramo de produção fotográfica. Por se tratar de um estudo qualitativo, onde se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade (GODOY, 1995), este não se propõe, de forma alguma, a uma conclusão definitiva sobre os fenômenos pesquisados, e sim, apontar algumas considerações sobre as características destes relacionamentos, limitadas ao setor e casos pesquisados.

Para isso, buscou-se na literatura os principais conceitos de marketing de relacionamento que foram de grande utilidade para a identificação de pontos relevantes na análise das pesquisas feitas no campo.

Os resultados da pesquisa mostraram que a construção do relacionamento entre cliente e fornecedor, no setor estudado, deu sinal de firmes evidências da existência de elementos como confiança, comprometimento, cooperação e troca de informações e serviços ao cliente.

Ganesan (1994) sugere que uma orientação de longo prazo nos relacionamentos entre compradores e vendedores é uma função de dois fatores fundamentais: dependência mútua e extensão em que os participantes confiam um no outro. Através da análise das entrevistas foi possível identificar que os fornecedores da Portfolio Produções Fotográficas Ltda., procuram estabelecer uma relação de dependência entre eles, onde fatores como confiança, comprometimento, cooperação e troca de informações e serviços ao cliente estão sempre presentes.

Uma das organizações caracterizou o seu relacionamento com o cliente como um relacionamento amigável e indicou que, para se chegar ao ponto deste relacionamento, a confiança e o comprometimento foram conquistados através do tempo e de muitas experiências em trabalhos juntos. Segundo Dwyer et al. (1987), com o desenvolvimento do relacionamento as partes envolvidas aprendem a confiar uma na outra e isto faz com que aumente o comprometimento entre elas.

Este trabalho também investigou as principais variáveis que podem destruir ou desestimular o desenvolvimento de relacionamentos orientados ao longo prazo, neste setor. Entre eles foi destacada a perda de confiança no parceiro comercial como um fator raro, porém possível

de ocorrer, visto que o relacionamento entre as empresas é muito aberto e a comunicação nesta relação é um ponto forte. Mesmo assim foi sinalizado que, com a perda da confiança, o relacionamento seria impossível de ser mantido.

Foi citado também que o cliente ou fornecedor oportunista, em alguns momentos, pode desestimular o desenvolvimento de relacionamentos orientados ao longo prazo. Este cliente ou fornecedor oportunista denominado como “esperto”, foi caracterizado como um fornecedor que promete mais por preços menores e, na maioria dos casos, o cliente acaba retornando ao seu antigo fornecedor.

É necessário destacar também que, a falta de identificação aliada à constante procura por negócios de conveniência parece desestimular qualquer tipo de relacionamento mais consistente. As empresas estão de acordo com Sheth e Shah (2003), pois alegaram que investem em relacionamentos de longo prazo somente quando estão seguras que o interesse e comprometimento são recíprocos, evitando desperdiçar tempo e dinheiro tentando se engajar em atividades que não são justificadas.

A atenção disponibilizada à pós-venda parece agregar valor às atividades e aos serviços. Este estudo mostrou evidências que este fator parece influenciar positivamente na retenção do cliente. Vavra (1993) diz que a qualidade do serviço prestado ao cliente e o pós-marketing são elementos-chave do marketing de relacionamento.

Também foi identificada a alta importância na qualidade dos produtos e serviços prestados. A pesquisa demonstrou que, em virtude do tipo de trabalho, os fornecedores estão engajados numa busca constante de qualidade de produtos, serviços e acessibilidade. Este parece ser um componente crucial para manter os relacionamentos de longo prazo com o cliente.

A pesquisa possibilitou entender que as organizações pesquisadas possuem uma tendência clara para a orientação ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Nicholson, Campeau e Sethi (2001) defendem que quando são observados interesses comuns entre indivíduos ou organizações, o desenvolvimento de um vínculo emocional de afeição pessoal e confiança é mutuamente facilitado. As organizações demonstraram os mesmos interesses no que tange à qualidade do trabalho final. Todos os componentes, desde a produção, confecção e impressão da foto, são interessados na divulgação do produto final como um produto de qualidade superior e, por isso, o relacionamento se torna mais forte ao passo que mais trabalhos vão sendo publicados.



Vale destacar que este trabalho contribui tanto para o desenvolvimento gerencial das organizações quanto para o desenvolvimento acadêmico da aluna e demais pessoas que possam vir a utilizar este trabalho.

#### a) Implicações Gerenciais

Através dos resultados deste estudo os fornecedores podem buscar um fortalecimento no relacionamento junto à empresa pesquisada. A organização possui, notadamente, o perfil de possuir um número reduzido de fornecedores e, com o crescimento da organização, seus fornecedores também crescem, fortificando assim o relacionamento. Ao mesmo tempo é apresentado o desafio, para os clientes e fornecedores que desejam construir e manter relacionamentos consistentes e duradouros com as empresas pesquisadas, de perseguir, incansavelmente, excelência nos atributos destacados nesta pesquisa para a conquista da tão desejada vantagem competitiva.

#### b) Implicações Acadêmicas

Este trabalho contribui para a aluna, e as demais pessoas que vierem a utilizar este trabalho, aumentar o seu conhecimento a respeito do marketing de relacionamento utilizado nas empresas com seus fornecedores e clientes, uma vez que o marketing de relacionamento é uma ferramenta importante para a orientação do marketing voltado para o valor. Esta ferramenta é fundamental para conhecer melhor o público-alvo, se aproximar dele e criar valor para o cliente, fidelizando o mesmo. O relacionamento com o cliente não é um conceito novo, mas está se tornando cada vez mais popular em função da grande competição global entre as empresas (CHURCHILL E PETER 2000).

#### c) Limitações do Estudo

Este trabalho tem algumas limitações, uma vez que foi abordada somente a relação cliente – fornecedor, Portfólio e seus três principais fornecedores. Uma primeira limitação deste estudo é

que foram possíveis a aplicação das pesquisas com somente três dos cinco fornecedores do estúdio, podendo assim serem obtidos resultados talvez não fiéis à realidade dos relacionamentos.

Uma segunda limitação é que não foi abordada a relação fornecedor com cliente final. Algumas vezes a agência que contrata o estúdio pode fazer algumas exigências quanto à produtores de maquiagem, figurino ou de alimentos. Os componentes decisórios do cliente final nesta escolha não foram levados em consideração neste trabalho, somente a decisão do próprio estúdio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOARO, L. *Variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais – um estudo nas grandes indústrias de transformação de couros*. Porto Alegre, UFRGS, ano. Dissertação (Mestrado em Administração) . Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 224p.
- CHURCHILL Junior, A. Gilbert; PETER, Paul J. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626p.
- DWYER, R. F., SCHURR, P. H. e OH, S. *Developing Buyer-Seller Relationship*, Journal of Marketing, 1987.
- GANESAN, S. *Determinantes of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship*, Journal of Marketing, 1994.
- GIL, A P. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159p.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los sempre*. São Paulo: Futura, 1998.
- GUMMENSEN, Evert. *Marketing de Relacionamento Total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4.ed. Sao Paulo: Atlas, 2001. 270p.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.
- MCCARTHY, E. Jerome; PERRAUT Júnior, D. William. *Marketing Essencial*. São Paulo: Atlas, 1997. 397p.
- MCKENNA, Régis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254p.

- MORGAN R. e HUNT, S. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamento, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *One to One, B2B: estratégia de desenvolvimento de clientes para o mundo business to business*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 252p.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 394p
- RICHERS, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio, 2000. 430 p.
- SLONGO, Luiz Antônio. LIBERALI, Guilherme. *Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2004.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento: Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Daniel Grassi (trad.). 2 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. 205p.

## ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Considerando que as trocas organizacionais podem ter orientação de relacionamento de longo prazo ou podem ter orientação de única troca onde as negociações anteriores não são relevantes para o processo.

1. Qual é a orientação da sua organização diante o relacionamento com os clientes?
2. Quais são as variáveis que você considera fundamentais para que as empresas desenvolvam relacionamentos de longo prazo? Porque?
3. Há algum tipo de fator impeditivo ou dificultante no bom andamento desta relação de longo prazo?
4. A empresa trabalha sobre uma base ampla ou reduzida de fornecedores e clientes? Quais as razões e resultados esperados? É interesse da empresa manter um relacionamento a longo prazo com todos os fornecedores e clientes?
5. Existe uma relação de comprometimento e confiança com a empresa? Quais são as consequências disso?
6. Qual é o grau de dependência entre as empresas? Porque? Quais são os resultados?
7. É possível a substituição rápida e fácil de fornecedor?
8. Está é uma relação onde ambas as partes tem ganhos satisfatórios?
9. Qual é o perfil dos fornecedores e clientes que a sua organização deseja desenvolver e ou manter relacionamentos de longo prazo?
10. Considerando serviços ao cliente: quais são os serviços mais relevantes para a criação de valor para a organização e para os clientes?

Sempre que possível foram explorados aspectos relacionados às razões, consequências, resultados esperados e comparações entre empresas.

**ANEXO II – EXEMPLO DO QUADRO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

<b>Variável</b>	<b>Razões</b>	<b>Consequências</b>	<b>Resultados</b>	<b>Expectativas (futuro)</b>
<b>Longo Prazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento mútuo dos processos (K. P.)</li> <li>- Rotinas parecidas (J. P.)</li> <li>- Parceria honesta (J. P.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranquilidade (A L.)</li> <li>- Maior troca de informações (J. P.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceria (J. P.)</li> <li>- Conveniência (K. P.)</li> <li>- Confiança (A L.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceria (J. P.)</li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho sempre de qualidade (K. P.)</li> <li>- Credibilidade em serviços (K. P.)</li> <li>- Tempo de trabalho (J. P.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparência (A L.)</li> <li>- Responsabilidade aliada à qualidade (J. P.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranquilidade (K. P.)</li> <li>- Relacionamento amigável (A L.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuidade e fortificação desta relação (K. P.)</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivação em atender o cliente e solucionar eventuais erros (K. P.)</li> <li>- Execução de trabalhos sempre de qualidade (J. P.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranquilidade (A L.)</li> <li>- Disponibilizar atendimentos emergenciais ao cliente (J. P.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade com a qualidade do produto ou serviço (K. P.)</li> <li>- Disposição total ao cliente (J. P.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar aos clientes o comprometimento que temos com o trabalho solicitado por eles (K. P.)</li> </ul>
<b>Cooperação e Troca de Informações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A troca de informações se dá com a confiança conquistada com o tempo de trabalho (J. P.)</li> <li>- A crescente amizade estimula a cooperação (A L.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da confiança e da responsabilidade em estar à disposição (K. P.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparência na manifestação de críticas e explicações de trabalhos (A L.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular a dependência mútua decorrente do tempo de relacionamento e do conhecimento mútuo (K. P.)</li> </ul>