



Luciana Terra Targino

**As práticas de marketing de relacionamento das
empresas brasileiras: panorama e desempenho**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Marie Agnes Chauvel

Rio de Janeiro
Dezembro de 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Luciana Terra Targino

**As práticas de marketing de relacionamento das
empresas brasileiras: panorama e desempenho**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada..

Prof.^a Marie Agnes Chauvel

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Dr. Jorge Carneiro

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Dr. André Torres Urdan

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Prof.^a. Monica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 11 de dezembro de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Luciana Terra Targino

Graduou-se em Publicidade e Propaganda em 2003 pela Universidade de Fortaleza; especializou-se em Gerência Executiva de Marketing pela Universidade Federal do Ceará e concluiu o curso de pós-graduação IAG Administração em Marketing em 2009 pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Trabalhou em diversas empresas como Colonial Indústria de Bebidas, Dona Benta Alimentos e Companhia de Energia Elétrica do Ceará a partir de 2004 na área de Gestão de Marcas e Produtos.

Ficha Catalográfica

Targino, Luciana Terra

As práticas de marketing de relacionamento das empresas brasileiras : panorama e desempenho / Luciana Terra Targino ; orientadora: Marie Agnes Chauvel. – 2010.

109 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Marketing de relacionamento. 3. Marketing transacional. 4. Práticas de marketing. I. Chauvel, Marie Agnes. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD 658

Agradecimentos

Agradeço primeiramente aos meus pais, que tanto e sempre me apoiaram neste projeto.

Agradeço ao Professor Mestre Mauro Romero pela orientação na vida e ao Professor Doutor Luis Carlos Murakami pelo apoio incondicional ao meu mestrado.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Marie Agnes Chauvel, e ao Professor Doutor André Torres Urdan pela confiança e estímulo.

Agradeço também a todos os professores do IAG/PUC-Rio, os que estão aqui e os que já não mais estão, pelo conhecimento transmitido, paciência, atenção e carinho. E aos meus amigos de turma por terem feito deste mestrado uma grande escola de vida.

Agradeço à EAESP – FGV por ter me acolhido por um semestre e disponibilizado sua estrutura para a realização desta pesquisa.

Agradeço aos alunos do mestrado da Universidade Federal do Ceará, bem como aos professores da UFC e da EAESP – FGV, que colaboraram com seus conhecimentos e disponibilidade.

Resumo

Targino, Luciana Terra; Chauvel, Marie Agnes. **As práticas de marketing de relacionamento das empresas brasileiras: panorama e desempenho.** Rio de Janeiro, 2009. 109p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Alguns autores apontam que o marketing de relacionamento veio para suplantar o então considerado obsoleto marketing transacional. Para testar essa afirmação, autores como Brodie e Munro (1997) e Coviello, Milley e Macolin (2001), baseados nas definições de marketing relacional de Grönroos (1996), definiram diferentes tipos de marketing de relacionamento, que foram posteriormente testados em pesquisas realizadas com empresas em vários países. Essas pesquisas, porém, revelaram que não há uma substituição de um tipo de marketing pelo outro, mas sim que o marketing relacional e o marketing transacional co-existem dentro das empresas. Esta dissertação, baseada em uma pesquisa exploratória descritiva, realizada por meio de questionário aplicado a 128 empresas, constatou que os diferentes tipos de marketing também co-existem dentro das empresas brasileiras, mas que a prática do marketing transacional, em conjunto com o marketing relacional, não trouxe retornos mercadológicos e financeiros satisfatórios nos últimos três anos para as empresas.

Palavras-chave

Marketing de relacionamento; marketing transacional; práticas de marketing.

Abstract

Targino, Luciana Terra; Chauvel, Marie Agnes (Advisor). **Brazilian companies' relationship marketing practices: overview and performance.** Rio de Janeiro, 2009. 109p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Some authors state that the Relationship Marketing came to suppress the Transactional Marketing once considered somewhat obsolete. In order to check this assertion, writers like Brodie and Munro (1997) and Coviello, Milley and Macolin, based on Grönroos' Relationship Marketing definition (1996), defined different types of relationship Marketing which were checked later with surveys in companies over the countries. However, these researches showed that there is no replacement of one type of marketing for another and verified that both of them coexist in the companies at the same time. This research is a descriptive exploratory survey that was carried out by a questionnaire applied to 128 companies. It was concluded that the different types of marketing coexist in the Brazilian firms as well and, but that the practice of Transactional Marketing, in conjunction with the Relationship Marketing, has not brought marketing and financial returns satisfactory in the last 3 years for business.

Keywords

Relationship marketing; transactional marketing; marketing practices.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Contextualização do Estudo	12
1.2. Problema de Pesquisa	13
1.3. Objetivos	13
1.4. Relevância do Estudo	14
1.5. Delimitação do Estudo	14
2. Revisão da Literatura	16
2.1. Marketing Transacional	16
2.2. Marketing Relacional	19
2.2.1. O Marketing Dentro de um Contexto Relacional	19
2.2.2. Evolução Histórica do Marketing: Marketing Relacional – Uma Volta às Origens	22
2.2.3. Marketing de Relacionamento: Definições e Mudança de Paradigma do Marketing	27
2.2.4. A Escola Nórdica e o IMP Group	34
2.2.4.1. A Prestação de Serviços e o Relacionamento	34
2.2.4.2. A Escola Nórdica de Serviços	37
2.2.4.3. Industrial Marketing Purchase Group	37
2.3. Programa das Práticas de Marketing Contemporâneas	39
2.3.1. Os Tipos de Marketing de Relacionamento	45
2.4. Resultados das Práticas de Marketing de Outros Países	54
3. Metodologia	61
4. Descrição e Análise dos Resultados	66
4.1. Descrição da Amostra	66
4.2. Análise de Agrupamentos	65
4.3. Descrição dos Agrupamentos	69
5. Conclusão	77
5.1. Limitações do Estudo	80
5.2. Limitações do Método	80
5.3. Sugestões para Pesquisas Futuras	81
6. Referências Bibliográficas	82
6.1. Referências do Meio Eletrônico	86

Apêndice 1. Pesquisa Padrão do Programa de Práticas de Marketing Contemporâneas	88
Apêndice 2. Pesquisa sobre as Práticas de Marketing das Empresas Brasileiras	97
Apêndice 3. Teste de Significância entre as Variáveis de Desempenho	108
Apêndice 4. Outros Dados sobre o Panorama das Práticas de Marketing das Empresas Brasileiras	109

Lista de tabelas

Tabela 1 – Panorama das Práticas de Marketing das Empresas Norte-Americanas e Europeias	56
Tabela 2 – Panorama das Práticas de Marketing das Empresas dos Seguintes Países: Canadá, Estados Unidos, Finlândia, Suécia e Nova Zelândia	58
Tabela 3 – Distribuição de Frequencia da Variável: “O que a Empresas Oferece ao Mercado”. Questão B do Questionário.	67
Tabela 4 – Distribuição de Frequencia da Variável: “Que Mercado a Empresa Atende”. Questão 7ª do Questionário	67
Tabela 5 – Distribuição de Frequencia da Variável: “O que a Empresa Oferece ao Mercado”. Questão 7b do Questionário	69
Tabela 6 – Resultado dos Clusters: Média dos Níveis das Práticas de Marketing Praticados por Cluster	70
Tabela 6.1. – Anova dos Níveis de Tipos de Marketing por Segmento	70
Tabela 7 – Distribuição de Frequencia, por Cluster, da Variável “Mercado ao Qual a Empresa Atende” e “O que a Empresas Oferece ao Mercado”, 7ª e 7b, Respectivamente, no Questionário	72
Tabela 8 – Distribuição de Frequencia Média por Segmento do Nível Tecnológico da Empresa, questão 6ª, e da Variável “Papel da Tecnologia da Informação na Empresa”, Questão 6b do Questionário	73
Tabela 9 – Anova da Variável “Desempenho das Empresas nos Últimos 3 anos”, Seção F do Questionário	74
Tabela 10 – Panorama Geral das Práticas de Marketing das Empresas Brasileiras	76

Lista de quadros

Quadro 1 – Proposta de Brodie et al. (1997) para o novo paradigma do marketing	30
Quadro 2 – Características próprias dos serviços	35
Quadro 3 – Seis proposições sobre marketing de relacionamento	40
Quadro 4 – Tipos de marketing classificados pelas dimensões gerenciais	47
Quadro 5 – Tipos de marketing classificados pelas dimensões de troca relacional	48

Lista de figuras

Figura 1 – Evolução da orientação para relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 409)	27
Figura 2 – Axioma do marketing transacional e de relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 400)	43
Figura 3 – Mudança de paradigma do marketing, de transacional para relacional (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 412)	44

1 Introdução

A Introdução é composta das seguintes seções: 1.1 – Contextualização do estudo, que apresenta em que contexto do marketing é desenvolvida esta dissertação; 1.2 – Problema da pesquisa, que trata do problema a ser solucionado nesta dissertação; 1.3 – Objetivos, principal e intermediários; 1.4 – Relevância do estudo, tanto acadêmica quanto prática; e 1.5 – Delimitação do estudo, que trata do “recorte” dado a esta dissertação.

1.1 Contextualização do estudo

Pesquisadores como Grönroos (1996), Coviello, Brodie e Munro (1997), Pels, Brodie e Coviello (2000), entre outros, vêm pesquisando acerca das mudanças pelas quais passa o marketing, tanto no âmbito acadêmico quanto prático.

Essas mudanças vêm ocorrendo mais especificamente no que se chama de marketing de relacionamento, que trata da forma como a empresa se relaciona com seus *stakeholders* (GRÖNROOS, 2009; BRODIE; COVIELLO, 2000). Os estudos deram origem ao *Programa de Práticas de Marketing Contemporâneas* (em inglês, *Contemporary Marketing Practices Programme – CMP*) ([http_1]), no qual está baseada esta pesquisa.

Há quem proponha que houve uma ruptura entre o marketing transacional e o marketing relacional (GRÖNROOS, 1996) e há os que afirmam que não houve uma mudança total de paradigma entre os dois tipos de marketing (COVIELLO et al., 1997; PELS; et al. 2000; COVIELLO et al, 2002; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

Portanto, a fim de testar as práticas de marketing das empresas no seu relacionamento com *stakeholders*, Coviello et al. (1997) propuseram, com base nas características propostas por Grönroos (1996), quatro tipos de marketing. São eles: marketing de transação, marketing de banco de dados, marketing de

interação e marketing de rede. Essa classificação foi pesquisada em diferentes países. Posteriormente, dado o crescimento sensível da importância da tecnologia no marketing dentro das empresas, foi adicionado mais um tipo de marketing, o e-marketing (COVIELLO; MILLEY; MARCOLIN, 2001).

Contudo, esta pesquisa ainda não havia sido realizada no Brasil. Este país não faz parte, ainda, do CMP. Portanto, através do interesse do professor André Torres Urdan, da EAESP, em inserir o Brasil neste programa para que fosse possível conhecer as práticas brasileiras de marketing de relacionamento, bem como poder trocar experiências com empresas ao redor do mundo, foi realizada esta pesquisa.

O intuito desta dissertação é traçar um panorama das práticas de marketing de relacionamento das empresas brasileiras a partir da categorização do programa do CMP. O estudo busca também identificar qual das práticas traz o maior retorno mercadológico e financeiro para as empresas.

1.2

Problema da pesquisa

O estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Que práticas de marketing de relacionamento são usadas pelas empresas brasileiras e quais retornos mercadológicos e financeiros essas práticas proporcionam?

1.3

Objetivos

Objetivo principal

O objetivo principal é estabelecer um panorama das práticas de marketing de relacionamento das empresas brasileiras e identificar quais retornos mercadológicos e financeiros estas práticas proporcionam.

Objetivos intermediários

- Investigar os tipos de marketing – transacional e de relacionamento – utilizados. Espera-se, assim, traçar um panorama das práticas de marketing

adotadas pelas empresas que atuam no Brasil e verificar a adesão dos resultados obtidos aos de pesquisas anteriormente realizadas em outros países.

- Analisar a relação existente entre os segmentos classificados por tipos de marketing e o desempenho financeiro e mercadológico das empresas pesquisadas.

- Traçar um panorama de cada segmento de empresas com relação ao que a empresa oferece ao mercado, a qual mercado as empresas atendem, o papel da tecnologia da informação dentro das empresas e o nível tecnológico das empresas.

1.4 Relevância do estudo

Do ponto de vista teórico, esta dissertação é relevante por investigar, no contexto brasileiro, as práticas de marketing e seus resultados, tomando por base pesquisas já realizadas em outros países que ainda não foram feitas no Brasil. É também importante porque foca práticas contemporâneas de marketing, objeto de debate na academia e no ambiente empresarial, e os retornos mercadológicos e financeiros.

Os resultados desta pesquisa serão úteis para as empresas brasileiras que queiram avaliar o retorno de uma das ferramentas mais importantes do marketing atual: o marketing de relacionamento, bem como o marketing transacional. Espera-se que profissionais de marketing e gestores de empresas possam se valer dos resultados obtidos para tomar decisões relativas às estratégias de marketing que adotam.

1.5 Delimitação do estudo

A revisão da literatura tem como linha mestra as pesquisas sobre marketing de relacionamento de Grönroos (2006), bem como os tipos de marketing propostos por Coviello, Brodie e Munro (1997) e, em seguida, por Coviello, Milley e Marcolin (2001).

A pesquisa, realizada nos moldes já definidos pelo CMP (PELS; BRODIE, 2003), tem a finalidade da possibilidade de comparação dos resultados encontrados nas empresas brasileiras com os das pesquisas realizadas em outros países a partir do mesmo instrumento de coleta de dados. Essa opção visa

propiciar a troca de experiências entre academias e empresas oriundas de diferentes países. Dessa forma, porém, alguns aspectos relacionados à orientação de marketing das empresas apontados por outros autores não puderam ser incorporados à pesquisa.

O estudo visa traçar um panorama das práticas de marketing das empresas brasileiras e verificar qual o retorno financeiro, mais especificamente a margem de lucro, o retorno sobre os investimentos e o retorno sobre os ativos nos últimos três anos, além do retorno mercadológico com relação ao atendimento ao consumidor, vendas a clientes atuais, vendas a novos clientes, participação de mercado e vantagem competitiva. Não é intenção da pesquisa verificar como as empresas medem as variáveis descritas acima; apenas pediu-se aos executivos pesquisados que fornecessem sua avaliação dessas variáveis.

Também não consta como objetivo desta dissertação a comparação, baseada nas variáveis de desempenho mencionadas, entre os diferentes grupos de empresas classificados quanto às suas práticas de marketing. Consequentemente, não se pretende estabelecer qual dos agrupamentos obteve o melhor desempenho.

Portanto, não se pretende aqui avaliar todos os tipos de marketing de relacionamento propostos na literatura. O que se fez foi aplicar o instrumento de coleta de dados proposto pelo programa do CMP, acrescentando a bateria com escalas de desempenho mercadológico e financeiro para analisar os resultados obtidos à luz das pesquisas anteriormente realizadas, já que é um dado que poderá nortear as práticas de marketing adotadas pelas empresas brasileiras.

2 Revisão da literatura

A revisão da literatura aborda os temas marketing transacional, evolução histórica do marketing e marketing de relacionamento. É apresentado o quadro conceitual a partir do qual foi concebido o estudo, que se baseia nos trabalhos desenvolvidos pelo **Programa das Práticas de Marketing Contemporâneas**.

2.1 Marketing transacional

Dada a importância do marketing transacional como precursor e causador do desenvolvimento do marketing relacional, seja devido à quebra de um paradigma ou devido à real importância de sua prática até os dias de hoje, este tópico é tratado aqui à parte dos demais tipos de marketing, comentados posteriormente. Contudo, a abordagem neste trabalho está no sentido não só de definir o que é marketing transacional, mas também de relacioná-lo ao marketing relacional, elucidando suas vantagens e tratando das críticas atribuídas às suas limitações.

As características do marketing transacional são mencionadas no decorrer deste trabalho em comparação com os demais tipos de marketing. Portanto, este item visa apenas definir melhor o seu escopo em contraposição aos demais tipos de marketing de relacionamento, tendo como base os preceitos de Coviello et al. (1997; 2001).

O marketing transacional possui fundamentação teórica fortemente ligada à teoria do *marketing mix*. Essa teoria teve origem na década de 60, quando Neil Borden, em 1964, identificou vinte elementos controláveis do marketing que, gerenciados, resultariam em negócios lucrativos. Jerome McCarthy, em 1964, reduziu as proposições de Borden a uma simples proposta, que veio se tornar a mais famosa do marketing, os 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção (CONTANTINIDES, 2006).

Desde então, o *marketing mix* vem tendo um importante papel no desenvolvimento da ciência do marketing, auxiliando empresas no mercado (CONTANTINIDES, 2006; KOTLER, 2006; SHETH, PARVATIYAR, 1995).

O marketing transacional, segundo Coviello et al. (1997), envolve a atração e a satisfação de clientes potenciais através da gestão do *marketing mix*. As atividades de marketing são delegadas a áreas funcionais de marketing dentro da empresa, com gerentes, visando o desenvolvimento de capacidades internas baseadas nos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) (PELS; COVIELLO; BRODIE, 2000). Isso significa que o relacionamento não está no coração da empresa, ou seja, a diretoria não se envolve diretamente na forma como a empresa lida com o mercado e o C.E.O. não se relaciona com o cliente (KOTLER, 2006 apud HILL; RIFKIN, 1999).

O foco da empresa no marketing transacional é de curto prazo e centrado na oferta de produto, serviço ou marca. O propósito da empresa é gerar lucro (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Isso se dá através de contatos impessoais, sem personalização e com transações sem continuidade. Outra característica importante do marketing transacional é a comunicação em massa, isto é, a falta de personalização e interação com o consumidor, impossibilitando que este se manifeste contra ou a favor em relação a determinado produto (LINDGREEN; PALMER; VANHAMME, 2004).

Devido a essas características centradas no produto e impessoais do marketing de transação, um grande número de acadêmicos vem criticando a tradicional teoria do *marketing mix*. O foco das críticas é o fato de que o marketing transacional não consegue suprir todas as necessidades dos clientes hoje (GRONRROS, 1997; COVIELLO; BRODIE, 1998; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

A fim de que seja entregue valor para o cliente e ele possa percebê-lo, é preciso cada vez mais que as empresas se preocupem em não somente entregar um produto, mas também atrelar serviços, permitindo que a compra seja mais personalizada na percepção do cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995; PELS et al., 2000).

O caráter obsoleto do marketing transacional se faz presente também na definição atual do que é marketing pela *American Marketing Association* (AMA, 2007), na medida em que esta aponta que: “Marketing é a atividade, conjunto de

instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e trocas de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” ([http_2]). Vê-se que o conceito da AMA (2007) está voltado para as trocas, a interação, enfim, a relação entre a empresa e seus parceiros, e não mais apenas na gestão do *marketing mix*, como propunha esta mesma instituição em tempos idos (AMA, 1985 apud BRODIE et al., 1997).

Existem, ainda, críticas à limitação do marketing transacional como disciplina de ensino do marketing. A revisão de literatura de Constantinides (2006) aponta a deficiência do *marketing mix*, e logo do marketing transacional, em abranger a demanda de algumas subdisciplinas: marketing de consumo, marketing de relacionamento, marketing de serviços e marketing industrial. O autor trata ainda da ineficiência do *marketing mix* para o e-marketing, uma prática de relacionamento dada via internet (KALYANAM; McINTYRE, 2002) que é mais bem definida posteriormente.

Segundo Constantinides (2006), a deficiência do *marketing mix* em atender ao marketing de consumo se dá devido ao fato de que influências culturais, demográficas, sociais, políticas e econômicas, bem como a rápida evolução tecnológica, vêm mudando radicalmente as necessidades, a natureza e o comportamento dos consumidores. Portanto, a orientação interna do *marketing mix* e a falta de interação com o consumidor fazem com que as demandas surgidas não sejam atendidas.

No que tange ao marketing de relacionamento, Constantinides (2006) critica o *marketing mix* pelo fato de ele ser focado apenas no volume de vendas em massa, através de intermediários (SHETH; PARVATYIAR, 1995), e não na retenção e relação com os mesmos. Para o autor, isso ocorre devido à orientação voltada para o produto, a orientação única, ou seja, aquela que vai da empresa para o cliente, sem considerar suas aspirações (KOTLER, 2006) e também pelo fato de a proposta dos 4Ps ser “ofensiva” em vez de colaborativa com o cliente.

Para o marketing de serviços, a grande falha do *marketing mix* ocorreria porque o elemento fundamental para a prática aí é o fator humano e a interação obrigatória da empresa com o cliente, logo o caráter individualista do *mix de marketing* impossibilita uma abrangência efetiva do que se espera de uma prestação de serviços. Conforme já mencionado, a criação de valor para o cliente vem sendo cada vez mais percebida como tal quando o produto vem

acompanhado da prestação de serviço (CONSTANTINIDES, 2006; GRÖNROOS, 1996; SHETH; PARVATYIAR, 1995).

Já para o marketing industrial, o *marketing mix* é limitado, pois a complexidade de compras B2B exige vendedores cada vez mais próximos de seus clientes, para que diminua a percepção do risco na hora da compra (LINDGREEN et al, 2004; CONSTANTINIDES, 2006).

Contudo, ainda que muitas críticas sejam feitas ao marketing transacional, as pesquisas de Coviello et al. (2002), Coviello e Brodie (1998), Pels e Brodie (2003) mostram que essa prática ainda é bastante utilizada por empresas bem-sucedidas. Alguns clientes preferem manter um relacionamento mais distante das empresas. O contrário também acontece, pois, para algumas empresas, não é vantajoso ou lucrativo manter relacionamento próximo com o cliente, tendo em vista os custos de manter o relacionamento, que podem sair muito alto (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

Um exemplo de empresa bem-sucedida que não veria vantagem no desenvolvimento do marketing de relacionamento com seus clientes é a rede de *fast-food* McDonald's (empresa norte-americana com franquias em vários países no mundo). O negócio dessa rede consiste na entrega de alimentação rápida e padronizada para seus clientes, sem viabilizar um relacionamento tão próximo com seus clientes (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

2.2 Marketing relacional

Este item trata dos seguintes assuntos: 2.2.1 – O marketing dentro de um contexto relacional; 2.2.2 – Evolução histórica do marketing relacional, por via de uma pesquisa acerca do surgimento do marketing e sua evolução; 2.2.3 – Definições e mudanças de paradigma do marketing de relacionamento sob a óptica da proposta de Grönroos (1996) e Coviello et al. (1997; 2001).

2.2.1 O marketing dentro de um contexto relacional

Nesta dissertação, o escopo de marketing se dá a partir do ponto de vista do marketing de relacionamento proposto por Grönroos em 1996 (GRÖNROOS,

2009), categorizado por Coviello et al. (1997; 2001) e testado junto às empresas na sequência por Coviello et al. (2002), pois foram esses autores que deram origem ao programa das *Práticas de Marketing Contemporâneas* ([http_1]), programa no qual este trabalho está baseado.

Para Grönroos (2009), marketing é um fenômeno que pode ser abordado de vários modos distintos. Muitas vezes ele é tido como apenas um conjunto de ferramentas e técnicas, proposta que é a do marketing transacional (COVIELLO et al., 1997). Essa seria uma forma perigosa de se apresentar o marketing, principalmente quando se trata de empresas de serviços. Grönroos (2009) afirma que o marketing não deve ser visto como um ofício, mas sim como uma filosofia da empresa, para a qual todos os funcionários trabalham a fim de entregar o melhor ao consumidor.

Grönroos (2009) aborda o marketing dentro de uma perspectiva de serviços: o cliente nunca consome apenas um produto tangível ou um serviço essencial, mas sim um serviço agregado a um deles, chamado de serviço de apoio, que gera valor às atividades e processos da empresa. Ao afirmar isso, Grönroos (2009) quer mostrar que o consumo do cliente (produto tangível ou serviço essencial) e os serviços de apoio devem estar reunidos em uma oferta de serviço para o cliente. Ao tentar ilustrar como o serviço de apoio gera valor às atividades e ao processo da empresa, Grönroos (2009, p. 232-233) fala do *consumo de resultado x consumo de processo*.

O consumo de resultado significa que as únicas pessoas que terão acesso ao cliente, e portanto têm a obrigação de atendê-lo bem, são os próprios profissionais de marketing, os *profissionais de tempo integral*. Contudo, muitos consumidores estão buscando o *consumo de processo*. Por exemplo, a compra de uma luminária não se encerra no ato da compra; certamente será necessário instalá-la, ligar a lâmpada à rede elétrica, etc. (GRÖNROOS, 2009, p. 232-233).

Como é possível observar, é necessário um *processo* nesse consumo. Enganam-se as empresas que pensam que o consumidor não espera isso dela, e as que não atentarem para isso podem estar perdendo vantagem competitiva.

Nesse caso, é necessária a participação do que Grönroos (2009, p. 246) chama de *profissionais de marketing em tempo parcial*. Essas pessoas são aquelas que produzem o produto ou prestam serviços adicionais ao produto, ou seja, colaboram com o marketing sem estar diretamente ligados ao setor de marketing.

A participação desses profissionais é tão importante quanto dos que se dedicam em tempo integral às atividades de marketing. É de extrema relevância que eles estejam preocupados com o que o mercado anseia, para que sejam ofertados bens de consumo ou serviços que realmente tenham relevância e utilidade para o consumidor.

Para Grönroos (2009), o marketing existe em pelo menos três níveis: uma **filosofia**, uma **maneira de organizar**, um **conjunto de ferramentas e atividades**.

O marketing como uma **filosofia**, um **modo de pensar** da organização. Dentro dessa proposta, o autor sugere que toda a empresa, desde a diretoria aos demais funcionários, deve ter em mente que a razão de seu trabalho, bem como do uso dos recursos da empresa (tecnologia, equipamentos, ofertas, etc.), é servir ao cliente. Contudo, não se deve ter foco apenas no cliente, o que Lings (1999) chama de miopia de marketing. A empresa deve preocupar-se em atender a todos os seus grupos de interesses ou *stakeholders*.

O marketing como uma **maneira de organizar**. Grönroos (1996; 2009) observa que a empresa deve estar organizada para o marketing. Ele afirma que, se um setor desempenha bem o seu papel e o outro não, todo o relacionamento com o cliente pode ser comprometido. Para ele, “Marketing é um conjunto de idéias que deve ser integrado por toda a organização e supervisionado pela alta administração” (GRÖNROOS, 2009, p. 234). A competitividade de hoje não permite que a empresa coloque barreiras entre departamentos, o que pode comprometer o conjunto da estratégia de marketing.

O marketing como um **conjunto de ferramentas e atividades**. Neste caso entra a parte transacional do marketing, que segundo Grönroos (2009) também é importante e não pode deixar de existir, porque é a ela que os clientes estão expostos, como a promoção, por exemplo.

A incerteza e a diversidade do mercado vêm forçando as empresas a se reestruturar a fim de que possam sobreviver dentro de um mercado globalmente competitivo (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; ANTUNES; RITA, 2008). Essa reestruturação vem chamando a atenção tanto da academia quanto das empresas, pois há uma necessidade crescente de um comportamento e um relacionamento mais estreito com o mercado. Somente assim podem ser reduzidos os riscos e as incertezas percebidos pelo consumidor no momento da compra. Além disso, esse

comportamento relacional mais próximo é capaz de criar valor para o cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995; GRÖNROOS, 2009; PRESSEY; TZOCAS, 2006; LINDGREEN et al, 2004; ANTUNES; RITA, 2008).

Esta seção busca contextualizar o marketing dentro da óptica relacional; porém, antes de entrar no tema marketing de relacionamento, cabe fazer um apanhado evolutivo da história do marketing a fim de contextualizar e compreender o porquê das práticas de marketing atuais.

2.2.2

Evolução histórica do marketing: marketing relacional – uma volta às origens

Alguns autores afirmam que o marketing de relacionamento surgiu no final da década de 80 (BERRY, 1983; McKENNA, 1993; ANTUNES; RITA, 2008), quando empresas deixaram de focar apenas transações comerciais e vendas/lucro e passaram a preocupar-se em estabelecer, manter e enriquecer as relações com os clientes, a fim de que cada um deles se tornasse mais lucrativo (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; KOTLER, 2006; COVIELLO; BRODIE; DANAHER; JOHNSON, 2002; GRÖNROOS, 1997).

Contudo, a expressão marketing de relacionamento de fato só apareceu em 1983, quando Berry a utilizou ao tratar da literatura de serviços (COVIELLO et al., 2002; ANTUNES; RITA, 2008).

Voltando ainda mais ao passado, Sheth e Paratiyar (1995) afirmam que a prática do relacionamento não surgiu apenas no final da década de 80, mas sim desde o período pré-industrial, ou seja, no final do século XIX e início do século XX. Nessa época, a sociedade era baseada na economia agrícola e no artefato. Esses produtos, tanto os agrícolas como os artesanais, eram vendidos no mercado, e o contato era direto com cliente. Nessa interface, eram negociados preços e as necessidades dos consumidores eram expostas. Logo, consumidores e produtores desenvolviam uma forte relação de confiança, permitindo que o produto fosse customizado e, muitas vezes, feito especificamente para um único cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Já era possível observar conceitos de marketing naquela época, pois reter o cliente, influenciar na sua próxima compra e criar uma

relação direta e de confiança fazia parte da abordagem dos vendedores com o mercado (SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Porém, nesse período, o marketing ainda não era conhecido como um fenômeno de negócios e de gestão (GRÖNROOS, 2009). O marketing surgiu de fato como uma função distinta de negócio e um fenômeno de gestão no período correspondente ao “intervalo” entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, ou seja, entre os anos de 1918, quando se findou a Primeira Guerra Mundial, ([http_3]) e 1939, quando se deu início à Segunda Guerra Mundial ([http_4]; LINDGREEN et al., 2004).

Contudo, é no período industrial, que teve sua expansão pelo mundo no século XIX, e no Brasil com maior força entre os anos de 1930 e 1970 ([http_7]; SUZIGAN, 1996), que se observam traços marcantes do marketing transacional. Esse período caracteriza-se pela produção em massa e pela necessidade de fazer “girar” todo o estoque produzido (LINDGREEN et al., 2004). Isso levou os produtores a adotar uma abordagem de negócio com características mais transacionais.

Primeiramente, pessoas se mudavam das pequenas fazendas agrícolas para os grandes centros industriais e precisavam de alimentos e mantimentos para sua sobrevivência, o que aumentou a demanda de consumo. Em segundo lugar, a produção em massa era atrativa devido às economias de escala a ela associadas e à redução de custos. Trazia consigo a necessidade de se procurar mercados para a venda dos estoques (SHETH; PARVATIYAR, 1995; KOTLER, 2006).

Devido à impossibilidade de apenas o proprietário conseguir vender todo o seu estoque, surge a figura do intermediário, que se encarregará de estocar a produção e distribuí-la para o mercado. Ocorre uma separação entre o produtor e o consumidor final (GRÖNROOS, 2009). É o intermediário quem assume a função de levar o produto ao consumidor (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Nessa época, as práticas transacionais ganham força, como foco em vendas, propagandas e promoções (COVIELLO; BRODIE; DANAHER; JOHNSON, 2002; LINDGREEN et al., 2004).

Para Grönroos (2009), a figura do intermediário é prejudicial para que se estabeleça uma cultura de relacionamento na empresa. O autor defende que, ao delegar a tarefa de vender exclusivamente a funcionários diretamente responsáveis por essa função, os outros setores da empresa, que contribuem indiretamente para

o marketing, acabam ficando à margem do processo de contato com o cliente e terminam por não ter acesso a informações preciosas para o desenvolvimento de produtos e outros aspectos relevantes para o marketing.

O ponto alto da emergência da abordagem transacional foi a grande crise econômica ocasionada pela “quebra” da bolsa de Nova York em 1929. Houve grande desequilíbrio entre a produção e o consumo, e os produtores tiveram de fazer um enorme esforço de vendas para escoar o estoque encalhado (SHETH; PARVATIYAR, 1995; [http_5]). Lindgreen et al. (2004) já apontam que o ápice da utilização do marketing na estrutura das empresas se deu entre os anos de 1950 e 1960, período de grande crescimento da utilização das práticas transacionais.

Independentemente da data exata, há consenso de que, no período industrial, até meados da década de 1960, o que se praticou foi essencialmente o marketing transacional. A orientação para o cliente era de curto prazo e o foco estava no lucro imediato, devido à acirrada competição e ao medo de que não se conseguisse vender tudo o que havia sido produzido (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Isso é o que Kotler (2006) chama de “orientação para vendas”, que se caracteriza por um grande esforço para vender cada vez mais produtos a um número cada vez maior de clientes a fim de se obter mais lucro. A comunicação em massa, o estímulo televisivo, o desenvolvimento rápido da tecnologia e a consequente inovação geraram uma oferta contínua de novos produtos no mercado (GRÖNROOS, 2009). Esse pensamento de gestão era eminentemente norte-americano. Seu objetivo principal era capturar clientes e satisfazer a crescente demanda utilizando-se dos conceitos de marketing e das ferramentas tecnológicas (LINDGREEN et al., 2004).

Contudo, no final do período industrial, alguns produtores perceberam que precisavam buscar outra forma de proteger seus mercados que não apenas a de vender cada vez mais produtos para clientes distintos. Muitas escolas de marketing voltaram seu interesse para a compra repetida dos clientes e para o lucro da marca no início da Segunda Guerra Mundial (CHURCHILL, 1942 apud SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Estudiosos dessa época afirmavam que as empresas estavam buscando diferenciação por meio da marca, da imagem, o que já mostra um início do foco em relacionamento (GRÖNROOS, 2009; LINDGREEN et al., 2004). Esse período de declínio da era industrial é caracterizado pelo crescimento da indústria

de serviços e na forma como ela pode ser incorporada aos produtos (GRÖNROOS, 2009).

Outra mudança importante na época foi a forma de gestão verticalizada, ou seja, os produtores passaram a procurar ter o controle dos canais de distribuição até a chegada do produto ao consumidor final (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Como principais vantagens da gestão verticalizada, destacam-se a redução de custos e a diminuição das dificuldades transacionais (BUVIK; JOHN, 2000). Porém, segundo pesquisa realizada por Buvik e John (2000) com 161 indústrias, a gestão verticalizada só é bem-sucedida quando o investimento é pequeno e o ambiente não é tão incerto. Caso contrário, esse tipo de gestão pode causar prejuízos.

Se for considerado o final do período industrial, em que o mercado era bem menos disputado e agressivo que o de hoje, pode-se inferir que a gestão verticalizada trouxe mudanças bem-sucedidas para as empresas da época.

A partir da década de 50, surge o que Kotler (2006) chamou de “orientação para marketing”. Isso significa que a chave para as empresas atingirem seus objetivos é ser mais eficaz que os concorrentes na criação, comunicação e entrega de valor percebido pelo cliente. A filosofia da empresa passa a voltar-se para o cliente (KOTLER, 2006). A partir daí, começa a findar o período industrial e inicia-se a era pós-industrial.

O período pós-industrial para o marketing caracteriza-se pela criação de uma relação mais próxima com o cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995). Dentro desse contexto, o marketing vem mudando significativamente seu foco de atuação desde o final da década de 80, deixando de ter um caráter meramente transacional e passando a focar no desenvolvimento de um relacionamento mais próximo, profundo e duradouro não só com o cliente, mas com todos os *stakeholders* da empresa. Essa prática ficou conhecida como marketing de relacionamento (McKENNA, 1993; ZINELDIN, PHILIPSON, 2007; KOTLER, 2006; COVIELLO et al., 2002).

Apesar de alguns autores, como Grönroos (2009) e Sheth; Parvatiyar (1995), na literatura, afirmarem que a perspectiva relacional do marketing existe desde que surgiu o comércio, foi apenas na década de 80 que Berry (1983) introduziu a expressão marketing de relacionamento para descrever as atividades das empresas de serviços.

O conceito do marketing de relacionamento envolve, entre outros aspectos, a construção de uma relação de longo prazo com os consumidores e com os outros *stakeholders* (fornecedores, distribuidores, dentre outros) da empresa. Essa relação visa uma melhor compreensão das necessidades de ambas as partes e, conseqüentemente, a geração de uma maior vantagem competitiva ao alinhar os produtos e serviços oferecidos aos anseios do mercado (GRÖNROOS, 2009; PRESSEY; TZOCAS, 2006; COVIELLO et al., 2002; LINDGREEN et al., 2004; HANKANSSON, 1982; 1995). Observa-se a semelhança com a prática de relacionamento na era pré-industrial do marketing no que tange à proximidade com cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995).

No marketing de relacionamento, o foco não está mais em apenas ganhar novos clientes, mas sim em reter os já existentes e fazer com que se tornem cada vez mais lucrativos para a empresa (LINDGREEN et al., 2004; GRÖNROOS, 2009). Tal definição se assemelha ao que foi dito sobre a relação com o cliente praticada no período pré-industrial. Logo, não houve um nascimento, mas sim um renascimento do marketing de relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995). O contato mais próximo com o cliente pode envolver também a cessação da relação, caso esta não esteja sendo lucrativa para as partes envolvidas (DARROCH; MILES; JARDINE; COOKE, 1992; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; HANKANSSON, 1982; GRÖNROOS, 2009).

A evolução histórica do marketing de relacionamento pode ser representada graficamente pela parábola apresentada na Figura 1.

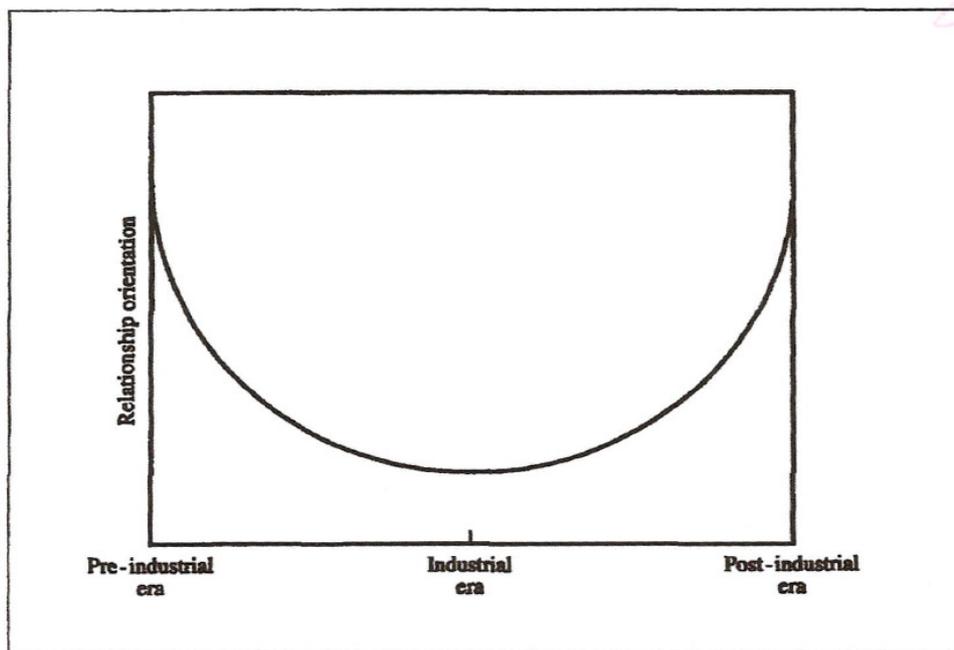


Figura 1 – Evolução da orientação para relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 409)

Esta seção, que mostra a evolução histórica do marketing, serve de base para a compreensão das questões discutidas atualmente acerca das mudanças de paradigmas do marketing transacional para o relacional.

2.2.3

Marketing de relacionamento: definições e possível mudança de paradigma do marketing

Durante muitos anos, o *marketing mix* e seus famosos 4Ps pareciam servir perfeitamente para as empresas desempenharem suas ações de marketing corretamente e para a área acadêmica orientar seus alunos sobre como desenvolver e implementar as ações de marketing (ANTUNES; RITA, 2008). Dentro desse contexto, fazer vendas e conquistar clientes eram os principais objetivos do marketing (GRÖNROOS, 2009). Isso foi rotulado de marketing de transação, pois o foco era apenas fazer transações, e não mantê-las.

A maioria dos estudos de marketing desenvolveu-se a partir das pesquisas nos mercados de bens de consumo/produtos. Com o passar do tempo, viu-se que o *marketing mix* não conseguia suprir algumas demandas vindas do mercado industrial e de serviços que “ansiavam” por uma abordagem diferenciada (BRENTANI, 1991), mais relacional com o cliente, ou ainda um relacionamento

em rede com fornecedores, empresas parceiras, órgãos do governo o qual tornasse o processo de troca mais relevante para todas as partes envolvidas (ANTUNES; RITA, 2008).

Dada essa necessidade, o marketing veio mudando seus objetivos ao longo do tempo; deixou de focar apenas em transações e passou a dar atenção às relações.

Vários são os fatores que contribuíram para o nascimento do estudo acadêmico e da prática por parte das empresas do marketing de relacionamento. As alterações do ambiente externo em um ritmo mais acelerado; o rápido avanço da tecnologia, principalmente a da informação; a adoção dos programas de qualidade total pelas empresas, que visam entregar cada vez mais produtos de valor para os clientes (KOTLER, 2006); o crescimento da economia de serviços; o desenvolvimento de processos organizacionais visando a administração em times e o aumento da concorrência aumentando a necessidade de se reter clientes (SHETH; PARVATIYAR, 1995; ANTUNES; RITA, 2008).

Abrangendo todos esses tópicos, destacam-se no desenvolvimento do estudo acadêmico sobre o marketing de relacionamento os trabalhos da Escola de Serviços e da Escola Industrial (GRÖNROOS, 2009). Essas duas escolas e suas contribuições para a evolução do marketing de relacionamento são retratadas a seguir.

Fazendo uma crítica à prática do marketing transacional e propondo uma mudança de paradigma desta para a prática do marketing de relacionamento, Grönroos (2003) afirma que o departamento e os profissionais de marketing estão sendo marginalizados dentro das empresas. Isso é uma consequência do foco que é dado na criação de valor para os acionistas e, conseqüentemente, no retorno lucrativo de curto prazo. Logo, as empresas elevam para o topo os profissionais responsáveis diretamente por esse feito, os dos departamentos financeiros e outros cujo foco não são os clientes.

Porém, dever-se-ia considerar que o retorno de longo prazo e a manutenção das empresas no mercado não vêm do mercado de ações, mas dos próprios clientes que merecem atenção. Além disso, estudos não muito científicos, porém dotados de verdade, mostram que as empresas que buscam participação no mercado e lucratividade com a busca de cada vez mais clientes podem estar perdendo dinheiro com o alto custo que se tem ao investir na conquista de um

cliente novo em comparação com a manutenção de clientes antigos e a otimização de suas compras na empresa (GRÖNROOS, 2009; RIES; TROUT, 1993).

Grönroos (2003) aponta como principal responsável pela “marginalização” do marketing a prática do marketing transacional. Segundo ele, o foco no *marketing mix* (4Ps) (KOTLER, 2006) tem se tornado cada vez menos relevante para o cliente. Em relações entre empresas, por exemplo, o *marketing mix* obtém um impacto limitado (HANKANSSON, 1982). Além disso, devido ao departamento de marketing estar preocupado em gastar o orçamento do cliente com as variáveis do *marketing mix*, ele vem sendo visto como um departamento que causa custos e não lucros para as empresas (GRÖNROOS, 2003).

O marketing definido como a gestão dos 4Ps recebeu críticas de muitos autores. Brodie, Coviello, Brookes e Little (2002) contestaram a definição da Associação Americana de Marketing (AMA), defensora de que o marketing envolve a integração entre análise, planejamento e controle do *marketing mix* (produto, preço, praça e promoção) para criar entregas e satisfazer os objetivos individuais e organizacionais (AMA, 1985 apud BRODIE et al., 1997). Para esses autores, tal definição foca em transações econômicas de curto prazo e trata os clientes como atores passivos, logo possui uma abordagem demasiada transacional do marketing.

Observa-se certo atraso da AMA em englobar a perspectiva relacional em sua definição, já que ela começou a ganhar importância no início da década de 80. Em 1995, a definição ainda tinha como foco o marketing transacional.

Ainda que tardiamente, a partir de definição aprovada em 2007, a AMA estabelece o que é marketing com base em uma abordagem mais voltada para o relacionamento: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e trocas de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” ([http_2]).

O paradigma do relacionamento tem a oportunidade de fazer com que o marketing torne-se relevante para os acionistas da empresa e para os clientes novamente. Sua capacidade de articular todas as áreas da empresa para que pensem estrategicamente com foco no consumidor é fundamental para o sucesso (GRÖNROOS, 1997). O “novo paradigma” do marketing o vê como uma atividade integrativa, envolvendo uma relação pessoal da empresa com o cliente,

ênfatizando a facilidade da construção e a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes e parceiros (BRODIE et al., 1997).

Para a abordagem relacional do marketing, a relação de interdependência não se dá somente no âmbito externo da empresa, mas também dentro dela, sendo a inter-relação entre os vários setores da empresa fundamental para o bom desenvolvimento desta prática (ZINELDI; PHILIPSON, 2007; LINDGREEN et al., 2004; BRODIE et al., 1997; GRÖNROOS, 2009).

O Quadro 1, a seguir, expõe a proposta de Brodie et al. (1997) sobre o novo paradigma do marketing.

Quadro 1 – Proposta de Brodie et al. (1997) para o novo paradigma do marketing

FLUXOS	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
1	Marketing no contexto da prestação de serviços	BERRY (2003); CHASTON (2000)
2	Relação de troca entre organizações: troca de recursos entre fornecedores e troca Social	(HUNT; LAMBE, 2000; WILSON, 1995)
3	Marketing Vertical	BUVIK; JOHN, 2000)
4	Marketing sob a óptica das "Redes de Relacionamento"	(BALESTRIN; VARGAS, 2004)
5	Criação de cadeia de valor	NORMA; RAMIREZ, 1993)
6	Tecnologia nas relações organizacionais e intra-organizacionais	(DAY; HUBBARD, 2003)

Brodie et al. (1997) mostram que esse novo paradigma do marketing, o marketing de relacionamento, surgiu por meio de seis “fluxos” de pesquisas que apresentavam convergências entre si. O primeiro fluxo examina o marketing no contexto da prestação de serviços (BERRY, 1983; CHASTON, 2000); o segundo fluxo foca na relação de troca entre organizações, tanto no âmbito da troca de recursos entre fornecedor e comprador (HUNT; LAMBE, 2000) quanto no contexto da teoria de troca social (WILSON, 1995). O terceiro fluxo aborda o “novo paradigma” do marketing baseado na literatura do marketing vertical (BUVIK; JOHN, 2000). O quarto fluxo de pesquisa examina o marketing de relacionamento sob a ótica das “redes de relacionamento” (BALESTRIN; VARGAS, 2004); o quinto fluxo de pesquisa aborda o papel das relações na criação da cadeia de valor para o cliente (NORMA; RAMIREZ, 1993) e o sexto e

último fluxo de pesquisa examina o impacto estratégico da tecnologia nas relações organizacionais e intraorganizacionais (DAY; HUBBARD, 2003).

Já a revisão de literatura de Antunes e Rita (2008), baseada na pesquisa de Gummesson de 1998, aponta que o marketing de relacionamento teve formação proveniente de três teorias do marketing. Primeiramente, ele sofreu influência da teoria tradicional/transacional do marketing, a do *marketing mix* (4Ps), pois, embora esse paradigma tradicional deva ser abandonado, segundo os autores, não se pode desprezar o conhecimento existente e as contribuições e geração de valor que esse modelo possa acrescentar.

As outras influências são as que mais devem ser consideradas: o **marketing de serviços**, cujos principais pesquisadores foram Coviello, Brodie, Gummesson e Grönroos (ANTUNES; RITA, 2008; COVIELLO et al., 2002); o **marketing industrial**, que possui na pessoa de Hankansson as mais relevantes pesquisas nessa área (HANKANSSON, 1982; 1995). Essas duas escolas deram origem às pesquisas sobre o marketing de relacionamento em detrimento do marketing tradicional ou *mix de marketing*, devido à incapacidade deste último em atender à demanda oriunda do mercado de serviços e do mercado industrial. (ANTUNES; RITA, 2008; COVIELLO et al., 2002; GRÖNROOS, 2009; HANHANSSON, 1982).

Ademais, Antunes e Rita (2008) apontam o senso comum e a prática do dia a dia como responsáveis por adequar da melhor forma as teorias propostas à dinâmica das empresas.

Além dessas influências, Antunes e Rita (2008) concordam com Sheth e Parvatiyar (1995) quando apontam que existem outras contribuições que foram relevantes para a abordagem relacional do marketing e a gestão da qualidade, focando na qualidade percebida pelo cliente, a orientação também para o cliente interno, as novas tecnologias e a teoria organizacional.

Para Grönroos (2009), dentro de uma perspectiva relacional, o marketing tem a função de investir no cliente e no portfólio de clientes a fim de obter fluxos de caixa de longo prazo dos mesmos. Isso pode ser atingido com promessas de entrega para o cliente que facilitem o processo de aquisição, manutenção, enriquecimento da relação empresa/cliente e, quando necessário, cessão dessa relação para que os objetivos financeiros e não financeiros de todas as partes

envolvidas na rede de relações (fornecedores, clientes e acionistas) sejam atingidos.

Grönroos (2009, p. 235) identifica três objetivos de marketing. O primeiro é *conseguir clientes*, que é o foco do marketing transacional, fazendo com que os clientes comprem o que é oferecido pela empresa, e não pelos concorrentes. O segundo objetivo é *manter os clientes*, deixando-os satisfeitos com sua compra para que optem por comprar outra vez. Porém, a recompra do cliente nesse estágio pode ser por falta de outras alternativas. Por isso vem o terceiro objetivo, que é *desenvolver os clientes para gerar um relacionamento*, fazendo com que eles fiquem fiéis à empresa e passem a ser clientes regulares dela.

Porém, Grönroos (1997) apresenta outra perspectiva da relação da empresa com o cliente. Afirma que, independentemente da natureza da relação praticada naquele momento pela empresa, se transacional ou relacional, existirá sempre uma relação “latente” esperando para ser posta em prática quando o cliente ou a empresa quiser, de acordo com suas necessidades, desejos e estratégias. Em princípio, uma estratégia relacional é sempre possível, já que ela está latente, porém nem sempre engajar-se na mesma é a melhor estratégia, seja para a empresa ou para o cliente.

O consumidor pode optar por se relacionar de forma distante da empresa (modo transacional) ou estabelecer algo mais próximo (modo relacional). O que está em questão não é o formato da relação, mas sim a lucratividade que esta gera para ambos, empresa e cliente (GRÖNROOS, 1997; 2009). Vide exemplo da cadeia de lojas McDonald’s mencionado no tópico 2.1.

Portanto, não se pode afirmar aqui que existe uma mudança de paradigma do marketing transacional para o relacional nas empresas. Talvez haja a possibilidade de uma coexistência de ambas as práticas na gestão estratégica empresarial. Por vezes, até a utilização apenas da prática de marketing transacional pode ser mais vantajosa (ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; GRÖNROOS, 2009).

Contudo, para alguns mercados, como o industrial, a dinâmica proposta pelo *marketing mix* pode não ser a melhor opção. No foco do marketing transacional já destacado, o cliente deve procurar o melhor fornecedor em termos de preço, qualidade, dentre outros atributos, a cada vez que for realizar uma compra.

Porém, no mercado industrial, com tudo isso, ele pode incorrer em custos altíssimos de troca de fornecedor, devido à necessidade de adaptação da tecnologia, da cultura, etc. (HANKANSSON, 1982). Nesse caso, o marketing de relacionamento para estabelecer uma relação individual com o cliente faz-se quase que imprescindível para que as empresas obtenham sucesso.

Hankansson (1995) critica a abordagem do mercado de forma impessoal e exterior às empresas. Segundo ele, para as pessoas que trabalham nas organizações, o mercado se materializa em forma de clientes individuais, em relações únicas entre clientes e fornecedores e que devem ser tratadas especificamente, com tratamentos e relações distintas, ou seja, deve ser praticado o marketing de relacionamento em detrimento do marketing de transação.

Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como sendo todas as atividades de marketing que visam estabelecer, desenvolver e manter relações bem-sucedidas de entrega para o cliente.

Berry (1995) define níveis distintos de marketing de relacionamento e sugere um *continuum* hierárquico de como a construção da relação deve ser implantada na empresa – o que é exposto na seção a seguir.

Uma terceira visão do marketing de relacionamento, que ainda o vê como um *continuum*, é a de Grönroos (2009), que afirma que o tipo de produto e atendimento oferecido ao consumidor afeta o modo pelo qual a empresa lida com o mercado. Sua proposta aponta que de um lado do espectro estão as empresas que ofertam produtos ao mercado, que se caracterizam por uma prática mais enfática do marketing transacional e se baseiam no *marketing mix*. No meio deste *continuum*, estão as empresas fornecedoras de bens duráveis e produtos industriais, que estabelecem uma relação híbrida de marketing transacional e relacional. E no outro extremo do *continuum* estão as empresas que praticam o marketing de relacionamento integralmente, que são as de serviços.

Com esta explanação sobre o marketing de relacionamento quanto à sua definição e possível mudança de paradigma, objetiva-se obter embasamento teórico para que se analisem os dados da pesquisa acerca das práticas de marketing das empresas brasileiras.

A fim de dar continuidade à revisão sobre os temas que cercam o marketing de relacionamento, mostra-se a seguir a participação de duas correntes de estudos nesta área que muito colaboraram com o desenvolvimento da prática do marketing

de relacionamento: a Escola Nórdica de Serviços e o *Industrial Marketing Purchase Group* (IMP).

2.2.4 Escola Nórdica e IMP Group

Devido à incapacidade da teoria de marketing tradicional, como o *marketing mix*, e das análises econômicas tradicionais, que pregam que o mercado caracteriza-se pela instabilidade entre fornecedores e compradores em atender a alguns mercados específicos, pesquisadores, tanto das Escolas de Serviços quanto do Mercado Industrial, iniciaram estudos na área do marketing de relacionamento, pois acreditavam que a interação entre empresas seria mais produtiva para elas (GRÖNROOS, 1997; COVIELLO et al., 1997; 2002; HANKANSSON, 1982; 1995).

A seguir, as contribuições tanto da Escola de Serviços quanto da Industrial para o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

2.2.4.1 Prestação de serviços e relacionamento

Pela importância dos serviços, já mencionada, para o desenvolvimento do marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 1996; BRODIE et al., 1997; ANTUNES; RITA, 2008), vale revisar o marketing de serviços, como a forma como essa teoria influenciou o marketing de relacionamento.

A venda de serviços se diferencia da venda de bens desde a sua confecção até a entrega para o cliente. Segundo Berry e Parasuraman (1991), a tangibilidade das mercadorias permite que o departamento de marketing desempenhe os 4Ps propostos pelo *mix de marketing* antes que o cliente se comprometa com a compra.

Ainda que tanto o marketing de produtos como o de serviços comecem com a identificação das necessidades dos clientes, geralmente os produtos são produzidos antes de serem vendidos e os serviços são vendidos antes de serem produzidos (BERRY; PARASURAMAN, 1991).

O Quadro 2 a seguir descreve as características dos serviços.

Quadro 2 – Características próprias dos serviços

CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
Intangibilidade	Não se pode tocar e nem expô-lo na prateleira	(BRENTANI, 1991; AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU, 2001; BERRY; PARASURAMAN, 1991).
Inseparabilidade	A produção do serviço ocorre no momento do consumo	(BRENTANI, 1991)
Variabilidade	Customização do serviço para cada cliente	(BRENTANI, 1991)
Perecibilidade	Não se pode produzir em quantidade e nem estocar um serviço	(BRENTANI, 1991)

Há pelo menos quatro fatores que diferenciam os produtos dos serviços. O primeiro deles é a **intangibilidade**, isto é, não se pode tocar no serviço nem expô-lo na prateleira (BRENTANI, 1991; AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU, 2001). Já que o cliente não pode “tocar” nos serviços, eles são, portanto, avaliados somente após a compra ou durante o consumo. Logo, eles são embasados pelas qualidades da experiência (BERRY; PARASURAMAN, 1991).

O segundo ponto que diferencia os serviços das mercadorias é a **inseparabilidade**, que consiste no conceito de que a produção (“fabricação”) do serviço ocorre no mesmo momento do consumo do mesmo. Muitos serviços são produzidos e entregues na presença do cliente. Como exemplo, pode-se citar uma consulta odontológica para a extração de um dente: o cliente/paciente recebe a entrega do serviço no mesmo momento em que o dentista o produz e o executa (BRENTANI, 1991).

A terceira característica diferenciadora entre produtos e serviços é a **variabilidade**, que significa que a prestação de um mesmo serviço pode ser entregue diferentemente para cada cliente (BRENTANI, 1991), como, por exemplo, o corte de cabelo executado pelo mesmo cabeleireiro em diferentes pessoas. E, por último, vem o caráter **perecível** do serviço, isto é, não dá para produzir um serviço em quantidade e estocá-lo (BRENTANI, 1991).

Contudo, ainda que as características dos serviços os diferenciem bastante dos produtos, isso não significa que ambos devem ser tratados separadamente ou que um inviabiliza o outro. Ao contrário, “o serviço produzido é um grande, senão o *maior* fator de sucesso para as companhias fabricantes” (BERRY;

PARASURAMAN, 1991). Isso significa que, atrelando os serviços aos produtos, a empresa pode gerar um valor maior para seu cliente (GRÖNROOS, 1997).

Berry e Parasuraman (1991), corroborando a visão de Grönroos (1997), afirmam que um produto, ainda que aparentemente superior a seus concorrentes, raramente proporciona uma competitividade sustentável, pois produtos são facilmente copiados.

O produto deve ser fragmentado em partes, que são os recursos da empresa ou as “forças de serviços”, como, por exemplo, os serviços tecnológicos, o conhecimento dos funcionários, a capacidade de logística e a capacidade da empresa em operacionalizar aqueles recursos. As empresas de serviços têm alguns recursos que são utilizados quando o consumidor as contrata. Esses serviços, atrelados ao produto, serão o grande diferencial desta mercadoria na percepção do cliente (BERRY; PARASURAMAN, 1991; GRÖNROOS, 1997).

Segundo Berry e Parasuraman (1991), se um cliente tem necessidade constante ou periódica de um serviço e pode obtê-lo de mais de uma fonte, o conceito de marketing mais relevante a ser adotado pela empresa é o de marketing de relacionamento.

O princípio básico da prática do marketing de relacionamento, que tem como definição a atração, o desenvolvimento e a retenção dos relacionamentos com os clientes, diz respeito à criação de verdadeiros clientes, ou seja, aqueles que compram mais de uma vez da empresa e que a preferem em detrimento da concorrência (BERRY; PARASURAMAN, 1991).

Czepiel e Gilmore (1987) observam que, devido às características da prestação de serviços (**inseparabilidade, variabilidade, intangibilidades e incapacidade de estocar**), as empresas prestadoras de serviços têm uma inerente capacidade maior para criar uma interação com seu público e relacionar-se com ele do que as empresas que vendem produtos (CZEPIEL; GILMORE, 1987 apud BERRY; PARASURAMAN, 1991).

Esta revisão acerca da prestação de serviços como parte fundamental no relacionamento visa um embasamento teórico acerca do conceito das práticas de marketing de relacionamento, que é objeto desta dissertação.

2.2.4.2 Escola Nórdica de Serviços

A Escola Nórdica de Serviços é uma das principais responsáveis pelo marketing de relacionamento. Seus estudos tiveram início nos anos 70 com Christian Grönroos e Evert Gummesson. O foco inicial dos estudos da escola eram as pesquisas na área de marketing de serviços na Escandinávia e na Finlândia, e ela rapidamente tornou-se reconhecida internacionalmente (ANTUNES; RITA, 2008).

A partir da década de 90, os estudos da Escola Nórdica de Serviços enveredaram-se para o âmbito do marketing relacional (GRÖNROOS, 2009; ANTUNES; RITA, 2008). Desde o início das pesquisas, os estudiosos da Escola Nórdica investigaram a natureza das relações de longo prazo no marketing de serviços. Para eles, o estabelecimento da relação e a criação de valor eram possíveis devido à aplicação dos serviços atrelados à venda (GRÖNROOS, 1997; 2009; ANTUNES; RITA, 2008; BERRY; PARASURAMAN, 1991).

A partir dos estudos dos autores da Escola Nórdica, como Grönroos (1996), Coviello et al. (2002) e Brodie et al. (1997), é que foram iniciadas as pesquisas sobre as *Práticas de Marketing Contemporâneas das Empresas (Contemporary Marketing Practices – CMP)*, que visam conhecer como as empresas se relacionam com seu mercado.

Destacam-se também os autores de escola norte-americana Berry e Parasuraman (1991), que desenvolveram importantes pesquisas acerca do marketing relacional.

2.2.4.3 Industrial Marketing Purchase Group (IMP Group)

O marketing de relacionamento teve, conforme já mencionado, influências também do mercado industrial. Uma das mais importantes escolas do consumo entre indústrias é a *Industrial Marketing Purchase Group (IMP Group)*, que estuda principalmente as relações de compra entre fornecedores e consumidores dentro do mercado industrial (HAKANSSON, 1982; ANTUNES; RITA, 2008).

Um dos mais citados e respeitados nos estudos sobre as relações entre empresas é Hakan Hakansson (LINDGREEN et al., 2004; COVIELLO et al.,

1997; 2001; BRODIE; COVIELLO, 1998), da Universidade de Uppsala (Suécia), responsável pelas principais pesquisas. Esse grupo de estudos teve origem na Suécia nos anos 70 e suas pesquisas estavam focadas no marketing industrial com base na criação de “interações”, “redes” dentro das quais não só ocorre o fluxo de bens e serviços, como também intercâmbios financeiros e sociais (ANTUNES; RITA, 2008).

O projeto de pesquisa original do *IMP Group* foi encabeçado por um grupo de pesquisadores de cinco países da Europa das universidades de Uppsala, Bath, UMIST, ESC Lyon e da Universidade Ludwig Maximilians, em Munique ([http_6]).

O que motivou os estudos do *IMP Group* foi o fato de que as análises econômicas tradicionais do mercado preveem algumas características básicas que passaram a ser contestadas em se tratando da compra no mercado industrial. As principais características tradicionais apontam que existe uma alta mobilidade dentro do mercado, isto é, consumidores estão sempre mudando de fornecedores e os consumidores vão sempre procurar a melhor troca com o fornecedor para aquele momento. Como resultado dessas características do mercado tradicional, este se configura como um ambiente de mudanças, onde a estabilidade é uma exceção (HANKANSSON, 1982).

Porém, segundo Hankansson (1982), a relação de compra e venda dentro do contexto industrial não é tão simples quanto parece nem deve focar somente produto. A busca constante por fornecedores que ofereçam a melhor opção em determinado momento pode não ser o melhor formato de compra. Para Hankansson (1995), a relação de longo prazo entre as empresas traz uma série de vantagens que não podem ser mensuradas, mas que são de extrema importância, como o *know-how* tecnológico, a adaptação cultural, etc.

A troca constante de fornecedor envolve, em muitos casos, custos que consistem nos prejuízos que uma das partes tem caso mudasse de parceiro (BARNEY; HESTERLY, 2007). Isso acontece quando, por exemplo, uma determinada empresa investe em um maquinário específico para atender a um único cliente e este opta por trocar de fornecedor. Logo, essa empresa poderá ter um grande prejuízo. O contrário também pode acontecer. Caso um cliente esteja acostumado a lidar com um fornecedor e, depois de anos de parceria, se veja obrigado a mudar a construção desta nova parceria, será envolvido novamente um

esforço de aprendizagem e adaptação, seja tecnológico, cultural, etc., de ambas as partes (HANKANSSON, 1982).

Os estudos do *IMP Group* sobre as transações industriais levantam os mesmos pontos críticos que os apontados pela Escola de Serviços: as limitações do modelo do *marketing mix* para a abordagem destes mercados. Segundo Hankansson (1982), as principais limitações do modelo tradicional de marketing (*marketing mix*) se devem ao fato de que ele não personaliza o formato de aplicação dos recursos de acordo com as limitações de cada empresa de forma que a torne competitiva.

Em razão dessas deficiências do *marketing mix* em atender à demanda do mercado industrial, surgiu o interesse de muitos pesquisadores em estabelecer outra forma de gerenciar o mercado entre empresas ([http_6]).

Foi desenvolvido um modelo dinâmico de consumidor-fornecedor por Hankansson (1982). O “modelo interativo”, como é chamado, foi testado empiricamente em empresas de vários países da Europa.

Em um estudo que envolveu 900 relações de negócios, viu-se que as negociações de troca não podem ser tratadas como uma série de transações independentes de troca de recursos. Em vez disso, essas trocas são relações complexas entre empresas compradoras e fornecedoras, onde a troca é criada entre as partes de forma interativa ([http_6]).

Atualmente, o *IMP Group* é uma rede informal de pesquisadores que continua a pesquisar sobre marketing, compra, desenvolvimento e gestão tecnológica a partir de uma perspectiva de contexto B2B e B2C.

2.3 Programa de Práticas de Marketing Contemporâneas

Esta dissertação está fundamentada nos axiomas do marketing de relacionamento propostos por Grönroos (1996), categorizados por Coviello et al. (1997) e testados primeiramente junto às empresas por Coviello et al. (2001). Ela se insere no estudo continuado das práticas de marketing relacional ou transacional, denominado *Programa de Práticas de Marketing Contemporâneas* (em inglês, *Contemporary Marketing Practices Programme – CMP*) (COVIELLO et al., 1997).

Esse programa se dedica ao estudo das práticas de marketing contemporâneas no mundo e é conduzido por uma rede de acadêmicos na área de marketing de várias universidades. O CPM foi criado em 1996 por Rod Brodie e Nicole Coviello e iniciado no Departamento de Marketing da Escola de Administração da Universidade de Auckland, na Nova Zelândia. Atualmente, compreende uma rede de vários países, como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Argentina, Suécia, Finlândia, Alemanha, Irlanda, Espanha, Tailândia, Coreia e Japão. O Brasil ainda não faz parte deste programa, mas alguns pesquisadores começaram a realizar estudos alinhados com seus objetivos ([http_1]).

Os objetivos do programa são: obter o perfil das práticas de marketing contemporâneas de diversas empresas que competem em diferentes contextos de mercado e setores em um fórum internacional; entender como as empresas relacionam-se com seus mercados dentro de uma gestão que integra visões de marketing tanto tradicionais como mais modernas, além de compreender os antecedentes e as consequências dessas diferentes práticas ([http_1]).

O Quadro 3 mostra as seis proposições de Grönroos (1996) sobre o marketing de relacionamento.

Quadro 3 – Seis proposições sobre marketing de relacionamento

Proposição	Enunciado
1 – Variáveis de Marketing	No marketing de relacionamento, a empresa não pode pré-determinar um conjunto de variáveis de marketing a utilizar, mas tem de fundar suas decisões de marketing no estágio e na natureza do relacionamento com determinado cliente atual ou potencial num certo tempo. E usar os recursos e as atividades que gerem o impacto de marketing desejado, criando valor e aumentando a satisfação, qualquer que sejam esses recursos e essas atividades, não obstante onde na hierarquia organizacional eles se localizem.
2 – Solução Organizacional	No marketing de relacionamento, o marketing não pode ser estruturado como unidade organizacional separada. Em vez disso, uma consciência de marketing tem de ser desenvolvida em toda a organização. Porém, os especialistas de marketing são necessários para algumas atividades de marketing tradicionais e como consultores internos para a cúpula, com vistas a ajudar na instilação de tal consciência de marketing.
3 – Planejamento de Marketing	O marketing de relacionamento não pode ser planejado nos planos de marketing tradicionais, pois muitos dos recursos e das atividades de marketing são simultaneamente planejados em outros planos. Em vez disso, uma orientação de mercado tem de ser instilada em todos os planos e estes precisam ser integrados com um plano corporativo orientado para o mercado, governando os relacionamentos.

4 – Escolha de Clientes	No marketing de relacionamento, informações sobre clientes atuais e potenciais a serem usadas nas decisões e atividades de marketing não podem ser baseadas apenas em técnicas de segmentação de mercado tradicionais. A escolha dos clientes a servir e as decisões sobre como servi-los precisam basear-se em arquivos de informações de cliente individual e outros tipos de bancos de dados.
5 – Monitorização do Desempenho	No marketing de relacionamento, a empresa deveria gerir a sua clientela diretamente por meio de informações obtidas numa base diária, nas interfaces contínuas entre clientes e empregados da empresa, apenas suportando isso com estatísticas de participação de mercado e estudos <i>ad hoc</i> de necessidades, expectativas, qualidade percebida, valor e satisfação do cliente.
6 – Rótulo para o Marketing	Para criar uma compreensão do marketing de relacionamento entre o pessoal gerencial e não gerencial, na organização toda, e desenvolver a cultura onde o marketing de relacionamento é implementado, pode ser necessário substituir o termo marketing por outro. Um que seja neutro e psicologicamente mais facilmente aceito a descrever a tarefa de administrar os relacionamentos de mercado da empresa.

Fonte: (GRÖNROOS, 1996, p. 20).

Grönroos (1996) propôs seis tópicos nos quais o marketing deveria ser gerido, conforme exposto no Quadro 3. O primeiro tópico trata das Variáveis de Marketing, no qual o autor sugere que não se pode pré-determinar sobre quais variáveis vai ser traçado o plano de marketing dos clientes, já que cada cliente difere-se um do outro e, portanto, as variáveis devem ser estabelecidas durante o processo de cada um.

Nos tópicos Solução Organizacional e Planejamento de Marketing, Grönroos (1996) propõe uma consciência corporativa de marketing dentro da empresa, de modo que a gestão do marketing esteja disseminada por várias áreas da companhia e que o planejamento de marketing seja pensado e elaborado por todas as áreas relevantes para o processo de entrega de valor para o mercado (GRÖNROOS, 1996; 2009).

Para a Escolha dos Clientes e Monitorização do Desempenho, Grönroos (1996) salienta que essas variáveis devem ser geridas de modo a se detectar e tratar cada cliente de forma individual, oferecendo uma solução personalizada para seu problema, e não sendo algo baseado em segmentos de clientes ditos semelhantes.

Por último, Grönroos (1996) propôs que o nome *marketing* pudesse estar estigmatizado e sofrer certa resistência dentro das empresas, por isso sugeriu que um novo nome fosse dado a esta área para a nova proposta de marketing de

relacionamento, de modo que tornasse mais fácil sua penetração dentro das empresas.

Embasados pelas propostas de Grönroos (1996), Coviello, Brodie e Munro (1997) compilaram essas informações e definiram os tipos de marketing de relacionamento nas **dimensões gerenciais** e nas perspectivas de **troca relacional**, de modo que elas pudessem ser testadas com os gestores de marketing das empresas quanto à sua aceitação e percepção de utilidade. A partir daí deu-se a proposta do *CMP Group* de verificar quais são as práticas de marketing das empresas (COVIELLO et al., 2002; BRODIE et al., 1997). Os tipos de marketing propostos por Coviello et al. (1997; 2001) que serviram de base para a pesquisa deste trabalho são detalhados no tópico 2.2.3.

Além dos axiomas propostos por Grönroos (1996), existem outros também propostos para o marketing de relacionamento.

Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), o marketing de relacionamento envolve uma integração das relações entre os atores do marketing (outras empresas, clientes, fornecedores e os demais que estiverem envolvidos na relação de troca). Essa integração implica que haja uma economia próxima entre esses atores, além de obrigações estruturais e emocionais entre eles.

Isso reflete uma interdependência em vez de uma independência de escolhas entre os atores, ou seja, as decisões deverão ser baseadas na opinião de todos que fazem parte do processo. Além disso, existe um foco na cooperação em vez de haver competição e o conseqüente conflito entre os atores do marketing. Esta mudança significativa dos axiomas do marketing propostos – competição e conflito para cooperação mútua e decisões independentes para interdependência mútua – é ilustrada pela Figura 2.

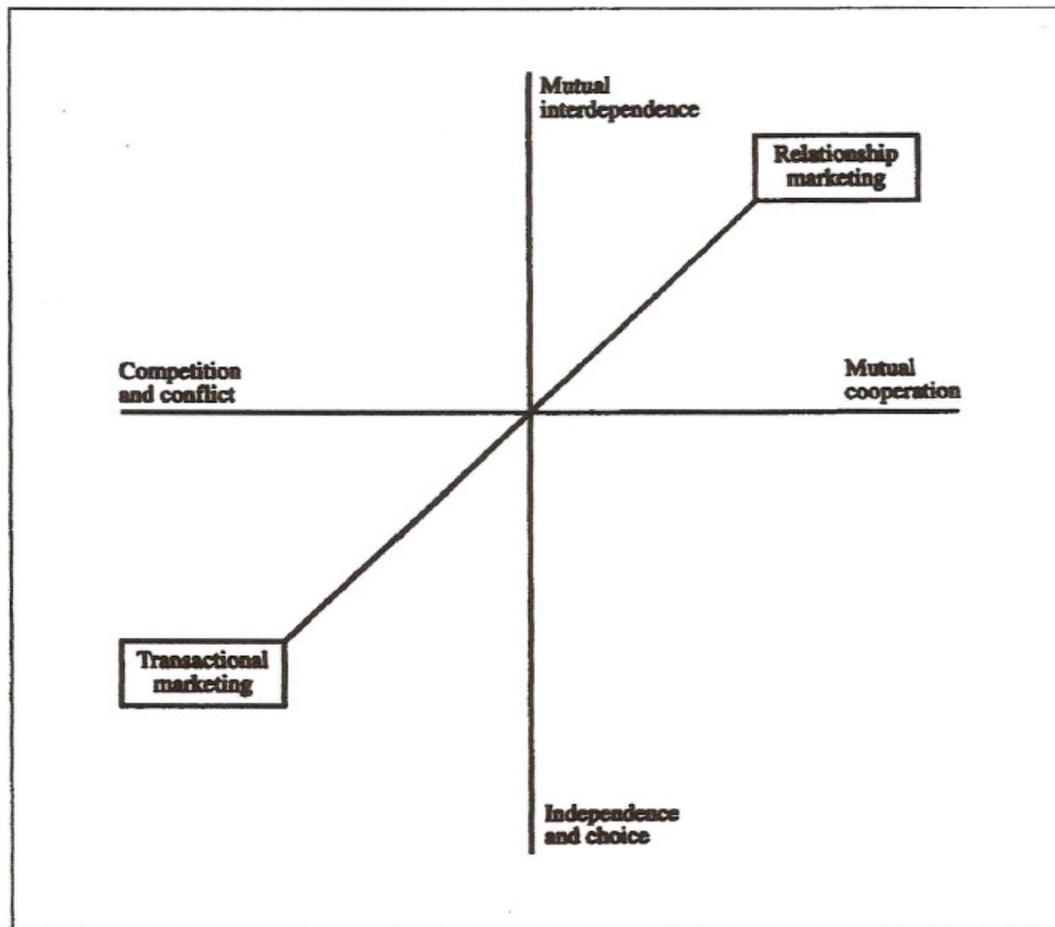


Figura 2 – Axioma do marketing transacional e de relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 400)

Porém, há que se ter cautela quando o assunto é cooperação entre as partes. Segundo Henard e Szymanski (2001), por exemplo, o excesso de opiniões dos gestores envolvidos no lançamento de um novo produto pode gerar um conflito na hora da definição do seu conceito e, conseqüentemente, uma performance desfavorável para a empresa.

Outro fator negativo oriundo do relacionamento, especificamente o “marketing de rede”, é o fato de a rede de relacionamento entre os *stakeholders* limitar a entrada de novas ideias que possam colaborar para o desenvolvimento da empresa. Contudo, atributos como confiança, facilidade de negociação e rapidez nas decisões são fatores bastante positivos e vantajosos para as partes envolvidas no relacionamento (FANG, 2008). O marketing de rede é um dos tipos de marketing definidos por Coviello et al. (1997) e está detalhado adiante.

Grönroos (1996) afirma que os axiomas do marketing de relacionamento oferecem explicações melhores sobre a natureza do marketing em detrimento dos preceitos do marketing transacional.

Porém, conforme já mencionado, há discordâncias quanto à visão de Grönroos (1996) de que as práticas de marketing de relacionamento substituem as de marketing transacional. Para O'Malley e Tynan (1999), a função do marketing é facilitar a troca entre comprador e fornecedor, e para eles, muitas vezes, uma forma mais interativa de contato não é indicada. Algumas empresas possuem um número muito grande de clientes, e a interação individual com cada um deles acarretaria um custo enorme, além de, possivelmente, atrapalhar os prazos de entrega (O'MALLEY; TYNAN, 1999).

A Figura 3, a seguir, proposta por Sheth e Parvatiyar (1995), ilustra a proposição de Grönroos (1996).

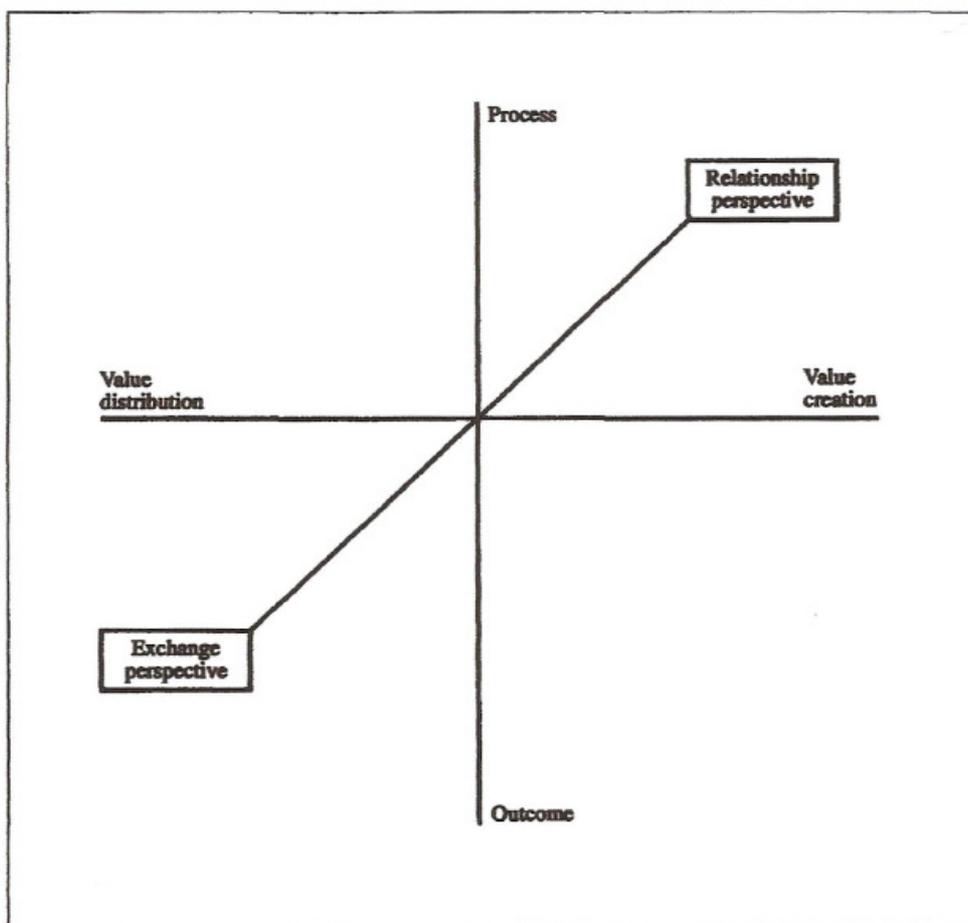


Figura 3 – Mudança de paradigma do marketing, de transacional para relacional (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 412)

A Figura 3 mostra que, dentro do quadrante de distribuição de valor e entrega (parte esquerda inferior), a empresa está atuando na perspectiva de apenas entrega do produto ou serviço para o cliente. Já no quadrante superior direito, a empresa atua na perspectiva de relacionamento, na qual ela cria valor através da preocupação com o processo que envolve essa entrega e não se preocupa apenas com o resultado.

Contudo, vale destacar a contradição de Grönroos em seus textos de 1996, 1997 e 2009. No primeiro, fica claro que ele propõe uma ruptura das empresas do marketing transacional para o relacional, fazendo críticas àquela abordagem. Para ele, essa abordagem é obsoleta e não gerava vantagem competitiva para a empresa. Porém, no artigo de 1997, ele afirma que as relações sempre estarão latentes, como explicado anteriormente, mas que tanto a abordagem relacional como a transacional podem ser lucrativas e vantajosas para as empresas. Essa afirmação é corroborada em Grönroos (2009).

2.3.1

Tipos de marketing de relacionamento

Baseados nos novos axiomas de marketing propostos por Grönroos em 1996 e reforçados pelo próprio em 2007 (GRÖNROOS, 2009), Coviello et al. (1997) intentaram identificar e estabelecer o que seriam os tipos mais específicos de marketing a fim de que pudessem ser testados junto às empresas. A análise dos autores não visou estabelecer definições delimitadas entre os tipos, logo eles foram considerados como não independentes e não mutuamente excludentes. O foco da análise era identificar dimensões possíveis de serem praticadas pelo marketing.

É baseado na compilação de Coviello et al. (1997) sobre as proposições de Grönroos (1996) que se baseia o estudo do grupo das Práticas de Marketing Contemporâneas, bem como esta pesquisa que visa averiguar quais as práticas de marketing de relacionamento utilizadas pelas empresas brasileiras.

A análise de Coviello et al. (1997) gerou duas perspectivas gerais, sendo elas: transacional e relacional, e quatro tipos de marketing, sendo eles o marketing de transação (sob a perspectiva transacional), o marketing de banco de dados, o marketing de interação e o marketing de rede (estes três últimos sob a perspectiva

relacional do marketing). Os autores classificaram essas perspectivas e os tipos de marketing quanto às **dimensões gerenciais** e **dimensões de troca relacional**. Os Quadros 4 e 5 ilustram a classificação estabelecida por Coviello et al (1997).

Quadro 4 – Tipos de marketing classificados pelas dimensões gerenciais

Dimensão	Perspectiva transacional	Perspectiva relacional		
	Tipo: Marketing de transação	Tipo: Marketing de banco de dados	Tipo: Marketing de interação	Tipo: Marketing de rede
Intenção gerencial	Atração de cliente (para satisfazê-lo com lucro)	Retenção do cliente (para satisfazê-lo, aumentar o lucro e atingir outros objetivos, como maior lealdade e menor risco do cliente)	Interação (para estabelecer, desenvolver e facilitar um relacionamento cooperativo para mútuo benefício)	Coordenação (interação entre vendedores, compradores e outras partes entre múltiplas empresas para mútuo benefício, troca de recursos, acesso a mercado, etc.)
Foco decisório	Produto ou marca	Produto/marca e consumidores (num mercado alvo)	Relacionamentos entre indivíduos	Relacionamentos conectados entre empresas (numa rede)
Investimento gerencial	Ativos de marketing internos (focando capacidades de produto/serviço, preço, distribuição e promoção)	Ativos de marketing internos (enfazando capacidades de comunicação, informação e tecnológicas)	Ativos de mercado externos (focando estabelecimento e desenvolvimento de relacionamento com outro indivíduo)	Ativos de mercado externos (focando o desenvolvimento da posição das empresas numa rede de empresas)
Nível gerencial	Profissionais de marketing funcionais (como gerente de vendas e gerente de desenvolvimento de produto)	Profissionais de marketing especialistas (como gerente de serviços ao cliente e gerente de lealdade)	Gerentes de diversas funções e níveis da empresa	Gerente geral
Horizonte de tempo	Curto prazo	Prazo mais longo	Prazo curto ou longo	Prazo curto ou longo

Fonte: (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997, p. 511)

Quadro 5 – Tipos de marketing classificados pelas dimensões de troca relacional

Dimensão	Perspectiva transacional	Perspectiva relacional		
	Tipo: Marketing de transação	Tipo: Marketing de banco de dados	Tipo: Marketing de interação	Tipo: Marketing de rede
Foco	Transação econômica	Informação e transação econômica	Relacionamentos interativos entre um comprador e um vendedor	Relacionamentos conectados entre empresas
Partes envolvidas	Uma empresa e compradores no mercado geral	Uma empresa e compradores em um segmento de mercado específico	Vendedores e compradores individuais (díade)	Vendedores, compradores e outras empresas
Padrão de Comunicação	Da empresa “para” o mercado	Da empresa “para” o indivíduo	Indivíduos “com” indivíduos entre as empresas	Empresas “com” empresas (envolvendo indivíduos)
Tipo de Contato	Frio, impessoal	Personalizado (mas distante)	Face a face, interpessoal (próximo, baseado em confiança, comprometimento e cooperação)	Impessoal-impessoal (indo do distante ao próximo)
Duração	Discreta (porém talvez ao longo do tempo)	Discreta e ao longo do tempo	Contínua (mutuamente adaptativa, podendo ser de prazo curto ou longo)	Contínua (estável embora dinâmica, podendo ser de curto ou longo prazo)
Formalidade	Formal	Formal (contudo personalizado pela tecnologia)	Formal e informal (tanto nos níveis de negócio como social)	Formal e informal (tanto nos níveis de negócio como social)
Equilíbrio de forças	Vendedor ativo e compradores passivos	Vendedor ativo e compradores menos passivos	Vendedor e comprador mutuamente ativos (interdependentes e recíprocos)	Todas as empresas ativas e adaptáveis

Fonte: (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997, p. 510)

O Quadro 5 apresenta as perspectivas gerenciais das ações referentes à tomada de decisão da empresa. As dimensões consideradas são: a intenção gerencial, o foco decisório, o investimento gerencial, o nível gerencial e o horizonte do tempo – este último trata das relações de curtos ou longos prazos. Já as dimensões de troca relacional envolvem a forma como a empresa lida com o cliente em cada um dos tipos de marketing. As dimensões são: o foco, as partes envolvidas quando se opta por alguns dos tipos, o padrão de comunicação, o tipo de contato estabelecido, a duração dessa relação, a formalidade da relação e o equilíbrio das forças entre os vendedores e compradores.

Pode-se observar, ao se analisar os Quadros 2 e 3, que há um *continuum* no qual a empresa se aproxima cada vez mais do cliente à medida que passa do marketing transacional para o marketing de rede. Os tipos de marketing são definidos a seguir.

Marketing de banco de dados

O marketing de banco de dados consiste em um ferramental baseado em informações e tecnologia. Ele visa a captação de informações sobre o cliente, bem como de informações econômicas sobre este, com a intenção de utilizá-las para aumentar o lucro, satisfazer o cliente e obter maior lealdade do mesmo.

Essa prática de marketing é realizada através do contato da empresa com os clientes cadastrados em seu banco de dados. A empresa, ao cadastrar as informações acerca do cliente, fica apta a comunicar-se com ele de maneira personalizada, como, por exemplo, através do envio de mala direta e mensagem de celular. Contudo, a maioria das empresas segmenta seu banco de dados em grupos de clientes e trata cada um desses grupos de forma homogênea. Logo, a personalização é parcial, pois não é totalmente individualizada (LINDGREEN; PALMER; VANHAMME, 2004).

Dentro da perspectiva de marketing de banco de dados o padrão de comunicação ainda é da empresa para o cliente e não há interação nem participação ativa do mesmo no formato da relação. O tipo de contato com o cliente é personalizado através da tecnologia, porém ainda distante, de maneira formal. Os vendedores são ativos e os compradores um pouco menos passivos do que no marketing de transação (COVIELLO et al., 1997).

Ainda que esse tipo de marketing esteja classificado dentro da perspectiva relacional, ele é o que mais se assemelha ao marketing de transação, o primeiro e mais baixo tipo de relacionamento entre a empresa e o consumidor, já que sua prática não envolve a resposta do cliente sobre a ação realizada pela empresa. Isso impossibilita que a empresa identifique possíveis clientes que poderiam tornar-se público-alvo da empresa (LINDGREEN et al., 2004).

Como exemplo de uma ferramenta de marketing de banco de dados tem-se o CRM (*Customer Relationship Management*), que consiste em um arcabouço de informações e tecnologia, tendo como objetivo oferecer elementos funcionais, de informações e de projeção que permitam a um gerente tomar atitudes proativas em relação ao seu cliente (XAVIER; DORNELAS, 2006).

Infelizmente, sabe-se que muitas empresas possuem um banco de dados enorme de seus clientes, com informações riquíssimas sobre eles, mas não o colocam em prática devido a motivos vários, como, por exemplo, a má gestão do banco de dados e a incapacidade de lidar com tantas informações. O desafio, portanto, é fazer com que os gerentes se mobilizem e ajam proativamente em favor da satisfação e da surpresa positiva de seus clientes (XAVIER; DORNELAS, 2006).

E-marketing

Após realizarem a primeira pesquisa, Coviello, Milley e Marcolin (2001) constataram que é significativa a rápida e ampla difusão da tecnologia da informação dentro das empresas nos últimos tempos e que a comunicação através da internet era uma forma de as empresas lidarem com seus mercados de uma maneira distinta.

Essa ampla difusão tem transformado a forma de consumir das pessoas. Os consumidores têm ganhado “força” e sofisticação no seu consumo em virtude do rápido acesso às várias informações fornecidas pela internet através de redes de negócios, do acesso fácil às empresas, dentre outras. Esse desenvolvimento da tecnologia tem intensificado a pressão sobre os profissionais de marketing para que deixem de lado a comunicação em massa e passem a se comunicar individualmente com seu mercado consumidor (CONSTANTINIDES, 2006).

Day e Hubbard (2003) afirmam que a internet proporciona uma relação mais próxima com o consumidor através do estímulo ao diálogo e da personalização da

comunicação, além de reduzir o custo de procura de produtos/serviços por parte do consumidor. Os autores afirmam, porém, que a tecnologia da internet é apenas uma ferramenta, e não uma estratégia competitiva. Ela serve para dar suporte e complementar canais existentes, como, por exemplo, um banco de dados, o qual pode tornar-se ativo através do envio de e-mails (DAY; HUBBARD, 2003).

De forma mais específica, Kalyanam e McIntyre (2002) definem um ferramental análogo ao do *marketing mix* para o e-marketing, é o que elas chamam de *e-marketing mix*. O paradigma do *e-marketing mix* é baseado nas relações, nas trocas e nas interações digitais através da rede. Este ferramental procurara contrapor o que o *marketing mix* tradicional oferece (comunicação em massa, falta de personalização do produto e da oferta, dentre outras críticas que já foram mencionadas neste texto) a essa nova proposta digital.

As principais ferramentas do *e-marketing mix* são: personalização para cada consumidor; customização, com base na modificação do que é apresentado, baseado no desejo de cada usuário; individualização, baseada no comportamento de cada consumidor; recomendações, em que é possível sugerir, no momento da venda, produtos complementares para o que se está comprando; *banners*, como forma de anunciar na própria tela do computador; *site*, que é a plataforma utilizada para interagir com o cliente; além de *homepage*, *website*, dentre outras.

Dentro da proposta de Coviello et al. (1997, p. 510), o e-marketing se enquadra na perspectiva relacional do marketing, e suas propriedades referentes às dimensões gerenciais e de troca relacional definidas são: **Foco da relação:** geração de informações, num diálogo entre um vendedor e muitos compradores identificados. **Natureza da comunicação:** empresa que usa tecnologia para comunicar-se “com” e “entre” muitos indivíduos (que podem formar grupos). **Tipo de contato:** interativo, via tecnologia. **Duração da relação:** contínua, com a interatividade acontecendo em tempo real. **Formalidade da relação:** formal, porém customizada e/ou personalizada, com a tecnologia interativa. **Intenção gerencial:** criar um diálogo propiciado pela tecnologia de informação. **Foco decisório:** administrar relacionamentos entre a empresa e muitos indivíduos. **Investimentos gerenciais:** ativos internos operacionais (tecnologia de informação, *websites*, logística) e integração de sistemas funcionais. **Nível**

gerencial: especialistas de marketing, especialistas de tecnologia e gerentes seniores (COVIELLO et al., 2001).

À luz desta análise, Coviello et al. (2002) classificaram o e-marketing como sendo o terceiro tipo de marketing, após o marketing transacional e o marketing de banco de dados, em grau de interação entre empresa e cliente.

Marketing de interação

O marketing de interação é o tipo de marketing que melhor define o que os pesquisadores já citados neste trabalho, como Berry (1983) e Grönroos (1996; 1997; 2009), definiram para o marketing de relacionamento, tendo como base o marketing de serviços.

Essa prática baseia-se na relação próxima e direta da empresa com seus *steakholders* de modo a facilitar as transações (LINDGREEN et al., 2004). As atividades de marketing visam desenvolver relações de cooperação com o cliente. É um processo que envolve pessoas que iniciam e lidam com interações pessoais e complexas, e seus requisitos básicos são **confiança** e **comprometimento** (COVIELLO et al., 2001). Esses requisitos significam que uma parte confia que a outra parte irá cumprir o que foi prometido (GRÖNROOS, 2009) e que o compromisso contínuo e duradouro de ambas as partes será vantajoso o suficiente para justificar os esforços de mantê-lo (COVIELLO et al., 2001).

A relação entre a empresa e as demais partes envolvidas é interpessoal (um a um) e contínua, e o foco da relação é de longo prazo com clientes específicos, sejam eles pessoas do mercado ou outras empresas ou órgãos com os quais a empresa lida (COVIELLO et al., 2001).

Isso remete à seguinte definição de marketing de relacionamento proposta por Grönroos (2009, p. 242):

O propósito do marketing (sob a óptica do relacionamento) é identificar e estabelecer; manter e realçar e, quando necessário, encerrar relacionamento com clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os objetivos relativos às variáveis econômicas e outras, de todos os envolvidos. Isso é conseguido por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas.

Outro aspecto importante destacado por Grönroos (2009) e utilizado por Coviello et al. (2001) na definição do marketing de interação é o fato de que as atividades de marketing são desenvolvidas por muitos funcionários de diversos

níveis e funções, profissionais realmente de marketing ou não – o que Grönroos (2009) chama de *profissionais parciais de marketing*.

Como exemplo dessa prática, pode-se citar a parceria do Wal-Mart com a Procter & Gamble, que incrementou os canais de fornecimento e recebimento entre as empresas e as fez economizar 30 bilhões de dólares em suas transações (LINDGREEN et al., 2004).

Marketing de rede

O marketing de rede é, entre os tipos de marketing, o de maior nível de interação, pois envolve os múltiplos relacionamentos das empresas (COVIELLO et al., 2001). Esse tipo de marketing pode ser abordado não só como uma prática de marketing, mas como uma estratégia de abordagem da empresa para com o mercado (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O conceito do marketing de rede envolve o desenvolvimento de inter-relações entre as empresas para que seja possível a coordenação de atividades entre as múltiplas partes, isto é, o Sistema de Marketing Amplo (clientes, fornecedores, governo, imprensa e demais partes que se envolvam na relação) para a geração do benefício mútuo através da troca de recursos, conhecimentos dentre outros (COVIELLO et al., 2002).

Segundo Hankansson (1982), as empresas que desenvolvem essa prática tem a vantagem de ter acesso a vários recursos necessários para a geração de valor para o cliente, sem ter de coordenar um número muito grande de fornecedores. Em vez disso, a empresa seleciona um número reduzido de partes para participar da relação, e entre elas é formada a rede (LINDGREEN, 2004). Dentro dessas redes de compradores-fornecedores, são estabelecidos vários tipos de interações, que incluem desde o fluxo de bens e serviços até intercâmbios financeiros e sociais (ANTUNES; RITA, 2008).

Como a gestão do marketing de rede é estratégica para a empresa, quem gere a rede geralmente é o seu diretor executivo ou o C.E.O. (HANKANSSON, 1995).

Para Hankansson (1995), as relações em rede não devem ser vistas como relações isoladas, mas sim como parte de um contexto geral de várias relações entre empresa, seus clientes, fornecedores, estes fornecedores com outros

fornecedores e assim por diante. O contexto da relação não pode ser compreendido caso as conexões sejam vistas desagregadamente.

Hankansson (1995) aprofunda ainda mais a importância da rede na gestão das empresas ao afirmar que a performance dessas empresas será explicada pela sua habilidade em desenvolver as relações e os recursos potencialmente através da gestão conjunta entre empresas (*network*).

Dentro de uma perspectiva de gestão em rede, quanto mais bem-sucedida for a outra parte, melhor será para a empresa, ou seja, quanto mais ela ajudar sua parceira, mais ela tende a ganhar (HANKANSSON, 1995).

Após a definição dos cinco tipos de marketing avaliados nesta dissertação, resta saber quais desses tipos de marketing são praticados pelas empresas, brasileiras e estrangeiras, bem como qual retorno mercadológico e financeiro essas práticas trazem para as empresas brasileiras.

2.4

Resultados das práticas de marketing de outros países

Baseadas nos tipos de marketing estabelecidos pelo programa das *Práticas de Marketing Contemporâneas* (CMP), foram realizadas pesquisas em vários países ao redor do mundo objetivando identificar algumas características de como as empresas se relacionam com seus mercados, bem como se houve mudança de paradigma do marketing transacional e do marketing de relacionamento como propuseram alguns autores (GRÖNROOS, 1996; COVIELLO et al., 2002; COVIELLO; BRODIE, 1998; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007; BRODIE et al., 1997).

A seguir são citadas as principais pesquisas realizadas com as localidades nas quais foram realizadas, o método utilizado e os principais resultados. A ordem de apresentação das pesquisas é cronológica.

Pesquisa 1 – Brodie et al. (1997)

Brodie et al. (1997) desenvolveram um esquema de classificação, baseado nas propostas de marketing das Escolas Nórdica e Industrial, acerca dos fluxos de pesquisas nos quesitos: serviços, interações, canais e redes. O resultado foram vinte dimensões relevantes para a compreensão da “troca relacional” e para as

“atividades de processos de gestão” no relacionamento dentro das empresas (BRODIE et al., 1997).

As dimensões já foram retratadas neste trabalho, através das Figuras 5 e 6, mas são resumidamente mencionadas neste tópico.

Dadas essas dimensões, Coviello et al. (1997) definiram os tipos de marketing em marketing transacional e marketing de relacionamento, cujos tipos são: marketing de banco de dados, marketing de interação e marketing de rede.

Contudo, a perspectiva proposta por Coviello et al. (1997) não propunha barreiras entre as práticas de marketing das empresas nem que essas práticas seriam mutuamente excludentes, mas sim que poderia haver uma prática de mais de um tipo sendo utilizada.

Brodie, Coviello, Brookes e Little (1997) realizaram primeiramente uma análise de dados secundários com quatro empresas de softwares com o intuito de validar o esquema desenvolvido por Coviello et al. (1997). Além disso, realizaram entrevistas informais com profissionais da área de marketing para validar os quatro tipos de marketing propostos e suas vinte dimensões. O consenso geral dessas primeiras abordagens foi de que o esquema proposto era claro, fazia sentido (*meaningful*) e era relevante para os praticantes do marketing.

A pesquisa quantitativa foi realizada com 134 empresas e contou com um questionário desenvolvido para operacionalizar o esquema de classificação dos tipos de marketing. Foram coletados documentos referentes aos clientes da empresa, às práticas de marketing, às medidas de performance, ao uso da tecnologia, bem como às variáveis demográficas referentes à empresa e aos entrevistados. Além disso, foi estabelecida uma seção focada na visão do respondente sobre marketing, as mudanças feitas (ou percebidas como necessárias) para as práticas de marketing, as tendências do ramo no qual a empresa atua e o impacto da tecnologia na empresa e na indústria dos pesquisados (BRODIE et al., 1997).

As questões foram apresentadas em escala Likert, já que não se pretendia delimitar barreiras entre os tipos de práticas de marketing, mas sim conhecer o quanto cada prática é utilizada na empresa (BRODIE et al., 1997).

Os resultados das quatro empresas de software apontaram que o marketing de rede é muito forte, contudo essa amostra não é representativa, dada a

quantidade muito pequena de apenas quatro empresas. A Tabela 1 mostra as principais características das empresas por segmento identificado na pesquisa.

Tabela 1 – Panorama das práticas de marketing das empresas norte-americanas e europeias

SEGMENTOS	PRÁTICAS QUE PREVALECEM	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS
1	Marketing Transacional + Marketing de Banco de Dados	Empresas grandes e antigas que ofertam produtos ao mercado
2	Marketing de Banco de Dados	Empresas grandes, antigas e com uso sofisticado da tecnologia
3	Marketing de Intração + Marketing de Rede	Empresas de bens de consumo com baixo <i>turnover</i>
4	Marketing de Rede	Empresas estrangeiras com uso mais sofisticado da tecnologia

Os resultados da pesquisa quantitativa mostraram que a maioria das empresas pratica mais de um tipo de marketing, se não todos. Uma análise de correlação parcial foi feita para identificar quais tipos de marketing são praticados ao mesmo tempo. Contatou-se que as empresas que usam o marketing transacional também usam o marketing de banco de dados e quase não usam o marketing de interação. Essas empresas são caracterizadas por oferecerem produtos ao mercado, serem grandes e antigas.

As empresas que utilizam prioritariamente o marketing de banco de dados são caracterizadas por serem grandes, antigas e com uso sofisticado da tecnologia. Já as empresas com alto índice de prática de marketing de interação geralmente também praticam o marketing de rede e são empresas de bens de consumo com baixo *turnover*.

Por último, as empresas com alto índice de prática de marketing de rede são caracterizadas por serem de propriedade estrangeira com um uso mais sofisticado da tecnologia. Para mais detalhes sobre a pesquisa, ver Brodie et al. (1997).

Pesquisa 2 – Coviello e Brodie (1998)

Coviello e Brodie (1998) não intentaram testar a aplicação dos tipos de marketing, como mostrou a pesquisa relatada anteriormente de Brodie et al. (1997). Baseada nos axiomas propostos por Grönroos (1996) acerca do marketing de relacionamento e a fim de verificar as práticas de marketing contemporâneas

das empresas, ela visou testar empiricamente a relevância dos seis axiomas em diferentes tipos de empresas.

Os três objetivos principais da pesquisa foram: investigar a percepção do nível de importância de cada uma das seis proposições de Grönroos (1996); verificar se as proposições de Grönroos (1996) suportam na prática as necessidades dos diferentes tipos de empresas e produtos no mercado, e, caso negativo, por que isso ocorria; identificar se novas proposições deveriam ser adicionadas ao modelo de Grönroos (1996).

Participantes de 145 empresas da Nova Zelândia e do Canadá responderam a um questionário sobre o perfil de suas empresas e suas ofertas, além de perguntas referentes aos axiomas testados. Foi requerido de cada participante que examinasse criticamente a relevância específica de cada uma das seis proposições para as atividades de marketing de cada uma das empresas; ranqueasse a importância de cada proposição; discutisse o ranking através de exemplos para os argumentos dados e sugerisse, com base na sua experiência, novas proposições ou modificações nas já existentes baseadas nas próprias experiências dos entrevistados.

Os resultados gerais encontrados foram que as empresas reconhecem a importância do marketing de relacionamento, logo consideram relevantes as seis proposições de Grönroos (1996). Contudo, foram cautelosas ao reconhecer a relevância prática e a implementação dos axiomas propostos. Muitas empresas aplicavam o marketing transacional em paralelo ao marketing relacional e consideravam o primeiro bastante relevante, sugerindo que as empresas de sucesso são as que sabem casar as duas práticas de marketing.

Esses resultados corroboram os achados de Brodie et al. (1997). Os entrevistados consideraram ainda que os axiomas de Grönroos (1996) deveriam ser incrementados com propostas que tratassem da relação interna da empresa e do contexto, temas estes importantes para serem pesquisados.

Pesquisa 3 – Pels, Coviello e Brodie (2000)

Trata-se de um modelo integrativo entre o marketing transacional e o relacional, pois os pesquisadores consideraram que as empresas necessitavam das duas práticas para ser bem-sucedidas.

O Modelo de Situação de Troca entre Comprador e Vendedor prega que o contexto influencia a relação entre comprador e vendedor. O modelo propõe que os atores no processo de troca representam seu entorno, gerando diversas propostas de ofertas e estruturas de demanda; incorpora os diferentes tipos de marketing (marketing de transação, banco de dados, interação e rede) e afirma que todos eles devem co-existir em uma situação de troca. Reconhece que a natureza da situação de troca pode ser “casada”, isto é, o que a empresa propõe é o que o cliente espera dela, ou “não casada”, quando os interesses não são os mesmos entre comprador e vendedor. Isso vai depender de como os atores percebem e interpretam as várias influências descritas no modelo.

Seria relevante para os conhecimentos acadêmico e prático que fosse pesquisado o panorama das práticas de marketing das empresas de acordo com o modelo proposto, a fim de que se descubra que tipo de empresa possui sua natureza de troca “casada” ou “não casada” com a demanda do cliente.

Pesquisa 4 – Coviello, Brodie, Danaher e Johnston (2002)

Esta pesquisa visa conhecer como as empresas lidam com seus mercados, dentro do contexto do marketing de relacionamento. Para tanto, foram pesquisadas 308 empresas do Canadá, Estados Unidos, Finlândia, Suécia e Nova Zelândia, apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Panorama das práticas de marketing das empresas dos seguintes países: Canadá, Estados Unidos, Finlândia Suécia e Nova Zelândia

SEGMENTOS	EMPRESAS POR SEGMENTO %	PRÁTICAS QUE PREVALECEM	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS
1	33%	Marketing Transacional	Empresas grandes que atendem a consumidores finais.
2	35%	Marketing Transacional + Marketing de Relacional	Praticam alto nível de todos os tipos de marketing. São empresas de bens de consumo
3	32%	Marketing Relacional	Empresas com alto nível tecnológico. Alto nível de prática dos Marketings de Interação e Rede. Atendem principalmente a outras Empresas/Organizações

Uma análise comparativa mostrou que a ideia de que as empresas de bens de consumo utilizam mais o marketing transacional e as de serviços utilizam o marketing relacional não é tão válida, pois ocorreram várias exceções.

A pesquisa também revelou que nesses países existem três grupos de empresas característicos bem distribuídos, o que pratica o marketing transacional

com maior ênfase, o que pratica o marketing relacional de forma mais significativa e um terceiro grupo que pratica ambos os tipos de marketing de forma híbrida.

A pesquisa concluiu que as práticas de marketing são pluralísticas dentro das empresas e que a gestão do marketing não sofreu uma mudança do transacional para o relacional.

Pesquisa 5 – Pels e Brodie (2003)

A pesquisa de Pels e Brodie (2003) foi realizada na Argentina e teve uma amostra de 96 executivos de empresas. Nessa pesquisa, não foi considerado o tipo e-marketing. Como resultado, os pesquisadores encontraram cinco tipos de segmentos distintos, sendo dois deles tradicionais e dois progressivos.

O segmento Tradicional I tinha o marketing de interação como prática principal, mas com uso também do marketing de transação e banco de dados. O segmento Tradicional II possuía características predominantemente transacionais, utilizando-se bastante do marketing de transação e fazendo uso também, mas em menor escala, do marketing de banco de dados.

O segmento chamado de Progressivo I utilizava todos os quatro tipos de marketing considerados na pesquisa, predominando as empresas estrangeiras. O segmento Progressivo II se valia do uso do marketing de transação de forma evidente, tendo indícios de práticas do marketing de banco de dados. O último segmento, o Progressivo III, utilizava todos os quatro tipos de marketing considerados, mas seu grupo era composto de empresas argentinas menores.

Pesquisa 6 – Wagner (2005)

Em sua pesquisa, Wagner (2005) traçou o panorama das práticas de marketing das empresas russas. Ele considerou o tipo e-marketing e encontrou três segmentos. O primeiro caracterizava-se pelas práticas de marketing ligadas ao marketing de interação. O segundo segmento distinguia-se por práticas de marketing transacionais, mais tradicionais e com pouca orientação para o mercado. Já o terceiro segmento caracterizava-se por praticar todas as atividades de marketing propostas de forma intensa.

Em geral, as práticas do marketing transacional ainda são bastante utilizadas pelas empresas russas. As práticas de marketing de relacionamento são

consideradas apenas complementares e não substituem as práticas transacionais. A tecnologia da informação ligada ao marketing não é considerada uma oportunidade para os fornecedores já estabelecidos.

Esta revisão de literatura serve como subsídio fundamental para a realização da pesquisa de campo descrita a seguir. A exposição dos tipos de marketing e seu entorno, suas contribuições e limitações e os resultados de pesquisas anteriores fomentam a análise das práticas de marketing das empresas brasileiras, de forma que esta dissertação possa contribuir com o conhecimento e o crescimento acadêmico e prático.

3 Metodologia

O objetivo principal desta dissertação é: estabelecer um panorama das práticas de marketing de relacionamento das empresas brasileiras e identificar quais retornos mercadológicos e financeiros estas práticas proporcionam. Já os intermediários foram: investigar os tipos de marketing – transacional e de relacionamento – utilizados, a relação existente entre os segmentos classificados por tipos de marketing e o desempenho financeiro e mercadológico das empresas pesquisadas; em seguida, traçar um panorama de cada segmento de empresas com relação ao que a empresa oferece ao mercado, a qual mercado as empresas atendem, o papel da tecnologia da informação dentro das empresas e o nível tecnológico das empresas.

Para alcançar esses objetivos, foram seguidos os passos descritos a seguir.

Revisão de literatura

Foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema marketing de relacionamento.

Essa etapa da pesquisa gerou informações sobre a evolução do marketing (SHETH; PARVATYIAR, 1995), quando e por que foram iniciados os estudos acerca do marketing de relacionamento, quem são os principais pesquisadores nessa área, quais foram os critérios propostos pela literatura para a segmentação dos tipos de marketing, a definição dos tipos de marketing de relacionamento, entre outros tópicos essenciais para a etapa seguinte, a de levantamento de dados (GRÖNROOS, 1996; 1997; 2009; COVIELLO et al., 1997; 2001; BRODIE; COVIELLO, 2002).

Após essa etapa de levantamento da literatura, deu-se início à fase de levantamento dos dados.

Levantamento dos dados

Com o levantamento dos dados, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva conclusiva, que consiste na determinação e descrição sistematizada de variáveis e do relacionamento entre elas (MALHOTRA, 2006).

Usou-se um questionário estruturado autoadministrado. Esse questionário foi elaborado a partir do conteúdo da última versão do questionário padrão do Programa CMP (PELS; BRODIE, 2003), que cobria os cinco tipos de práticas de marketing de relacionamento propostos pela literatura revisada. O questionário encontra-se no final desta dissertação, no Apêndice 2.

Este questionário, originalmente escrito em inglês, vide Apêndice 1, foi traduzido para a língua portuguesa com o procedimento de tradução reversa.

Os tipos de marketing são medidos com uma escala não comparativa do tipo Likert de 1 a 5 pontos. Nela, o entrevistado pode informar seus graus de concordância ou discordância das afirmações sem que para isso suas respostas tivessem de ser mutuamente exclusivas (MALHOTRA, 2006).

Foi acrescida uma bateria de escalas não comparativas do tipo Likert de 1 a 5 pontos, para medição de desempenhos mercadológico e financeiro das empresas, conforme mostra o Apêndice 2.

O questionário passou por um pré-teste, no qual foram detectados alguns problemas de compreensão da tradução e formulação de perguntas que foram prontamente modificados.

Amostra

Para a extração da amostra, primeiramente foi utilizada a técnica não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2006), de acordo com as limitações de recursos financeiros e de tempo. Nesta etapa, foi solicitada à D&B do Brasil Ltda., empresa especializada em fornecer bases de dados, uma relação das empresas brasileiras contendo nome, endereço e e-mail dos profissionais de marketing, gerentes e/ou C.E.O.s das empresas. O nível exigido de senioridade na área de marketing foi definido como “ocupar no mínimo o cargo de gerente”, pois algumas perguntas requeriam um conhecimento maior das informações de marketing, além de um bom nível de informação sobre outras áreas da empresa.

Da base de dados total, aproximadamente 3.000 empresas, foram selecionadas aleatoriamente 1.000.

O processo de contato com a amostra foi iniciado com uma carta nominal enviada ao entrevistado, que explicava o intuito da pesquisa e convidava a pessoa a participar da pesquisa. Nesta carta, eram informados o *site* de acesso à pesquisa e a senha. Após 15 dias do envio da carta, foi enviado um e-mail aos entrevistados reforçando a existência da pesquisa e convidando-os novamente a responder.

O intuito da carta convite foi passar credibilidade e confiança para o entrevistado, bem como evitar que possíveis *spams* impedissem que um e-mail convite chegasse até a pessoa de interesse. Esse reforço apresentou resultados, pois foram obtidos 128 questionários válidos, o que representa um índice de resposta muito bom (12,8%) em comparação com pesquisas realizadas pela internet, que geralmente apresentam um índice muito inferior (MALHOTRA, 2006).

Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a Análise de Agrupamento, já que sua característica básica de “classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos” (MALHOTRA, 2006) é exatamente o que se pretende com esta pesquisa.

A *analysis de cluster* (AC), também chamada de análise de agrupamentos, é uma técnica multivariada que engloba diferentes algoritmos de classificação para organizar informações sobre variáveis e formar grupos homogêneos. É uma análise que tem se mostrado bastante eficiente para o agrupamento de objetos com base nas características que eles possuem (HAIR; ANDERSON; TATHAM; BLACK et al., 2009).

Foi aplicado o método de agrupamento hierárquico e, para a unificação dos grupos, foi usada a medida de “distância euclidiana” para que fosse medida a similaridade entre as empresas quanto ao tipo de marketing praticado (HAIR et al., 2009).

Segundo Malhotra (2006), a definição da quantidade de agrupamentos depende também da sensibilidade do pesquisador, além do embasamento teórico. Portanto, foram realizados três testes na análise de agrupamentos: o primeiro testou um ajuste com três segmentos; o segundo, um ajuste com cinco segmentos e o terceiro, com seis segmentos. O primeiro teste foi feito baseado na pesquisa de Coviello et al. (1997) que encontrou três segmentos distintos de empresas. O

último teste, com seis segmentos, foi com base na pesquisa de Pels et al. (2003), que encontrou a melhor representatividade de sua amostra com essa quantidade de grupos. Já o último teste, com cinco segmentos, foi realizado devido ao fato de que são cinco os tipos de marketing testados, logo pretendeu-se verificar se no Brasil os grupos de empresas faziam uso de cada uma das práticas isoladamente, o que não ocorreu.

O Quadro 6 representa as médias por tipo de marketing em cada um dos três testes realizados.

Quadro 6 – Tipos de marketing classificados pelas dimensões de troca relacional

Segmentos	Agrupamento	Marketing Transacional	Marketing de Banco de Dados	E-Marketing	Marketing de Interação	Marketing de Rede	Total de Empresas	Denominação
MÉDIAS								
Seg 1	3	2,3	1,6	1,7	2,1	1,6	3	Conservador
Seg 1	5	2,3	1,6	1,7	2,1	1,6	3	
Seg 1	6	2,3	1,6	1,7	2,1	1,6	3	
Seg 2	3	3,6	3,4	3,2	3,8	3,5	124	Transacional/Relacional Interativo
Seg 2	5	3,5	3,2	2,9	3,6	3,3	105	
Seg 2	6	3,5	3,2	2,9	3,6	3,3	103	
Seg 3	3	3,8	2,7	2,9	3,9	4,2	1	Único
Seg 5	5	3,8	2,7	2,9	3,9	4,2	1	
Seg 6	6	3,8	2,7	2,9	3,9	4,2	1	
Seg 3	5	4,3	4,3	4,6	4,7	4,7	17	Avançado
Seg 3	6	4,3	4,3	4,6	4,7	4,7	17	
Seg 4	5	3,8	3,4	3,4	4,3	3,9	2	Moderado
Seg 4	6	3,8	3,4	3,4	4,3	3,9	2	
Seg 5	6	3,8	3,2	2,9	3,3	3,2	2	

Observa-se que o Segmento 1 das três análises, composto por apenas três empresas, apresenta os mesmos resultados, logo infere-se que são as mesmas três empresas. O último segmento das três análises, isto é, o Segmento 3 da análise com três segmentos, o Segmento 5 da análise com cinco segmentos e o Segmento 6 da análise com seis segmentos também apresentam os mesmos resultados. Esses segmentos são compostos por apenas uma empresa, que não foi aqui revelada devido ao contrato de sigilo firmado com as empresas participantes da pesquisa.

O Segmento 2 das três análises é o de maior peso na amostra. Eles representam, individualmente, mais de 80% das empresas pesquisadas, portanto o de maior importância nesta pesquisa.

Diante dessas análises, verificou-se, nesta pesquisa, que a melhor representação da amostra seria com cinco segmentos, pois a análise com apenas três segmentos não revela um segmento importante denominado “Avançado”, o qual é definido mais adiante. Já a análise com seis segmentos, que revela também

o segmento avançado, mostrou-se bastante segmentada, já que surgiu outro segmento com apenas duas empresas, que foram consideradas insignificantes para uma análise isolada.

Ao se utilizar da análise de agrupamento, é importante verificar a confiabilidade da escala utilizada. Isso significa que a escala deve, consistentemente, refletir o *constructo* que está medindo. A averiguação do índice de consistência do questionário utilizado foi feita calculando-se o coeficiente alfa de Cronbach, que é a medida mais comum de confiabilidade (HAIR et al., 2009). O valor do coeficiente alfa de Cronbach foi de 0,936, o que é excelente, já que para que uma escala seja perfeitamente confiável o valor desse coeficiente é 1, e a partir de 0,7 já é aceitável estatisticamente (HAIR et al., 2009).

Para verificar as diferenças entre os segmentos e os tipos de marketing, foi aplicado um teste para comparar as médias obtidas por cada grupo analisado. Escolheu-se o de análise de variância (anova), que testa simultaneamente mais de duas variáveis independentes, reduzindo a probabilidade de erro que se teria ao serem utilizados vários testes *t* comparando as médias duas a duas. A anova gera, entre seus resultados, os testes *Post Hoc*, que medem as diferenças das médias duas a duas (VIEIRA, 1969).

4 Descrição e análise dos dados

O capítulo de análise dos dados foi dividido em três partes. A primeira traz uma descrição das características da amostra, bem como da população das empresas no Brasil com relação ao porte delas (microempresas ou grandes empresas); a segunda apresenta os resultados da análise de clusters e a terceira descreve e analisa os clusters obtidos.

4.1 Descrição da amostra

Antes de fazer a descrição da amostra, é importante contextualizar essa amostra dentro do “quadro Brasil” de empresas quanto ao porte delas.

No país, existiam em 2006, ano de realização da pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 5,7 milhões de empresas, segundo o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) (IBGE, 2008). Desse total, foi realizada uma pesquisa com 5,1 milhões de empresas e identificou-se que: 92,2% delas são microempresas¹ e apenas 0,2% (10.800 empresas) são grandes empresas.

Destaque-se que a amostra da pesquisa desta dissertação buscou empresas que tivessem no mínimo gerentes de marketing em seu quadro de funcionários, o que resulta em empresas de porte maior, ou seja, compostas pela minoria das empresas do país.

A seguir, apresenta-se a descrição da amostra segundo as variáveis selecionadas para análise. Porém, o Apêndice 4 desta dissertação contém outras tabelas referentes à descrição da amostra.

¹ Empresas que possuem receita bruta anual no valor de R\$ 120.000,00. Fonte: Lei nº 7256/84, regulamentada no Decreto nº 900880/85. Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), microempresas são aquelas que possuem até nove funcionários, no caso de se tratar de comércio ou serviços, e até 19 funcionários, caso sejam indústrias. Fonte: (IBGE, 2001).

A Tabela 3 mostra a distribuição de frequência da variável “O que a empresa oferece ao mercado”. Questão 6b do questionário.

Tabela 3 – Distribuição de frequência da variável: Papel da Tecnologia da Informação na empresa. Questão 6b do questionário

	n	n%
1a - A T.I. é usada para dar suporte aos atuais esforços de marketing	103	80%
2a - A T.I. é usada para ampliar/desenvolver os esforços de marketing	20	16%
3a - A T.I. é usada para redefini/dirigir os esforços de marketing	5	4%

A Tabela 3 representa a distribuição de frequência da amostra na variável “Papel da Tecnologia da Informação na empresa”, questão 6b do questionário. A variável 1a mostra que 80,5% das empresas, 103 em números absolutos, utilizam a tecnologia da informação para dar suporte aos atuais esforços de marketing. Já 15,6% das empresas, 20 em números absolutos, utilizam a T.I. para ampliar/desenvolver os esforços de marketing, conforme a variável 2a. E apenas 3,9% das empresas, representadas pela variável 3a utilizam a T.I. para redefinir/dirigir os esforços de marketing.

Tabela 4 – Distribuição de frequência da variável: Que mercado a empresa atende. Questão 7a do questionário

	n	n%
1b - Consumidores Finais	15	12%
2b - Empresas / Organizações	80	63%
3b - Consumidores Finais e Empresas / Organizações	33	26%

A Tabela 4 mostra a distribuição de frequência da variável “Que mercado a empresa atende”, questão 7a no questionário. A variável 2b mostra que a maioria das empresas, 62,5%, possui como clientes outras empresas/organizações. Entre outros fatores, isso pode ocorrer devido ao fato de o Brasil ser um país considerado fornecedor de matérias-primas e 25,8% delas atenderem tanto a

consumidores finais quanto a empresas/organizações, variável 3b. E apenas 11,7%, 15 em números absolutos, atendem somente a consumidores finais.

Tabela 5 – Distribuição de frequência da variável: O que a empresa oferece ao mercado. Questão 7b do questionário

	n	n%
1c - Produtos	54	42%
2c - Serviços	21	16%
3c - Ambos	53	41%

A Tabela 5 representa a distribuição de frequência da variável “O que a empresa oferece ao mercado”, questão 7b do questionário. A tabela mostra que as empresas ficaram quase que igualmente divididas com relação à oferta de produtos e de ambos (tanto produtos quanto serviços), 42,2% e 41,4% respectivamente, conforme as variáveis 1c e 3c. E, representando 16,4% das empresas, 21 em números absolutos, a variável 2c mostra que a minoria das empresas é prestadora apenas de serviços.

4.2 Análise de agrupamentos

Na análise dos dados, foram examinadas três possibilidades de segmentação da amostra. A primeira delas com três segmentos, a segunda com cinco segmentos e a terceira com seis segmentos.

A opção por tentar distribuir a amostra em três e seis segmentos foi baseada na segmentação de pesquisas semelhantes a esta, realizadas anteriormente (COVIELLO et al., 2002; WAGNER, 2005). Já a opção pela segmentação em cinco segmentos baseou-se na existência dos cinco tipos de marketing de relacionamento comentados e testados nesta dissertação.

Para traçar o panorama das práticas de marketing das empresas, foram utilizadas as variáveis: “O que a empresa oferece ao mercado” e “A que mercado a empresa atende”, as mesmas utilizadas por Coviello et al. (2002). Também foram escolhidas variáveis referentes ao “Nível tecnológico das empresas”, ao “Papel da Tecnologia da Informação” dentro delas e, principalmente, às “Variáveis de desempenho nos últimos três anos”, a fim de enriquecer ainda mais o panorama de marketing de relacionamento das empresas brasileiras, bem como verificar se essas práticas são bem-sucedidas ou não.

Existiam outras variáveis pesquisadas no questionário, contudo, se fosse optado por analisar todas elas, esta dissertação ficaria por demais extensa.

Dentre as três opções (3, 5 e 6 clusters), a que obteve o melhor índice de ajuste para representação da amostra foi a análise com cinco segmentos. Portanto, o Panorama das Práticas de Marketing das Empresas Brasileiras, bem como o desempenho destas empresas, é traçado a seguir a partir dos resultados obtidos com cinco clusters.

A Tabela 6 traz a Anova dos níveis de tipos de marketing praticados por cada segmento considerado. A Tabela 6.1 mostra que os cinco clusters são significativamente diferentes entre si.

Tabela 6 – Resultado dos clusters: média dos níveis das práticas de marketing praticados por cluster

Clusters	n	n (%)	Marketing Transacional	Marketing de Banco de Dados	E-Marketing	Marketing de Interação	Marketing de Rede
Conservador	3	2%	2,3	1,6	1,7	2,1	1,6
Transacional/ Relacional Interativo	105	82%	3,5*	3,2*	2,9*	3,6*	3,2*
Avançado	17	13%	4,3	4,3	4,6	4,7	4,7
Moderado	2	2%	3,8	3,4	3,4	4,3	3,9
Único	1	1%	3,8	2,7	2,9	3,9	4,2

* Índices com níveis de significância $p = 0$, com 95% de confiança

TABELA 6.1 - ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Marketing Transacional	Between Groups	15,0	4,0	3,8	16,5	0,0
	Within Groups	28,0	123,0	0,2		
	Total	43,0	127,0			
Marketing de Banco de Dados	Between Groups	27,6	4,0	6,9	26,7	0,0
	Within Groups	31,9	123,0	0,3		
	Total	59,5	127,0			
E-Marketing	Between Groups	48,1	4,0	12,0	20,2	0,0
	Within Groups	73,3	123,0	0,6		
	Total	121,5	127,0			
Marketing de Interação	Between Groups	26,2	4,0	6,5	15,7	0,0
	Within Groups	51,3	123,0	0,4		
	Total	77,5	127,0			
Marketing de Rede	Between Groups	41,6	4,0	10,4	18,1	0,0
	Within Groups	70,6	123,0	0,6		
	Total	112,2	127,0			

De acordo com as características de cada segmento da Tabela 6, foram definidas as nomenclaturas para os clusters: conservador, transacional/relacional

interativo, avançado, moderado e único. Cada um dos seguimentos é definido a seguir.

O segmento conservador representa 3% da amostra. Caracteriza-se basicamente por não praticar de maneira expressiva nenhuma das práticas de marketing de relacionamento investigadas nesta pesquisa. Essa conclusão é estabelecida a partir do baixo índice apresentado nos cinco tipos diferentes de marketing, variando de 1,6 a 2,3 na escala Likert de 1 a 5.

Contudo, o *Post Hoc* não apresentou diferenças significativas entre os tipos de marketing desse segmento, mas os baixos desvios-padrão, que variaram de 0,2 a 1 (este último, apesar de elevado, não descaracteriza o cluster), mostrando que realmente esse segmento quase não faz uso das práticas de marketing analisadas.

O segmento transacional/relacional interativo é o mais numeroso nesta pesquisa, com 82% da amostra.

A anova mostrou que o segmento transacional/relacional interativo possui médias significativamente diferentes entre os tipos de marketing, e o *Post Hoc* mostrou que as maiores médias são 3,6 e 3,5. Esse segmento, logo, caracteriza-se pelas práticas do marketing transacional e marketing de interação, daí a nomenclatura adotada.

A Tabela 6 revela ainda que a prática do e-marketing é significativamente menor do que as demais práticas, o que mostra a quase não utilização de tal prática pelas empresas desse cluster.

O segmento avançado recebe esse nome por apresentar de modo expressivo todas as práticas de marketing, com médias variando de 4,3 a 4,7 na escala. Ainda que as médias entre os tipos de marketing não tenham sido significativamente diferentes entre si, o baixo desvio-padrão, variando de 0,3 a 0,4, mostra que esse segmento realmente faz uso de todas as práticas de marketing analisadas.

O segmento moderado recebeu esse nome por caracterizar-se pela prática de todos os tipos de marketing de forma moderada. Apesar de a média no tipo de marketing “Marketing de Interação” ter um valor alto, 4,3, o *Post Hoc* não mostrou diferenças significativas entre as demais médias, logo não se pode concluir que o marketing de interação seja uma prática característica desse cluster.

Por último, o segmento único recebeu essa denominação por contar apenas uma empresa nesse segmento. Não foi possível identificar qual prática de

marketing é mais marcante nesse segmento, já que não houve diferença significativa entre suas médias.

Vale ressaltar que, nas análises com três e com seis clusters, este último segmento mostrou-se sempre com apenas uma empresa. Pode ser que essa empresa seja a mesma que aparece nos três segmentos e que ela possua alguma(s) característica(s) bastante diferente(s) das demais empresas brasileiras.

4.3 Descrição dos agrupamentos

A Tabela 7 mostra a distribuição de frequência, por cluster, das variáveis: “Mercado ao qual a empresa atende” e “O que a empresa oferece ao mercado”, questões 7a e 7b no questionário exposto no Apêndice 2.

Tabela 7 – Distribuição de frequência, por cluster, da variável “Mercado ao qual a empresa atende” e “O que a empresa oferece ao mercado”, 7a e 7b, respectivamente, no questionário

Clusters	n	Consumidores Finais	Empresas / Organizações	Tanto Consumidores Finais quanto Empresas / Organizações	Produtos	Serviços	Produtos / Serviços
Conservador	3	2	1	0	3	0	0
Transacional/ Relacional/ Interativo	105	13 12%	63 60%	29 28%	46 44%	17 16%	42 40%
Avançado	17	0 0	13 77%	4 24%	4 24%	4 24%	9 53%
Moderado	2	0	2	0	0	0	2
Único	1	0	1	0	1	0	0

Duas das três empresas do segmento conservador atendem a consumidores finais e uma atende a empresas/organizações. Todas as empresas desse segmento oferecem produtos ao mercado.

Já o segmento transacional/relacional interativo possui 60% de suas empresas atendendo a outras empresas/organizações, o que corrobora a afirmativa de Almeida (2006) de que o Brasil é um país fornecedor de matéria-prima para o capitalismo, já que esse segmento representa 82% da amostra. Já 27,6% atendem a tanto consumidores finais quanto a outras empresas/organizações. Também mostra que 43,8% do segmento transacional/relacional interativo oferece produtos ao mercado e que 40% dessas empresas oferecem tanto produtos como serviços ao

mercado. Esse percentual considerável de empresas que ofertam tanto produtos quanto serviços ao mercado, dado que o percentual desse segmento é praticamente igual ao percentual da amostra, 40% e 41,4% respectivamente, parece indicar que o Brasil está atentando para o marketing de relacionamento, atrelando serviços a seus produtos para gerar valor para o cliente. A Tabela 7 mostra ainda que 76,5% das empresas do segmento avançado atendem a empresas/organizações e que 52,9% delas oferecem tanto produtos quanto serviços ao mercado, enquanto as demais se dividem igualmente em oferecer apenas produtos ou apenas serviços ao mercado. Todas as empresas do segmento moderado atendem a empresas/organizações e caracterizam-se por ofertar tanto produtos quanto serviços ao mercado. A empresa do segmento único atende a empresas/organizações e oferece produtos ao mercado.

A Tabela 8 representa a distribuição de frequência do nível tecnológico das empresas, bem como o papel da tecnologia da informação nas empresas, questões 6a e 6b no questionário.

Tabela 8 – Distribuição de frequência média por segmento do nível tecnológico da empresa, questão 6a, e da variável “Papel da tecnologia da informação na empresa”, questão 6b do questionário

Clusters	n	Nível Tecnológico da Empresa (Média)	Suporte	Ampliar/Desenvolver	Redefinir/Dirigir
Conservador	3	2,3	3	0	0
Transacional/ Relacional Interativo	105	3,5	85 81%	15 14%	5 5%
Avançado	17	4,1	12 71%	5 29%	0
Moderado	2	3,5	2	0	0
Único	1	2,0	1	0	0

O nível tecnológico do segmento conservador é considerado baixo, 2,3 na escala, e a tecnologia da informação serve para dar suporte às atividades de marketing da empresa.

Já para o segmento de maior peso na amostra, o transacional/relacional interativo, o nível tecnológico é “moderado”, e 81% do papel da tecnologia da informação é dar suporte às atividades de marketing, enquanto 14,3% do papel da T.I é ampliar e desenvolver os esforços de marketing dentro das empresas. O

segmento avançado possui o nível tecnológico mais alto dentre os clusters, 4,1, e a tecnologia da informação desempenha principalmente o papel de dar suporte às atividades de marketing, 70,6%, mas também é responsável por ampliar/desenvolver as atividades de marketing, com 29,4% de frequência nessa variável. Talvez por terem características avançadas de práticas de marketing, esse segmento possa estar à frente dos demais no que diz respeito às possibilidades tecnológicas.

A Tabela 8 mostra também que o segmento moderado possui um nível tecnológico “moderado”, média 3,5, e que o papel da tecnologia da informação é apenas dar suporte às atividades de marketing.

Já a empresa do segmento único possui nível tecnológico “baixo”, 2,0, e a T.I. serve para dar suporte aos esforços de marketing da empresa.

A Tabela 9 representa o resultado na anova para as variáveis de desempenho mercadológico e financeiro das empresas.

Tabela 9 – Anova da variável “Desempenho das empresas nos últimos 3 anos”, seção F do questionário

Clusters	n	atendimento ao consumidor	vendas a clientes atuais	vendas a novos clientes	participação de mercado	vantagem competitiva	margem de lucro	retorno sobre investimentos	retorno sobre ativos
Conservador	3	3,0	3,3	3,0	3,0	3,0	2,7	2,7	2,7
Transacional/ Relacional Interativo	105	3,6	4	3,4	3,8	3,5	3,4	3,4	3,4
Avançado	17	3,4	4,4	3,5	4,1	3,9	3,4	3,4	3,4
Moderado	2	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	3,0	3,5	2,5
Único	1	3,0	4,0	1,0	4,0	2,0	3,0	3,0	2,0

Com relação à medição das variáveis de desempenho, a anova mostrou que apenas o segmento transacional/relacional interativo possui médias significativamente diferentes entre si, logo só é possível avaliar o desempenho de forma conclusiva desse segmento. Quanto aos demais segmentos, infelizmente não é possível concluir qual foi o desempenho de cada um, mas tenta-se, com base nas médias e nos desvios-padrão, estabelecer alguma ideia do desempenho desses segmentos.

Dada, portanto, a importância do segmento transacional/relacional interativo nesta pesquisa, já que ele representa 82% da amostra e suas médias são significativamente diferentes entre si, logo passível de análise, sua avaliação de desempenho será feita por último, após a análise de desempenho dos demais clusters.

No segmento conservador, apesar das médias consideradas “moderadas” de desempenho, houve desvios-padrão muito elevados, variando de 1 a 1,7; nesse caso, qualquer análise seria leviana para esse segmento. Para o segmento avançado, seria leviana qualquer tentativa de interpretação desses dados, uma vez que, além da falta de significância entre as médias das variáveis, os desvios-padrão podem levar a conclusões opostas quanto ao desempenho, pois seus valores variam de 0,6 a 1. Já o segmento moderado apresenta índices de desempenho “baixo” em todas as variáveis, com médias podendo ir de 1,6 até 3,2, com exceção das variáveis “Margem de lucro” e “Retorno sobre os ativos”, que possuem desvios-padrão de 1,4 e 0,7 respectivamente, podendo distorcer qualquer tentativa de conclusão.

Para o segmento único, não foi possível fazer qualquer inferência conclusiva segura.

No segmento transacional/relacional interativo, o *Games-Howell* mostrou que o melhor desempenho nos últimos três anos dessas empresas foi na variável mercadológica “Vendas a clientes atuais”, com média 4, seguida pela variável “Participação de mercado”, com média 3,8. Esses valores foram significativamente maiores que os demais.

O *Games-Howell* mostrou também que as empresas desse segmento não obtiveram retorno financeiro favorável no período considerado. A média de 3,4 nas variáveis “Margem de lucro”, “Retorno sobre os investimentos” e “Retorno sobre os ativos” são significativamente menores do que as variáveis de melhor desempenho já mencionadas. Resultado semelhante a esse foi o da variável mercadológica “Vendas a novos clientes” e “Vantagem competitiva”, que obteve desempenho aos das variáveis financeiras.

A Tabela 10 apresenta um resumo do panorama das práticas de marketing das empresas brasileiras por segmento, com exceção das variáveis de desempenho mercadológico e financeiro.

Tabela 10 – Panorama geral das Práticas de Marketing das Empresas Brasileiras

Segmentos Estratégicos	Número de Empresas	Número de Empresas (%)	Denominação do Segmento	Principais características dos Segmentos gerados
1	3	2,3%	Conservador	Nenhum dos tipos de marketing é praticado consideravelmente. Oferece apenas Produtos ao mercado. Atende principalmente a consumidores finais. A tecnologia serve para dar Suporte às atividades de marketing. O Nível tecnológico muito baixo (2,3).
2	105	82,0%	Transacional/Relacional	Prática dos Tipos de Marketing Transacional e Relacional Interativo. Oferece tanto somente Produtos quanto Produtos/Serviços ao mercado. Atende basicamente a Empresas/Organizações. A T.I. serve para dar Suporte ao marketing. O nível tecnológico das empresas é Médio (3,5)
3	17	13,3%	Avançado	Pratica os 5 tipos de Marketing consideravelmente. 50% das empresas oferecem Produtos/Serviços ao mercado e 25% somente Produtos e somente de Serviços. Atende basicamente a Empresas/Organizações. A T.I. serve para dar Suporte e Ampliar/Desenvolver as atividades de marketing. O nível tecnológico das empresas é alto (4,1)
4	2	1,6%	Moderado	Faz uso das práticas de Marketing de Relacionamento "moderadamente". Oferta Produtos/Serviços ao mercado. Atende a Empresas/Organizações. A T.I. é utilizada para dar Suporte às atividades de marketing. O nível tecnológico das empresas é "moderado" (3,5).
5	1	0,8%	Único	Não se pode concluir que tipo de marketing é praticado. Oferece Produto ao mercado. Atende Empresas/Organizações. A T.I dá Suporte ao marketing. O nível tecnológico das empresas é "muito baixo" (2,0).

5 Conclusão

O objetivo principal desta dissertação foi estabelecer um panorama das práticas de marketing de relacionamento das empresas brasileiras e identificar quais retornos mercadológicos e financeiros essas práticas proporcionam.

Para tanto, foram seguidos alguns passos, os quais compuseram os objetivos intermediários desta dissertação, que foram: efetuar uma revisão de literatura sobre os temas pertinentes ao estudo: marketing transacional, marketing de relacionamento, tipologia desenvolvida pelo programa do CMP e resultados de pesquisas obtidos no seu âmbito.

Por último, esta pesquisa buscou traçar um panorama de cada segmento de empresas com relação ao que a empresa oferece ao mercado, a qual mercado as empresas atendem, o papel da tecnologia da informação dentro das empresas e o nível tecnológico das empresas.

O panorama das práticas de marketing das empresas brasileiras constitui-se, em sua grande maioria, de empresas que praticam de forma considerável tanto o marketing transacional como o marketing de interação. Esse resultado corrobora a teoria de que não houve uma ruptura da prática do marketing transacional para o marketing de relacionamento, mas sim que eles co-existem dentro das empresas (COVIELLO et al., 1997; PELS et al., 2000; COVIELLO et al., 2002; ZINELDIN; PHILIPSON, 2007).

Resultado semelhante a esse foi o que Coviello et al. (2002) encontraram em sua pesquisa, na qual um dos três segmentos pratica o marketing transacional e relacional de forma híbrida (Tabela 2).

No caso do presente estudo, as empresas desse segmento caracterizam-se por oferecer produtos/serviços ao mercado ou apenas produtos, e elas atendem na sua maioria a outras empresas/organizações. Logo, pode-se dizer que a teoria de que as empresas praticantes do marketing transacional oferecem produtos ao mercado e as que praticam marketing relacional oferecem serviços (COVIELLO

et al., 2002) tem várias exceções, como neste segmento, que é híbrido e oferece tanto produtos quanto serviços ao mercado.

Além disso, pode-se inferir que as empresas brasileiras parecem estar acordando para as vantagens do marketing de relacionamento, uma vez que se pode gerar valor para os clientes atrelando serviços ao produto, dado que existe um percentual considerável, 41,4%, de empresas que ofertam tanto produtos quanto serviços ao mercado.

A pesquisa conclui que esta prática, a prática de marketing transacional/relacional interativa, não trouxe, segundo a avaliação dos executivos pesquisados, um retorno mercadológico e financeiro muito bom para as empresas, com exceção do retorno das “Vendas a clientes atuais”. Esse bom desempenho na referida variável pode ser fruto da ação híbrida de ambos os tipos de marketing – transação e interação. Os clientes podem estar satisfeitos com o produto ou serviço ofertado e as empresas devem estar sabendo mantê-los através de um relacionamento interativo. Pode-se considerar, ainda, que ocorre uma geração de valor para o cliente ao atrelar o serviço ao produto, conforme propõe Grönroos (2009).

Outra análise possível é que essas empresas não estão tecnologicamente preparadas para atuar de forma mais agressiva no mercado, dado que o nível de tecnologia do segmento transacional/relacional interativo é apenas “moderado”.

Além disso, os principais clientes desse segmento são outras empresas/organizações, o que, acredita-se, demanda alta tecnologia para um pronto fornecimento de material, e as empresas brasileiras parecem não ter condições tecnológicas apropriadas para atender.

Existe no Brasil outro grupo de empresas numericamente bem menos representativo: o que faz uso de todas as práticas de marketing de relacionamento propostas nesta pesquisa. Neste estudo, esse segmento é denominado “avançado”, e práticas de marketing semelhantes às encontradas nele podem ser observadas nos segmentos Progressivo I e III da pesquisa de Pels e Brodie (2003), realizada na Argentina.

Além da pesquisa de Pels e Brodie (2003), a pesquisa de Wagner (2005) também identificou um segmento que fazia uso de todas as práticas de marketing.

No caso do segmento avançado, também ocorre uma contraposição à teoria já questionada por Coviello et al. (2002) com relação à oferta de serviços por

empresas praticantes do marketing relacional. Nesse segmento, as empresas, que fazem uso de todas as práticas de marketing de relacionamento, oferecem em sua maioria tanto produtos quanto serviços ao mercado.

Existe ainda um pequeno grupo de empresas no Brasil que não faz uso de nenhuma das práticas de marketing estudadas nesta pesquisa de forma expressiva. Talvez essas empresas não tenham “acordado” para a importância do marketing em suas organizações. Nesta pesquisa, esse segmento de empresas é chamado de “conservador”.

Um quarto tipo de empresas, representante também de uma pequena parcela, faz uso de todas as práticas de marketing, mas de forma moderada, e o nível tecnológico dessas empresas também é “moderado”. Elas ofertam ao mercado tanto produtos quanto serviços e atendem a outras empresas e organizações, assim como a maioria das empresas brasileiras.

Dado esse panorama das práticas de marketing das empresas brasileiras, observa-se que ainda há muito que se explorar com relação às demais práticas de marketing, como o marketing de rede, o e-marketing e o marketing de banco de dados e seus possíveis retornos.

Diante dessas características das empresas brasileiras, as quais possuem a “tecnologia” em um nível apenas de suporte às atividades de marketing, e não uma tecnologia capaz de redefinir os negócios da empresa, e um país que vende basicamente “produtos” para outras “empresas/organizações”, pode-se considerar, portanto, a afirmação de Almeida (2006) como definição bastante convincente do Brasil:

[...] um país tão contraditório como é o Brasil: um gigante industrial e, ao mesmo tempo, um anão tecnológico; uma grande potência econômica pela sua produção bruta [...], um grande fornecedor mundial de muitas matérias primas essenciais para o funcionamento, a todo vapor, das ‘fornalhas do capitalismo’.

Vê-se que a grande maioria das empresas faz uso exatamente da mesma prática de marketing de relacionamento, transacional/relacional interativo, e isso pode estar fazendo com que elas não estejam conseguindo se diferenciar entre si, o que pode ocasionar o baixo retorno mercadológico e financeiro.

É importante que as empresas brasileiras façam uso do que a academia está pesquisando acerca das práticas de marketing para que elas possam estabelecer práticas que as diferenciem de seus concorrentes e possam agradar ainda mais a seus clientes.

As implicações científicas desta pesquisa são as de que agora tem-se um panorama do que vem acontecendo no Brasil com relação às práticas de marketing, e a partir disso podem ser desenvolvidas outras pesquisas de aprofundamento desse estudo, como a pesquisa em segmentos específicos de empresas. Já as implicações gerenciais apontam que o que vem sendo feito no âmbito do marketing no Brasil não tem surtido resultados mercadológicos e financeiros significativos para as empresas, o que significa que as práticas de marketing devem ser revistas pelas empresas.

5.1

Limitações do estudo

Apesar da relevância internacional das definições de Coviello et al. (1997; 2001) dos tipos de marketing, baseadas na proposta de Grönroos (1996) sobre marketing de relacionamento, podem existir outras propostas também relevantes que não foram contempladas nesta dissertação.

Outra limitação importante deste estudo é que, devido à falta de significância entre as médias dos segmentos conservador, avançado, moderado e único, no que diz respeito às variáveis de desempenho, não foi possível estabelecer qual das práticas de marketing traz o melhor resultado mercadológico e financeiro para as empresas.

Com relação ainda às variáveis de desempenho, não se pode afirmar que o desempenho bom ou ruim das empresas se deu somente devido às práticas de marketing. Existem outros fatores que podem alterar esse desempenho que não foram considerados nem controlados nesta pesquisa.

5.2

Limitações do método

Uma das limitações do método de coleta de dados utilizado é o fato de que não se pode garantir que os respondentes da pesquisa tenham sido apenas pessoas com o nível de senioridade previamente exigido. Isso deriva do fato de que a pesquisa foi realizada pela internet, e assim não se pode ter certeza de que a pessoa contatada para responder não indicou um(a) subordinado(a) para preencher o questionário. Ainda assim, como a instrução era explícita, se isso ocorreu, é

provável que os gerentes ou diretores tenham indicado pessoas de sua confiança para responder.

Outra limitação diz respeito à seleção da amostra. Dado que a escolha foi feita de acordo com a disponibilidade de recursos e tempo que se tinha para a conclusão do trabalho, não foi possível ter o controle da população selecionada para posterior escolha da amostra.

Outra limitação do método decorre do tamanho da amostra e posteriormente do tratamento dos dados. Dado que o índice de retorno de pesquisas via internet é baixo, ainda que o retorno desta pesquisa tenha sido elevado, a quantidade de questionários utilizados na análise de clusters resultou em alguns segmentos bastante pequenos, com pouca representatividade.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Diante do panorama das práticas de marketing de relacionamento das empresas brasileiras, o perfil dessas empresas com relação ao que se oferece ao mercado, mercado atendido, nível tecnológico e papel da tecnologia da informação das empresas, sugere-se para pesquisas futuras que os segmentos encontrados nesta pesquisa sejam confrontados com outras variáveis, como: nacionalidade das empresas, tamanho das empresas, nível de investimento em formação de pessoas, nível de responsabilidade social das empresas, dentre outras.

Com essas informações, será possível traçar um panorama cada vez mais completo das práticas das empresas do Brasil.

6

Referências bibliográficas

ALMEIDA, P. R. **O estudo entre as relações internacionais do Brasil: um diálogo entre a diplomacia e a academia.** Brasília: LGE, 2006.

ANTUNES, J.; RITA, P. **O marketing relacional como novo paradigma – uma análise conceptual.** *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 7, n. 8, p. 36-46, Abr. 2008.

AVLONITIS, G. J.; PAPASTATHOPOULOU, P. **The development activities of innovative and non-innovative new retail financial products: implications for success.** *Journal of Marketing Management*, v. 17, p. 705-738, 2001.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. **A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.** *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERRY L. L. **“Relationship marketing”** In: **Emerging perspectives on services marketing**, L. L. BERRY; G. L. SHOSTACK; G.D. UPAH, Chicago: *American Marketing Association*, 25-38, 1983.

_____.; **“Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives”**, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n.4, 236-45, Fall 1995.

_____.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese-Norma, 1991.

BRENTANI, U. **Success factors in developing new business services.** *European Journal of Marketing*, v. 25, p. 33-59, 1991.

BRODIE R. J.; COVIELLO, N. E.; BROOKES, W.; LITTLE, V. **Towards a paradigm shift in marketing? An examination of a current marketing practicies.** *Journal of Marketing Management*. Helensburgh, v. 13, n. 5, p. 383-406, 1997.

BUVIK, A.; JOHN, G.: **When does vertical coordination improve industrial purchase relationships?** *Journal of Marketing*. v. 64, n. 4, p. 52-64, 2000.

CHASTON, I. **Relationship marketing and the orientation customers require of suppliers.** *The Service Industries Journal*. Londres, v. 20, n. 3, p. 147-166, Jul 2000.

CONTANTINIDES, E. **The marketing mix revisited:** towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*. v. 22, n. 3, p. 407-438, 2006.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. **Understanding contemporary marketing:** development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*. Helensburgh, v. 13, n.1, p. 501-522, Jan 1997.

_____.; _____. **From transaction to relationship marketing:** an investigation of managerial perceptions and practices. *Journal of Strategic Marketing*. Abingdon, v. 6, n. 3, p. 171-186, Sep. 1998.

_____.; _____.; DANAHER, P. J.; JOHNSON, W.: **How do firms relate to their markets:** an empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*. v. 66, p. 33-46, Jul 2002.

_____.; MILLEY, R; MARCOLIN B. **Understanding IT-enabled interactivity in contemporary marketing.** *Journal of Interactive Marketing*. Hoboken, v. 15, n. 4, 18-33, Autumn, 2001.

DARROCH, J.; MILES, M. P.; JARDINE, A.; COOKE, E. F. **The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation:** an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). *Journal of Marketing*, p. 29-38, Fall 2004.

DAY, G. F.; HUBBARD, K. J. **Customer relationships go to digital.** *Business Strategy Review*, Londres, v. 14, n. 1, p. 17-26, Spring 2003.

FANG, E. **Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to marketing.** *Journal of Marketing*, v. 72, p. 90-104. Out 2008.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Taking a customer focus back into de boardroom:** can relationship marketing do it? *Marketing Theory articles*. v. 3, n. 1, p. 171-173, 2003.

_____. **The rise and fall of modern marketing – and its rebirth.** In: Shaw, S, Hood, N (Eds), *Marketing in Evolution. Essays in Honour of Michael J. Baker*, Macmillan, London, 1996.

_____. **Value-driven relational marketing:** from products to resources e competencies. *Journal of Marketing Management*. v. 13, p. 407-419, 1997.

HAIR, J. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOOD, N. **Marketing in evolution:** essays in honour of Michael J. Baker. London: Macmillan Press, p. 14-35, 1996.

HANKANSSON, H. International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach. Ringwood, Pintail Studio Ltda. 1982. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2009.

_____; SNEHOTA, I. Developing relationships in business network. London: Routledge. 1995. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2009.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M.: **Why some new products are more successful than others.** *Journal of Marketing Research*, v. 38, p. 362-375, 2001.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. **The theory of buyer behavior.** New York: John Wiley and Sons, Inc., 1969.

HUNT, S. D.; LAMBE C. J. **Marketing's contribution to business strategy:** market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Review*, v. 2, n. 1, p. 17-43, 2000.

KALYANAM, K.; McINTYRE, S.. **The e-marketing mix:** a contribution of the e-tailing wars. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 30, n. 4, p. 487-499, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LINDGREEN, A.; PALMER, R.; VANHAMME, J. **Contemporary marketing practice:** theoretical propositions and practical implications. *Marketing Intelligence e Planning*, v. 22, n. 6, p. 673-692, 2004.

LINGS, I. N. **Balancing internal and external market orientations.** *Journal of Marketing Management*. v. 15, n. 4, p. 239-263, May 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento** – estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

MORGAN, R.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing.** *Journal of Marketing*, Coleraine, v. 58, Jul, 1994.

NORMAN, R; RAMIREZ, R. **From value chain to value constellation:** designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, v. 71, p. 65-77 1993.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. **The utility of the relationship metaphor in consumer markets:** a critical evaluation. *Journal of Marketing Management*. v. 15, p. 587-602, 1999.

PELS, J.; BRODIE, R. J. **Profiling marketing practice in an emerging economy: the Argentine case.** *Journal of Global Marketing*. New York, v. 17, p.67-91, 2003.

_____.; COVIELLO, N. E.; _____. **Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective.** *Journal of Marketing Theory and Practice*. v. 8, n. 3, p. 11-20, Summer 2000.

PRESSEY, A; TZOCAS, N. **Editorial – relationship marketing: theory, applications and future research directions.** *Journal of Marketing Management*, v. 22, p. 1-4, 2006.

RIES, A.; TROUT, J. **As 22 consagradas leis do marketing.** São Paulo: Makron, 2003.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A.: **The evolution of relationship marketing.** *International Business Review*, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SUZIGAN, W. **Experiência histórica de política industrial no Brasil.** *Revista de Economia Política, São Paulo*, v. 16, n. 1, 6-20, Jan – Mar 1996.

VIEIRA, S. **Análise de variância: anova.** Atlas, 1969.

WAGNER, Ralf. **Contemporary marketing practices in Russia.** *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 39, n. 1-2, p. 199-215, 2005.

WILSON, D. T. **An integrated model of buyer-seller relationships.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, p. 335-345, 1995.

XAVIER R. O.; DORNELAS, J. S. **O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM.** *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 9-30, jan/mar. 2006.

ZINELDIN, M.; PHILIPSON, S. **Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of 4Ps.** *Journal of Consumer Marketing*. Reino Unido, v. 24, n. 4, p. 229-241, 2007.

6.1

Referências do meio eletrônico

[http_1]: *Contemporary Marketing Practices Programme*. Disponível em: <<http://www.business.auckland.ac.nz/Home/Research/Researchgroups/ContemporaryMarketingPracticesProgramme/tabid/1153/Default.aspx>>. Acesso em: 14 set. 2009.

[http_2]: *American Marketing Association – Marketing Power*. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 10 set. 2009.

[http_3]: Primeira Guerra Mundial. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Primeira_Guerra_Mundial>. Acesso em: 28 ago. 2009.

[http_4]: COTTI, A. P. Segunda Guerra Mundial (1): Conflito matou milhões de pessoas. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/historia/ult1704u63.jhtm>>. Acesso em: 4 set. 2009.

[http_5]: GURGEL, R. Do crash da Bolsa de Valores ao New Deal. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/historia/crise-1929-grande-depressao.jhtm>>. Acesso em: 4 set. 2009.

[http_6]: *Industrial Marketing and Purchasing Group*. Disponível em: <<http://www.impgroup.org/>>. Acesso em: 28 set. 2009.

[http_7]: Revolução Industrial. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Revolu%C3%A7%C3%A3o_Industrial#O_pioneirismo_do_Reino_Unido>. Acesso em: 4 set. 2009.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_imprensa.php?id_noticia=1273>. Acesso em: 23 dez. 2009.

Apêndice 1

Pesquisa padrão do Programa de Práticas de Marketing Contemporâneas

Part One: Investigating Marketing Practice in your Organization

Please answer these questions about the organization you work for. Take as much time as necessary to both read and answer the questions.

Section A – About Your Organization

In this section we ask you for details about **your organization**. By “**your organization**” we mean the legally constituted entity where *you* are employed. This may be a division of a larger organization.

1. What *goods/ services* does your organization market? (*Please tick all those applicable*)

- Consumer Packaged Goods (e.g. pet food)
- Consumer Durable Goods (e.g. automobiles)
- Business to Business Industrial Goods (e.g. manufacturing equipment)
- Consumer Services (e.g. retail banking)
- Business to Business Services (e.g. management consulting)
- Not for profit
- Other (please specify) _____

2. Was your organization *established*?

- Less than 2 years ago
- 3-5 years ago
- 6 – 10 years ago
- 11 – 30 years ago
- More than 30 years ago

3. What proportion of your organization’s 2004 sales revenue is generated by *sales to export markets*?

- None
- Less than 10%
- 11 – 25%
- 26 – 50%

- 51 – 80%
- Greater than 80%
- Information is not available
- 4a. Is your organization:
- Totally *domestically* owned?
- Domestic/foreign* jointly owned?
- Totally *foreign* owned?
- 4b. Is your organization a *division/subsidiary* of a larger organization?
- Yes
- No
5. How many people are currently:
- a) employed in the organization you work for? _____
- b) employed in *marketing* activities (excluding sales)? _____
- c) employed in *sales* activities? _____
- 6a. Would you describe *your organization* as:
- | | | |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------------|
| a low technology
organization | 1 2 3 4 5 | a high technology
organization |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------------|
- 6b. What *role* does information technology play in your organisation?
- Reinforces and preserves the status quo (i.e. IT is used to support current marketing efforts).
- Enhances the status quo (i.e. IT is used to extend/improve existing marketing efforts).
- Transforms the status quo (i.e. IT is used to redefine/drive our marketing efforts).
- 7a. Please tick what **best** describes the *market you serve*:
consumer business both
- 7b. Please tick what **best** describes your firm's *market offer*:
goods services both

Section B – About Marketing Practices with Your Primary Customers

This section now has a number of questions about how marketing is practiced in **your organization** with your “**PRIMARY** customers”. By “**PRIMARY** customers” we mean those customers who are the *main focus* of your marketing activities for the *market you serve*.

For *each* question, please *read all parts*. Then please answer *all parts* of each question by circling the number on each scale that best corresponds to what *actually happens* in **your organization**. You may find that some questions, or parts of questions appear to be similar to each other. This has been deliberate, in the sense that each question and sub-question has been designed to examine a specific and separate aspect of marketing practice. It has not been done to try to “test” you in any way! Remember, there are no right or wrong answers to this questionnaire.

1. Our marketing activities are <i>intended</i> to:	Never				Always	N/A
a) attract new customers	1	2	3	4	5	6
b) retain existing customers	1	2	3	4	5	6
c) create two-way, technology-enabled dialogue with our customers	1	2	3	4	5	6
d) develop cooperative relationships with our customers	1	2	3	4	5	6
e) coordinate activities between ourselves, customers, and other parties in our wider marketing system (e.g. key suppliers, service providers and other organizations with which we interact through our marketing activities)	1	2	3	4	5	6
2. Our marketing planning is <i>focused on</i> issues related to:	Never				Always	N/A
a) our product/brand/service offering	1	2	3	4	5	6
b) customers in our market(s) in addition to our offer	1	2	3	4	5	6
c) managing IT-enabled relationships with many individual customers	1	2	3	4	5	6
d) one-to-one relationships with customers in our market(s), or individuals in organizations we deal with	1	2	3	4	5	6
e) the network of relationships between individuals and organizations in our wider marketing system	1	2	3	4	5	6
3. When dealing with our market(s), <i>our purpose</i> is to:	Never				Always	N/A
a) generate a profit or other “financial” measure(s) of performance (monetary transactions)	1	2	3	4	5	6

b)	acquire customer information for our database in addition to financial/monetary transactions	1	2	3	4	5	6
c)	create information-generating dialogue with many identified buyers	1	2	3	4	5	6
d)	build a long-term relationship with a specific customer(s)	1	2	3	4	5	6
e)	form relationships with a number of organizations in our market(s) or wider marketing system	1	2	3	4	5	6
4.	Our organization's <i>contact</i> with our <i>primary</i> customers is:	Never				Always	N/A
a)	impersonal with no individualized or personal contact	1	2	3	4	5	6
b)	somewhat personalized (e.g. by direct mail)	1	2	3	4	5	6
c)	interactive via technology such as the Internet	1	2	3	4	5	6
d)	interpersonal (e.g. involving one-to-one interaction between people)	1	2	3	4	5	6
e)	from impersonal to interpersonal across firms in the broader network	1	2	3	4	5	6
5.	The <i>type of relationship</i> with our customers is characterized as:	Never				Always	N/A
a)	transactions that are <i>discrete</i> or one-off	1	2	3	4	5	6
b)	contact (e.g. by direct mail) that is <i>occasional</i>	1	2	3	4	5	6
c)	<i>technology-based</i> interactivity that is ongoing and <i>real-time</i>	1	2	3	4	5	6
d)	<i>interpersonal</i> interaction that is <i>ongoing</i>	1	2	3	4	5	6
e)	contact with people in our organization and <i>wider marketing system</i> that is <i>ongoing</i>	1	2	3	4	5	6
6.	Our marketing resources (i.e. people, time and money) are <i>invested in</i> :	Never				Always	N/A
a)	product, promotion, price, and distribution activities (or some	1	2	3	4	5	6

	combination of these)						
	b) database technology to improve communication with our customers	1	2	3	4	5	6
	c) operational assets (IT, website, logistics) and functional systems integration (e.g. marketing with IT)	1	2	3	4	5	6
	d) establishing and building personal relationships with individual customers	1	2	3	4	5	6
	e) developing our organization's network relationships within our market(s) or wider marketing system	1	2	3	4	5	6
7.	In our organization, marketing activities are <i>carried out by</i> :	Never				Always	N/A
	a) functional marketers (e.g. product/marketing manager, sales manager, major account manager)	1	2	3	4	5	6
	b) specialist marketers (e.g. customer service manager, loyalty manager)	1	2	3	4	5	6
	c) marketing specialists with technology specialists, and possibly senior managers	1	2	3	4	5	6
	d) many employees (across functions and levels)	1	2	3	4	5	6
	e) the Managing Director or CEO	1	2	3	4	5	6
8.	Our marketing <i>communication involves</i> :	Never				Always	N/A
	a) our organization communicating <u>to</u> the mass market	1	2	3	4	5	6
	b) our organization targeting a specifically identified segment(s) or customer(s)	1	2	3	4	5	6
	c) our organization using technology to communicate <u>with</u> and possibly <u>among</u> many individual customers	1	2	3	4	5	6
	d) individuals at various levels in our organization personally interacting <u>with</u> their individual	1	2	3	4	5	6

	customers						
	e) senior managers networking <u>with</u> other managers in a wider marketing system to interact with customers and other organizations in the network.	1	2	3	4	5	6
9.	When people from our organization <i>meet</i> with our <i>primary</i> customers, it is:	Never				Always	N/A
	a) mainly at a formal, business level	1	2	3	4	5	6
	b) mainly at a formal level, yet personalized via database technologies	1	2	3	4	5	6
	c) mainly at a formal level, yet customized and/or personalized via interactive technologies	1	2	3	4	5	6
	d) at both a formal business level and informal social level on a <i>one-to-one basis</i>	1	2	3	4	5	6
	e) at both a formal business level and informal social level in a <i>wider organizational system/network</i>	1	2	3	4	5	6
10.	Overall, our organization's <i>general approach</i> to our <i>primary</i> customers involves:	Never				Always	N/A
	a) managing the marketing mix to attract customers in a broad market or specific segment	1	2	3	4	5	6
	b) using database tools to target customers in a specific segment or micro-segment of the market	1	2	2	4	5	6
	c) using the Internet and other interactive technologies to create/mediate dialogue between our firm and our customers	1	2	3	4	5	6
	d) developing personal interactions between employees and individual customers	1	2	3	4	5	6
	e) developing relationships with customers and firms within the network	1	2	3	4	5	6

Section C – About your Overall Strategy

To what extent does your company (or business unit) <i>emphasize</i> the following activities in developing the overall strategy. (If you operate in different markets with different strategies, please refer only to <i>the most important market</i> .)	Never					Always
	1	2	3	4	5	
a) competitive advantage through superior products/services	1	2	3	4	5	
b) new product/service development	1	2	2	4	5	
c) building up a premium product/service or brand image	1	2	3	4	5	
d) building corporate reputation	1	2	2	4	5	
e) integrating branding with the overall strategy	1	2	3	4	5	
f) obtaining high prices from the market	1	2	3	4	5	
g) advertising	1	2	3	4	5	
h) development of customer-specific solutions and products	1	2	3	4	5	
i) pursuing operating efficiencies	1	2	2	4	5	
j) pursuing cost advantages in procurement	1	2	3	4	5	
k) pursuing economies of scale	1	2	3	4	5	
l) gaining market share through aggressive pricing of your products	1	2	3	4	5	

Section D – About your Type of Strategy

The following descriptions characterize strategies that organizations can use to position themselves relative to their competition. On a scale 1 = never ...5 = always indicate how they characterize the strategy your business unit in the last 3 years

a) **Prospector Strategy:** This business unit operates with-in a broad product market domain that undergoes periodic redefinition. It values being “first in” in new product and market areas even if not all these efforts prove to be highly profitable. It responds rapidly to early signals concerning areas of opportunity, and these responses often lead to a new round of competitive actions. However, this business unit may not maintain market strength in all areas it enters.

b) **Analyser Strategy:** This business unit attempts to maintain a stable, limited line of products and services while moving quickly to follow a carefully selected set of the more promising new developments in the industry. It is seldom “first in” with new products and services. However, by carefully monitoring the actions of competitors in areas combatable with its stable product-market base, this business unit can frequently be “second in” with a more cost-efficient product or service.

c) **Defender Strategy:** This business unit attempts to locate and maintain a secure niche in a relatively stable product or service area. It tends to offer a more limited range of product or services than competitors, and it tries to protect its domain by offering higher quality, superior service, lower prices and so forth. Often it is not at

the forefront of developments in the industry. It tends to ignore industry changes that have no direct influence on current areas of operation and concentrates instead on doing the best job possible in a limited area.

c) **Reactor Strategy:** While the managers of business unit may perceive change and uncertainty occurring in the business environment they are unable to respond effectively. The business unit tends not to make adjustments of any sort until forced to do so by competitive and environmental pressures.

Section E – About your Business Environment

1. To what extent do the following statements reflect the level of <i>technological change</i> in your industry?	Strongly disagree					Strongly agree
a) the technology in our industry is changing rapidly;	1	2	3	4	5	
b) technological changes provide big opportunities in our industry	1	2	3	4	5	
c) it is very difficult to forecast were the technology in our industry will be in the next 2 or 3 years.	1	2	3	4	5	
d) a large number of nev product ideas have been made possible through technological breakthroughs in our industry.	1	2	3	4	5	
2. To what extent do the following statements reflect the <i>dynamic</i> in your <i>business environment</i> ?	Strongly disagree					Strongly agree
a) customer preferences are continually evolving in our industry.	1	2	3	4	5	
b) customer demand for our product varies continuously	1	2	2	4	5	
c) our major competitors are continually introducing new products to the market	1	2	3	4	5	
d) our major competitors are continually devising new selling strategies.	1	2	3	4	5	

Section H – About You

1. What is the title of your *current position*?

2. How *long* have you held this position?
your organization?

Less than 1 year

More than 1 year

3. How *long* have you worked in

Less than 1 year

More than 1 year

4. Would you describe your current position as *marketing related*? Yes No

If YES, please describe **how** your position is *marketing related*:

5. What is the *title* of the most senior marketing position in your organization?

6. What is the highest level of *education* you have completed?

High School Diploma

Technical Qualification

Undergraduate Degree

Postgraduate Degree

Other _____

7. Have you any *formal marketing qualifications* or marketing training? Yes No

If YES, please describe: _____

8. Are you:
- Less than 25 years old?
- 26 – 35 years old?
- 36 – 45 years old?
- 46 – 55 years old?
- 56 or older

9. Where is your *organization's head office* located? (please name city and country)

Apêndice 2

Pesquisa sobre as práticas de marketing das empresas brasileiras

Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

PESQUISA SOBRE PRÁTICAS DE MARKETING

Informações Básicas

- Esta pesquisa tem objetivo acadêmico e suas respostas serão tratadas com confidencialidade.
- Não há respostas certas ou erradas. Procure ser preciso nas suas avaliações.

Seção A – Sobre a sua empresa

Esta seção trata de características da **empresa** em que você trabalha. Empresa que pode ser uma divisão de uma corporação maior.

1. Quais *produtos/serviços* a sua empresa vende? (*Por favor, marque todos os itens aplicáveis*)

Bens de Consumo Embalados (p. ex.,
sabonete e chocolate)

Bens de Consumo Duráveis (p. ex.,
automóvel e televisor)

Bens Industriais de Empresa para Empresa
(p. ex., equipamento para manufatura)

Serviços para o Consumidor Final (p. ex.,
banco de varejo)

Serviços de Empresa para Empresa (p. ex.,
consultoria de gestão)

Outros (por favor, especifique)

2. Em que ano, aproximadamente, a sua empresa foi *fundada*? _____

3. Que proporção da receita de vendas de sua empresa, em 2008, veio de *exportação*?

Nenhuma

Até 9%

Mais de 10% até 24%

Mais de 25% até 49%

Mais de 50% até 75%

Mais de 75%

Informação não disponível

4a. O capital da sua empresa é:

Totalmente nacional?

Nacional e estrangeiro?

Totalmente *estrangeiro*

4b. A sua empresa é uma subsidiária e/ou filial de uma empresa maior?

Sim

Não

5. Na sua empresa, no Brasil, quantas pessoas atualmente estão (excluir o pessoal terceirizado):

a) Empregadas? _____

b) Empregadas em atividades de marketing (excluindo as de vendas)? _____

c) Empregadas em atividades de vendas? _____

6a. Em termos de tecnologia, como você descreveria o todo da sua empresa (operações, produtos, sistemas, etc.). Favor colocar em **negrito** o número correspondente:

De baixa tecnologia 1 2 3 4 5 De alta tecnologia

6b. Na sua empresa, qual é o papel da Tecnologia da Informação (T.I.) em relação ao marketing?

A T.I. é usada para dar suporte aos atuais esforços de marketing).

A T.I. é usada para ampliar/desenvolver os esforços de marketing).

A T.I. é usada para redefinir/dirigir os esforços de marketing).

7a. Por favor, marque o que **melhor** descreve o *mercado que sua empresa atende*:

- Consumidores finais ()
 Empresas/organizações ()
 Tanto consumidores finais quanto empresas/organizações ()

7b. O que **melhor** descreve o que sua *empresa oferece ao mercado*:

- Produtos ()
 Serviços ()
 Ambos ()

Seção B – Práticas de marketing com os clientes primários

Esta seção aborda o marketing da sua empresa perante seus “*clientes PRIMÁRIOS*”, que são seu foco principal.

Para *cada* item, marque o número que melhor corresponda ao que atualmente acontece na **sua empresa** (por favor, coloque um **X** ao lado do número ou coloque-o em **negrito**). Algumas questões podem parecer semelhantes. Não existem respostas certas ou erradas.

1. As atividades de marketing da sua empresa visam:	Nunca					Sempre	N/A*
a) atrair novos consumidores.	1	2	3	4	5		
b) reter consumidores existentes.	1	2	3	4	5		
c) criar um diálogo de duas vias, <i>viabilizado pela tecnologia</i> , com os clientes.	1	2	3	4	5		
d) desenvolver relações de cooperação com os clientes.	1	2	3	4	5		
e) coordenar atividades entre a sua empresa, os clientes e outras partes envolvidas no sistema de marketing (isto é, fornecedores chave, prestadores de serviço e outras organizações com as quais há interação nas atividades de marketing).	1	2	3	4	5		

* N/A significa **Não se aplica à sua empresa**

2. O plano de marketing da sua empresa é focada em:	Nunca					Sempre	N/A
a) produto/marca/serviço oferecidos.	1	2	3	4	5		
b) consumidores no mercado, mais do que produtos e	1	2	3	4	5		

serviços.					
c) gerenciar Tecnologia de Informação, proporcionando relacionamentos com muitos clientes individualmente.	1	2	3	4	5
d) relacionamento um a um com clientes no mercado ou com pessoas com as quais a empresa lida (p. ex.: agência de propaganda, imprensa, governo, etc.).	1	2	3	4	5
e) rede de relacionamento entre indivíduos e organizações no sistema de marketing amplo*	1	2	3	4	5

* **Sistema de Marketing Amplo** significa toda a cadeia de relacionamento envolvida nas operações de marketing (fornecedores, clientes, governo, parceiros, etc.).

3. Quando lida com o(s) mercado(s), o propósito da sua empresa é:	Nunca				Sempre	N/A
a) gerar lucro ou outra(s) medida(s) de desempenho financeiro.	1	2	3	4	5	
b) adquirir informações dos clientes para a base de dados, além de gerar lucro ou outra(s) medida(s) de desempenho financeiro.	1	2	3	4	5	
c) gerar informações por meio de um diálogo com muitos clientes identificados.	1	2	3	4	5	
d) criar uma relação de longo prazo com clientes(s) específicos.	1	2	3	4	5	
e) formar relações com um número de organizações no(s) mercados(s) ou Sistema de Marketing Amplo.	1	2	3	4	5	
4. O contato da sua empresa com os clientes primários é:	Nunca				Sempre	N/A
a) impessoal, sem individualização ou personalização.	1	2	3	4	5	
b) personalizado de alguma	1	2	3	4	5	

	forma, (por exemplo, por e-mail direto).						
	c) interativo via tecnologia (como a internet).	1	2	3	4	5	
	d) interpessoal (interação um a um entre as pessoas).	1	2	3	4	5	
	e) varia de impessoal a interpessoal, entre empresas do Sistema de Marketing Amplo.	1	2	3	4	5	
5.	A <i>relação</i> da sua empresa com os clientes é caracterizada por:	Nunca					Sempre N/A
	a) transações comerciais <i>discretas</i> (<i>esporádicas, sem continuidade</i>).	1	2	3	4	5	
	b) contato <i>ocasional</i> (p. ex., um telefonema ou mala direta de vez em quando).	1	2	3	4	5	
	c) interatividade (via uma base tecnológica), contínua e em tempo real.	1	2	3	4	5	
	d) interação <i>interpessoal</i> e contínua	1	2	3	4	5	
	e) contato <i>contínuo</i> com pessoas de sua empresa e do <i>Sistema de Marketing Amplo</i> .	1	2	3	4	5	
6.	Os recursos de marketing (como pessoas, tempo e dinheiro) da sua empresa são <i>investidos em</i> :	Nunca					Sempre N/A
	a) produto, promoção, preço e distribuição (ou alguma combinação desses elementos).	1	2	3	4	5	
	b) tecnologia de banco de dados para melhorar a comunicação com os clientes.	1	2	3	4	5	
	c) recursos operacionais (T.I., <i>website</i> , logística) e sistemas funcionais de integração (por exemplo, marketing com T.I.).	1	2	3	4	5	
	d) estabelecimento e construção de relações pessoais com clientes individuais.	1	2	3	4	5	

e) desenvolver uma rede de relacionamentos organizacionais no(s) mercado(s) ou sistema de marketing amplo.	1	2	3	4	5		
7. Na sua empresa, as atividades de marketing são <i>administradas por</i> :	Nunca					Sempre	N/A
a) gerente de produtos/marketing, gerente de vendas, gerente de grandes contas.	1	2	3	4	5		
b) gerente de serviços ao cliente, gerente de relacionamento com clientes.	1	2	3	4	5		
c) especialistas de marketing, especialistas em tecnologia e possivelmente gerentes seniores.	1	2	3	4	5		
d) muitos funcionários de diversas funções e níveis.	1	2	3	4	5		
e) diretor ou diretor executivo (C.E.O.).	1	2	3	4	5		
8. As <i>comunicações de marketing</i> da sua empresa:	Nunca					Sempre	N/A
a) são massificadas.	1	2	3	4	5		
b) tomam como alvo um(ns) segmento(s) ou consumidor(es) especificamente identificado(s).	1	2	3	4	5		
c) utilizam tecnologia para comunicar com muitos clientes individualmente e até possibilitar a comunicação entre eles próprios.	1	2	3	4	5		
d) têm pessoas em vários níveis de sua empresa interagindo pessoal e individualmente com os clientes.	1	2	3	4	5		
e) têm gerentes seniores e outros gerentes interagindo com os clientes e outras organizações na rede no Sistema de Marketing Amplo.	1	2	3	4	5		

	Nunca				Sempre	N/A
9. As pessoas de sua empresa se encontram com clientes <i>primários</i> :						
a) principalmente de modo formal de negócios.	1	2	3	4	5	
b) principalmente de modo formal, porém personalizado via tecnologia de banco de dados.	1	2	3	4	5	
c) principalmente de modo formal, porém personalizado via tecnologias interativas (SAC, <i>chat</i> , etc.).	1	2	3	4	5	
d) de modo formal (negócios) e informal (social), numa relação um a um	1	2	3	4	5	
e) de ambos os modos, formal (negócios) e informal (social), em um <i>amplo sistema de rede</i> .	1	2	3	4	5	
10. Em geral, a abordagem da sua empresa com os clientes <i>primários</i> envolve:	Nunca				Sempre	N/A
a) gestão do mix de marketing para atrair clientes de um mercado amplo ou de um segmento específico.	1	2	3	4	5	
b) utilização de ferramentas de banco de dados para atingir clientes em um segmento específico ou um microssegmento (nicho) de mercado.	1	2	3	4	5	
c) utilização da internet e/ou outras tecnologias interativas para estabelecer/mediar diálogo entre a sua empresa e os clientes.	1	2	3	4	5	
d) desenvolvimento de interações pessoais entre funcionários e clientes individuais.	1	2	3	4	5	
e) desenvolvimento de relações com consumidores e empresas dentro da rede de trabalho.	1	2	3	4	5	

Seção C – Sobre a estratégia da sua empresa como um todo

Com que frequência a sua empresa (ou unidade de negócios) <i>prioriza</i> , na estratégia, cada atividade a seguir? Considere apenas o mercado mais importante da sua empresa.	Nunca					Sempre
	1	2	3	4	5	
a) vantagem competitiva por meio de produtos/serviços superiores.	1	2	3	4	5	
b) desenvolvimento de novos produtos/serviços.	1	2	3	4	5	
c) construção de produto/serviço ou imagem de marca <i>premium</i> .	1	2	3	4	5	
d) construção de reputação corporativa.	1	2	3	4	5	
e) integração da gestão da marca com o todo da estratégia.	1	2	3	4	5	
f) obtenção de preços altos junto ao mercado.	1	2	3	4	5	
g) propaganda.	1	2	3	4	5	
h) desenvolvimento de soluções e produtos específicos para o cliente.	1	2	3	4	5	
i) busca de eficiências operacionais.	1	2	3	4	5	
j) busca de vantagens de custo junto aos fornecedores.	1	2	3	4	5	
l) busca de economias de escala.	1	2	3	4	5	
m) ganho de participação de mercado por meio de produtos com preços agressivos.	1	2	3	4	5	

Seção D – Sobre o tipo de estratégia da sua empresa

Para cada tipo de estratégia a seguir, em uma escala de **1 (= nunca) a 5 (= sempre)**, indique o grau em que ela descreve a sua empresa ou unidade de negócio.

a) **Estratégia de Prospecção:** a unidade de negócios opera num **amplo** domínio de produto-mercado, que sofre **redefinições** periódicas. Valoriza-se o **pioneirismo** em produtos e mercados, ainda que nem todos os esforços acabem sendo muito lucrativos. Responde **rapidamente** às oportunidades, geralmente levando a uma nova rodada de ações competitivas. Contudo, a unidade de negócios **talvez não** se mantenha forte em todas as áreas em que entra.

b) **Estratégia de Análise:** a unidade de negócios tenta manter uma linha de produtos e serviços **limitada**, enquanto seleciona, com **rapidez**, mas com

cuidado, os novos desdobramentos mais promissores do ramo. Ela **raramente** é pioneira em novos produtos e serviços. Monitorando os concorrentes e mantendo uma base **estável** de produto-mercado, ela frequentemente pode ser a **segunda a entrar** no mercado, com maiores eficiências de custo dos produtos e serviços.

c) **Estratégia de Defesa:** a unidade de negócios tenta identificar e manter um **nicho** seguro em uma área de produtos e serviços relativamente **estável**. Tende a oferecer uma gama de produtos/serviços **mais limitada** do que a dos concorrentes e procura **proteger-se** oferecendo alta qualidade, serviço superior, preços menores e assim por diante. Com frequência, **não** está na vanguarda dos desenvolvimentos do ramo. Tende a **ignorar** mudanças sem influência direta nas atuais áreas de operação. Em vez disso, se concentra em fazer o **melhor** trabalho numa área **limitada**.

d) **Estratégia de Reação:** os gerentes da unidade de negócio podem até perceber mudanças e incertezas no ambiente externo, porém **não** são capazes de responder efetivamente. A unidade tende a **não implantar ajuste** até que seja forçada a fazê-lo devido às **pressões** ambientais e da concorrência.

Seção E – Sobre o ambiente de negócios da sua empresa

	Discordo total-mente				Concor-do total-mente
1. Até que ponto cada afirmação a seguir reflete o nível de <i>mudança tecnológica</i> no seu ramo de negócios?					
a) A tecnologia no seu ramo está mudando rapidamente.	1	2	3	4	5
b) Mudanças tecnológicas fornecem grandes oportunidades no seu ramo.	1	2	3	4	5
c) É muito difícil prever onde a tecnologia no ramo vai estar nos próximos 2 ou 3 anos.	1	2	3	4	5
d) Grande número de ideias de novos produtos se torna possível com as inovações tecnológicas no ramo.	1	2	3	4	5
2. Até que ponto cada afirmativa reflete a <i>dinâmica</i> no <i>ambiente de negócios</i> da sua empresa?					
a) As preferências dos clientes estão continuamente evoluindo no seu ramo.	1	2	3	4	5
b) A demanda dos clientes por nossos produtos varia continuamente.	1	2	3	4	5
c) Os maiores concorrentes estão continuamente introduzindo novos produtos no mercado.	1	2	3	4	5

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| d) Os maiores concorrentes estão concebendo continuamente novas estratégias de vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

Seção F – Sobre os resultados da sua empresa

Para cada aspecto a seguir, indique o grau em que os resultados definidos para a sua empresa foram atingidos nos últimos três anos.	Não foi atingido				Totalmente atingido
a) atendimento ao consumidor	1	2	3	4	5
b) vendas a clientes atuais	1	2	3	4	5
c) vendas a novos clientes	1	2	3	4	5
d) participação de mercado	1	2	3	4	5
e) vantagem competitiva	1	2	3	4	5
f) margem de lucro	1	2	3	4	5
g) retorno sobre investimentos	1	2	3	4	5
h) retorno sobre ativos	1	2	3	4	5

Seção G – Sobre você

1. Qual é o seu cargo atual?

2. Há quanto tempo você está neste cargo?

Menos de 1 ano

De 2 a 5 anos

De 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

3. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

Menos de 1 ano

De 2 a 5 anos

De 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

4. O seu cargo atual é *relacionado ao marketing*?

Sim

Não

Se “Sim”, por favor, descreva como o seu cargo está *relacionado ao marketing*:

5. Qual é o título do cargo mais alto na área de marketing da sua empresa?

6. Qual o seu nível de escolaridade?

Ensino Médio (antigo
ecundário)

Superior incompleto

Superior completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

Outro, por favor, descreva:

7. Você tem alguma *qualificação formal* (cursos regulares) em Sim Não
Marketing ou já passou por algum *treinamento de*
Marketing?

Se “Sim”, por favor, descreva:

8. Qual é a faixa de idade?

Até 25 anos

De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 55 anos

56 ou mais anos

9. Onde está localizada a *matriz* da sua empresa?

Cidade: _____

País: _____

Terminou!
Muito obrigada pela sua participação.

André Torres Urdan / Luciana Terra Targino.

Professor Titular e Coordenador da Pesquisa / Mestranda e Assistente da Pesquisa.

Apêndice 3

Teste de significância entre as variáveis de desempenho

Teste de significância entre as variáveis de desempenho nos últimos três anos, Seção F do questionário, para o segmento Transacional / Relacional Interativo.

ANOVA(a)

ponto_QSF		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups		51,380	7	7,340	10,838	0,000
Within Groups		563,472	832	0,677		
Total		614,853	839			

a. Average Linkage (Between Groups) = 2

GAMES-HOWELL

1,00		1,00	,48091(*)	1,00	-0,26827	1,00	0,22528	1,00	-0,03869	1,00	-0,19326
2,00	-,48091(*)	2,00		2,00	-,74918(*)	2,00	-0,25563	2,00	-,51960(*)	2,00	-,67417(*)
3,00	0,26827	3,00	,74918(*)	3,00		3,00	,49355(*)	3,00	0,22958	3,00	0,07501
4,00	-0,22528	4,00	0,25563	4,00	-,49355(*)	4,00		4,00	-0,26397	4,00	-,41854(*)
5,00	0,03869	5,00	,51960(*)	5,00	-0,22958	5,00	0,26397	5,00		5,00	-0,15457
6,00	0,19326	6,00	,67417(*)	6,00	-0,07501	6,00	,41854(*)	6,00	0,15457	6,00	
7,00	0,22301	7,00	,70392(*)	7,00	-0,04526	7,00	,44829(*)	7,00	0,18432	7,00	0,02975
8,00	0,23371	8,00	,71462(*)	8,00	-0,03456	8,00	,45900(*)	8,00	0,19503	8,00	0,04046

Apêndice 4

Outros dados sobre o panorama das práticas de marketing das empresas brasileiras.

Tabela 9 – Distribuição de frequência da amostra na variável “Proporção da Receita da empresa que veio de exportação em 2008”. Questão 3 no questionário.

Nenhuma	Até 9%	De 10% até 24%	De 25% a 49%	De 50% a 75%	Mais de 75%	Informação não disponível
45,3	21,1	17,2	6,2	1,6	0,8	7,8

Tabela 10 – Distribuição de frequência da amostra na variável “Origem do capital da empresa”. Questão 4a no questionário.

Totalmente nacional	Nacional e estrangeiro	Totalmente estrangeiro	Total de empresas respondentes
80,5%	9,4%	10,2%	128

Tabela 11 – Distribuição de frequência da amostra na variável “Em que ano a empresa foi fundada”. Questão 2 no questionário.

1860 - 1900	1910 - 1940	1941 - 1961	1962 - 1982	1983 - 2000	2000 - 2008	Total de empresas respondentes
3%	5%	30%	34%	23%	4%	128

Tabela 12 – Distribuição de frequência da amostra na variável “Nível de mudança tecnológica no negócio da empresa”. Questão 1, seção E no questionário.

	Média	Desvio Padrão
q1sea) A tecnologia no seu ramo está mudando rapidamente.	3,3	1,2
q1seb) Mudanças tecnológicas fornecem grandes oportunidades no seu ramo.	3,6	1,2
q1sec) É muito difícil prever onde a tecnologia no seu ramo vai estar nos próximos 2 ou 3 anos.	2,6	1,0
q1sed) Grande número de idéias de novos produtos se torna possível com as inovações tecnológicas no seu ramo.	3,2	1,1

Tabela 13 – Distribuição de frequência da amostra na variável “Dinâmica no ambiente de negócio da empresa”. Questão 2, seção E no questionário.

	Média	Desvio padrão
q2sea) As preferências dos clientes estão continuamente evoluindo no seu ramo.	3,6	1,0
q2seb) A demanda dos clientes por produtos varia continuamente.	3,2	1,1
q2sec) Os maiores concorrentes estão continuamente introduzindo novos produtos no mercado.	3,1	1,2
q2sed) Os maiores concorrentes estão concebendo continuamente novas estratégias de vendas.	3,2	1,1

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)