

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO AO SETOR DE BENS**  
**DURÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR IMOBILIÁRIO**

**Marcelo Tadashi Sasaki**

**Orientador: Edson Crescitelli**

**São Paulo**

**2010**

Profª. Dra. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**MARCELO TADASHI SASAKI**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO AO SETOR DE BENS  
DURÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR IMOBILIÁRIO**

Dissertação apresentada ao Departamento de  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo como requisito  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração

**Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli**

**São Paulo**

**2010**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Sasaki, Marcelo Tadashi

Marketing de relacionamento aplicado ao setor de bens duráveis: um estudo de caso no setor imobiliário / Marcelo Tadashi Sasaki. – São Paulo, 2010.

227 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador : Edson Crescitelli

1. Marketing de relacionamento 2. Marketing 3. Bens duráveis  
4. Imóvel I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.812

**À esposa Cristiana, ao filho Ricardo,  
ao enteado Raul, aos pais Tadayoshi e Mieko,  
ao irmão Shindi e às tias Toshi e Kimico, pelo  
apoio e carinho indispensáveis aos meus dias.**

Meus Agradecimentos  
ao Prof. Dr. Edson Crescitelli pela orientação neste projeto e em minhas primeiras  
experiências como professor;  
às Prof. Dra. Ana A. Ikeda e Thelma V. Rocha pela rica e atenciosa contribuição na  
qualificação deste estudo;  
aos colaboradores da empresa estudada pela importante contribuição;  
aos amigos do curso de mestrado em administração da FEA-USP pelo companheirismo;  
e aos professores do curso que fazem com que este continue na ponta.

---

“A ignorância é morte, o conhecimento é vida. E esta é de pouco valor se transcorre na  
obscuridade, engolfada na ignorância e na miséria”.

*SWAMI VIVEKANANDA*

“Se os profissionais de marketing e gerentes mais graduados não entenderem e aceitarem  
valores de relacionamento como vantagens naturais, não haverá efeitos positivos do

Marketing de Relacionamento [...]”

*EVERT GUMMESSON*

---

## RESUMO

Este estudo aborda a adequação do Marketing de Relacionamento (MR) ao mercado de bens duráveis que, por definição, apresenta baixa taxa de recompra e interação entre cliente e empresa. O tema é relevante dado que o MR é pouco explorado nesse campo ao contrário dos serviços e negócios entre empresas (*business to business*), mercados com alto grau de recompra e/ou interações entre empresa e cliente. A proposta do estudo é verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de bens duráveis, a partir do entendimento do próprio MR, da cadeia produtiva de um mercado de bem durável e da atuação de uma empresa nesse mercado. Para se atingir os objetivos do estudo foi realizado um estudo de caso no mercado imobiliário residencial. A apresentação do caso está dividida em quatro partes principais: a parte introdutória discute a atuação da empresa em relação a diversos tópicos de marketing; a segunda parte descreve a cadeia produtiva da indústria da construção civil residencial; a terceira parte discute a natureza do produto imobiliário; e a quarta parte sumariza os principais pontos do programa de relacionamento com o cliente da empresa estudada no caso. Como resultados, descobriu-se que o mercado estudado é diferente de outros mercados de bens duráveis, principalmente pelo fato dos imóveis serem intangíveis no momento da venda. Além disso, os processos da cadeia produtiva da indústria da construção civil residencial se mostraram propícios para a aplicação do MR, pois os clientes dessa indústria são obrigados a se relacionar com a empresa durante o período de construção. Soma-se a esse fato o interesse do cliente em manter um relacionamento com a empresa, devido ao alto grau de envolvimento verificado na compra de imóveis. Ademais, a venda de um imóvel na planta apresenta características de serviços, campo em que o MR já é consolidado e, de forma complementar, a complexidade do processo de compra, recebimento e utilização do imóvel cria diversos encontros entre os clientes e as partes envolvidas, oportunidades para as empresas do setor criarem e cultivarem os relacionamentos.

## ABSTRACT

The subject of this study concerns the relationship marketing applied to the durable goods market that presents, by definition, a low rate of repurchase and interaction between industry and clients. It becomes a relevant subject due to the fact that relationship marketing it is not well explored in this field unlike the service's and business to business' markets, that are well known by their high rate of repurchase and/or interactions. The proposition of this study is to verify if and how the relationship marketing can be applied to the durable goods market, from the understanding of the relationship marketing theory, of the production chain of the durable good market, and the operation of an industry of this segment. To accomplish the goals a case study in the residential real estate market was used. It is shown in four parts: the introductory part demonstrates how the company studied manages marketing, the second part shows how the production chain of the residential real estate market works, the third one discuss the nature of the real estate industries' product, and finally, the fourth part summarizes the relationship marketing program of one big player of this market. The conclusions showed that the residential real estate market works differently from others durable goods, mainly due to the intangibility of the real estate under construction at the sale's moment. And Also that the processes of the production chain of the residential real estate industry provide an extremely favorable environment for the application of the relationship marketing, because the clients of this industry are obligated to keep a relationship with the company during the construction time and the fact that the purchase of a real estate is a high involvement type turns the clients more interested in a relationship than ever. Other factor that contributed to support the findings were the fact that the selling of a residential real estate presents the services' characteristics, field where the relationship market is consolidated and finally the complexity of the purchase, receive and use process creates many encounters between the clients and the other parts involved, opportunities for the companies of the sector to start and cultivate a relationships with the customers.

## SUMÁRIO

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| RESUMO.....                                                                      | viii       |
| ABSTRACT.....                                                                    | ix         |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....                                              | xii        |
| RELAÇÃO DE ILUSTRAÇÕES.....                                                      | xiii       |
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                                        | <b>1</b>   |
| 1.1 Objetivo.....                                                                | 4          |
| 1.2 Justificativa.....                                                           | 5          |
| 1.3 Método Adotado e Questões de Estudo.....                                     | 6          |
| 1.4 Estrutura do Estudo.....                                                     | 8          |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                                             | <b>11</b>  |
| 2.1 Novo Contexto de Mercado.....                                                | 11         |
| 2.2 Conceitos Básicos de Marketing de Serviços.....                              | 19         |
| 2.3 Valor, Qualidade, Satisfação e Lealdade.....                                 | 25         |
| 2.4 Marketing de Relacionamento.....                                             | 40         |
| 2.4.1 Marketing de Relacionamento na Evolução do Pensamento de<br>Marketing..... | 40         |
| 2.4.2 Conceitos.....                                                             | 47         |
| 2.4.2.1 Expressão “Marketing de Relacionamento”.....                             | 47         |
| 2.4.2.2 Definições.....                                                          | 49         |
| 2.4.2.3 Mudança de Paradigma.....                                                | 56         |
| 2.4.3 Implantação de uma Estratégia de Marketing de Relacionamento.....          | 63         |
| 2.4.4 Benefícios do Marketing de Relacionamento.....                             | 71         |
| 2.5 Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente – CRM.....                     | 76         |
| 2.6 Bens Duráveis.....                                                           | 80         |
| <b>3. MERCADO IMOBILIÁRIO.....</b>                                               | <b>85</b>  |
| 3.1 Panorama Geral do Mercado.....                                               | 85         |
| 3.2 A Crise.....                                                                 | 89         |
| 3.3 Processo de Compra de Imóveis.....                                           | 92         |
| <b>4. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....</b>                                            | <b>98</b>  |
| <b>5. CASO PESQUISADO.....</b>                                                   | <b>112</b> |
| 5.1 Forma de Atuação da Empresa em Marketing.....                                | 113        |

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2 Cadeia Produtiva da Construção Civil Residencial.....            | 118        |
| 5.2.1 Participantes da Cadeia Produtiva.....                         | 119        |
| 5.2.2 Incorporação.....                                              | 122        |
| 5.2.3 Construção e Venda.....                                        | 124        |
| 5.2.4 Sistema de Preço de Custo.....                                 | 135        |
| 5.2.5 Encontros entre Clientes e Empresas no Processo de Compra..... | 138        |
| 5.3 Imóveis na Planta - Bem ou Serviço?.....                         | 143        |
| 5.3.1 Intangibilidade.....                                           | 144        |
| 5.3.2 Inseparabilidade.....                                          | 147        |
| 5.3.3 Heterogeneidade.....                                           | 151        |
| 5.3.4 Percibilidade.....                                             | 153        |
| 5.3.5 Conclusão da Discussão.....                                    | 158        |
| 5.4 Programa de Relacionamento da Empresa.....                       | 161        |
| 5.4.1 Principais Conceitos.....                                      | 161        |
| 5.4.2 Parcerias.....                                                 | 172        |
| 5.4.3 Análise do Programa de Relacionamento.....                     | 174        |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                  | <b>177</b> |
| 6.1 Conclusões.....                                                  | 177        |
| 6.2 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros.....                 | 188        |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                              | <b>189</b> |
| <b>ANEXO I.....</b>                                                  | <b>208</b> |

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACSI – American Customer Satisfaction Index

AMA – American Marketing Association

BACEN – Banco Central do Brasil

BM&FBOVESPA – Integração entre a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros e a  
Bolsa de Valores de São Paulo

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CMN – Conselho Monetário Nacional

CLV – Customer Lifetime Value

CRM – Customer Relationship Management

EPUSP – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCC – Índice Nacional da Construção Civil

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos SocioEconômicos

MR – Marketing de Relacionamento

PIB – Produto Interno Bruto

SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo

SECOVI – SP – Sindicato da Construção Civil de São Paulo

TI – Tecnologia da Informação

## RELAÇÃO DE ILUSTRAÇÕES

### RELAÇÃO DE FIGURAS

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 – Revisão Bibliográfica do MR.....                                    | 8   |
| Figura 2 – Assuntos Abordados na Revisão Bibliográfico do Estudo.....          | 9   |
| Figura 3 – Empregos em Fabricação.....                                         | 15  |
| Figura 4 – Empregos em Serviços.....                                           | 15  |
| Figura 5 – Diferenças entre Mercados Competitivos e Não Competitivos.....      | 17  |
| Figura 6 – Marketing de Massa x Marketing <i>One to One</i> .....              | 18  |
| Figura 7 – Escala de Tangibilidade de Hoffman <i>et al.</i> .....              | 22  |
| Figura 8 – Escala de Tangibilidade de Lovelock e Wright.....                   | 22  |
| Figura 9 – Formação do Valor Percebido.....                                    | 28  |
| Figura 10 – Qualidade Total Esperada.....                                      | 32  |
| Figura 11 – Modelo de Qualidade de Serviço.....                                | 32  |
| Figura 12 – Medição da Qualidade do Serviço.....                               | 35  |
| Figura 13 – Relação entre Qualidade, Satisfação e Lealdade.....                | 37  |
| Figura 14 – O Círculo Virtuoso da Lealdade.....                                | 38  |
| Figura 15 – Modelo de Lucratividade do Relacionamento.....                     | 39  |
| Figura 16 – Uma Mudança dos 4Ps para Relacionamentos, Redes e Interação.....   | 57  |
| Figura 17 – Os Processos Universais de Marketing.....                          | 63  |
| Figura 18 – Taxa Selic.....                                                    | 87  |
| Figura 19 – Evolução do Crédito Imobiliário.....                               | 87  |
| Figura 20 – Evolução do Número de Crédito Imobiliário Concedido.....           | 88  |
| Figura 21 – Unidades Habitacionais Lançadas.....                               | 88  |
| Figura 22 – Crédito Imobiliário / PIB (2004).....                              | 90  |
| Figura 23 – Lançamentos no Município de São Paulo.....                         | 91  |
| Figura 24 – Comercialização de Imóveis Novos por Mês.....                      | 91  |
| Figura 25 – Comercialização de Imóveis Novos por Ano.....                      | 92  |
| Figura 26 – Quatro Tipos de Comportamento de Compra.....                       | 93  |
| Figura 27 – Processos de Compra.....                                           | 95  |
| Figura 28 – Hierarquia das Necessidades e o Produto Imobiliário.....           | 95  |
| Figura 29 – Modelo Hipotético da Cadeia Produtiva da Indústria de Imóveis..... | 110 |
| Figura 30 – Cadeia Produtiva da Construção Civil.....                          | 119 |
| Figura 31 – Processo de Compra de Terrenos.....                                | 123 |
| Figura 32 – Sistema de Preço Fechado.....                                      | 125 |
| Figura 33 – Funcionamento do <i>Stand</i> de Venda.....                        | 130 |
| Figura 34 – Relações e Conflito de Interesses.....                             | 131 |
| Figura 35 – Problema no Processo de Venda.....                                 | 132 |
| Figura 36 – Fluxo de Pagamento (Preço Fechado).....                            | 134 |
| Figura 37 – Sistema de Preço de Custo.....                                     | 137 |
| Figura 38 – Fluxo de Pagamento (Preço de Custo).....                           | 138 |
| Figura 39 – Fases do Relacionamento com o Cliente.....                         | 162 |
| Figura 40 – Tom da Relação.....                                                | 165 |
| Figura 41 – Régua de Relacionamento (Ano 1).....                               | 166 |
| Figura 42 – Drivers da Mensagem ao Longo do Ciclo de Relacionamento.....       | 168 |
| Figura 43 – Régua de Relacionamento (Ano 2).....                               | 169 |
| Figura 44 – Régua de Relacionamento (Ano 3).....                               | 170 |
| Figura 45 – Relações da Incorporadora / Construtora.....                       | 179 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Figura 46 – Relações do Cliente..... | 181 |
|--------------------------------------|-----|

## RELAÇÃO DE QUADROS

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 – Definições de Serviço.....                                                                                          | 21  |
| Quadro 2 – Intangibilidade.....                                                                                                | 23  |
| Quadro 3 – Inseparabilidade.....                                                                                               | 23  |
| Quadro 4 – Heterogeneidade.....                                                                                                | 24  |
| Quadro 5 – Percibilidade.....                                                                                                  | 24  |
| Quadro 6 – Modelos “Means-End-Chain” Escolhidos e seus Relacionamentos.....                                                    | 27  |
| Quadro 7 – Conceitos de Satisfação.....                                                                                        | 34  |
| Quadro 8 – O Desenvolvimento do Pensamento de Marketing.....                                                                   | 42  |
| Quadro 9 – Escolas do Pensamento de Marketing.....                                                                             | 44  |
| Quadro 10 – Fases Teóricas (Longos Períodos).....                                                                              | 45  |
| Quadro 11 – Fases Teóricas (Curtos Períodos).....                                                                              | 46  |
| Quadro 12 – Definições de Marketing de Relacionamento.....                                                                     | 51  |
| Quadro 13 – Diferenças Básicas entre Marketing Transacional e de Relacionamento.....                                           | 60  |
| Quadro 14 – Continuum do Marketing.....                                                                                        | 61  |
| Quadro 15 – O Antagonismo do Marketing Transacional para o de Relacionamento do Ponto de Vista do Vendedor e do Comprador..... | 61  |
| Quadro 16 – Diferenças entre Marketing de Massa e Customizado.....                                                             | 62  |
| Quadro 17 – Os 30 Relacionamento do MR – “30 Rs”.....                                                                          | 69  |
| Quadro 18 – Benefícios do Marketing de Relacionamento para a Empresa.....                                                      | 75  |
| Quadro 19 – Vida Útil Recomendada pelas Normas Inglesas.....                                                                   | 84  |
| Quadro 20 – Vida Útil Recomendada pelas Normas Européias.....                                                                  | 84  |
| Quadro 21 – Papéis de Compra.....                                                                                              | 97  |
| Quadro 22 – Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.....                                                  | 101 |
| Quadro 23 – Relação das Teorias e Questões Investigativas.....                                                                 | 114 |
| Quadro 24 – Encontros dos Clientes no Processo de Compra do Imóvel.....                                                        | 139 |
| Quadro 25 – Problemas e Soluções em Serviços x Práticas da Construção Civil Residencial.....                                   | 158 |
| Quadro 26 – Tangibilidade no Momento da Venda.....                                                                             | 160 |
| Quadro 27 – Definindo o Relacionamento.....                                                                                    | 163 |
| Quadro 28 – “Experiences” (Lista de Sugestões).....                                                                            | 171 |
| Quadro 29 – Quantidade de Parceiros por Categoria.....                                                                         | 172 |
| Quadro 30 – Gestão do MR x Práticas do Programa de Relacionamento.....                                                         | 176 |
| Quadro 31 – Respostas das Questões de Estudo.....                                                                              | 187 |

## RELAÇÃO DE TABELAS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Porcentagem dos Serviços no PIB.....                       | 16 |
| Tabela 2 – Classificação de Bens Duráveis Segundo IBGE e Índices..... | 82 |

## 1. INTRODUÇÃO

A implantação do Plano Real, em 1994, foi o marco inicial de um processo que teve como consequência o atingimento da estabilidade econômica pelo Brasil. A partir desse plano, a inflação sofreu uma drástica redução, interrompendo um processo de superinflação crônica que o país enfrentou durante anos e que desestabilizava a economia (DIEESE, 2004).

Junto com o controle da inflação, vieram tentativas de controle da taxa de juros. No governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), primeira gestão após a implantação do Plano Real, a média da Taxa Selic ficou em torno de 26,5% ao ano, no entanto, nos momentos mais críticos a taxa de juros chegou a alcançar 54% ao ano (ISTO É, 2009).

O aumento na taxa de juros era uma ferramenta usada pelo governo em momentos de crise, para evitar ou diminuir a fuga de capitais (DIEESE, 2004). As sucessivas crises, Mexicana (1995), Asiática (1997), Russa (1998), Argentina (2001), as incertezas, em 2002, quanto ao próximo governo brasileiro eleito em 2003, o aumento da taxa de juros dos EUA em 2004 e a crise financeira mundial de 2008, somadas a essa estratégia de utilização da taxa de juros para regular a evasão de divisas, fizeram com que o Brasil alcançasse uma taxa abaixo de dois dígitos somente em junho de 2009 (BACEN, 2009a).

A progressiva diminuição da taxa de juros e o controle da inflação criaram um ambiente favorável para o aumento no volume de crédito concedido e, conseqüentemente, aumento no consumo. O crédito às pessoas físicas em relação ao PIB saiu de um patamar de 1,5%, em junho de 1994, para 15% em setembro de 2009 (BACEN, 2009b). Somente no período de junho de 2000 a junho de 2009 o volume de crédito às pessoas físicas teve um crescimento de 688%, saindo de um volume de R\$ 56 bilhões para R\$ 450 bilhões (BACEN, 2009c).

Esse aumento no crédito concedido incentiva, principalmente, a indústria de bens duráveis, bens tangíveis normalmente usados durante um período de tempo, como geladeiras, ferramentas e vestuário (KOTLER, 2000, p.418), pois estes são mais caros que os bens de consumo e conseqüentemente demandam mais o uso do crédito. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2009a), de janeiro de 1991 a dezembro de 2007, o índice de produção industrial de bens de consumo aumentou 65%, enquanto o mesmo índice para bens duráveis aumentou 183%.

A melhora do cenário econômico interno representava, para as empresas, uma oportunidade de crescimento. As companhias brasileiras, no entanto, tinham dificuldades em captar recursos devido ao seu alto custo e ao ineficiente sistema tributário, aliados à falta de uma poupança interna no país (RIBEIRO NETO; FAMÁ, 2002, p.29). A captação de recursos via mercado de capitais se apresentava, portanto, como uma das principais alternativas.

As mudanças em direção à estabilidade econômica convergiam com mudanças na legislação do mercado de capitais. Em março de 1987, foi criada a Resolução 1.289 pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) que disciplinava o investimento externo no mercado de capitais. Essa Resolução estabelecia regulamentos sobre investimentos em três anexos: Sociedades de Investimento de Capital Estrangeiro (Anexo I); Fundos de Investimento (Anexo II); Carteiras Administradas de Títulos e Valores Mobiliários (Anexo III), sendo as três modalidades de investimentos mantidas e constituídas no país (LEAL; RÊGO, 1997, p. 83).

No entanto, ainda segundo Leal e Rêgo (1997, p. 83), foi a aprovação do regulamento Anexo IV, em maio de 1991, o fator chave para a liberalização do mercado brasileiro ao investidor estrangeiro. O regulamento disciplinou a criação e a administração de carteira de valores mobiliários mantida no país por investidores institucionais constituídos no exterior: Fundos de Pensão, Carteiras Próprias de Instituições Financeiras, Companhias Seguradoras e Fundos Mútuos de Investimento. Com isso o volume de investimentos passou de US\$ 386 milhões, em 1991, para US\$ 1.314, em 1992.

Mais recentemente, em dezembro de 2000, a BOVESPA, que na data era a bolsa oficial do Brasil, criou uma nova listagem de empresas denominada Novo Mercado, composto por companhias que adotaram novas práticas de Governança Corporativa, principalmente ligadas à maior transparência na divulgação de informações, com o intuito de aumentar o interesse, a confiança do investidor e o volume investido, bem como valorizar as companhias, incentivando assim, a abertura de capital de mais empresas (BM&FBOVESPA, 2009a).

Os incentivos à abertura de capital somados à melhora da conjuntura econômica resultaram em um aumento gradativo no número de empresas que buscavam recursos por meio de abertura de capital, partindo de um número de sete empresas, em 2004, para sessenta e quatro empresas, em 2007. Nos anos de 2008 e 2009 o número baixou para apenas quatro e seis, respectivamente, devido à crise financeira desencadeada no mercado imobiliário dos Estados Unidos da América (EUA). Das cento e dezesseis empresas que abriram capital, entre 2004 e

2009, 20 (17%) eram do setor de construção civil, maior número entre todos os setores, e 6 (5%) do setor de exploração de imóveis (BM&FBOVESPA, 2009b).

Com a abertura de capital, pequenas empresas familiares se tornaram, em pouco tempo, grandes conglomerados controlados por fundos de investimentos internacionais. O controle internacional e o crescimento abrupto aumentaram a competitividade no mercado, obrigando a maioria das empresas a buscar uma maior profissionalização da administração.

No entanto, somente a injeção de capital e a profissionalização administrativa não são suficientes para que uma empresa sobreviva no mercado. A criação de diferenciais competitivos em relação aos concorrentes se faz necessária. Como é cada vez mais difícil encontrar maneiras de se diferenciar dos concorrentes, tanto em bens quanto em serviços (VAVRA, 1993, p. 8), o Marketing de Relacionamento (MR) pode representar um grande diferencial para as empresas.

É nesse sentido que o MR vem sendo estudado por diversos autores, principalmente no campo dos serviços (BERRY, 1983; GRONROOS, 1990; McKENNA, 1991; GORDON, 1998; GUMMESSON, 2005; IKEDA, 2000; BRETZKE, 2000; BOGMANN, 2000; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001) e negócios entre empresas - *Business to Business* (JACKSON, 1985; FORD, 2002; FORD *et al*, 2002; ANDERSON *et al*, 1984; CRESCITELLI, 2003; ROCHA, 2007), mercados com alta taxa de recompra e / ou alto grau de contato com o cliente.

Há, no entanto, uma clara lacuna a ser preenchida, no que diz respeito ao conhecimento acadêmico de MR em mercados de bens duráveis. É por essa razão, que o foco deste estudo será no MR aplicado a esse mercado, que, por definição, apresenta baixa taxa de recompra.

A fim de alcançar maior qualidade e objetividade nos resultados, decidiu-se por focar este trabalho no estudo de negócios com os consumidores finais (*Business to Consumer*), assim como escolher um mercado de bens duráveis específico, o segmento de imóveis residenciais novos.

Diante do cenário encontrado a questão principal que se apresenta para esta dissertação é a seguinte:

Se e como a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis residenciais novos?

## **1.1 OBJETIVO**

O objetivo central deste estudo é verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de imóveis residenciais novos.

Os objetivos secundários são os seguintes:

- Entender o funcionamento geral do mercado de imóveis residenciais novos;
- Investigar se e como o MR é utilizado em uma empresa do setor de imóveis residenciais novos;
- Investigar se a baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos prejudica a utilização do MR;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O foco em transações *Business to Consumer* foi influenciado pela existência de um grande volume de conhecimento desenvolvido sobre MR entre empresas (*Business to Business*) e a sua importância clara e indiscutível nesse tipo de transação (JACKSON, 1985; FORD, 2002; FORD *et al*, 2002; ANDERSON *et al*, 1984; CRESCITELLI, 2003; ROCHA, 2007).

Já a escolha do mercado de bens duráveis leva em conta três fatores. Primeiramente, notou-se que a literatura sobre MR é fundamentada em serviços (BERRY, 1983; GRONROOS, 1990; McKENNA, 1991; GORDON, 1998; GUMMESSON, 2005; IKEDA, 2000; BRETZKE, 2000; BOGMANN, 2000; NICKELS; WOOD, 1999; PEPPERS; ROGERS, 2001) e em negócios entre empresas (*Business to Business*). O segundo fator é que esses produtos, por definição, apresentam baixa taxa de recompra, ao contrário de muitos serviços que apresentam uma utilização contínua, conseqüentemente, com maior contato entre clientes e empresas. E o terceiro fator, é que tratar-se-á de um bem e não de um serviço.

A escolha do mercado imobiliário se justifica pelo fato de um imóvel ser um bem durável, cumprindo, portanto, os requisitos da proposta de estudo, além de apresentar um grande peso e influência na economia. O setor sozinho responde por 5% do número de empregos de todo o país, aproximadamente dois milhões de trabalhadores, de acordo com o Ministério do Trabalho (2009), e tem uma participação no PIB que varia de 5% (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2009) a 16% (EPUSP, 2002, p.6), dependendo da metodologia de cálculo.

Por último, a falta de estudos relacionados a marketing no mercado imobiliário e o interessante momento econômico pelo qual essa indústria está passando, com um aumento de 1.268% no volume de crédito imobiliário concedido no país e de 531% no número unidades financiadas, ambos entre 2003 e 2008 (SECOVI-SP, 2009), também fazem parte dos principais fatores que incentivaram a escolha do mercado em questão.

### 1.3 MÉTODO ADOTADO E QUESTÕES DE ESTUDO

Esta seção traz de maneira resumida a explicação do método adotado que se encontra na íntegra no capítulo 4, além das grandes questões que envolvem esta dissertação.

Utiliza-se do método de estudo exploratório, pois não foram encontrados trabalhos relevantes que tratassem especificamente de MR no mercado de bens duráveis. Segundo Selltiz (1967, p. 59), os objetivos dos estudos exploratórios são:

“[...] familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses, assim como aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações da vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais.”

Mattar (1996, p.18), considera a pesquisa exploratória mais apropriada para os estágios iniciais do estudo, quando o pesquisador busca familiarizar-se com o tema. Ela “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.”

Para se alcançar os objetivos traçados, será realizado o levantamento bibliográfico acerca dos seguintes assuntos: novo contexto de mercado, conceitos básicos de marketing de serviços, valor, qualidade, satisfação e lealdade, MR, gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), bens duráveis e mercado imobiliário.

Em seguida, será feita uma pesquisa de campo, um estudo de caso, em uma empresa que produz e vende imóveis novos. Segundo Yin (2005, p.19), o estudo de caso é apenas uma das maneiras de se fazer pesquisa, tendo o pesquisador muitas outras opções como experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, etc. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão de pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

A definição desses três fatores, portanto, foi determinante para a escolha do método. A questão do tipo “como”, a falta de controle sobre o evento estudado e o foco em um fenômeno contemporâneo levam ao estudo de caso.

Cabe ressaltar que, segundo Martins e Theóphilo (2007, p.61):

“[...] a estratégia de pesquisa estudo de caso pede a avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um estudo profundo e delimitado – problema da pesquisa -, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.”

As questões do estudo, por sua vez, são proposições que, segundo Yin (2005, p.42), direcionam a atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo. As questões, além de refletirem a teoria, também começam a mostrar onde se deve procurar evidências relevantes.

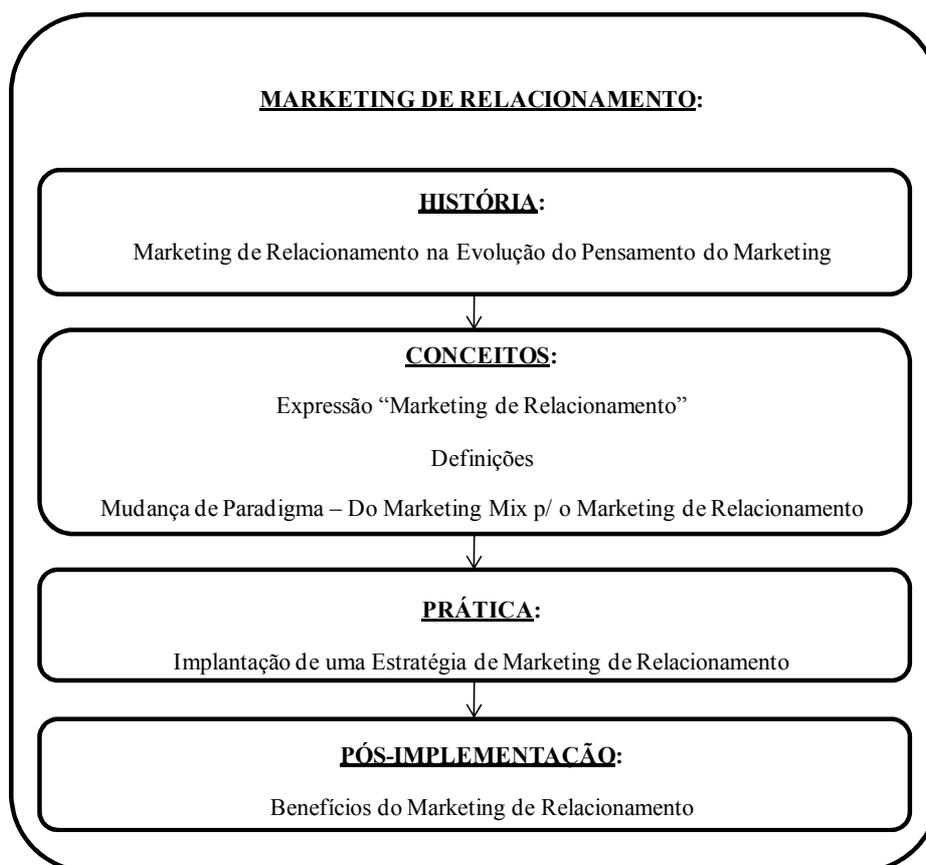
Sendo assim, foram levantadas as seguintes questões de estudo:

- Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?
- Os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR?
- A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR?
- As empresas do setor de imóveis residenciais novos atuam de acordo com a teoria do MR?
- As empresas do setor de imóveis residenciais novos entendem MR como programas de relacionamento?

## 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente estudo está dividido em três partes principais: a primeira é o levantamento de dados bibliográfico sobre MR e assuntos correlatos, a fim de entender o seu significado, a sua evolução, os ambientes nos quais ele foi fundamentado, suas aplicações e propósitos. Para tanto seguiu-se o raciocínio apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – Revisão Bibliográfica do MR**

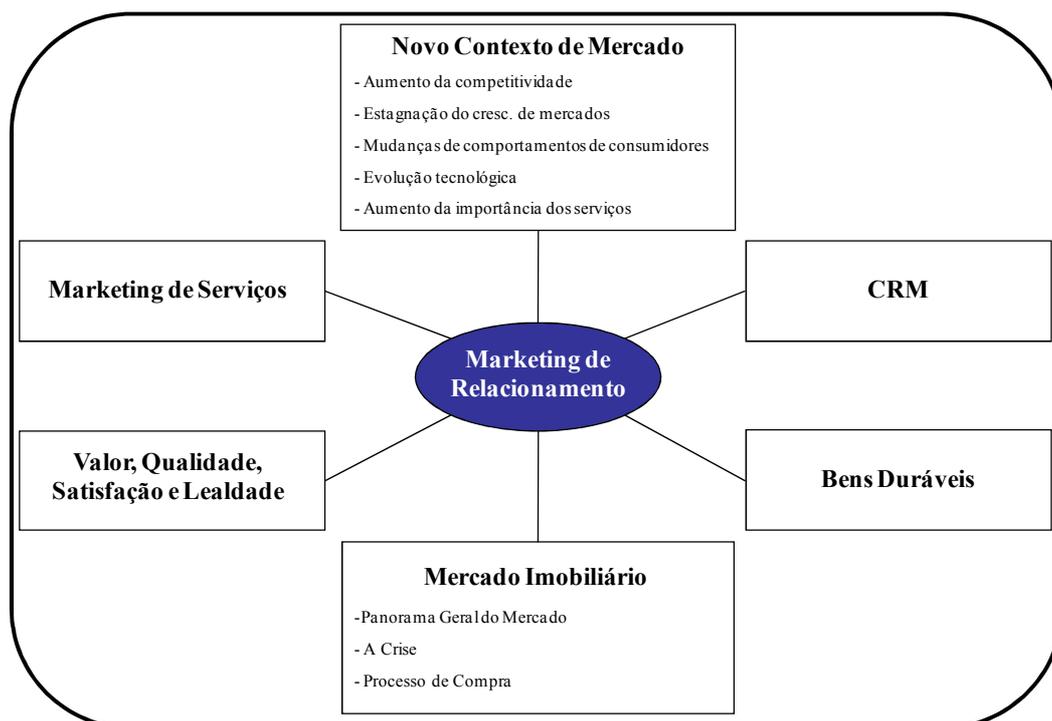


Fonte: Elaborado pelo autor

Investigou-se, portanto, o contexto histórico do MR, seus conceitos, a abordagem da teoria em relação à prática do MR e os fatores chamados neste estudo de pós-implementação, que seriam os benefícios de se adotar tal prática.

Além do MR, foram abordados também, assuntos correlatos necessários para o entendimento deste estudo. Os assuntos abordados em torno do MR são apresentados na Figura 2:

**Figura 2 – Assuntos Abordados na Revisão Bibliográfica do Estudo**



Fonte: Elaborado pelo autor

A abordagem do mercado imobiliário, mercado escolhido para o estudo de caso, é a segunda parte deste estudo. Ele foi incluído na Figura 2, que une os “assuntos correlatos” com o MR, para que se possa vislumbrar todo o universo do trabalho realizado antes da pesquisa de campo.

Sobre o mercado imobiliário, buscou-se o entendimento do atual contexto de mercado, levantando os principais fatores que o influenciam, sua magnitude frente à economia brasileira e a explicação de conceitos fundamentais que giram em torno desse mercado. A crise mundial financeira também é explicada nesta parte, pois é diretamente relacionada com alguns acontecimentos do mercado local.

A terceira parte do estudo aborda a pesquisa de campo, um estudo de caso que examina, à luz da teoria de MR, o funcionamento da indústria imobiliária, com o intuito principal de verificar se e como o MR pode ser aplicado no mercado de imóveis residenciais novos.

O estudo de caso possui quatro partes principais: a primeira demonstra a forma de atuação da empresa em relação a diversos tópicos de marketing levantados ao longo da pesquisa bibliográfica. A segunda parte descreve a cadeia produtiva do mercado de construção civil residencial. A terceira parte discute o mercado de imóveis na planta sob a perspectiva de Hoffman *et al* (2009) acerca dos problemas e soluções acarretados pelas quatro características

dos serviços, intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade. E a quarta parte descreve os principais pontos do programa de relacionamento da empresa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda o que se denominou “novo contexto de mercado”, no intento de explicar como e porque o aumento da competitividade no mercado, as mudanças de comportamento dos consumidores, a evolução tecnológica, o aumento da importância dos serviços e a estagnação do crescimento dos mercados em geral criaram um ambiente favorável para o crescimento do MR.

Em seguida são expostos conceitos básicos de marketing de serviços e valor, qualidade, satisfação e lealdade, assuntos necessários para o bom entendimento do MR.

O tema central do estudo, o MR, é então apresentado seguindo um raciocínio que parte de sua história, surgimento do assunto dentro do marketing e os primeiros relatos da expressão “Marketing de Relacionamento”. Em seguida são apresentados seus conceitos, a fim de entender o seu significado, a sua evolução e os ambientes nos quais ele foi fundamentado. Por último, são abordados conceitos práticos de implementação do MR e seus benefícios (pós-implementação).

Como complemento aos assuntos necessários para o entendimento deste estudo, foram abordados também *customer relationship management* (CRM) e, por fim, os conceitos de bens duráveis, no intuito de clarificar o entendimento desse termo.

### 2.1 NOVO CONTEXTO DE MERCADO

Durante anos, a maior parte das organizações abordou o marketing como um conjunto de transações não-interligadas entre vendedor e cliente (NICKELS; WOOD, 1999, p.5). No entanto, as mudanças de mercado, principalmente o aumento da competitividade, mudanças de comportamento dos consumidores, evolução tecnológica, aumento da importância dos serviços e estagnação do crescimento de mercados são os principais fatores que contribuíram para o surgimento de um cenário favorável para o crescimento do marketing de relacionamento.

Do que se trata essa nova concorrência ou aumento de competitividade? É suficientemente diferente para justificar o termo “nova”? Gronroos (1990, p.16) coloca essas questões para defender que: a competição acirrada, em um número cada vez maior de setores industriais, faz com que as empresas tenham que levar em consideração as novas exigências do mercado para que possam agregar mais valor para os clientes nas suas soluções técnicas que se vêem embutidas em uma mercadoria ou serviço. Conseqüentemente, mais serviços e acessórios do tipo serviço são desenvolvidos e incluídos na oferta.

Para Hoffman *et al* (2009, p.4), o acirramento competitivo também se dá no campo dos serviços, seja para empresas de bens como para empresas tradicionais de serviços. Exemplifica que as indústrias tradicionais de bens, como a automobilística, estão agora enfatizando os aspectos de serviço dos seus negócios, como financiamento com baixa taxa de juros, acordos de leasing atraentes, garantias de fábrica estendidas, garantias de baixa manutenção e serviços de transporte para clientes. Simultaneamente tem-se ouvido menos a respeito dos aspectos tangíveis dos veículos – consumo de combustível, aceleração e bancos de couro – nas comunicações de marketing dessas empresas.

Quando novos elementos são acrescentados aos bens ou aos componentes de serviço, no relacionamento com o cliente, essas relações ampliam-se. Tradicionalmente, o marketing organizado hierarquicamente em um departamento de vendas / marketing tem sido o responsável pelo relacionamento com o cliente. As outras funções da empresa se envolvem, porém apenas em uma extensão muito limitada. À medida que esse relacionamento cresce em escopo, mais funções se colocam em contato imediato com os clientes. A responsabilidade por manter e desenvolver os relacionamentos com os clientes, ou seja, o que normalmente se chama de marketing, não está mais unicamente relacionada ao departamento de marketing e ao vice-presidente de marketing. Na estrutura organizacional, essa nova responsabilidade compartilhada com relação ao marketing tem que ser reconhecida (GRONROOS, 1990, p.17).

Os consumidores, por sua vez, demandam mais do que uma solução técnica para o problema por parte da empresa de serviços ou do fabricante das mercadorias. Clientes estão se tornando gradualmente mais sofisticados (GRONROOS, 1990, p.17).

Para Vavra (1993, p.23), à medida que a concorrência vem mudando, da mesma forma o consumidor vem mudando. Os consumidores vêm se tornando crescentemente céticos em relação aos interesses das empresas em satisfazer suas necessidades individuais, as ações públicas contra as corporações americanas têm crescido exponencialmente, estão mais

interessados nas garantias pelas quais os fornecedores assumirão responsabilidade pelos defeitos dos produtos. Eles desejam produtos de alta qualidade e esperam franqueza dos fornecedores. O movimento consumerista, resultado dessa crescente desconfiança dos consumidores em relação às indústrias, é o que Peter Drucker chamou “a vergonha do marketing”. A tese de Drucker é que se o marketing vem fazendo o que se pressupõe fazer – ouvir e atender clientes -, um movimento consumerista não seria necessário. E complementa que a lealdade de marca entre os consumidores virtualmente desapareceu à medida que eles perceberam que todas as marcas são praticamente iguais.

A tecnologia, segundo McKenna (1991, p.1), está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado. Para ele, as transformações no marketing são impulsionadas pelo enorme poder e pela disseminação onipresente da tecnologia. A tecnologia, hoje, é tão penetrante que é praticamente inútil traçar distinções entre empresas e setores tecnológicos e não-tecnológicos: existem apenas empresas de tecnologia. A tecnologia introduziu-se nos produtos, no local de trabalho e no mercado com uma velocidade e uma amplitude impressionantes. As empresas bem-sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos às estratégias dos clientes. As empresas de hoje devem praticar a escola de marketing do “vamos descobrir se e como as cores são importantes para seu objetivo final”, ao invés de “qualquer cor desde que seja preto” ou da posterior escola do “diga que cor prefere”.

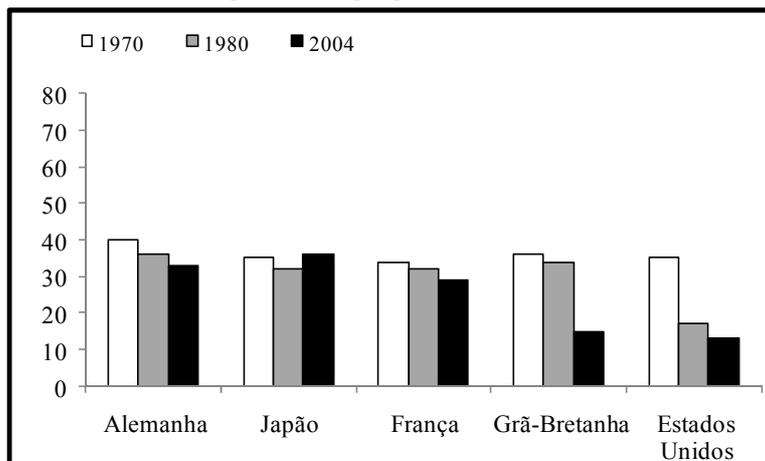
Para McKenna (1991, p.4), a alternativa a antiga abordagem de marketing é o marketing baseado no conhecimento e na experiência. O marketing baseado no conhecimento exige uma empresa dominante em uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente; da concorrência; de seus clientes; das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo; e de sua própria organização, recursos, planos e forma de fazer negócios. Armadas com esses conhecimentos, as empresas podem colocar em prática de três formas essenciais o seu marketing baseado no conhecimento: integrando o cliente no processo de desenvolvimento, a fim de garantir um produto específico não apenas às suas necessidades, mas também às suas estratégias; gerar uma mentalidade voltada para nichos de mercados, a fim de usar o conhecimento da empresa sobre os canais e mercados para identificar segmentos de mercado que a empresa pode conquistar; e desenvolvendo a infra-estrutura de fornecedores, revendedores, sócios e usuários cujas relações ajudarão a manter e dar apoio à reputação da empresa, conferindo-lhe uma vantagem tecnológica.

A outra metade desse novo paradigma de marketing segundo McKenna (1991, p.4), é aquele baseado na experiência, que enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Com essa abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto. Ao mesmo tempo, essas empresas tanto avaliam sua própria tecnologia para analisar sua aceitação quanto cooperam com outras empresas de modo a criar sistemas e soluções mutuamente vantajosas. Esses encontros – com cliente, concorrente e tecnologias internas e externas – conferem às empresas a experiência inicial que necessitam para investir no desenvolvimento do mercado e para assumir riscos inteligentes e calculados.

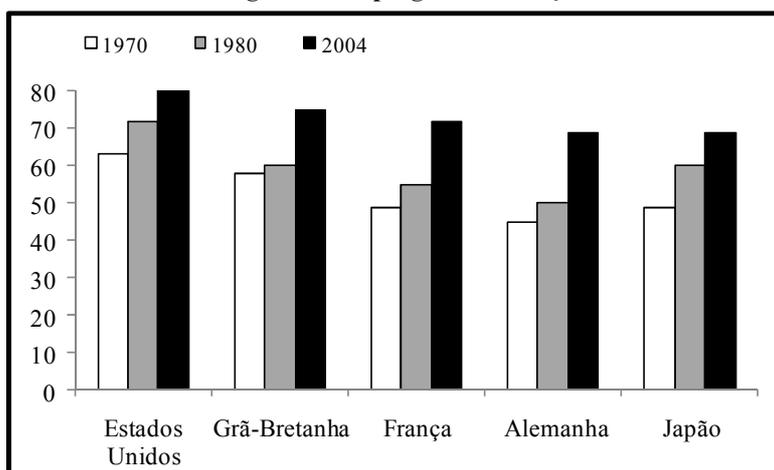
Grooroos (1990, p.17), explica que os desenvolvimentos tecnológicos, especialmente na área da tecnologia da informação, permitem que as empresas criem novos serviços com maior facilidade. Para Lovelock e Wright (2001, p.11), as novas tecnologias estão alterando radicalmente o modo pelo qual muitas organizações de serviço negociam com seus clientes, bem como aquilo que acontece nos bastidores.

Segundo Gummesson (2005, p.25), a tecnologia da informação pode facilitar a criação de redes próximas de fornecedor cliente, dando o exemplo da Procter e Gamble, a maior produtora de bens de consumo embalados do mundo, que uniu forças com a Wal-Mart, a maior varejista do mundo, para montar um sistema de informações que coordena a produção e a entrega dos produtos on-line com vendas nas lojas. No entanto, ele (GUMMESSON, 2005, p.30) afirma que a TI não deu vida ao MR e ao CRM, como às vezes se reivindica; a TI somente os modificou.

O marketing de relacionamento surgiu nos serviços, portanto, outro fator que sem dúvida favoreceu o surgimento da necessidade um novo raciocínio de marketing foi o aumento da importância dos serviços. Segundo Hoffman *et al* (2009, p.15), setores emergentes de serviço (com e sem fins lucrativos) estão agora dominando economias que antes eram conhecidas por seu poder industrial. Nos EUA, por exemplo, em 1900, 30% da mão-de-obra estava empregada em setores de serviços; em 1984, as empresas de serviços empregavam 74% da mão-de-obra; em meados 2004, esse número havia subido para um pouco mais de 81% (HOFFMAN *et al*, 2009, p.15). As Figuras 3 e 4 mostram o declínio do percentual de empregos na fabricação e a ascensão no setor de serviços em alguns países desenvolvidos.

**Figura 3: Empregos em Fabricação**

Fonte: HOFFMAN *et al*, 2009, p. 16

**Figura 4: Empregos em Serviços**

Fonte: HOFFMAN *et al* 2009, p. 16

No Brasil, a contribuição dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) é um pouco mais baixa que a dos países desenvolvidos mostrados acima, mas mesmo assim é alto, respondeu por 52% do PIB, em 2001 (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.5). Em 2008, a participação dos serviços no PIB foi de 57% (IBGE, 2009b). Cabe ressaltar que o predomínio do setor de serviços não se limita às nações altamente desenvolvidas como se verifica na Tabela 1.

**Tabela 1 - Porcentagem dos Serviços no PIB**

| <b>País</b>          | <b>Porcentagem dos Serviços no PIB</b> |
|----------------------|----------------------------------------|
| Argentina            | 63                                     |
| Brasil               | 52                                     |
| Costa Rica           | 59                                     |
| República Dominicana | 62                                     |
| Equador              | 50                                     |
| El Salvador          | 66                                     |
| Guatemala            | 55                                     |
| Honduras             | 50                                     |
| México               | 63                                     |
| Panamá               | 72                                     |
| Porto Rico           | 57                                     |
| Trinidad-Tobago      | 55                                     |
| Uruguai              | 64                                     |
| Venezuela            | 53                                     |

Fonte: LOVELOCK e WRIGHT, 2001, P.7

Os serviços demandam uma mudança de perspectiva em relação ao gerenciamento de marketing, saindo de um modelo gerencial industrial, ainda usado em empresas de serviços, para um modelo de gerenciamento orientado para mercado como requisito obrigatório para o sucesso no longo prazo (HOFFMAN *et al*, 2009, p.20).

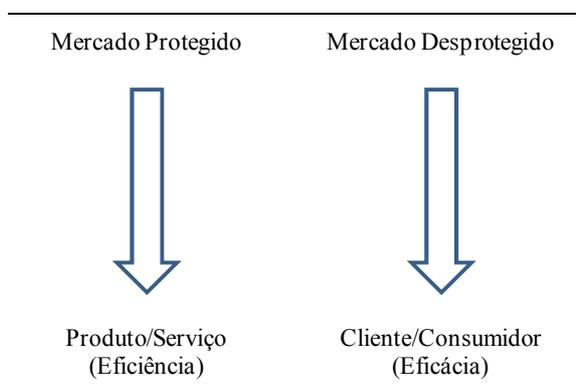
Outro fator a ser considerado, ainda segundo Hoffman e Bateson (2008, p.19), é que o crescimento do setor de serviços não é a única razão de a demanda por conhecimento de marketing de serviços ter aumentado. Durante os últimos 20 anos, o interesse crescente pelos problemas de marketing das organizações de serviços tem andado em paralelo ao surgimento da competição no setor de serviços. A desregulamentação do setor de serviços, nos Estados Unidos durante os anos 80, por exemplo, obrigou muitas indústrias como linhas aéreas, serviços financeiros, telecomunicações e transporte de mercadorias por caminhões, a entrar na arena da competitividade pela primeira vez. Durante os primeiros 12 anos de desregulamentação, o setor de linhas aéreas nos Estados Unidos diminuiu de 36 operadores para 11. O número de empresas de transporte por caminhão que faliram durante os anos 80 foi maior do que nos 45 anos anteriores e o número de bancos comerciais diminuiu em 14%. Tornou-se evidente que competir somente por preços estava levando a resultados desastrosos. O conhecimento de marketing de serviços era preciso em áreas estratégicas, como atendimento ao cliente, retenção do cliente, diferenciação de serviços, qualidade de serviço,

fortalecimento da imagem e transformação dos funcionários de contato com o público em pessoal orientado para o marketing.

Segundo Lovelock e Wright (2001, p.8), em todo o mundo, os inovadores recém-chegados que oferecem novos padrões de serviços têm encontrado sucesso em mercados onde os concorrentes estabelecidos não têm conseguido agradar os clientes exigentes de hoje. Estão sendo derrubadas barreiras à concorrência, permitindo o ingresso de principiantes ávidos, que variam desde minúsculas operações iniciais até empresas multinacionais bem financiadas que importam conceitos de serviços previamente desenvolvidos e testados em outros países. As empresas estabelecidas geralmente apresentam dificuldades para manter a lealdade do cliente em face de fatores como: características dos novos produtos; melhor desempenho; redução dos preços; promoções inteligentes e introdução de sistemas de entrega mais conveniente, com alta tecnologia.

Convergindo, de certa forma, com as explicações acima de Hoffman e Bateson (2008) e Lovelock e Wright (2001), Vavra (1993, p.21) explica que assim que os setores industriais foram desprotegidos, sua estrutura e modos competitivos reagiram substancialmente. A mudança básica tem sido na orientação das empresas em relação aos clientes. Em um setor de mercado protegido, pressupõe-se que a demanda (como base de clientes leais) sempre existirá. Assim o fornecedor focaliza o produto ou serviço produzido. Eficiência de produção e atividades de marketing, geralmente, são a questão-chave. Quando se abre o mercado para a concorrência, as empresas aprendem que devem cotejar rapidamente seus clientes para eles permanecerem fiéis. Em situações de abertura de mercado, as empresas passam a reconhecer que eficiência é muito menos importante do que fazer as coisas certas, isto é, ser eficaz. A Figura 5 demonstra esse princípio.

**Figura 5 - Diferenças entre Mercados Competitivos e Não Competitivos**



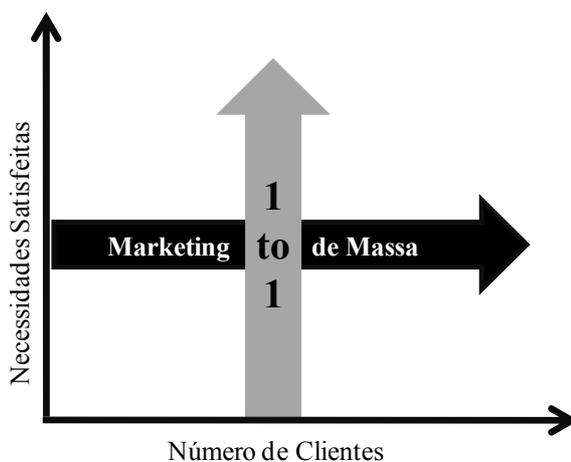
Fonte: VAVRA (1993, p. 21)

A estagnação do crescimento, principalmente em países desenvolvidos, é um fato bastante conhecido. Vavra (1993, p.18) representa a estagnação da economia dos EUA por duas variáveis principais, o decréscimo da taxa de natalidade e a curva de crescimento do Produto Interno Bruto. Sobre a população ilustra que enquanto a população cresceu perto de 56 milhões em 25 anos, de 1965 a 1990, espera-se que esse aumento ocorra em um período duas vezes mais longo, em 50 anos. E mostra que o ritmo crescimento também diminui para o PIB.

Segundo a Agência Central de Inteligência dos EUA (2009), o *ranking* de fechamento dos PIBs de 2008 terá a seguinte composição: 1º União Européia, 2º EUA, 3º China, 4º Japão, 5º Índia, 6º Alemanha e o Brasil viria na 10ª posição. Já na comparação da taxa de crescimento anual do PIB, excluindo a União Européia da análise já que esta não é um país, encontram-se EUA no 172º lugar, China 16º, o Japão 206º, a Índia 28º e a Alemanha 177º e o Brasil detém o 81º lugar. Percebe-se claramente que economias mais desenvolvidas apresentam um ritmo de crescimento menor que economias em desenvolvimento. No ranking de taxa de crescimento anual da população a percepção é a mesma, que as economias desenvolvidas apresentam estagnação, ou baixa taxa de crescimento, os EUA estão no 129º, a China 146º, Japão 219º, Índia 84º, Alemanha 212º e o Brasil no 110º lugar.

A estagnação de mercados somada aos outros fatores, citados acima, leva a uma reação das empresas que é bem representado pelo raciocínio de Peppers e Rogers (2001, p.22) demonstrado na Figura 6:

**Figura 6 - Marketing de Massa x Marketing One to One**



Fonte: Adaptado de PEPPERS e ROGERS (2004, p. 27)

Os autores defendem que o objetivo do MR não é mais vender para o maior número de clientes, e sim vender para cada cliente atual. O que se busca não é a participação de mercado, e sim o que chamam de participação no cliente. Empresas focadas em participação de mercado propõem-se identificar quais necessidades estão presentes no maior número de clientes a fim de atender a essas necessidades-padrão de forma uniformizada. Já empresas que buscam participação no cliente buscam identificar o maior número possível de necessidades em cada cliente. Assim, o marketing de relacionamento deve buscar o conhecimento íntimo das necessidades dos clientes para estimular a recompra e a compra de outros produtos da empresa (venda cruzada).

Conclui-se com esta seção que há, de fato, um novo contexto de mercado derivado do aumento da competitividade no mercado, das mudanças de comportamento dos consumidores, da evolução tecnológica, do aumento da importância dos serviços e da estagnação do crescimento dos mercados em geral. E essa nova configuração é benéfica para o crescimento do MR.

## **2.2 CONCEITOS BÁSICOS DE MARKETING DE SERVIÇOS**

Segundo Gronroos (1995, p.XXIII), todas as estatísticas que definem esse setor subestimam grosseiramente a verdade, uma vez que os serviços produzidos pelos fabricantes de bens no chamado setor industrial não estão incluídos. Portanto, existe um grande “setor oculto” de serviços. Complementa (1995, p.XXIV) que em um nível micro, esse “setor oculto de serviços” torna-se progressivamente mais importante. Para os fabricantes de mercadorias, os serviços ou elementos de serviços nos relacionamentos com o cliente estão se tornando uma forma importante de criar vantagem competitiva. Os componentes dos produtos se tornam cada vez mais similares entre os concorrentes e, se uma empresa quiser evitar uma concorrência devastadora em preço, ela tem que encontrar outras formas de oferecer um valor agregado a seus clientes.

Segundo McKenna (1991, p.16), o que antes parecia ser uma polaridade rígida, atualmente está se tornando um híbrido: a “servicilização” dos produtos e a “produtização” dos serviços. Nesse contexto de crescimento e diferenciação por meio de serviços, cabe explorar e esclarecer os conceitos e diferenças entre bens e serviços.

A distinção entre um bem e um serviço nem sempre é perfeitamente clara. Na verdade é muito difícil fornecer um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem elementos fornecidos por serviço. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis. Na verdade muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis e a maioria dos bens, por sua vez, oferece algum serviço como o de entrega (HOFFMAN *et al*, 2009, p.5).

Lovelock e Wright (2001, p.5), consideram que as duas definições abaixo capturam a essência do serviço:

- a) “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.”
- b) “Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.”

Gronroos (1990, p.36), define serviço como:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).”

Segundo Gronroos (1990, p.34-36), há uma gama de definições de serviços sugeridas por vários autores. Essas definições encaram de forma restrita o fenômeno dos serviços e incluem, em maior ou menor extensão, apenas aqueles serviços prestados pelas chamadas empresas de serviços.

O Quadro 1 mostra algumas dessas definições a que o autor se refere. Nota-se que, com exceção das definições de Judd (1964), Kotler e Bloom (1984), Kotler (1988) e Gummesson (1987), todas as outras se referem aos serviços como atividades complementares que tem relação com desejos e aumento de satisfação dos consumidores.

**Quadro 1 - Definições de Serviço**

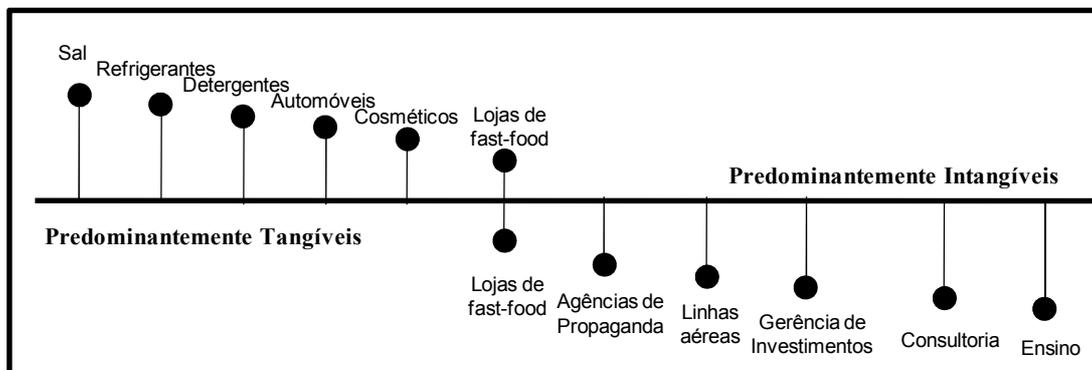
|                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens" (AMA, 1960).                                                                                                                                                    |
| "Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega)" (Reagan, 1963).                                         |
| "Serviços colocados no mercado: Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto de transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível" (Judd, 1964).                                       |
| "Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionam benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio" (Bessom, 1973).                                                                      |
| "Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e / ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço" (Stanton, 1974). |
| "Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem um lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor" (Lehtinen, 1983).                                                                                          |
| "Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que frequentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor" (Andresen et al, 1983).                                                                                                  |
| "Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico" (Kotler e Bloom 1984; e Kotler 1988).                     |
| "O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor" (Free, 1987).                                 |
| "Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre o seu pé" (Gummesson, 1987b; referindo-se a uma fonte não-identificada)                                                                                                                        |

Fonte: GRONROOS, 1990, p.35

Para Hoffman *et al* (2009, p. 31-32), a maioria das diferenças entre bens e serviços é atribuída a quatro características únicas dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

Para eles, a intangibilidade é a mãe de todas as diferenças, é a fonte da qual emergem as outras três. Para perceber melhor essa diferença, indicam uma escala de intangibilidade (Figura 7), que mostra uma série de produtos com base em sua tangibilidade. Os bens puros são predominantemente tangíveis, ao passo que os serviços puros são predominantemente intangíveis.

Figura 7 – Escala de Tangibilidade de Hoffman *et al*



Fonte: HOFFMAN *et al*, 2009, p. 6.

Lovelock e Wright (2001, p.18), fazem o mesmo representando outros produtos e serviços tendo como um misto perfeito os restaurantes fast-food, assim como o de Hoffman *et al* (2009, p. 6).

Figura 8 – Escala de Tangibilidade de Lovelock e Wright



Fonte: LOVELOCK e WRIGHT (2001, p. 18)

Hoffman *et al* (2009, p. 31-60), destacam os problemas e possíveis soluções causados pelas 4 características principais dos serviços.

**Quadro 2 - Intangibilidade**

| <b>Problemas</b>                               | <b>Soluções</b>                         |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Impossibilidade de ser armazenado              | Uso de indícios tangíveis               |
| Falta de proteção por meio de patentes         | Uso de fontes pessoais de informação    |
| Dificuldade para mostrar ou comunicar serviços | Criação de sólida imagem organizacional |
| Dificuldade para determinar preços de serviços |                                         |

Fonte: adaptado de HOFFMAN *et al* (2009, p. 37)

Dentre as soluções cabe o destaque para o uso de fontes pessoais de informação, ou seja, como faltam aos clientes de serviços meios objetivos de avaliar os serviços, muitas vezes eles dependem de avaliações subjetivas transmitidas por amigos, família e vários líderes de opinião. Segundo os autores (2009, p. 35), ao comprar serviços, as fontes pessoais de informações tornam-se mais importantes do que as fontes impessoais, como mídia de massa.

A segunda propriedade dos serviços, a inseparabilidade, refere-se ao fato de que o provedor de serviço tem de estar presente na hora do provimento do serviço, fato este que acarreta nos envoltimentos descritos no Quadro 3 e nos desafios especiais, que se referem ao fato de o cliente ter de se deslocar até a prestação do serviço e o fato de que um prestador de serviço pode produzir uma quantidade limitada, muitas vezes não coincidindo com a demanda.

**Quadro 3 - Inseparabilidade**

| <b>Problemas</b>                                        | <b>Soluções</b>                                       |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Conexão física com o provedor de serviço com o serviço  | Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato |
| Envolvimento do cliente no processo de produção         | Gerenciamento do cliente                              |
| Envolvimento de outros clientes no processo de produção | Uso de múltiplas localizações                         |
| Desafios especiais na produção em massa de serviços     |                                                       |

Fonte: adaptado de HOFFMAN *et al* (2009, p. 47)

Os autores (2009, p. 44) destacam que diferentemente dos bens, as pessoas de contato, não são objetos inanimados e, como seres humanos, exibem variações de comportamento que não podem ser controladas pelo processo de serviço. Ressaltam que como resultado da frequência e profundidade de interações entre provedores de serviço e clientes, a seleção do pessoal de serviço com excelentes habilidades de comunicação e relações públicas é essencial.

Os problemas causados pela inseparabilidade podem ser também minimizados por meio de um eficaz gerenciamento do cliente. Por exemplo, Separar fumante de não fumantes em um restaurante (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 45).

A heterogeneidade, quase que por definição, torna impossível que uma operação de serviços alcance 100% de perfeita qualidade continuamente. Há heterogeneidade quando um cliente utiliza o serviço todos os dias. O mesmo serviço pode variar de uma empresa para outra e prestadas por pessoas de uma mesma empresa.

**Quadro 4 - Heterogeneidade**

| Problemas                                              | Soluções                     |
|--------------------------------------------------------|------------------------------|
| Falta de controle na qualidade e padronização difíceis | Customização<br>Padronização |

Fonte: adaptado de HOFFMAN *et al* (2009, p. 50)

É interessante notar que os autores dão duas soluções antagônicas, customizar aproveitando-se dos problemas criados pela heterogeneidade ou padronizar por meio de treinamento intensivo de seus provedores.

A perecibilidade refere-se ao fato de que serviços não podem ser estocados. Ao contrário dos bens que podem ser armazenados e vendidos depois, os serviços que não são vendidos quando disponíveis cessam de existir (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 50).

Para eles, o problema da perecibilidade basicamente é a oferta coincidir com a demanda. Como os serviços não são como os bens que se pode estocar e se prevenir contra um excesso de demanda, os autores aconselham os prestadores de serviços a se utilizarem de diversas estratégias para regular melhor a oferta e a demanda.

**Quadro 5 - Perecibilidade**

| Problemas                                       | Soluções                                                                  |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Demanda maior do que a oferta máxima disponível | Estratégia de demanda: fixação criativa de preços                         |
| Demanda maior do que o nível ótimo de oferta    | Estratégia de demanda: sistemas de reservas                               |
| Demanda menor do que o nível ótimo de oferta    | Estratégia de demanda: desenvolvimento de serviços complementares         |
|                                                 | Estratégia de demanda: desenvolvimento de demanda fora do período de pico |
|                                                 | Estratégia de oferta: utilização de funcionário de meio período           |
|                                                 | Estratégia de oferta: compartilhamento de capacidade                      |
|                                                 | Estratégia de oferta: preparação antecipada para expansão                 |
|                                                 | Estratégia de oferta: utilização de terceiros                             |
|                                                 | Estratégia de oferta: aumento da participação do cliente                  |

Fonte: adaptado de HOFFMAN *et al* (2009, p. 59)

Já Lovelock e Wright (2001, p.17), abordam a questão da diferença entre bens e serviço de maneira mais simples. Para os autores, as diferenças básicas entre bens e serviços fazem surgir nove pontos:

- Os clientes não obtêm propriedade sobre os serviços
- Os produtos dos serviços são realizações intangíveis
- Envolvimento dos clientes no processo de produção
- As pessoas como parte do produto
- Maior variabilidade dos insumos e produtos operacionais
- Mais difícil de os clientes avaliarem
- Ausência do estoque
- Importância do tempo
- Diferentes canais de distribuição

É uma abordagem mais simples que a Hoffman *et al* (2009, p. 31-60), com dois pontos a se destacar. A maior importância do tempo é destacada dado que os clientes muitas vezes precisam estar presentes no local em que o serviço é prestado. Os diferentes canais de distribuição na verdade é o que Hoffman *et al* (2009) chamaram de gerenciamento de clientes e de mão de obra que entrará em contato com os clientes.

Para este estudo tomar-se-á como base para a estrutura de Hoffman *et al* (2009, p. 31-60) para futuras análises.

### **2.3 VALOR, QUALIDADE, SATISFAÇÃO E LEALDADE**

A utilização pelos teóricos de MR dos termos valor, qualidade, satisfação e lealdade faz com que seja necessária uma prévia discussão para se chegar a um entendimento do significado dessas palavras. Os quatro termos foram tratados juntos, em uma mesma seção, pois de alguma maneira estão interligados.

O valor é considerado um importante componente do relacionamento (RAVALD; GRONROOS, 1996), fortemente relacionado à satisfação (WOODRUFF, 1997, p.142) e à qualidade. Às vezes valor e qualidade se confundem e não estão muito bem diferenciados, na

literatura, de valor percebido e utilidade (ZEITHAML, 1988, p.2). Para Nickels e Wood (1997, p.7), a utilidade descreve o valor que um produto fornece a um cliente. Para Gummesson (2005, p.221), uma pressuposição comum é de que uma melhora na qualidade percebida pelo consumidor aumentará sua satisfação, sua lealdade e sua lucratividade. Verifica-se que relacionamento, valor, qualidade, satisfação, e lealdade, estão de alguma maneira, interligados. Dentro desse contexto, o conceito de valor é bastante confuso na literatura e relacionado a diversos outros componentes de marketing.

Crescitelli (2003, p.46), coloca que o relacionamento tem a capacidade de gerar valor tanto para a empresa quanto para o cliente. Hamza (2005, p.42), complementa que o valor para a empresa é diferente do valor para o cliente, embora sejam intimamente ligados, dado que, para que a empresa obtenha valor é necessário que ela entregue valor. Toledo (2004 *apud* HAMZA, 2005, p.42), ressalta que o termo valor é visto de forma diferente pelos economistas e pelos profissionais de marketing. No primeiro caso, a definição parte do ponto de vista da empresa, uma visão interna, que considera que tem mais valor o melhor produto. Já no caso de marketing, a definição parte do ponto de vista de mercado, uma visão externa, que considera que tem mais valor a melhor entrega total ao cliente, que inclui o produto, serviços agregados, tempo gasto pelo cliente nos processos de procura e compra conveniência, valor monetário despendido com o produto (preço pago) e valor despendido com a utilização do produto.

Para Ravald e Gronroos (1996), o conceito de valor existe somente para uma extensão limitada da literatura de marketing. A palavra valor é muito utilizada por estudiosos da área de comportamento do consumidor, mas com outro sentido, o de valor dos consumidores e não valor para os consumidores. Peter e Olson (1993 *apud* RAVALD; GRONROOS, 1996) discutem o valor com outro significado – o valor ou utilidade que os consumidores recebem quando compram um produto. Já no marketing de serviços o conceito de valor aparece frequentemente, mas nenhuma definição clara, segundo eles, foi encontrada até eles se voltarem para a literatura de preços. E destacam a definição de Monroe (1991): “Valor percebido é uma relação entre benefícios percebidos e sacrifício percebido.” O sacrifício percebido incluiria todos os custos que o comprador tem de enfrentar: preço, custos de aquisição, transporte, instalação, lidar com o pedido, reparos, manutenções, risco de falha e má performance. Os benefícios percebidos são uma combinação de atributos físicos, atributos de serviços e suporte técnico disponível em relação ao uso de um produto, assim como o preço de compra e outros indicadores de qualidade percebida.

Zeithaml (1988, p.2) define valor percebido como: “Valor percebido é a avaliação geral do consumidor da utilidade de um produto baseado na percepção de o que é recebido e o que é dado”. A definição é quase idêntica a de Monroe (1991). E explica que, para ela (1988, p.14), valor difere de qualidade de duas formas: primeiro valor (como qualidade) é mais individual e pessoal que a qualidade e, portanto, fica em um nível mais conceitual e filosófico. Segundo, valor (ao contrário de qualidade), envolve uma troca de dar e receber componentes. Ainda segundo Zeithaml (1988, p.14), valor se assemelha mais à recompensa emocional de Young e Feng (1975), ao abstrato, multi-dimensional, atributos difíceis de mensurar de Geistfeld, Sproles, and Badenhop (1977), e aos valores instrumentais de Olson e Reynolds (1983). O Quadro 6 ilustra a sua idéia.

**Quadro 6 - Modelos "Means-End Chain" Escolhidos e Seus Relacionamentos Propostos com Qualidade e Valor**

| Regime                               | Nível de Atributo                                        | Nível de Qualidade                                                         | Nível de Valor                                                      | Nível de Valor Pessoal |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Young e Feigin (1957)                | benefícios funcionais                                    | benefício prático                                                          | pagamento emocional                                                 |                        |
| Rokeach (1973)<br>Howard (1977)      | atributos do produto                                     | critério de escolha                                                        | valores instrumentais                                               | valores terminais      |
| Myers e Shocker (1981)               | características físicas                                  | características pseudofísicas                                              | tarefa ou resultado referente                                       | usuário referente      |
| Geistfeld, Sproles e Badenhop (1977) | atributos concretos, unidimensionais e mensuráveis ( C ) | atributos parcialmente abstratos, multidimensionais, mas mensuráveis ( B ) | atributos abstratos, multidimensionais e difíceis de mensurar ( A ) |                        |
| Cohen (1979)                         | atributos de definição                                   | atributos instrumentais                                                    |                                                                     | estados de valor alto  |
| Gutman e Reynolds (1979)             | atributos                                                | consequências                                                              | valores                                                             |                        |
| Olson e Reynolds (1979)              | atributos concretos                                      | atributos abstratos                                                        | consequências funcionais; consequências psico-sociais; valores      | valores terminais      |

Fonte: ZEITHALM (1988, p. 5)

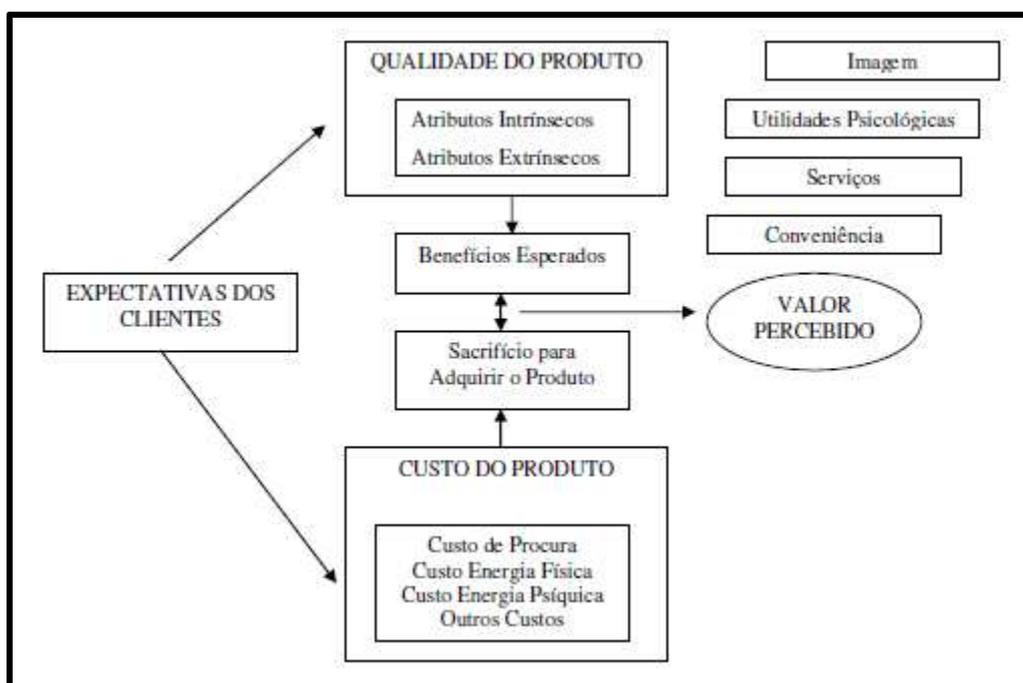
Rust *et al* (2000, p.75) definem valor percebido como sendo: “...a avaliação objetiva pelo consumidor, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que recebe.”

Kotler e Armstrong (2008, p.10), define valor percebido pelo cliente como sendo: “a avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas dos concorrentes”.

Nota-se que a visão dos “profissionais de marketing” de Toledo, anteriormente citado, que resulta no que ele chamou de “entrega total ao cliente” é um pensamento convergente com benefícios percebidos somados aos sacrifícios percebidos de Monroe e Zeithaml e com a definição de Rust *et al* (2000, p.75) e de Kotler e Armstrong (2008, p.10). Essa abordagem, do valor para o cliente, como uma diferença entre o que ele dá e o que ele recebe, ou seja, o valor percebido pelo cliente tem mais coerência com a filosofia do MR sendo essa linha a adotada neste estudo como o significado de valor para o cliente.

Toledo (2004 *apud* Hamza, 2005, p.44) apresenta um modelo de formação do valor percebido, apresentado na Figura 9.

**Figura 9 – Formação do Valor Percebido**



Fonte: TOLEDO (2004 *apud* HAMZA, 2005, p.44)

Já o valor para a empresa, seria o valor do cliente para a empresa, que é um conceito amplamente estudado e chamado pela maioria dos autores de “*Customer Lifetime Value*” (CLV). Os conceitos de CLV são bastante homogêneos, apesar de existirem diversas definições, elas giram em torno do fluxo financeiro que o relacionamento de longo prazo pode resultar.

Schmitt (2004, p.163), afirma que o valor do cliente é a soma dos valores líquidos, explicando que estes são compostos por seu valor de consumo subtraído pelos custos da empresa com relação ao cliente:

*“O Valor do cliente é definido como a soma total dos valores líquidos do ciclo de vida de todos os clientes da empresa”.*

Kotler e Armstrong (2008, p. 17) definem valor do cliente como “[...] *consiste nos valores do cliente ao longo do tempo descontados e associados de todos os clientes atuais e potenciais da empresa*”.

Rust *et al* (2001, p.16) enxergam somente o valor do consumo, sem se referirem aos custos da empresa:

*“O valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo, em certa empresa.”*

PFEIFER *et al* (2005, p. 17) sugerem a utilização dos termos financeiros como “valor presente” e “fluxo de caixa”, enfatizando a ligação da palavra valor, nesse caso, com resultados financeiros:

*“CLV é o valor presente de todos os futuros fluxos de caixa atribuídos à relação com o cliente.”*

Gummesson (2005, p.221) dá uma definição praticamente idêntica a de Pfeifer *et al*, ou vice e versa.

*“O retorno dos relacionamentos é o resultado financeiro líquido de longo prazo causado pelo estabelecimento e pela manutenção da rede de relacionamentos de uma organização.”*

Já Crescitelli (2003, p.46) dá maior importância para a classificação dos clientes feita pela empresa, de modo que se selecionem os mais lucrativos:

“[...] para que o MR possa entregar valor tanto para a empresa quanto para o cliente é preciso que a empresa, por um lado, trate o cliente de forma diferenciada e atenda às suas expectativas e, por outro, procure selecionar seus clientes, optando preferencialmente por aqueles que têm potencial, os chamados clientes rentáveis de longo prazo.”

Crescitelli (2003, p.46), explica que a classificação de clientes pelo grau de desempenho que apresentam de acordo com os interesses da empresa, ou seja, conforme o custo que geram e os benefícios que proporcionam, é conhecida como curva ABC de clientes. Com base nessa classificação, recebem tratamento diferenciado, podendo até ser excluídos, caso estejam enquadrados abaixo de um patamar mínimo desejado, o que indica que o cliente não gera

retorno positivo para a empresa e que, portanto, pode ser desconsiderado por ela. É preciso ressaltar que a curva ABC não deve ser estabelecida utilizando-se apenas critérios monetários, mas um conjunto de critérios que levam em consideração o potencial, o grau de influência sobre o mercado e as condições pontuais atípicas.

E Vavra (1993, p.57), por sua vez, enfatiza o tempo de duração da relação:

*“O valor de duração do cliente informa à empresa quanto cada cliente vale. Os procedimentos para calcular este valor podem ser pragmáticos ou envolver modelos sofisticados.”*

A idéia básica de CLV, portanto, é a mesma para os diversos autores que falam sobre o assunto. No entanto, há uma diferença nas proposições de como calculá-lo e no tipo de abordagem. Alguns autores abordam o tema de forma discursiva com eventuais fórmulas matemáticas bastante simples (GUMMESSON, 2005, p.220; GORDON, 1998, p.61; VAVRA, 1993, p.58; PEPEERS; ROGERS, 1993, p.33; LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p.153; NICKELS; WOOD, 1997, p.222; KOTLER, 2000, p.71), enquanto outros utilizam modelos de cálculo sofisticados, buscando alcançar maior assertividade (BERGER; NASR, 1998; DWYER, 1997; RUST *et al*, 2004; REINARTZ; KUMAR, 2000; BLATTBERG; DEIGHTON (1996); LIBAI *et al*, 2002; BOLTON *et al*, 2004; BERGER; BECHWATI, 2001; VENKATESAN; KUMAR, 2004).

O segundo termo a ser discutido é “qualidade”. Segundo Parasuraman *et al* (1985, p. 41-42), os esforços para definir e medir qualidade vieram principalmente do setor de bens. De acordo com a predominante filosofia japonesa, qualidade é “zero defects – doing it right the first time”. Crosby (1979 *apud* PARASURAMAN *et al*, 1985, p. 41-42) define qualidade como “conformidade com os requerimentos”. No entanto, ressalta que o conhecimento de qualidade em bens não é suficiente para entender qualidade nos serviços.

Segundo Parasuraman *et al* (1985, p.42), qualidade de serviços foi abordado por poucos estudiosos (GRONROOS, 1982; LEHTINEN; LEHTINEN, 1982; LEWIS; BOOMS, 1983; SASSER *et al*, 1978) e o exame desses trabalhos e outra literatura de serviços sugerem três pontos principais:

- Qualidade no serviço é mais difícil para o consumidor avaliar do que nos bens.
- As percepções na qualidade do serviço resultam de uma comparação de expectativas do consumidor com a performance do serviço em si.

- Avaliações de qualidade não são feitas de maneira isolada, considerando-se somente o resultado do serviço; ela também envolve a avaliação do processo de entrega do serviço.

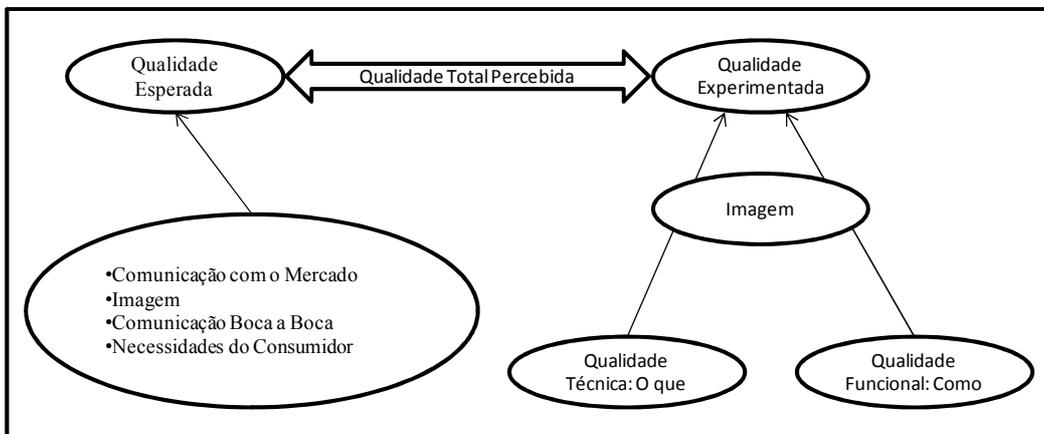
Segundo Gronroos (1990, p.48), a especificação técnica de um serviço ou de um bem é freqüentemente considerada a qualidade do produto ou pelo menos a característica mais importante da qualidade percebida. Na verdade, os clientes normalmente percebem qualidade como um conceito muito mais amplo e, além disso, outros aspectos que não técnicos podem freqüentemente dominar a experiência da qualidade. Para ele, a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões, uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo. O resultado técnico, segundo o autor (1990, p. 49-50), é o que os clientes recebem em suas interações com a empresa, isto é visto com muita freqüência como a qualidade do produto entregue. A dimensão funcional ou relacionada a processo está relacionada à como o cliente recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos.

Normalmente, o prestador de serviço não consegue esconder-se por trás de marcas conhecidas ou distribuidores. Na maioria dos casos, os clientes serão capazes de identificar a empresa, seus recursos e suas formas de operar. A imagem corporativa e/ou local é de máxima importância nesse caso. Ela pode impactar a percepção da qualidade de várias formas. Se o prestador de serviços é bom na avaliação dos clientes, ou seja, se ele tiver uma imagem favorável, pequenos erros provavelmente serão perdoados. Se os erros ocorrem com freqüência, a imagem será danificada, e se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro, o impacto de qualquer erro será com freqüência consideravelmente maior do que seria do contrário. No que concerne à percepção da qualidade, a imagem pode ser vista como um filtro. Ressalta ainda que as duas dimensões de qualidade não são válidas apenas para serviços, mas também para bens com serviços agregados. Entretanto, devido à natureza complexa da qualidade no contexto de serviços, a qualidade se torna o fundamento da posição competitiva, mais do que uma simples dependência (GRONROOS, 1990, p.50).

Gronroos (1990, p. 54), apresenta um modelo de qualidade total percebida, que leva em consideração, além dos fatores já explicados, a comunicação com o mercado, a comunicação boca a boca e as necessidades dos consumidores, como elementos que somados à imagem, resultariam em uma qualidade esperada pelo cliente. A diferença entre a qualidade

experimentada e a esperada seria a qualidade total percebida, conforme mostrado na Figura 10.

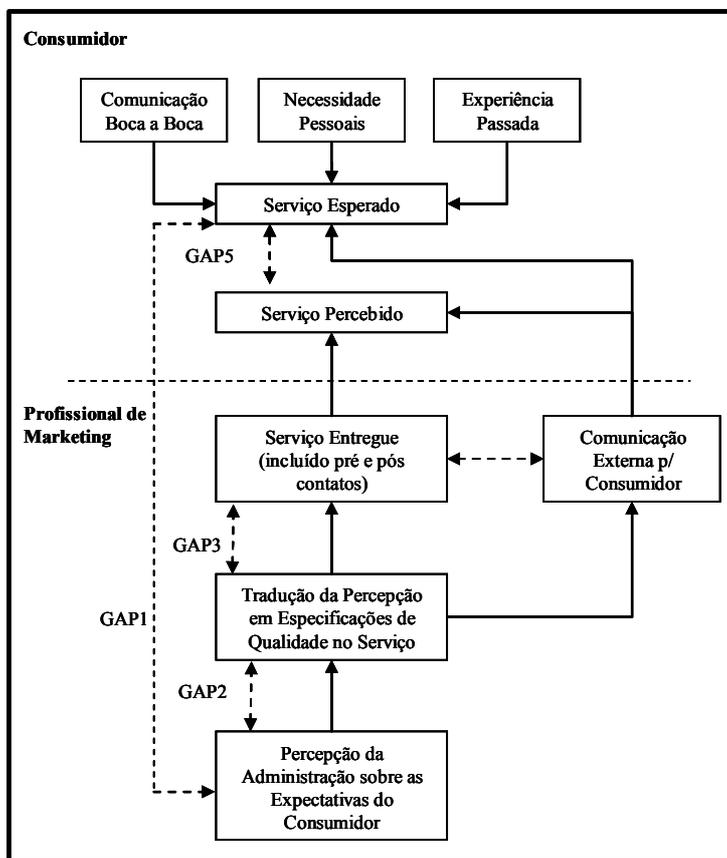
Figura 10 - Qualidade Total Esperada



Fonte: GRONROOS (1990, p.54)

Outros modelos podem ser encontrados, como o de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985, p. 44), utilizado de maneira adaptada por Hoffman *et al* (2009, p.377), baseado na literatura e entrevistas com executivos, como mostra a Figura 11:

Figura 11 - Modelo de Qualidade de Serviço



Fonte: PARASURAMAN *et al* (1985, p.44)

Para Hoffman *et al* (2009, p. 383), uma medida de qualidade do serviço freqüentemente usada e muito debatida é a Servqual, uma ferramenta de diagnóstico que, de acordo com seus criadores, revela as maiores forças e fraquezas de uma empresa na área da qualidade de serviços. A ferramenta se baseia em cinco dimensões dessa qualidade, obtidas mediante pesquisas de clientes por meio de focus group: tangíveis, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. Elas fornecem o “esqueleto” básico subjacente à qualidade do serviço. A Servqual é composta de duas seções: uma de 22 itens, que registra as expectativas dos clientes de empresas excelentes na indústria de serviço; outra, também de 22 itens, que mede as percepções do cliente de determinada empresa daquela indústria de serviço. Os resultados das duas seções são então comparados, para se chegar às “pontuações da lacuna” em cada uma das cinco dimensões. Quanto maior a lacuna, mais distantes são as percepções do cliente em relação às suas expectativas e mais baixa a avaliação da qualidade do serviço. Em oposição, quanto menor a lacuna, mais alta é essa avaliação. As expectativas dos clientes são medidas em uma escala de sete pontos, cujas extremidades são “de maneira alguma essencial” e “absolutamente essencial”. De modo semelhante, as percepções do cliente são medidas por outra escala de sete pontos, cujas extremidades são “concordo plenamente” e “discordo plenamente”. A Servqual é, portanto, uma escala de 44 itens e mede expectativas e percepções do cliente a respeito das cinco dimensões da qualidade do serviço.

Gummesson (2005, p.29), complementa que as teorias que contribuíram para o desenvolvimento do MR, como o marketing de serviços, o B-to-B como redes e mesmo administração de marketing tradicional têm sido estendidas nas últimas décadas e um dos novos ramos é o TQM (gerenciamento total da qualidade). O núcleo do conceito de TQM é a qualidade percebida pelo cliente e a satisfação do cliente – que também é o núcleo do conceito de marketing. O TQM inspirou o conceito de qualidade do relacionamento, que é o esforço para melhorar a qualidade dos relacionamentos, e não só a dos bens e serviços. A qualidade do relacionamento surgiu em um grande programa de qualidade da Ericsson no começo dos anos 80. O objetivo era explicitar o fato de que os relacionamentos são parte da qualidade percebida pelo cliente, distante do tradicional conceito de qualidade centrada na produção, conforme já discutido. Para ele, muitas vezes, o aspecto humano, o que ele chama de “h-relacionamento”, o fato de “ser querido” distingue os ganhadores dos perdedores.

O terceiro ponto a ser abordado neste tópico é a satisfação. Segundo Ravald e Gronroos (1996), modelos tradicionais de qualidade (Parasuraman *et al*, 1988) supõem que satisfação vem depois de qualidade.

Bitner (1990, p.70), define satisfação como “[...] a desconfirmação do paradigma de expectativas”. A teoria que suporta o paradigma de desconfirmação, segundo ela, é que os consumidores buscam satisfação comparando a performance obtida com as expectativas já existentes sobre como o bem ou o serviço deveria ou iria se desempenhar.

Assim como Bitner (1990), diversos outros autores definem satisfação. Silva (2008, p. 56), apresenta alguns conceitos de autores e uma instituição, a American Customer Satisfaction Index, encontrados na literatura:

**Quadro 7 - Conceitos de Satisfação**

| AUTORES                     | CONCEITOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vavra (1993, p. 165)        | "A satisfação pode ser definida quaseque simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem."                                                                                                                                                                            |
| Shapiro e Sviokla (1994)    | "A satisfação é simplesmente a diferença entre a expectativa do cliente e a <i>performance</i> do fornecedor."                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Schimitt (2004, p. 23-24)   | "A satisfação é uma atitude orientada para o resultado emanada de clientes que comparam o desempenho do produto com suas respectivas expectativas a respeito deles; se o produto ficar abaixo dessas expectativas, os clientes estarão insatisfeitos; se estiver acima, estarão satisfeitos."                                                                          |
| Petrillo Neto (2005, p. 92) | "O conceito central de satisfação é o valor entregue: toda oferta possui uma proposta de valor que, se adequada às necessidades e desejos do comprador, conduzem à satisfação."                                                                                                                                                                                        |
| ACSI (2007)                 | O modelo de satisfação ACSI constitui-se em "[...] um construto de equações causais que ligam expectativas do consumidor, qualidade percebida e valor percebido à satisfação do consumidor. Na saída, a satisfação é ligada a consequências definidas como objeções do consumidor e lealdade do consumidor - medidas por tolerância a preço e retenção do consumidor". |

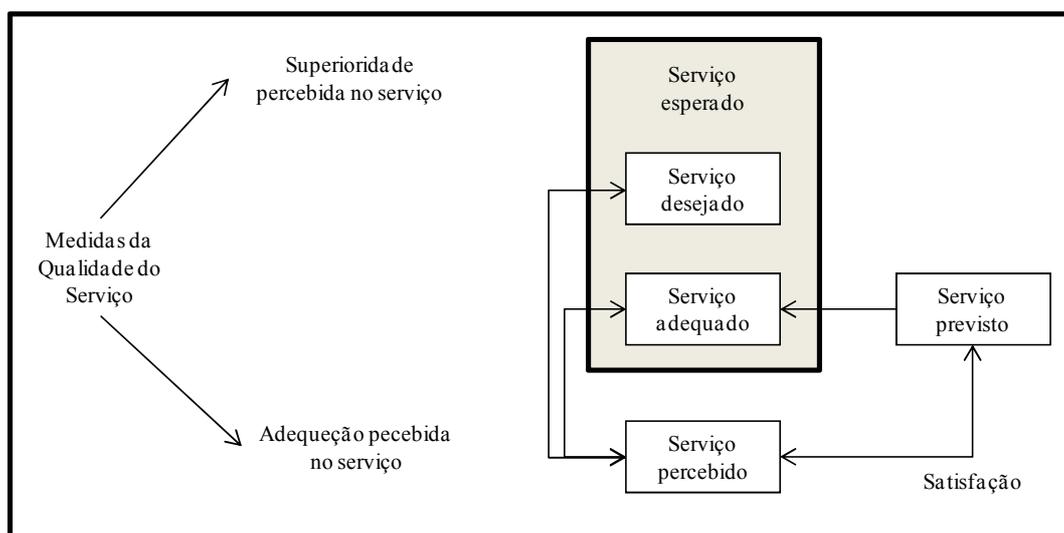
Fonte: SILVA (2008, p. 56)

Percebe-se que a maioria das definições contém as idéias de qualidade ou valor, basicamente dando a idéia de diferença entre expectativa do bem ou serviço realmente recebido.

Lovelock e Wright (2001, p.106-107), explicam que embora qualidade de serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos afins, não são exatamente a mesma coisa. Segundo eles, muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência de

serviço. Os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro e utilizam essa informação para atualizar suas percepções de qualidade do serviço, mas as opiniões sobre a qualidade não dependem necessariamente da experiência. Quando são serviços que nunca consumiram, as pessoas muitas vezes baseiam seus julgamentos de qualidade na palavra de conhecidos ou na campanha de propaganda da empresa. Entretanto, os clientes devem de fato experimentar um serviço antes de poderem ficar satisfeitos ou insatisfeitos com o resultado. A Figura 12 mostra a sua idéia de relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade do serviço.

**Figura 12 – Medição da Qualidade do Serviço**



Fonte: LOVELOCK e WRIGHT (2001, p.107)

Hoffman e Bateson (2008, p. 374), ressaltam que os dois conceitos – satisfação do cliente e qualidade do serviço – estão sem dúvida entrelaçados, no entanto, a relação entre eles não é tão evidente. Na opinião dos autores uma explicação plausível é que a satisfação atualiza nos clientes suas percepções na qualidade do serviço. A lógica dessa explicação se encontra no seguinte:

- 1) O cliente percebe a qualidade do serviço de uma empresa, com a qual ele não tem experiência anterior, com base nas próprias expectativas;
- 2) Nos encontros subsequentes com a empresa, através do processo de quebra de expectativas, o cliente atualiza as percepções da qualidade do serviço;
- 3) Cada encontro adicional reforça essas percepções que, atualizadas, modificam as futuras intenções de compra do cliente;

- 4) Percepções revisadas de qualidade do serviço modificam as intenções futuras de compra.

Para este estudo considerar-se-á as abordagens de Lovelock e Wright (2001) e Hoffman *et al* (2009) como definição de satisfação, ou seja, que qualidade tem uma abrangência maior em tempo e escopo e a satisfação seja decorrente dos diversos encontros entre cliente e empresa.

O quarto e último ponto a se tratar neste tópico é a lealdade. Para Heskett *et al* (1994 *apud* RAVALD; GRONROOS, 1996), supõe-se que a satisfação do cliente seja um dos fatores mais importantes para a lealdade do cliente.

Durante as últimas décadas acadêmicos e profissionais ficaram intrigados com a relação entre satisfação e lealdade (DICK; BASU, 1994; FORNELL *et al*, 1996; HALLOWELL, 1996; KASPER, 1988; LaBARBERA; MAZURSKY, 1983; NEWMAN; WERBEL, 1973; OLIVER, 1996). A maioria dos estudos, entretanto, têm se concentrado, em produtos (marcas) e de alguma maneira menos intensa em serviços (BLOEMER; RUYTER, 1998).

Segundo Oliver (1999, p. 35), Jacob e Chesnut (1978) exploraram o significado psicológico de lealdade em um esforço para distingui-lo de definições comportamentais. Sua análise concluiu que compras consistentes como um indicador de lealdade poderia ser inválido por causa de compras casuais ou a preferência por conveniência e essa compra inconsistente poderia disfarçar a lealdade se os consumidores fossem leais a um determinado grupo de marcas. Portanto, poderia ser errado inferir que o cliente é leal ou o oposto somente com dados de repetição de compra.

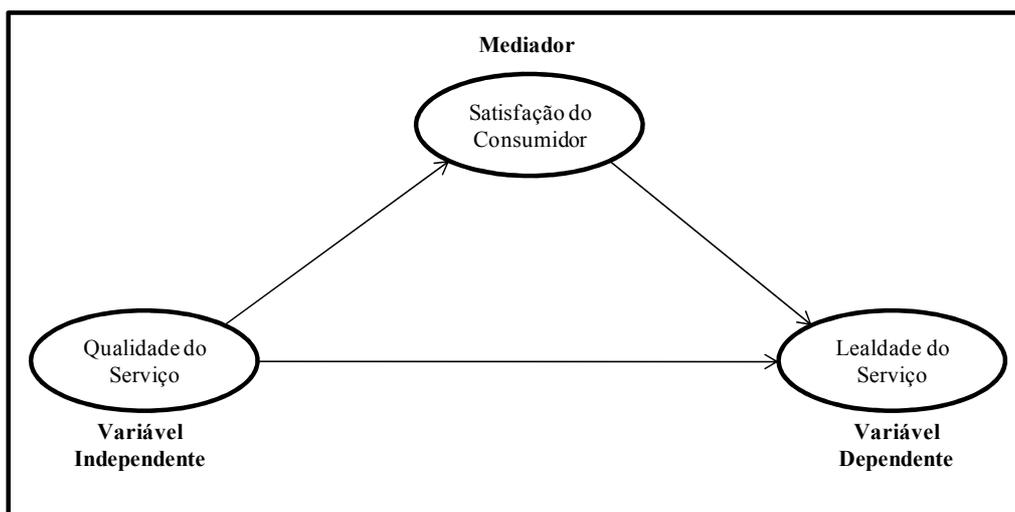
Para Jacob e Chesnut (1978 *apud* CARUANA, 2000, p.813): “Lealdade a marca é (1) tendenciosa (p.e. não aleatória), (2) resposta comportamental (p.e. compra), (3) expressa ao longo do tempo, (4) por alguma unidade de tomada de decisão, (5) com respeito a uma ou mais marcas de um conjunto de marcas, e é uma função de processos psicológicos.”

Segundo Caruana (2000, p.813), a maioria dos trabalhos sobre lealdade produzidos entre os anos 70 e 80 usou o conceito acima descrito. Mais recentemente, foram introduzidos elementos atitudinais e cognitivos, e isto, segundo ele, é uma dimensão de ordem superior e envolve o processo consciente do consumidor na avaliação de alternativas de marcas. Gremler e Brown (1996) entenderam o conceito de lealdade para produtos intangíveis, e sua definição de lealdade no serviço incorpora três componentes específicos a serem considerados: a compra, atitude e cognição. Lealdade no serviço é definida como:

“O grau em que o consumidor mostra comportamento de repetição na compra de um provedor de serviço, possui uma disposição atitudinal positiva em relação ao provedor, e considera usar somente este provedor quando uma necessidade por este serviço existir” (GREMLER; BROWN, 1996 *apud* CARUANA, 2000, p.813).

Considerando-se uma seqüência temporal, qualidade no serviço se posiciona antes, e se direciona para a satisfação do cliente, levando à lealdade. A satisfação seria um mediador entre a qualidade e a lealdade (CARUANA, 2000, p.813), conforme mostrado na Figura 13.

**Figura 13 – Relação entre Qualidade, Satisfação e Lealdade**



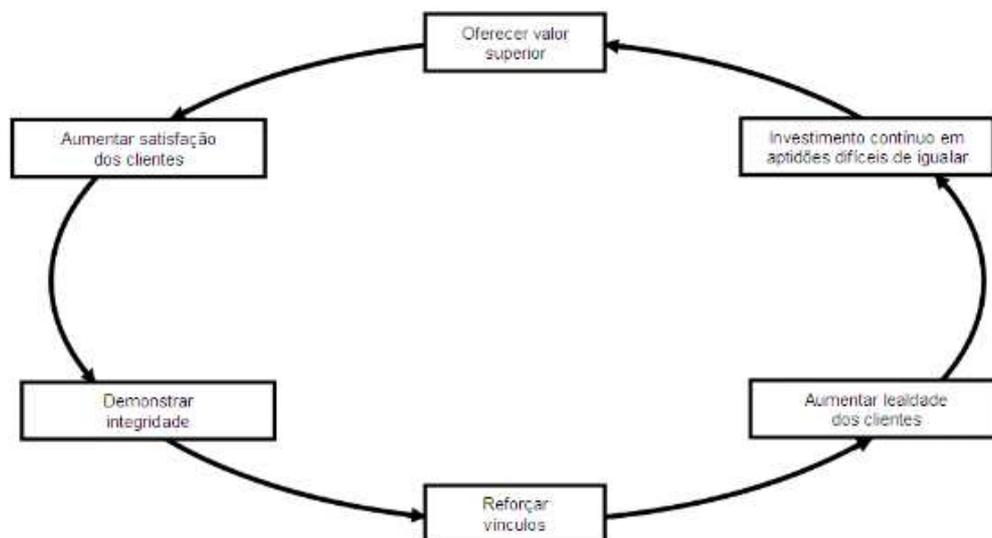
Fonte: Caruana (2000, p.818)

Reichheld *et al* (2000, p. 135) explicam que, a lealdade leva a um círculo virtuoso que resulta em maior lucratividade. Destaca os seguintes pontos:

1. Receitas e participação de mercado crescem, como resultado do fato dos melhores clientes serem varridos para a carteira de clientes da empresa, fazendo repetidas negociações;
2. Custos diminuem, principalmente pelo fato do custo de aquisição e atenção dedicado aos novos clientes, além dos custos de reposição de clientes antigos diminuir;
3. A retenção de empregados aumenta por causa do aumento no orgulho e satisfação de trabalhar na empresa, na direção da criação de um círculo que reforça a retenção dos clientes através de familiaridade e melhores serviços prestados. Aumenta os resultados em produtividade resultantes do menor rotatividade de empregados.

Da mesma forma Day (2001, p.150), representa um círculo virtuoso em que a lealdade leva a empresa a alcançar aptidões difíceis de serem igualladas, oferecendo valor superior, aumentando assim a satisfação dos clientes, conforme se verifica na Figura 14.

**Figura 14 – O Círculo Virtuoso da Lealdade**



Fonte: Day (2001, p.150)

No entanto, há de se ressaltar que os próprios Reichheld *et al* (2000, p. 135), advogam que somente o aumento da satisfação em si não é garantia de lealdade. Segundo Oliver (1999, p.33), outros autores como Deming (1986, p. 141), Jones e Sasser (1995, p. 91), Stewart (1997, p. 112) também defendem a mesma idéia.

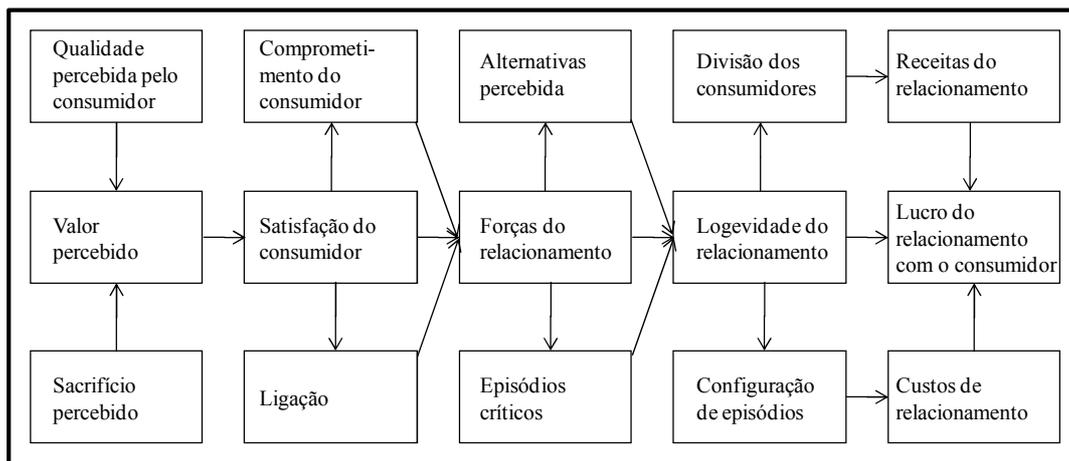
Gummesson (2005, p.222), crê que a maioria daqueles que deixam um fornecedor se diz satisfeita, mas muda por diversas razões, como marketing de outro fornecedor, a persuasão por parte de amigos, o desejo de testar algo novo ou mera coincidência. Além disso, segundo ele, clientes insatisfeitos permanecem apesar de o fornecedor cobrar mais ou oferecer qualidade inferior do que a da competição. Eles não mudam por falta de tempo ou de conhecimento, ou continuam fiéis, por exemplo, por razões nacionalistas ou ideológicas.

Alguns estudos revelam que existe uma diferença considerável de tamanho na taxa de retenção entre os que dizem (em um questionário) que estão muito satisfeitos e os que apenas estão satisfeitos. Cita o caso de uma empresa chamada Pitney e Bowes, fabricantes de máquinas de postagem, que descobriu que 78,2% dos clientes muito satisfeitos disseram que continuariam sendo clientes no futuro, enquanto somente 20,9% dos clientes satisfeitos

disseram que permaneceriam leais e no caso da Xerox os números correspondentes forma 80% e 14%.

Gummesson (2005, p.224), propõe um modelo (Figura 15) para a análise dos pontos discutidos neste tópico, ou seja, que engloba o valor, a qualidade, a satisfação e a lealdade (longevidade do relacionamento), além do relacionamento.

**Figura 15: Modelo de Lucratividade do Relacionamento**



Fonte: GUMMESSON (1999, p. 224)

Para ele, o valor percebido é definido como resultado da qualidade percebida pelo consumidor e de seu sacrifício (custo em um sentido amplo). O valor percebido é um antecedente da satisfação do consumidor, que em troca influencia o comprometimento do mesmo, os laços com os fornecedores e a força do relacionamento. Quanto mais fortes o relacionamento e a sensação de lealdade do consumidor para com o fornecedor, menor o número de alternativas observadas; O número de fornecedores alternativos e suas atratividades têm um impacto sobre a longevidade do relacionamento, que também é influenciada pelas interações positiva, negativa ou indiferente com o fornecedor (episódios críticos). Um relacionamento longo e benéfico pode levar a um aumento concentrado das compras de um único fornecedor e da participação do consumidor. A duração e a força de relacionamento também afetam os tipos de interação que o formam (a configuração do episódio), o que, por sua vez, determina o custo. Finalmente, a receita do relacionamento menos os seus custos estabelecem a lucratividade do relacionamento com o consumidor.

## **2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Um novo contexto de mercado direciona as organizações a atuarem em direção ao relacionamento e não mais com foco na transação. Cada vez mais aumenta o nível de exigência dos clientes e, ao mesmo tempo, cresce o volume e a qualidade da informação, por conta dos avanços tecnológicos, o que dá poder para as empresas atuarem de maneira mais eficaz. A estagnação dos mercados desenvolvidos e o aumento da importância dos serviços também são fatores-chaves, contribuindo para que novas formas de pensar se sobressaiam em detrimento ao ultrapassado mix de marketing.

A seguir, serão abordados os principais tópicos relativos ao MR, de sua evolução às diferentes concepções, buscando a compreensão do assunto que é parte central deste estudo. A abordagem teórica envolve: fundamentos, evolução e distintos pontos de vista de diversos autores.

### **2.4.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO NA EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO DE MARKETING**

O marketing de relacionamento se desenvolveu e ganhou força em meio ao contexto histórico da evolução do marketing, sendo difícil discorrer sobre o primeiro sem conhecer a história do segundo.

A história do marketing é explicada de diversas maneiras por diversos autores. Crescitelli (2003, p.26) ressalta que a sua concepção tem evoluído ao longo do tempo, acompanhando o desenvolvimento de mercado e do processo de gestão. Ele divide a evolução em quatro fases:

Segundo o seu entendimento a primeira fase se dá no início do século passado, quando o marketing era uma atividade funcional ligada a vendas e a distribuição, sendo encarada como área subordinada à área econômica. Na década de 20, houve uma evolução, mas não uma mudança de paradigma. O marketing passa de uma atividade funcional restrita a vendas e distribuição para uma atividade que envolve o processo de comercialização, tendo ainda, contudo, seu campo de ação na organização, mantendo-se, portanto, como atividade

funcional. Posteriormente o conceito de marketing passa a envolver o processo de transação comercial, considerando, então, as duas partes do processo: empresa e cliente. O pensamento de marketing se torna nesse momento mais abrangente, já que estuda as relações comerciais entre empresas e seus mercados.

Em uma segunda fase, a partir da década de 50, surge uma concepção ampliada de marketing, cuja ênfase está na coordenação e no gerenciamento de tarefas – em detrimento da concepção da atividade exclusivamente funcional – a partir do marketing mix, que manipula as variáveis para a obtenção de objetivos. O conceito de marketing mix foi introduzido por Neil H. Borden e envolvia 12 categorias para o processo de gerenciamento de marketing. O material foi divulgado na década de 50, mas só foi publicado pelo autor artigo “*The Concept of Marketing Mix*”, no *Journal of Advertising Research*, edição de junho de 1964. Posteriormente, em 1960, Jerome McCarthy (1960) sintetizou o conceito de marketing *mix* de Borden, em apenas quatro aspectos: produto, preço, praça e promoção, os quais chamou de 4P’s ou composto de marketing.

Nos anos sessenta, terceira fase, Kotler e Levy (1969) ampliaram o escopo de marketing ao ampliarem que o conceito de transação era válido somente para atividades comerciais (com fins lucrativos), como também para todo o tipo de transação (com ou sem fins lucrativos). Crescitelli (2003, p.27) explica que a partir daquele momento o marketing passa a ser encarado como uma disciplina que estuda as relações de transações entre as partes, sejam elas, empresas, organizações não comerciais e governo. O marketing começa a envolver, então, todo o tipo de unidade social, não estando mais a serviço da lucratividade, mas sim da melhora da sociedade como um todo. Essa nova concepção estabeleceu os paradigmas que foram e ainda são amplamente adotados desde os anos 50, mas que começam a perder força a partir da década de 80, por não mais atender, de forma satisfatória, as mudanças ocorridas no mercado, provocadas pelos avanços tecnológicos, pela globalização e, conseqüente, pelo aumento da competitividade.

Surge, então, uma nova concepção: o marketing de relacionamento. Para Crescitelli (2003, p. 28), conhecer o mercado e gerenciar o processo de troca já não é mais suficiente para garantir a efetivação da transação, sem conhecer a fundo as expectativas dos clientes e superá-las, ao menos, em um patamar superior ao atingido pelos concorrentes, visando propiciar uma forma mais eficaz para colaborar com esforços das organizações na obtenção de resultados satisfatórios em mercados competitivos.

Outros acadêmicos têm a sua própria leitura da evolução do pensamento de marketing. Bartels (1962), considerado uma referência na revisão da evolução do pensamento em marketing por Sheth e Gardner (1982 *apud* BROWN; FISK, 1984) e por Shaw e Jones (2005, p.240), detalha mais cada período, dividindo-os em seis (Quadro 8). Petrof (1997, p.27) comenta cada período delimitado por Bartels, descrevendo o surgimento do marketing de relacionamento no último período.

**Quadro 8 - O Desenvolvimento do Pensamento de Marketing**

|   |                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|--------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Descobrimto        | 1900 - 1910 | Quando o assunto ganhou um nome.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2 | Conceitualização   | 1910 - 1920 | Desenvolvimento, classificação e definição de vários termos de marketing.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3 | Integração         | 1920 - 1930 | O aparecimento e subsequente harmonização de princípios de marketing.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4 | Desenvolvimento    | 1930 - 1940 | Desenvolvimento de áreas especializadas e várias teorias sendo verificadas e quantificadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5 | Reavaliação        | 1940 - 1950 | Tentativas de analisar e explicar o marketing tradicional através do uso de métodos científicos, no entanto, as práticas predominantes não conduziam para o bom relacionamento com o cliente, enganadas pela visão de curto prazo visando o lucro e caracterizados por um exagerado apelo promocional, resultando em consumidores insatisfeitos com as suas compras. No final dos anos 50 fica claro que as empresas necessitavam de uma nova filosofia de marketing para guiá-las em suas estratégias táticas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6 | Reconceitualização | 1950 - 1960 | Crescendo a pressão externa para educar administradores em áreas mais amplas que a técnica de negócios e conhecimento econômico tiveram voz na Ford Fondation report e Carnegie Fondation report on business education, ambos publicados em 1959. No marketing as atenções saíram dos tradicionais conceitos para outros mais modernos. Uma nova filosofia, o conceito de marketing, foi articulada e começou a dar forma ao pensamento competitivo. Idéias como a satisfação do consumidor e responsabilidade social vieram a ser enxergadas como importantes fatores que davam aos administradores que davam aos administradores a possibilidade de alcançar seus objetivos de lucro. A fundação de marketing evoluiu em, basicamente, atitude e compreensão que deve permear o negócio interno, por meio da interpretação do conceito de relacionamento com o cliente para todas as áreas funcionais. |

Fonte: PETROF (1997, p. 27)

No trabalho de Bartels (1962), comentado por Petrof (1997), já é possível perceber, na década de 50, mudanças na forma de pensar dos administradores. Para Petrof (1997) os sinais do surgimento do marketing de relacionamento já se iniciam no período da reconceitualização descrito por Bartels (1962).

Shaw e Jones (2005) e Sheth *et al* (1988) abordam a história separando os assuntos pelo que eles chamam de “Escolas de Pensamento de Marketing”. Os primeiros definem escolas de pensamento de marketing como: 1) Um substancial corpo de conhecimento; 2) Desenvolvido por um número considerável de acadêmicos; 3) Que descreva pelo menos um aspecto de o

que, como, quem, porque, quando e onde se realizam as atividades de marketing. Ainda segundo Shaw e Jones (2005, p.240), as revisões existentes focam na história de uma escola ou uma subárea de uma escola, perdendo-se assim, a idéia de onde eles se encaixam dentre as escolas e no todo.

O Quadro 9 resume o pensamento de Shaw e Jones (2005, p. 244), que se assemelha ao pensamento de Sheth *et al* (1998), dado que eles fazem o mesmo tipo de divisão por escolas, com a diferença que os primeiros incluíram a Escola Ativista de Sheth *et al* em Macromarketing porque este lida com Consumerismo e Consumo como um todo e também alocaram a Escola de Dinâmicas Organizacionais no grupo de Escolas Intitucionais, diminuindo o número de escolas de Sheth e al. de 12 para 10.

Para Shaw e Jones (2005, p.241) o desenvolvimento das Escolas de Pensamento de Marketing pode ser dividido em 4 períodos: 1) Pensamento de marketing pré-acadêmico, antes de 1900; 2) Abordagens tradicionais do pensamento de marketing, se estendendo de aproximadamente 1900 a 1955; 3) Mudança de paradigma baseado no trabalho de Alderson, de 1955 a 1975; e 4) A ampliação do paradigma, principalmente seguindo a composição literária de Kotler e vários co-autores, de aproximadamente 1975 a 2000.

Nota-se que Shaw e Jones (2005) somente citam um artigo de Leonard L. Berry, “Relationship Marketing of Services” (1995), no início do trabalho, como um artigo que revisa uma das “escolas individuais de pensamento de marketing”, o Marketing de Relacionamento. No entanto, no quadro resumo do trabalho, assim como em uma leitura aprofundada do mesmo, o Marketing de Relacionamento não aparece como um tópico importante. Outro fator que se deve notar, é que os muitos autores consideram que o início do marketing se deu em períodos anteriores ao século 20. Assim como Shaw e Jones, diversos outros autores também discutem o período anterior a 1900, como mostra o estudo de Hollander *et al* (2005, p. 33) que verifica os tipos de periodização utilizados em trabalhos relativos ao marketing, e é utilizado neste estudo para demonstrar que explorar a história do marketing anterior ao século 20 seria um trabalho extenso e sem grande utilidade para o escopo dessa dissertação, dado que o Marketing de Relacionamento ganha maior projeção a partir da década de 80, segundo Crescitelli (2003, p. 28). Os Quadros 10 e 11 contemplam alguns autores que abordaram a história do marketing no período em questão para futuros pesquisadores que queiram se aprofundar no tema.

Quadro 9 – Escolhas do Pensamento de Marketing

| Escola                                    | Funções do Marketing                                                                        | Commodities de Marketing                                                                                                            | Instituições de Marketing                                                                                                                                                                                 | Gerenciamento de Marketing                                                                        | Sistemas de Marketing                                                                                                               | Comportamento do Cliente                                                                                                                                                                                                                                                               | Macro-marketing                                                                                                 | Troca                                                                                                                                                  | História do Marketing                                                                             |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pioneiros do marketing selecionado</b> | Shaw 1912, Weld 1917, Cherington 1920, Clark 1922, Converse 1922, Maynard <i>et al</i> 1927 | Shaw 1916, Cherington 1920, Copeland 1924, Breyer 1931                                                                              | Weld 1916, Nystrom 1915, Clark 1922, Maynard <i>et al</i> 1927, Breyer 1934, Mallen 1967, Stern 1969, Bucklin 1970                                                                                        | Alderson 1956, 1965, Howard 1956, Kelley 1967, Dixon 1967, Lazer 1958, McCarthy 1960, Kotler 1967 | Alderson 1956, 1965, Boddewyn 1969, Fisk 1967, Dixon 1967                                                                           | Dichter 1947, Katona 1953, Engel <i>et al</i> 1968, Kassarian e Robertson 1968, Howard e Sheth 1969, Howard <i>et al</i> 1971, Cohen 1972                                                                                                                                              | Alderson 1965, Fisk 1967, Dixon 1967, Hunt 1976, Bartels e Jenkins 1977                                         | Alderson 1965, Kotler 1972, Bagozzi 1975, 1978, 1979, Shaw e Dixon 1980, Houston e Cassenheimer 1987, Wilkie e Moore 2003                              | Hotchkiss 1938, Bartels 1962, 1976, 1988, Hollander 1960, 1983, Shapiro e Doody 1968, Savitt 1980 |
| <b>Perguntas destinadas</b>               | Quais atividades (ou seja, funções) compreendem marketing?                                  | Quão diferentes os tipos de bens (ou seja, <i>commodities</i> ) são classificados e relacionados a diferentes funções do marketing? | Quem executa as funções do marketing nos <i>commodities</i> ?                                                                                                                                             | Como os gerentes deveriam por os bens à venda aos consumidores (clientes, patronos, pacientes) ?  | O que são sistemas de marketing? Por que existem? Como funcionam? Quem executa o trabalho de marketing? Onde e quando é executado?  | Porque consumidores compram? Como pessoas pensam, sentem, agem? Como pessoas/consumidores podem ser persuadidos?                                                                                                                                                                       | Como os sistemas de marketing afetam a sociedade e a sociedade afeta os sistemas de marketing?                  | Quais são as formas de troca? Como as trocas de mercado se diferenciam de outras trocas? Quem são as partes a trocar? Porque eles se engajam na troca? | Quando as práticas, idéias, teorias, escolas de pensamento de marketing surgiram e evoluíram?     |
| <b>Nível ou foco da análise</b>           | Macro: Intermediários de marketing                                                          | Macro: Fluxos de comércio; Tipos de bens                                                                                            | Macro: Varejistas; Atacadistas; Intermediários; Canais de distribuição                                                                                                                                    | Micro: Empresa como vendedor/ fornecedor; Qualquer indivíduo ou organização como fornecedor       | Micro: Empresas e domicílios Macro: Canais de distribuição; Sistemas de marketing agregado                                          | Micro: Compra de empresa; Compra de consumidor; Consumo individual ou domiciliar                                                                                                                                                                                                       | Macro: Indústrias; Canais de distribuição; Movimento do consumidor; Política pública; Desenvolvimento econômico | Macro: Agregações de compradores e vendedores nos canais Micro: Empresas e domicílios; Quaisquer duas partes ou pessoas                                | Macro: Pensamento e prática Micro: Pensamento e prática                                           |
| <b>Conceitos e teorias chave</b>          | Valor adicionado pelas atividades do marketing                                              | Classificação dos Bens: industrial e de consumo; conveniência, lojas e especialidades; produtos e serviços; busca e experiência     | Canais de Distribuição: lacunas e fluxos de mercado; sistemas paralelos; depósitos; transação e transporte; tipos e transformações; postergação e especulação; conflito e cooperação; poder e dependência | Mix de Marketing: Orientação do consumidor; Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento        | Relacionamentos internos entre partes e todo; Unidade de pensamento; Sistemas de marketing; Marketing micro e macro; Impacto social | Motivação subconsciente; Motivadores racionais e emocionais; Necessidades e desejos; Aprendizado; Personalidade; Formação e mudança de atitude; Hierarquia dos efeitos; Processamento de informação; Simbolismo e sinais; Opinião de liderança; Classe social; Culturas e sub-culturas | Padrão de vida; Qualidade de vida; Sistemas de marketing; Agregados da performance de marketing                 | Transações rotineiras e estratégicas; Trocas sociais, econômicas e de mercado; Escambo e trocas de mercado; Troca genérica                             | História da prática do marketing; História do pensamento de marketing                             |

Fonte: Adaptado de SHAW e JONES (2005, p. 244)

Quadro 10 – Fases Teóricas (Longos Períodos)

| Autor             | Ano  | Foco                                  | *   | Século X                                                    | Século XI                                                                               | Século XII                                        | Século XIII                                                                       | Século XIV                | Século XV                                             | Século XVI            | Século XVII   | Século XVIII     | Século XIX                                                                                             | Século XX |
|-------------------|------|---------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Fase teórica      |      |                                       |     |                                                             |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Polanyi           | 1957 | Provisionamento de acordos sociais    | INF | Reciprocidade Presenteamento Mútuo Conceito de Equivalência | Redistribuição, coleta e provisão de recursos - benefícios proporcionais à contribuição | Auto-suficiência de Artesãos e economia doméstica | Intercâmbio comercial coletivo sem mercado - Intercâmbio por preços administrados | Local de Comércio Central | Secundário: Agricultura Sofisticada e Produção Básica | Princípios de Mercado | Mercado Local | Mercado Nacional | Declínio do Mercado, Introdução do Regulamento, Mercados Livres entram em conflito com Valores Sociais |           |
| Bohannon e Dalton | 1962 | Mercados e marketing, África          | INF |                                                             |                                                                                         | Auto-suficiência                                  |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Clark             | 1940 | Desenvolvimento econômico             | INF |                                                             |                                                                                         |                                                   | Primário: Ocupação, Extrativismo e Agricultura Rudimentar                         |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Hotchkiss         | 1958 | Marketing                             | INF | Caca                                                        | Pastoral                                                                                |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Beard             | 1938 | Relações entre europeu e EUA          | EXP | Hierarquia da Antiguidade                                   |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Kuznets           | 1966 | Inovação econômica                    | EXP | Organização Feudal                                          |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Gas               | 1939 | Desenvolvimento econômico de negócios | EXP | Economia de Cultura de Coleta Nômada                        | Economia de Vilarejos (secentarismo)                                                    | Capitalismo "petty": Mascates e Lojistas          |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Bueklin           | 1972 | Estrutura do mercado de varejo        | EXP | Mercados Periódicos                                         | Mercados Permanentes                                                                    |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Bueklin           | 1972 | Estrutura do mercado de atacado       | EXP |                                                             |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Hotchkiss         | 1938 | Marketing                             | EXP |                                                             |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Levett            | 1929 | Consumo: Grã Bretanha                 | EXP |                                                             |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Rostow            | 1955 | Desenvolvimento Econômico             | EXP |                                                             |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Fullerton         | 1958 | Marketing, oeste europeu              | EXP |                                                             |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |
| Porter e Livessy  | 1971 | Marketing e distribuição              | EXP |                                                             |                                                                                         |                                                   |                                                                                   |                           |                                                       |                       |               |                  |                                                                                                        |           |

Fonte: HOLLANDER (2005, p.33)

Quadro 11 – Fases Teóricas (Curtos Períodos)

| Ano   | Autores                   | Foco                    | *   | 1860-1869                                    | 1870                                                | 1880                            | 1890                                                    | 1900                                   | 1910                                 | 1920                                | 1930                                      | 1940 | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 |  |
|-------|---------------------------|-------------------------|-----|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| 1959  | Converse                  | Marketing (EUA)         | EXP | 1860-1900<br>"Drammers" ou Alcadêlitas       | 1880-1900<br>Mareca Nacional de Distribuição        | 1900-1917<br>Alto Custo de Vida | 1917-1921<br>Primeira Guerra Mundial e Grande Depressão | 1922-1929<br>Nova Revolução Industrial | 1929-1930<br>Desajuste por Segurança | 1940-1946<br>Segunda Guerra Mundial | 1946-1959<br>Economia de Eletrodomésticos |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1989  | Mayer                     | Proteção ao Consumidor  | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1990  | Tedlow                    | Marketing (EUA)         | EXP | 1880-1920+<br>Fragmentação                   | 1880-1920+<br>Unificação: Mercado Nacional em Massa |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1959  | Chandler                  | Negócios                | EXP | 1815-1850<br>Crescimento do Mercado Nacional | 1850-1870<br>Ferroviárias                           |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1960  | Keith                     | Negócios                | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1959  | Montisha (USA)            | Negócios (Japão)        | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 2002  | Jones e Shaw              | Pensamento de Marketing | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1988  | Sheth e Gross             | Pensamento de Marketing | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1979  | Lazer                     | Pensamento de Marketing | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1979  | Jackson                   | Pensamento de Marketing | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1976  | Barek                     | Pensamento de Marketing | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1990a | Jones e Monieson          | História do Marketing   | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1996  | Keim                      | Pensamento de Marketing | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1986  | Goodman                   | Pensamento de Marketing | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1984  | Fox                       | Propaganda              | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 2002  | O'Callan, Albene e Shneck | Propaganda              | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1983  | Pope                      | Propaganda              | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1985  | Pollay                    | Propaganda              | EXP |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 1989  | Gross e Sherin            | Propaganda              | INF |                                              |                                                     |                                 |                                                         |                                        |                                      |                                     |                                           |      |      |      |      |      |      |      |  |

Fonte: HOLLANDER (2005, p. 34)

Com esta revisão, foi possível verificar que não existe consenso sobre como se deu a evolução do marketing. Para este estudo, tomou-se como base a explanação de Crescitelli (2003), dado que sua visão é mais atual que os trabalhos apresentados de Bartels (1962; 1970) e em outras linhas de estudo como a de Shaw e Jones (2005) e Hollander *et al* (2005) é difícil visualizar claramente onde se encontra o Marketing de Relacionamento.

## **2.4.2 CONCEITOS**

Esta seção visa discutir e esclarecer os conceitos que giram em torno do MR. Primeiramente explica-se o surgimento da expressão “Marketing de Relacionamento”, como segundo passo, discute-se a evolução das definições de MR encontradas e, por último, expõe-se a mudança de paradigma do *marketing mix* ao MR e do marketing de transação ao MR.

### **2.4.2.1 EXPRESSÃO “MARKETING DE RELACIONAMENTO”**

Antes de se iniciar esta seção há de se ressaltar que a tradução da expressão “Relationship Marketing” para “Marketing de Relacionamento” está mal feita, consequência do baixo entendimento de sua origem, o próprio “Marketing”. Segundo Campomar e Ikeda (2006, p. 1) a palavra Marketing sempre foi objeto de polêmicas e confusões. A palavra que é de origem inglesa, não é traduzível facilmente para o português. O sufixo “ING” em inglês tanto funciona como gerúndio como para substantivo e palavras como *timing*, *merchandising*, *pricing* e *marketing* são exemplos de difícil tradução com apenas uma palavra. Em geral, se necessita de mais uma palavra para uma tradução mais fiel ao português.

Dessa forma a palavra *marketing* acabou ficando em seu original, tanto no Brasil como em outros países como o Japão, Alemanha ou França. Tanto a tradução da palavra como sua manutenção talvez sejam causas do seu significado ainda ser objeto de concepções falsas e mal entendidos.

Não só a palavra “marketing” é objeto de confusão e falácias na sua tradução, mas também há problemas nas suas relações. “Services Marketing” é traduzido por “marketing de serviços”,

“consumer goods” é traduzido por “marketing de bens de consumo”. Se for assim que se traduz, então “database marketing”, que significa o uso de base de dados em marketing, deveria ser traduzido como “marketing de base de dados” (ou de empresas que fornecem dados). Da mesma forma “Relationship Marketing” deveria ser traduzido por “Marketing de Relacionamento” que seria “marketing de organizações que fazem relacionamentos” (talvez encontros para casamentos).

Cabe ressaltar que se concorda com os autores e acredita-se que uma melhor tradução seria “o uso do relacionamento em marketing”, no entanto, a tradução já está consolidada e, para este estudo, utilizar-se-á a mesma expressão.

A expressão marketing de relacionamento surgiu em 1983 com Leonard L. Berry (GRONROOS, 2004, p.99; PETROF, 1997, p.26), no artigo com o título “*Relationship Marketing*” em uma conferência de marketing de serviços da *American Marketing Association* (AMA) e, simultaneamente, Jackson a utilizou em seu estudo em business-to-business e alguns anos depois na publicação de um livro chamado “*Winning and Keeping Industrial Customers*”, em 1985 (GUMMESSON, 2005, p.278).

Grönroos (2004), no entanto, afirma que mesmo antes de Berry (1983) e Jackson (1985), a idéia de um relacionamento cuidando das interações com os consumidores é tão velha quanto à história dos negócios ou do comércio. Mesmo Berry (1995) chama o Marketing de Relacionamento de um “conceito novo-velho”, pois a idéia de um negócio ganhando a preferência e a lealdade dos clientes satisfazendo seus desejos e necessidades, não era desconhecida para os mercadores antigos e cita um velho provérbio do centro leste dos EUA: “Como um mercador, você deveria ter um amigo em toda cidade”.

Petrof (1997, p. 26), da Universidade Laval de Quebec, critica o crescimento da utilização do termo MR, em seu artigo intitulado “*Relationship Marketing: The Wheel Reinvented*”, defendendo que, em seu ponto de vista, as definições de marketing anteriores a 1983 já mostravam claramente que o marketing era voltado para o cliente. Complementa que não estaria questionando a importância do relacionamento nos negócios, mas sim a consideração de que esse conceito, MR, teria somente 13 anos (o artigo foi escrito em 1996-1997), pois isso seria uma ofensa as gerações passadas de profissionais e acadêmicos de marketing.

Fica claro então que o termo, Marketing de Relacionamento, se consagrou por volta de 1983, mas antes dos anos 80 a idéia já existia e está bem documentada. Segundo Gronroos (2004),

há diversas evidências que o relacionamento já era foco nos negócios, como prova o trabalho de Arndt (1979), que observou a tendência de fazer negócios na forma de relações de longo prazo que ele chamou de “domesticated markets”. Poucos anos depois Levitt (1983, p.111) usa uma analogia com o casamento constatando que “a venda meramente consome o namoro [...] quanto bom será o casamento vai depender de quanto bem será administrado o relacionamento pelo vendedor” (LEVITT, 1983). E complementa que, além disso, Booms e Bitner (1981) também apresentam uma idéia de relacionamento foi apresentada em seu modelo dos 7P’s. Por último, Gronroos (2004) ressalta também, que a idéia do marketing de relacionamento, apesar de não estar explicitamente expresso, já era intrínseca ao pensamento da escola de marketing nórdica e amplamente usada na forma de trabalhar da IMP Group, empresa de pesquisa em marketing industrial e compras, formada em meados da década de 70, por pesquisadores de cinco universidades européias, Uppsala (Suécia), ESC Lyon (França), UMIST (Inglaterra), Bath (Inglaterra) e Ludwig Maximilians University (Alemanha).

Na mesma linha de Gronroos e Petrof, Gummesson (2005, p.278) afirma que há uma confusão lamentável entre o termo Marketing de Relacionamento e o entendimento do presente fenômeno. Para ele, um termo é somente um rótulo do fenômeno e não o fenômeno como tal. Desde os 70, muitos termos têm sido usados para capturar o fenômeno, entre eles, a abordagem de rede e a abordagem de interação, os relacionamentos interativos a longo prazo e um novo conceito de marketing, a lealdade do cliente e o marketing interativo, o marketing de informação, o marketing direto, o marketing 1 a 1, o marketing wrap-around, o marketing de diálogo e o gerenciamento de clientes.

#### **2.4.2.2 DEFINIÇÕES**

As definições de marketing têm evoluído ao longo do tempo, acompanhando o próprio desenvolvimento do mercado e dos processos de gestão (CRESCITELLI, 2003, p. 26). Para Ikeda (2000, p.14), as mudanças que ocorrem de modo contínuo em marketing exigem a sua redefinição, de tempos em tempos. Com a definição do MR não foi diferente. Diversos autores definem MR, não havendo uma definição dominante ou uma teoria geral como ocorre no marketing tradicional, mas o que se pode perceber são as mutações que as definições tiveram ao longo do tempo.

Alguns autores comentam a dificuldade de se interpretar e conseqüentemente definir o que seria o MR. Gummesson (2005, p.278), alerta que a maioria dos livros e artigos de MR não oferece definições, o que torna o assunto difícil para os leitores. Para D'Angelo (2006) na transição do paradigma de transação para relacionamento, estabeleceram-se algumas confusões e subitamente, passou-se a entender MR apenas como retenção de clientes, programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até como simples levantamento de barreira à saída de clientes. Grisi e Ribeiro (2004) consideram o MR uma mistura de conceitos.

Nevin (1995 *apud* Sheth; Parvatiyar, 1999, p.2) aponta para o fato de que o MR tem sido usado para descrever uma variedade de temas e perspectivas, alguns desses temas oferecem uma perspectiva limitada e outros oferecem uma perspectiva mais ampla e de alguma maneira paradigmática em abordagem e orientação. Na mesma linha, Gummesson (2005, p.279), diz que as definições de MR variam em alcance e ênfase.

Para Crescitelli (2003, p.32), o MR é definido de várias formas, mas, em essência, gira em torno da retenção de clientes. Revisando as definições de diversos autores é claro o fato de que as definições estão em plena transformação. Inclusive esse fato é relatado em algumas definições como na de Sheth e Parvatiyar (1999) e na de Ballantyne (1994 *apud* GUMMESSON, 2005, p.280) demonstrados no Quadro 12, que apresenta também as principais definições de MR em ordem cronológica.

Na opinião de Sheth and Parvatiyar (1999, p.4), Berry, ampliou os termos, com uma visão estratégica do MR, estressando o fato de que atrair os clientes deve ser encarado apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Desenvolver um relacionamento mais próximo com os clientes e torná-los leais são aspectos tão importantes quanto vender. Gummesson (2005, p. 279), complementa que a definição de Jackson envolve clientes de B-to-B e contas individuais, em comparação com mercados de massa e segmentos. Sua preocupação é fazer o fornecedor de B-to-B escolher a melhor estratégia para cada cliente individual em cada situação específica, seja o MR ou o marketing de transação.

Após o surgimento do termo, nota-se que as definições dos primeiros autores que se arriscavam a definir o seu significado, McKenna (1991, p.69), Clive Porter (1993 *apud* GUMMESSON, 2005, p.280), Vavra (1993, p.40), Peppers e Rogers (1993, p.2) enfatizavam uma relação bi-lateral entre cliente e empresa.

Quadro 12 - Definições de Marketing de Relacionamento

| Autores e Ano                                         | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Berry (1983, p.25)                                    | "O marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e - em organizações de vários serviços - melhorando os relacionamentos com os clientes."                                                                                                                                                                                                                         |
| Jackson (1985a, p. 165)                               | "O marketing de relacionamento é o marketing para ganhar, construir e manter relacionamentos fortes e duradouros com clientes industriais."                                                                                                                                                                                                                             |
| McKenna (1991, p. 69)                                 | "O marketing de relacionamento significa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre o clientes e a empresa."                                                                                                                                                                                                               |
| Clive Porter (1993, p. 14 <i>apud</i> GUMMESSON 2005) | "O marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes - o comprador e o provedor - estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes."                                                                                                   |
| Vavra (1993, p.40)                                    | "Pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo dos pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes." |
| Peppers e Rogers (1993, p.2)                          | "One-to-one (1 to 1) marketing é um tipo de marketing de relacionamento. Para ser 1 to 1, a empresa precisa atuar focada no cliente individual, seguindo a premissa de tratar clientes diferentes de forma diferente."                                                                                                                                                  |
| Ballantyne (1994, p.3)                                | "Uma estrutura disciplinar emergente para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre as partes envolvidas, pela qual os relacionamentos de troca evoluem para oferecer ligações contínuas e estáveis na cadeia de fornecimento."                                                                                                                                 |
| Morgan e Hunt (1994, p.22)                            | "O marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas."                                                                                                                                                                                                            |
| Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256)                     | "Marketing de relacionamento é um processo em curso de engajar prospects e clientes em atividades e programas colaborativos e cooperativos com o propósito de criar e melhorar o valor econômico mútuo, a um custo reduzido."                                                                                                                                           |
| Gordon (1998, p.9)                                    | "Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de valores e compartilhamento de seus benefícios com clientes individuais, durante todo o tempo de vigência da parceria."                                                                                                                                                                 |
| Nickels and Wood (1999, p.5)                          | "O marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse."                                                                                                                                                                   |
| Gronroos (2000, p.242-3 <i>apud</i> GUMMESSON 2005)   | "O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de um troca mútua e do cumprimento de promessas."                                |
| Gummesson (2005, p. 22)                               | "Marketing de Relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamento."                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Sheth e Parvatiyar (1999, p.3), McKenna, professa uma visão estratégica do marketing de relacionamento colocando o consumidor em primeiro lugar e mudando o papel do marketing de manipulador para o genuíno envolvimento com o consumidor.

A definição de Vavra é considerada limitada por Sheth e Parvatiyar (1999, p.3), apesar de relevante, dado que considera o marketing de relacionamento apenas uma estratégia de retenção de clientes em que uma variedade de táticas pós-marketing são destacadas para que o

cliente continue com a empresa após a venda. Consideram também que a abordagem de Peppers e Roggers é melhor, pois se utiliza de tecnologia da informação para focar no indivíduo ou relação *1-to-1* com os consumidores baseado no conhecimento de seu comportamento.

Nas definições a seguir já nota-se uma clara tentativa de se generalizar o termo para que este fosse mais amplo. Segundo Sheth e Parvatiyar (1999, p.4), a tentativa de Morgan e Hunt (1994, p.22) de ampliar mais o escopo da definição de MR, fez com que alguns acadêmicos se voltassem contra eles. Peterson (1995) declarou que se a definição de Morgan e Hunt (1994, p.22) estivesse correta, então marketing e marketing de relacionamento seriam a mesma coisa, devendo uma delas ser banida da literatura porque ter duas palavras que significam a mesma coisa só ajuda a induzir a erros e confusões. Essa declaração de Peterson não representa a posição da maioria da academia, mas reforça a tese de que as teorias estavam ficando mais amplas.

Enquanto a definição de Morgan e Hunt (1994, p.22) não citava as partes envolvidas, a definição de Ballantyne já menciona “partes envolvidas” e “cadeia de fornecimento”, não mais considerando somente duas partes no processo como considerado nas definições de McKenna (1991, p. 69), “cliente” e “empresa”, “comprador” e o “provedor”, na definição de Clive Porter (1993 *apud* GUMMESSON, 2005, p.280), ou também “indivíduos” e “organizações” na definição de Vavra (1993, p.40).

Cabe ressaltar que a definição de Ballantyne (1994, p.3) alega que o MR é uma “estrutura disciplinar emergente” fato verdadeiro em relação ao termo, mas não ao fenômeno (GUMMESSON, 2005, p.280).

No mesmo período, Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256), lançam a sua definição do que seria MR. Segundo os próprios autores, sua definição contém três dimensões subjacentes: propósito, partes e programas. O propósito do MR seria melhorar a produtividade de marketing e aumentar o valor mútuo para as partes envolvidas no relacionamento. As partes consideram que nem todos os clientes possuem os recursos necessários e comprometimento para se estabelecer programas de relacionamento. E programas, se referem a marketing de continuidade (programas de fidelidade), marketing *1-to-1* e programas de parcerias.

A definição de Sheth e Parvatiyar possui a mesma visão apresentada por Ballantyne (1994, p.3), de que o marketing de relacionamento é um processo em curso. Outro ponto interessante

é que, segundo os próprios autores, era importante delimitar o escopo de marketing de relacionamento e o fato de acadêmicos se voltarem contra Morgan e Hunt, aparentemente, os influenciou de tal maneira que sua definição ficasse tendendo mais a uma definição do começo dos anos 90, do que para as linhas de pensamento que estavam por vir.

O fundamento de Sheth e Parvatiyar na demarcação dos limites do marketing de relacionamento se encontra no trecho reproduzido a seguir, em seu trabalho denominado “The Conceptual Foundations of Relationship Marketing” (1999, p.6) preparado para ser o capítulo do livro “The Handbook of Relationship Marketing”.

“[...] Sheth (1996) sugere que limitemos os domínios dos MR somente para ações de marketing cooperativas e colaborativas que estão focadas em servir as necessidades do consumidor. Isto seria consistente com o foco de marketing no cliente que é o que tornou a disciplina proeminente. Outros aspectos de relações organizacionais como relações com fornecedores, relações internas e relacionamentos laterais são aspectos que estão sendo diretamente tratados por disciplinas como compras e logística, recursos humanos e administração estratégica. Portanto, MR tem um grande potencial de se tornar uma disciplina e desenvolver sua própria teoria se seus domínios forem delimitados para os aspectos empresa cliente do relacionamento. Entretanto, para alcançar, no relacionamento, benefícios tanto para o cliente como para a empresa, esta tem de cooperar com seus fornecedores, competidores, associados e divisões internas. O estudo de tais relações é um domínio válido do MR desde que seja estudado no contexto de como isso poderia melhorar ou facilitar o relacionamento com o cliente.”

A parte final do trecho apresentado acima mostra claramente que Sheth e Parvatiyar concordam que as outras partes do processo, que vão além da cadeia de fornecimento, deveriam ser estudadas, mas coloca uma restrição, a de que essas relações devem ser investigadas visando melhorar ou facilitar a relação com o cliente. Essa inclusão de outras partes, além da cadeia de fornecimento, cliente e empresa fica claro nas definições publicadas no final ou após a década de 90 de Nickels e Wood (1999, p.5), Gronroos (2000, p.242-3 apud GUMMESSON, 2005, p.280) e Gummesson (2005, p.279).

Segundo Nickels e Wood (1999, p.5), as palavras chave em sua definição são “manter” e “longo prazo”. Cada transação é apenas um elo na cadeia do relacionamento entre o vendedor e o cliente ou outros grupos de interesse. Ao longo do tempo, cada transação tem o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e confiança entre a empresa e os grupos de interesse. Definem grupos de interesse como os indivíduos e organizações, incluindo os empregados, fornecedores, acionistas e a comunidade, que influenciam ou são influenciados por aquilo que a organização faz. Os empregados são um grupo especialmente importante porque eles muitas

vezes são os que se ocupam dos clientes. Assim como empregados satisfeitos têm maior chance de satisfazer seus clientes, os que estão insatisfeitos têm grandes chances de se sentirem desmotivados para tentar satisfazê-los.

Segundo Gummesson (2005, p.279), a definição de Gronroos pretende ser uma definição geral de marketing. Ela propõe que o MR seja mais adequado como uma teoria de marketing geral do que o gerenciamento de marketing tradicional, o composto de marketing e os 4Ps. Ele gradualmente ampliou a definição para englobar os relacionamentos com muitos *stakeholders* e não exclui o governo e os setores voluntários sem fins lucrativos. Também aponta para a necessidade de renunciar a relacionamentos.

Ainda segundo Gummesson (2005, p.280), outro ponto importante na análise de definições é que, juntamente com Gronroos, Clive Porter e Ballantyne, enfatizam aspectos de ganha-ganha (cumprimento de promessas, recompensa para as duas partes, troca de valor) e, seguindo na mesma linha de Jackson (1995), incluem aspectos de longo prazo (contínuo e estável e duradouro).

A definição de Gummesson, segundo o próprio autor (2005, p.279), é baseada em 3 variáveis centrais: relacionamentos, redes e interação. As variáveis são comuns a bens / serviços, B-to-C e B-to-B. Considerando que outras definições listam atividades ou propriedades, essa definição oferece as variáveis centrais como condutores para o pensamento e a ação. A definição é baseada em uma perspectiva de relacionamento, por isso, a noção das lentes de relacionamentos. Ela é a única definição que inclui os conceitos de rede e interação.

Outro ponto de vista é o de Sheth e Parvatiyar (1999, p.4) que agrupam as definições de Gummesson e Gronroos e as classificam como as mais amplas, as que colocam o marketing de relacionamento como um paradigma dominante no marketing.

Além da clara tendência apontada de generalização escopo da definição de marketing de relacionamento, chegando próximo a ser o principal paradigma de marketing ou como uma abordagem que não se diferencia da definição do próprio marketing, como defende Peterson (1995 *apud* SHETH; PARVATIYAR, 1999, p.4), a outra evidência de que a manutenção de relacionamentos é vital para o marketing atual é que 9 das 13 definições supracitadas explicitam o verbo manter ou palavras similares como “sustentando” (McKENNA, 1991, p.69) e “duradouros” (VAVRA, 1993, p.40).

Como se verificou que a evolução da definição de MR se aproxima da própria definição do marketing, não é possível finalizar este tópico sem verificar o que acontecia com a definição de marketing. Paralelamente à evolução do MR, naturalmente, a definição de “marketing” também evoluía. Nas de definições da American Marketing Association (AMA), por exemplo, é possível verificar que houve um movimento no mesmo sentido. A definição da AMA do que seria o marketing em 1948, citada no livro de Nickels e Wood (1999, p.5), era a seguinte:

“A realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário.”

De acordo com essa definição, ligeiramente modificada em 1960, o marketing era uma estrada ao longo da qual os bens e serviços viajavam desde os produtores até os clientes e usuários (NICKELS; WOOD, 1999, p.5).

Uma versão mais atualizada foi publicada em 1985 e também citada por Nickels e Wood (1999, p.5), definia o marketing como uma atividade gerencial:

“O processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.” (NICKELS; WOOD, 1999, p.5).

Essa definição ainda não reconhecia o valor de se construir relacionamentos de longo prazo com clientes e outros grupos e indivíduos que estivessem envolvidos com a organização. Como a construção de relacionamentos se tornou parte integral do marketing, Nickels e Wood (1999, p.5) acreditam que a definição necessitaria de uma atualização. Para eles o marketing era “o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse.”

A AMA somente publicou outra definição em 2004:

“Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar, e entregar valor para os consumidores e para administrar o relacionamento com o consumidor de maneira que beneficie a organização e seus *stakeholders*” (tradução do autor).

Percebe-se que, dentre outras mudanças, houve a inclusão da administração do relacionamento como parte principal das funções e processos de uma organização, confirmando a ascensão do relacionamento.

Cabe ressaltar que, em 2007, a AMA revisou a sua definição retirando a administração de relacionamento, como se verifica a seguir:

“Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tem valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (tradução do autor).

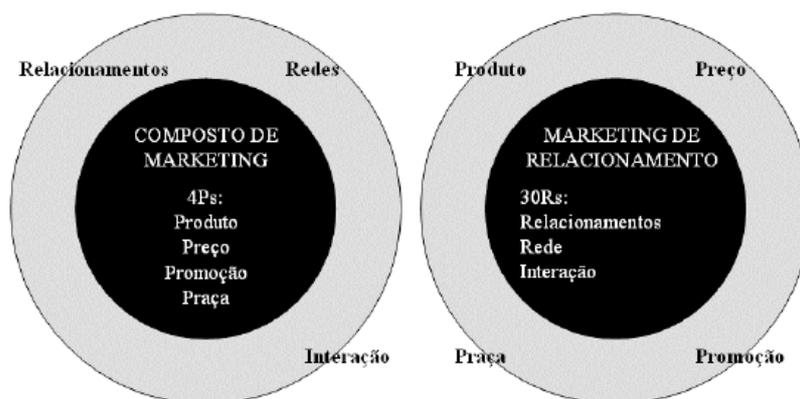
Entretanto, na opinião do autor, a importância do relacionamento continua implícita na frase dado que foi inserido o termo “exchanging” traduzido como “trocar” e que dá a idéia de um relacionamento, pois o fluxo de troca tem duas direções, diferentemente da palavra entregar, por exemplo, que dá a idéia de um fluxo de uma única direção. Além disso, foram acrescentadas as seguintes partes: “consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”, criando-se a idéia de um sistema ou rede com vários participantes.

### **2.4.2.3 MUDANÇA DE PARADIGMA**

Como visto anteriormente, o novo contexto de mercado, faz surgir uma necessidade de renovação no marketing tradicional ou de criação de uma nova teoria que cumpra as funções de abordar de maneira mais geral o marketing.

Para Gummesson (2005, p.29), o marketing tradicional, popularmente referido como “composto de marketing” ou os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) detêm a hegemonia sobre a educação de marketing em todo o mundo, mas se referem primeira e principalmente ao marketing massivo de bens de consumo padronizado. Apesar de suas limitações, essa é erroneamente apresentada como a teoria geral de marketing. Na literatura sobre administração de vendas, os relacionamentos são enfatizados, mas geralmente limitados à interação entre vendedor e comprador. Para o autor (2005, p.293), o papel dos Ps deveria ser um papel coadjuvante, ao invés de principal; deve haver uma mudança de foco (Figura 16). Na prática, os Ps se tornam muito manipuladores – ainda que essa não fosse a intenção original – e isso prejudicou a credibilidade e a funcionalidade da disciplina de marketing. Os Ps são dirigidos ao marketing de massa, que está se tornando menos dominante, mas sempre será parte do marketing. Bens e serviços serão tratados como uma maneira de gerar valor juntamente com os clientes individuais, e o papel do cliente na produção será mais importante.

Figura 16 – Uma Mudança dos 4Ps para Relacionamentos, Redes e Interação



Fonte: GUMMESSON (1999, p.293)

Para Gronroos (1997, p.322), o paradigma do marketing tradicional começa a perder sua posição no final dos anos 90, pois novas abordagens começaram a surgir. A globalização dos negócios e a evolução do reconhecimento da importância de retenção do cliente, economias de mercado, da economia do relacionamento com o consumidor, entre outras tendências, reforçam a mudança da corrente principal de marketing. Ele afirma que uma mudança de paradigma está claramente em curso e que, no marketing de serviços, especialmente na Europa e na Austrália, e em alguma extensão na América do Norte, assim como no marketing industrial, especialmente na Europa, essa mudança de paradigma já aconteceu.

Lovelock e Wright (2001, p.21), colocam que ao discutir estratégias para comercializar produtos industrializados, os profissionais de marketing, consideram quatro elementos estratégicos básicos: produto, preço, praça e promoção. Mas a natureza dos serviços, que envolve aspectos como o envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, exige a inclusão de outros elementos estratégicos. E sugerem um modelo com 8Ps: product elements, place and time, process, productivity and quality, people, promotion and education, physical evidence, price and other costs of service.

Nickels e Wood (1999, prefácio) consideram que os 4Ps ainda constituem um alicerce. No entanto, as empresas de hoje devem ter sucesso como construtoras de relacionamento, criando e sustentando relacionamentos duradouros tanto dentro quanto fora da organização, já que é isso que as melhores empresas do mundo estão fazendo. Complementam que os 4Ps são um modelo incompleto para guiar os esforços das empresas nessa nova era do marketing. A abordagem de construção do relacionamento vai além do marketing tradicional.

Já McKenna (1991, p.5) explica os novos rumos do marketing do ponto de vista da atuação profissional. Para ele, a antiga noção de marketing foi resumida pelo ritual de uma ligação telefônica do executivo-chefe ao headhunter dizendo: “encontre um bom gerente de marketing para controlar o marketing da minha empresa!” O executivo-chefe queria, obviamente, alguém que pudesse pegar um conjunto definido de funções teóricas geralmente associadas ao marketing tradicional. Esse profissional iria imediatamente até a Madison Avenue para contratar uma agência de publicidade, mudaria a campanha publicitária, redesenharia o logotipo da empresa, refaria os folhetos, treinaria o pessoal de vendas, contrataria uma boa firma de relações públicas e alteraria ou reposicionaria a imagem da empresa.

Explica (McKENNA, 1991, p.6) que, por trás do pedido do executivo-chefe (um bom profissional de marketing) estavam diversas pressuposições e atitudes sobre o marketing: que se trata de uma função distinta da empresa, separada das funções principais e normalmente subordinada a elas; que sua tarefa é identificar grupos de possíveis clientes e descobrir formas de convencê-los a comprar o produto ou serviço da empresa. Se no passado essas pressuposições já foram consideradas, nos dias de hoje, contudo, todas as três são totalmente insuportáveis e obsoletas.

E conclui (McKENNA, 1991, p.6) que, hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Claramente todos os autores supracitados consideram a teoria do composto de marketing ultrapassada e limitada, fato que intuitivamente leva a uma questão. Porque essa teoria se tornou tão popular então? A passagem de um artigo de um dos artigos de Gronroos (1997, p.333) responde a essa questão:

“A principal razão para isto são, provavelmente, as virtudes pedagógicas dos 4Ps que fazem o processo de ensinamento de marketing ficar fácil e direto. A simplicidade do modelo seduz professores a transformar o pensamento em uma caixa de ferramentas ao invés de lembrarem do fato de que marketing é um processo social com muito mais facetas do que isso. Como consequência, pesquisadores e profissionais estão também limitados pela natureza simplista dos 4Ps. As vítimas são a teoria de marketing e os consumidores.”

No caminho de se encontrar uma verdadeira teoria geral de marketing, Gummesson (2005, p. 283), opina que a teoria do composto de marketing não pode ser uma teoria geral dado que se referem ao marketing massivo de bens de consumo padronizado. Para ele a meta de se alcançar uma teoria que englobe todo o marketing é impossível, pois não é cientificamente aceitável generalizar uma teoria substantiva para outras áreas substantivas. No entanto, o MR se torna um veículo para uma maior generalização, comparando-se com o composto de marketing, em dois aspectos:

Generalização acima das dicotomias tradicionais de bens/serviços e B2C/B2B. Nesse nível mais alto, a oferta total e seu valor aos clientes, aos fornecedores e à sociedade estão em foco.

Generalização para uma teoria de gerenciamento com uma perspectiva de marketing, o que significa que o gerenciamento de marketing, o composto de marketing, os 4Ps são convertidos no gerenciamento orientado para o marketing.

No mesmo sentido de Gummesson (2005), Gronroos (1997, p.333) complementa que talvez sejam necessárias diversas teorias ou paradigmas existindo simultaneamente, e MR seria uma delas.

A mudança de paradigma, do marketing tradicional para o marketing de relacionamento, também é descrita por vários autores como a mudança do marketing transacional para o MR.

Segundo Nickels e Wood (1999, p.5), no marketing transacional, os vendedores colocam foco em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local determinados. Os vendedores tendem a colocar mais atenção na atração de novos clientes para futuras trocas do que em estimular trocas adicionais desenvolvendo relacionamentos mais estreitos com os clientes atuais.

Devido à ênfase nas trocas, os vendedores e seus clientes desenvolveram pouca confiança ou compromisso no relacionamento. Estes últimos, logo aprenderam a procurar a melhor oferta e escolhiam os produtos principalmente com base no preço.

Com a lucratividade aparecendo como uma questão primordial e a competição internacional crescendo, as empresas de hoje estão cada vez mais interessadas em promover a lealdade e o compromisso do cliente. As diferenças básicas entre o marketing transacional e o de relacionamento estão representados no Quadro 13.

**Quadro 13 - Diferenças Básicas entre Marketing Transacional e de Relacionamento**

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

Fonte: NICKELS e WOOD (1999, p.5)

Já Gronroos (1997, p.329), faz uma representação desse mesmo raciocínio, no entanto, com outro enfoque. Para ele, o marketing transacional e o marketing de relacionamento são dois extremos de um “*continuum*”, sendo que o primeiro se adequa melhor as necessidades de bens de consumo, passando por bens duráveis, bens industriais e chegando ao outro extremo, o dos serviços, no qual o MR se adequa perfeitamente, conforme mostra o Quadro 14.

Para ele (1997, p.329) produtores de bens de consumo têm mercados de massa, mas não contato imediato com seus clientes finais, enquanto empresas de serviços quase sempre têm esses contatos, às vezes regularmente e às vezes esporadicamente. Portanto, a interface entre a firma e seus consumidores foi expandida para bem mais longe do que dentro do departamento de marketing e dos especialistas de vendas. Nos bens duráveis a interface entre a empresa e o consumidor é mais ampla que em bens de consumo e uma estratégia transacional pura não deve ser a única opção possível. Bens industriais variam entre componentes produzidos em massa até máquinas e projetos complexos, por isso foram colocados entre serviços e bens duráveis. Entretanto ressalta que em várias situações do mercado de bens industriais a relação com o consumidor é bem similar a dos serviços.

Quadro 14 - *Continuum do Marketing*

| <b>O continuum da estratégia</b>              | <b>Marketing transacional</b>                                                                   | <b>Marketing de relacionamento</b>                                                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perspectiva de tempo                          | Foco no curto prazo                                                                             | Foco no longo prazo                                                                                              |
| Domínio da função do marketing                | Mix de marketing                                                                                | Marketing interativo (auxiliado por atividades do mix de marketing)                                              |
| Elasticidade do preço                         | Consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços                                             | Consumidores tendem a ser menos sensíveis aos preços                                                             |
| Domínio da dimensão da qualidade              | Qualidade da produção (dimensão técnica da qualidade) é dominante                               | Qualidade das interações (dimensão funcional da qualidade) é cada vez mais importante e deve se tornar dominante |
| Medição da satisfação do consumidor           | Acompanhamento da quota de mercado (abordagem indireta)                                         | Gestão da base de clientes (abordagem direta)                                                                    |
| Sistema de informação do consumidor           | Pesquisas de satisfação <i>ad hoc</i>                                                           | Sistema de <i>feedback</i> do consumidor em tempo real                                                           |
| Interdependência entre marketing, operações e | Interface de limitada ou nenhuma importância estratégica                                        | Interface de importância estratégica substancial                                                                 |
| O papel do marketing interno                  | Limitada ou nenhuma importância para o sucesso                                                  | Substancial importância para o sucesso                                                                           |
| <b>O continuum do produto</b>                 | <b>Bens de consumo embalados - Duráveis de consumo - Bens industriais - Serviços</b><br>←-----> |                                                                                                                  |

Fonte: GRONROOS (1997, p. 329)

Vavra (1993, p. 32) por sua vez, traz outro ponto de vista, analisa o antagonismo do marketing transacional para o de relacionamento do ponto de vista do vendedor e do comprador. Explica que a interação continuada dos pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro (Quadro 15).

Quadro 15 - O Antagonismo do Marketing Transacional para o de Relacionamento do Ponto de Vista do Vendedor e do Comprador

| <b>Perspectiva do Vendedor</b>                                                     | <b>Perspectiva do Comprador</b>                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Culminação de uma grande negociação de venda                                       | Iniciação de um novo relacionamento                               |
| Oportunidade de transformar nosso trabalho em dinheiro                             | Preocupação com a atenção exigida pela nova venda                 |
| O fechamento da venda abre oportunidade para novos clientes potenciais             | Quanta atenção e auxílio serão recebidos após a decisão de compra |
| Transferência do cliente do departamento de vendas para o departamento de produção | Desejo de continuar a interagir como departamento de vendas       |

Fonte: VAVRA (1992, p. 32)

Marketing deve mudar a mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade”. Todavia, no planejamento diário do esforço de marketing, geralmente é dedicada maior atenção para a conquista – ganhar novos clientes para determinada marca, produto ou serviço (VAVRA, 1993, p. 32).

Já Kotler (2000, p.672), utiliza a visão de Peppers e Rogers (Quadro 16), para explicar que as empresas que conhecem seus clientes podem customizar seus produtos, ofertas, mensagens, forma de entrega e forma de pagamento para maximizar o apelo ao consumidor.

**Quadro 16 - Diferenças entre Marketing de Massa e Customizado**

| <b>MARKETING DE MASSA</b> | <b>MARKETING CUSTOMIZADO</b>  |
|---------------------------|-------------------------------|
| Cliente médio             | Cliente individual            |
| Anonimato do cliente      | Perfil do cliente             |
| Produto-padrão            | Oferta customizada ao mercado |
| Produção em massa         | Produção customizada          |
| Distribuição em massa     | Distribuição personalizada    |
| Propaganda maciça         | Mensagem personalizada        |
| Promoção em massa         | Incentivos personalizados     |
| Mensagem só de ida        | Mensagens de ida e volta      |
| Economias de escala       | Economias de escopo           |
| Participação de mercado   | Participação no cliente       |
| Todos os clientes         | Clientes rentáveis            |
| Atração de clientes       | Retenção de clientes          |

Fonte: PEPPERS e ROGERS (1993 *apud* KOTLER, 2000, p. 672)

Sua abordagem e visão são muito mais voltadas para a construção de base de dados, que será melhor discutida na seção de Customer Relationship Management (CRM). As empresas mais modernas estão construindo banco de dados. Para ele, muitas empresas confundem listas de mala direta dos clientes com bancos de dados. Uma lista de mala direta de clientes é simplesmente uma série de nomes, endereços e números de telefone. Um banco de dados de clientes contém muito mais informações, como compras anteriores, volumes, preços, lucro, etc.

Apesar das descrições e comparações entre marketing transacional e de relacionamento não possuírem a mesma nomenclatura e, aparentemente, possuírem raciocínios distintos, claramente encontra-se uma convergência acerca do movimento que parte do marketing de

bens de consumo para o marketing de serviços, que é muito mais complexo que o marketing massivo, um “processo social” como coloca Gronroos (1997, p.333).

### 2.4.3 IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Diversos autores possuem suas versões do que seria importante para uma empresa poder colocar em prática os fundamentos do MR. Nota-se que, como mostrados a seguir, os procedimentos indicados são bastante genéricos para que se encaixem em qualquer tipo de empresa.

Nickels e Wood (1999, p. 11), inserem o processo de construção de relacionamento como último passo de oito, representados na Figura 17, e que são a base de seu trabalho sobre relacionamento com o cliente. Para eles, a forma como se reúne esses oito processos para guiar seus esforços de marketing é a estratégia de marketing.

**Figura 17 – Os Processos Universais de Marketing**



Fonte: NICKELS e WOOD (1997, p. 13)

Segundo Nickels e Wood (1999, p. 11), planejam-se os relacionamentos de longa duração com clientes e outros grupos de interesse aplicando os mesmos princípios que fortalecem as relações entre os indivíduos. Os seguintes princípios são indicados:

- 1) **Os relacionamentos se baseiam em comunicação aberta.** Neste item os autores explicam que os profissionais de marketing devem prestar atenção nos clientes, empregados, fornecedores e outros com os quais querem ter um relacionamento; eles também devem fazer perguntas e agir de acordo com as respostas.
- 2) **Os relacionamentos são construídos com base na confiança.** Os autores explicam que uma empresa que ao longo do tempo faz o que foi combinado demonstra que é digna de confiança e do compromisso com os clientes.
- 3) **Os relacionamentos são reforçados quando as partes mantêm contato.** As empresas com visão de marketing primeiro falam com os clientes antes de desenvolver bens ou serviços. Elas mantêm contato enquanto o produto é desenvolvido, perguntam aos clientes o que pensam e verificam as compras realizadas para ver se estão satisfeitos. Quanto mais a empresa está em contato com os clientes, mais se torna apta a identificar suas necessidades e desejos e a responder de acordo. O mesmo é verdadeiro para os contatos com empregados, fornecedores, acionistas, bancos e outros grupo de interesse.
- 4) **Os relacionamentos dependem de confiança, honestidade e comportamento ético.** Os grupos de interesse querem poder confiar nas empresas. Qualquer indício de que uma empresa não está sendo absolutamente honesta e ética com os empregados, clientes ou outros grupos irá enfraquecer bastante o relacionamento.
- 5) **Parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam.** As empresas podem mostrar aos clientes e a outros grupos de interesse que se preocupam com eles de diversas formas, desde fazer o acompanhamento após a compra até a oferta de incentivos para recompensar a lealdade. As melhores empresas usam a pesquisa para desenvolver uma compreensão tão profunda de seus grupos de interesse que elas podem realmente prever exigências futuras e se movimentar antes para satisfazê-la.

McKenna (1991, p.26-27), descreve sucintamente os pontos das relações a serem consideradas, dentre as forças das empresas: a) Produto, b) Tecnologia, c) Recursos financeiros, d) Tempo, e) Serviços e Suporte, f) Pessoal. E as forças de mercado, onde o autor aloca as relações: a) Relações estratégicas com o cliente, b) Infra-estrutura de mercado, c)

Medo, Incerteza e Dúvida, d) Concorrência, e) Sequência de adaptação e f) Tendências sociais.

Na opinião do autor, nas relações estratégicas com os clientes, devem ser considerados os seguintes pontos:

- a) Os atuais clientes estão dispostos a ajudar a definir novos serviços e produtos?
- b) As atuais relações com os clientes são suficientemente fortes para ajudar o lançamento de novos produtos?
- c) As empresas podem formar vários tipos de relações: investimentos de capital, projetos de desenvolvimento conjunto e acordos de marketing e distribuição;
- d) A credibilidade de uma empresa em um mercado depende das relações forjadas por elas.

Já para Vavra (1993, p.33), o pós-marketing (MR) reconhece plenamente o valor das atividades de retenção de clientes. No seu entendimento, manter clientes exige que as empresas e organizações demonstrem cuidado e interesse por eles após terem feito uma compra. Esse cuidado e interesse fazem parte do pós-marketing porque aplica princípios de marketing aos clientes após eles terem comprado bens ou serviços de uma empresa.

Há de se atentar para um ponto importante, que já foi comentado sucintamente em outras seções, mas que aqui merece destaque. Segundo Crescitelli (2003, p.39), Vavra considera que o pós-venda envolve essencialmente, a prestação de serviços adicionais, com a intenção de ampliar a percepção do cliente em relação ao produto ou serviços adquiridos e, dessa forma, manter o cliente ativo. Muito embora Vavra não denomine isso, formalmente, como marketing de relacionamento, a proposta de estabelecer e manter a fidelização do cliente é muito clara.

Para Vavra (1993, p.33), o pós-marketing inclui os seguintes elementos:

- Atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra.
- Fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra.
- Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos.

- Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

Os componentes essenciais de serviços aos clientes, que são cuidados de pós-marketing que devem integrar qualquer oferta de mercado, tanto produtos como serviços, são os seguintes (VAVRA, 1993, p.299):

**Espontaneidade.** Os serviços ao cliente, para serem distintos da prestação de um serviço, devem ser inesperados. O apoio oferecido deve ocorrer espontaneamente, sem solicitação do cliente. Eles são oferecidos dentro do espírito de fazer algo especial para tornar uma interação com a organização útil, significativa e memorável.

**Sinceridade.** Eles devem ser percebidos pelos clientes como algo de sinceridade; de outra forma, eles podem ser interpretados como apenas outro artifício ou dispositivo de marketing para aumentar vendas.

**Significância.** O cliente pode se sentir importante porque a organização o reconhece e o procura para expressar sua gratidão.

**Consistência.** As ações classificadas como serviços ao cliente podem ser desempenhadas com consistência a todos os clientes e de modo rotineiro em situações semelhantes.

E para viabilizar que a empresa realize os itens acima, Vavra (1993, p.304-307) indica sete atividades fundamentais:

- **Identificação da base de clientes.** Com a disponibilidade e capacidade de micro e minicomputadores, mesmo as pequenas organizações podem manter perfis complexos de clientes (banco de dados de clientes) e acessar informações à medida que interagem com cada um deles.
- **Reconhecimento de clientes.** Uma vez que as identidades dos clientes estejam armazenadas em um banco de dados de clientes, o próximo passo é reconhecer os clientes pelos negócios que fizeram com a empresa. Isso inclui expressar reconhecimento pela escolha e comunicar desejo de estar próximo a eles (através de mensagens de propaganda, ligações telefônicas e correspondências). Um programa

de contatos pode ser planejado para atender a base de clientes, o grau de personalização desejado e o orçamento.

- **Mapeamento das interações com os clientes.** A identificação de todos os pontos nos quais a organização tem ou poderia ter contatos com clientes fornece informações vitais para gerenciar bem as interações presentes. Ela oferece também as idéias de como aumentar os pontos de contato e como explorar melhor aqueles que atualmente existem.
- **Providências para acessar os clientes.** A empresa não deve apenas iniciar comunicações externas. Ela deve também estabelecer um mecanismo para os clientes contatá-la com facilidade. Existe uma quantidade crescente de informações e sugestões que podem ser recebidas através de 0800 ou outros veículos de acesso.
- **Mensuração de satisfação dos clientes.** O componente mais importante do processo de pós-marketing é a mensuração da satisfação dos clientes. Essa atividade oferece dois benefícios: a empresa coleta informações valiosas que permitem fornecimento de produtos ou serviços de valor verdadeiro e ela pode demonstrar cuidado e consideração com os clientes ao solicitar-lhes informações para futuras decisões de produção e de administração. Dessa forma, os programas de satisfação de clientes possuem tanto benefícios de informações como benefícios de marketing.
- **Manutenção do contato.** O verdadeiro teste de um programa de pós-marketing é saber se ele será mantido ou não. Uma vez que as identificações dos clientes são conhecidas e eles foram contatados de alguma maneira, é altamente desejável manter uma interação formal com os clientes. Um programa como esse jamais deve ser considerado um esforço isolado. Ele é um compromisso importante que exige dedicação da alta administração, orçamento substancial e envolvimento de toda a força de trabalho da organização.
- **Recuperação de clientes perdidos.** Consiste em três etapas (VAVRA, 1993, p.251-252): 1) Descobrir porque o cliente parou de comprar; 2) Pesquisar a situação atual do cliente e não pressupor; 3) Fazer o contato

Muitos outros trabalhos como os citados nessa seção foram encontrados (GRONROOS, 2004; GORDON, 2000; DAY, 2001; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; SHETH; PARVATIYAR, 1995; PEPPERS; ROGERS, 2001; CARDOSO; GONÇAVES FILHO, 2001; ROCHA; VELOSO, 1999), onde os autores, depois de discorrerem sobre o MR dão a sua opinião sobre os pontos mais importantes que a empresa deve incorporar em sua filosofia e, posteriormente,

descrevem como crêem que a implementação deve ser feita, uns com mais profundidade outros com menos detalhes. No entanto, na visão do autor dessa dissertação, um trabalho diferenciado, tanto em estruturação, quanto em conteúdo é o de Gummesson (2005). Ele mesmo, no prefácio, considera que seu livro é a tentativa mais completa de tratar do tema MR e CRM em um nível estratégico e apresentar o começo de uma teoria.

Gummesson (2005, p.31), afirma ser indiscutível que exista uma lacuna entre idéias e ações, entre a filosofia do MR e a aplicação do CRM. A lacuna pode ser causada por falta de habilidade na implementação e resistência, mas também por dificuldades de entendimento do essencial. Pode haver falta de informações ou incapacidade em reunir informações em um padrão que faça sentido – “teorias” -, o que poderia facilitar decisões e ações.

Cabe ressaltar que, os outros autores citados nesta seção, apresentam em seus livros muitos dos pontos estruturados por Gummesson (2005), no entanto, não estruturam a informação de maneira que se possa compreender o todo tão facilmente, como o fez Gummesson, tornando muitas vezes seus trabalhos colchas de retalhos de idéias e pensamentos.

Gummesson (2005, p.44) defende que a filosofia do MR deve ser convertida em relacionamentos tangíveis, que possam se tornar parte do planejamento de marketing e negócios de uma companhia, para isso definiu 30 relacionamentos que chamou de “30 Rs”, mostrados no Quadro 17.

Segundo o autor (2005, p.44-47), com exceção do primeiro relacionamento, R1, a relação entre um fornecedor e um cliente – que é a base do marketing -, os Rs não estão em ordem de classificação e seus significados variam entre mercados e companhias.

As relações de mercado clássicas (R1-R3), seriam aquelas entre o trio fornecedor – consumidor – competidor. As relações de mercados especiais (R4-R17), representam certos aspectos dos relacionamentos clássicos, como a interação durante o encontro de serviço ou o consumidor como membro de um programa de fidelidade. Já os Megarrelacionamentos (R18-R23), são relacionamentos que existem acima dos relacionamentos de mercado e se referem à economia e à sociedade em geral. E, por fim, os Nanorelacionamentos (R24-R30) tratam de relações intraorganizacionais.

**Quadro 17 - Os 30 Relacionamentos do MR - "30 Rs"**

| Relações de mercado clássicas |                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R1                            | O duo clássico – a relação entre fornecedor e o cliente. Relacionamento paternal do marketing.                                                                                                                                |
| R2                            | O trio clássico – consumidor-fornecedor-competidor. A competição é um ingrediente central da economia de mercado.                                                                                                             |
| R3                            | A rede clássica – canais de distribuição. O gerenciamento de canais consiste em uma rede de relacionamentos.                                                                                                                  |
| Relações de mercado especiais |                                                                                                                                                                                                                               |
| R4                            | Relações via profissionais de marketing em turno integral e profissionais de marketing de meio turno. Todos os                                                                                                                |
| R5                            | O encontro de serviços. A produção e a entrega de serviços envolve o consumidor em uma relação interativa como                                                                                                                |
| R6                            | Consumidor multifacetado. O marketing para outras organizações geralmente significa contato entre muitos                                                                                                                      |
| R7                            | A relação com o consumidor do consumidor. Um fator de sucesso é ajudar o cliente do consumidor a ter sucesso.                                                                                                                 |
| R8                            | O relacionamento próximo contra o relacionamento distante. No marketing massivo, a intimidade com o consumidor é                                                                                                              |
| R9                            | A relação com o cliente insatisfeito. Este consumidor requer um tipo especial de relacionamento, mais intenso do que em uma situação normal.                                                                                  |
| R10                           | O relacionamento do monopólio: o consumidor ou fornecedor como prisioneiro. Quando a competição é inibida o consumidor ou a empresa se tornam prisioneiros.                                                                   |
| R11                           | O consumidor enquanto “membro”. Programas de fidelidade e afins.                                                                                                                                                              |
| R12                           | Relacionamento eletrônico. É cada vez mais crucial observar o conceito de high tech – high touch no MR e no CRM.                                                                                                              |
| R13                           | Relacionamentos parassociais – relações com marcas e objetos.                                                                                                                                                                 |
| R14                           | O relacionamento não-comercial. Esta é uma relação entre o setor público e os cidadãos / clientes, organizações voluntárias e outras atividades fora da economia baseada no lucro e monetarizada, como as usadas em famílias. |
| R15                           | O relacionamento verde.                                                                                                                                                                                                       |
| R16                           | O relacionamento baseado na lei.                                                                                                                                                                                              |
| R17                           | A rede criminal. O crime organizado é construído sobre redes firmes e geralmente impermeáveis.                                                                                                                                |
| Megarelacionamentos           |                                                                                                                                                                                                                               |
| R18                           | Redes sociais e pessoais                                                                                                                                                                                                      |
| R19                           | Megamarketing. Relacionamento com a permissão de governo, legisladores, pessoas influentes e outros.                                                                                                                          |
| R20                           | Alianças entre companhias.                                                                                                                                                                                                    |
| R21                           | O relacionamento do conhecimento. A “aquisição de conhecimento” geralmente é o racional para alianças.                                                                                                                        |
| R22                           | Megaalianças. A União Européia e o NAFTA são exemplos de alianças acima das companhias e indústrias comuns.                                                                                                                   |
| R23                           | O relacionamento da mídia de massa.                                                                                                                                                                                           |
| Nanorelacionamentos           |                                                                                                                                                                                                                               |
| R24                           | Os mecanismos de mercado são trazidos para dentro da companhia.                                                                                                                                                               |
| R25                           | Relacionamentos com o consumidor interno                                                                                                                                                                                      |
| R26                           | A orientação para a qualidade e o consumidor                                                                                                                                                                                  |
| R27                           | Marketing interno: os relacionamentos com o mercado de funcionários                                                                                                                                                           |
| R28                           | A relação matricial bidimensional.                                                                                                                                                                                            |
| R29                           | A relação com os provedores externos de serviços de marketing.                                                                                                                                                                |
| R30                           | A relação entre o financiador e o proprietário.                                                                                                                                                                               |

Fonte: Adaptado de GUMMESSON (2005, p.45)

Os valores básicos inadequados e os procedimentos que os acompanham – o paradigma errado – são os maiores obstáculos para o sucesso em marketing (GUMMESSON, 2005, p.32). Para ele, os valores fundamentais do MR são:

- 1) **A administração de marketing deve ser expandida para a administração empresarial, voltada para o marketing.** A administração de marketing exige uma

orientação de marketing da empresa inteira, isto é, o gerenciamento orientado ao marketing.

- 2) **Colaborações de longa data e ganha-ganha.** Os principais valores do MR estão na sua ênfase em colaboração e criação de valores mútuos. Isso inclui considerar os fornecedores, clientes e outros como parceiros, ao invés de oponentes.
- 3) **Todas as partes devem ser ativas e responsabilizadas.** Todos em uma rede podem e devem ser ativos. Ao contrário da mitologia do marketing, o fornecedor não é necessariamente a parte ativa.
- 4) **Relacionamentos e valores de serviço em vez de valores legais burocráticos.** Os valores legais burocráticos são caracterizados por rigidez, jargão legal, aplicação de leis e regulamentações sem utilidade prática, foco em rotinas internacionais, maior interesse em rituais do que em resultados, crença em que os fornecedores são experientes e os clientes são ignorantes, o consumidor considerado como um custo e um resíduo do sistema, os consumidores como massas e médias estatísticas e a importância de vencer o consumidor em alguma disputa.

Para Gummesson (2005, p.39), as principais propriedades das relações comerciais são as seguintes:

- **Colaboração** – é uma propriedade fundamental dos relacionamentos entre fornecedores e consumidores, competidores, consultores, agências de governo e outros. A colaboração pode estar ligada a um único negócio ou ser contínua e depende do nível de competitividade.
- **Longevidade** – uma relação de longa duração pode ser mais eficaz para todas as partes, especialmente se a construção dos relacionamentos levar um longo tempo.
- **Comprometimento, dependência e importância** – quanto maior a dependência maior o comprometimento que se deve ter.
- **Confiança, risco e incerteza** – o sucesso da colaboração mais íntima entre consumidor e fornecedor, principalmente aquela que gera incerteza pela complexidade dos produtos ou outro fator qualquer, é muitas vezes creditado à confiança.
- **Poder** – o poder em uma relação raramente é simétrico, resultado em uma parte mais fraca e uma mais forte. Se a parte mais fraca não estiver diante de boas oportunidades, na primeira chance ela sai da relação.

- **Frequência, regularidade e intensidade** – as relações têm diferenças nas intensidades dos três itens, mas a lealdade a um provedor específico pode ser forte de qualquer maneira.
- **Adaptação** – em relações de longa duração, as partes precisam se adaptar umas às outras.
- **Atração** – em uma metáfora com o relacionamento amoroso entre pessoas, o autor sugere que até nos negócios, o parceiro tem de ser legal e sexy. Isso também se aplica a imagem que as companhias carregam por meio de suas marcas.
- **Proximidade e distância** – a proximidade pode ser física, mental ou emocional. A física facilita o contato mental e emocional.
- **Formalidade, informalidade e transparência** – as relações comerciais geralmente são mais informais do que formais. Contudo os aspectos formais precisam ser cautelosos. Um deles é o grau de transparência.
- **Rotinização** – a entrada de um relacionamento em uma fase de rotina é fundamental para a eficiência, mas há que se ter cuidado para que a empresa não demonstre desinteresse.
- **Conteúdo** – o relacionamento é cada vez mais visto como interação e criação de valor conjunto e não mais a troca monetária. O conteúdo de uma relação é conhecimento e informação.
- **Propriedades pessoais e sociais** – são todas as características, das pessoas e componentes da rede, demográficas, comportamentais, etc. As análises dessas variáveis levam a matrizes que ajudam a empresa a identificar o melhor padrão de relacionamento.

#### 2.4.4 BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Uma explicação para investir em consumidores já existentes é que os clientes estão cada vez mais sendo vistos como o recurso escasso do negócio; outra é que atrair novos clientes é caro. Conseqüentemente, as relações estáveis e de longa duração vêm para foco. A maioria das definições do MR enfatiza o estabelecimento, a manutenção e às vezes o término de relacionamentos com o consumidor. É claro que o primeiro estágio, obter e estabelecer um

relacionamento, sempre é muito importante, mas o segundo, manter uma relação sustentável de negócios, é a parte mais sustentável do negócio (GUMMESSON, 2005, p.50).

Muito se enfatiza, na literatura até aqui estudada, que o relacionamento de longo prazo entre cliente e empresa pode reduzir os custos, aumentar a lucratividade, aumentar a previsibilidade do fluxo financeiro, aumentar a revenda e o cross-selling, solucionar o problema de se lidar com mercados estagnados, gerar mais negócios com a propaganda boca a boca e construir bases sólidas para uma empresa se apoiar. Vários autores tentam explicar essas variáveis de maneiras diversas. Vavra (1993, p.30), aponta para estudos que apuraram o seguinte:

- 65% dos negócios das empresas vêm mantendo clientes satisfeitos.
- Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual
- Uma empresa que perde por dia um cliente que gasta \$ 50 por semana, sofrerá uma redução de vendas de \$ 1.000.000 no ano seguinte.
- 91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação à, pelo menos, nove outras pessoas.

Acrescenta que, além da perda de oportunidade de negócios, estudos mostram o tremendo potencial destrutivo dos clientes insatisfeitos. Foi determinado que mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócio com um concorrente. Mas eles manifestam sua insatisfação junto a outros clientes potenciais. Um cliente magoado pode transmitir suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação.

Em seguida, Vavra (1993, p.55), lista quatro itens que ele chama de benefícios de um banco de dados de clientes:

- ✓ Os esforços de marketing tornam-se tanto mais eficientes como eficazes, porque a empresa está hábil para identificar seus clientes mais importantes e daí, apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto.
- ✓ A tecnologia de computador está equipada para administrar a vasta quantidade de dados que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada.
- ✓ Um diálogo verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças futuras.

- ✓ O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer quem tem comprado um produto, como ele satisfaz o consumidor e se quaisquer mudanças enriqueceriam o desempenho do produto.

Nos itens acima, além dos benefícios explicitados, os benefícios, que tornam o relacionamento vantajoso, para a empresa e para os clientes também estão nas conseqüências dessas ações. Por exemplo, algumas das conseqüências do marketing se tornar mais efetivo e eficaz, da empresa manter um diálogo verdadeiro personalizando os produtos e a possibilidade de desenvolver novos produtos em conjunto com os clientes é a redução de custos em marketing e outros e a conseqüente maior lucratividade. Pode-se considerar também que, para os clientes, haverá uma diminuição no número de exposições a propagandas e maior oferta do que realmente lhes interessa, assim como para a sociedade no geral.

Gronroos (1990, p.181) utiliza uma abordagem diferente para demonstrar os benefícios da empresa implementar uma filosofia de relacionamento de longo prazo. Para o autor, o marketing é um processo dinâmico, pois as atividades tradicionais e os recursos interativos e as atividades de marketing terão de cooperar, de forma que relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes sejam desenvolvidos e mantidos. No modelo, que denomina “Ciclo do Relacionamento com o Cliente”, divide em três fases e explica que em cada estágio, o objetivo de marketing e a natureza do marketing – a função de marketing a ser utilizada – serão diferentes. O primeiro estágio, quando os clientes potenciais não têm ainda uma visão clara, ou talvez tenham visões antiquadas e obsoletas dos serviços, o objetivo do marketing é o de criar interesse na organização e nos serviços. O segundo estágio é o processo de compra, o interesse geral deve transformar-se em vendas. Mais especificamente, as promessas sobre os futuros comprometimentos por parte da empresa vendedora são fornecidas e deveriam, espera-se, ser aceitas. No terceiro estágio, quando se dá o uso, novas vendas, vendas cruzadas, o que ele denomina “final do ciclo de vida”, as atividades tradicionais de marketing têm apenas uma leve chance, se alguma, de influenciar as preferências dos clientes para com o serviço.

Gronroos (1990, p.189) complementa que se as empresas se conscientizarem que é bem mais oneroso levar um novo cliente através do ciclo de relacionamento até o estágio final de compra, em comparação com o que leva para fazer o cliente satisfeito volte a comprar, é fácil compreender porque é mais lucrativo ter um número maior possível de relacionamentos de

longo prazo. Segundo ele, custa pelo menos seis vezes mais obter um novo cliente do que conseguir novas vendas com um cliente existente e sugere também que se uma empresa tiver que recuperar um ex-cliente insatisfeito, custar-lhe-á pelo menos 25 mais.

Além dos benefícios diretamente ligados ao custo, mais tangíveis e fáceis de serem auferidos financeiramente, as empresa também têm benefícios intangíveis como o aumento da credibilidade, que é uma vantagem competitiva frente à concorrência. McKenna (1991, p. 88) explica, que com um número tão grande de novos produtos e tecnologias no mercado, os consumidores sentem-se intimidados pelo processo decisório. Eles ficam confusos com a avalanche de argumentações e contra-argumentações feitas por vários fornecedores. Muitos nem conhecem as tecnologias usadas nos produtos. Produtos baseados na tecnologia são como elos de uma corrente: são atraentes porque estão ligados ao futuro. Mas quando as pessoas compram um pedaço do futuro, precisam de maior segurança. Querem comprar de um fornecedor que tenha credibilidade. Apesar do autor focar em mercados de tecnologia esse exemplo pode ser utilizado em qualquer outro mercado. Mesmo no mercado de bens de consumo os consumidores buscam alguma credibilidade para se guiarem.

Do lado dos clientes, Sheth e Parvatiyar (1999, p. 19) argumentam que os eles são motivados a se engajar em uma relação de longo prazo por causa de benefícios psicológicos e sociológicos associados à redução de escolhas. Além de sua natural inclinação a reduzir escolhas, os autores também ressaltam que os consumidores são motivados a buscar recompensas e benefícios oferecidos em programas de relacionamento.

Em um estudo empírico, Gwinner *et al* (1998, p.106) constataram que existem 3 diferentes benefícios do ponto de vista do cliente:

**Benefícios de confiança:** ligados à confiança, responsabilidade, redução de ansiedade e risco;

**Benefícios sociais:** estão ligados à confraternização, amizade, reconhecimento pessoal;

**Benefícios de tratamento especial:** ligados ao tratamento preferencial / privilégios (econômicos ou não), serviços adicionais, maior consideração, construção de uma história.

Entre os 3 tipos de benefícios, verificaram que os benefícios advindos da confiança são os mais importantes para os consumidores. A sensação de redução de ansiedade, confiança no fornecedor, redução da percepção risco e o fato de saber o que esperar foram classificados como os benefícios mais importantes para os consumidores na relação com um fornecedor. Os

benefícios sociais foram classificados como o segundo grupo mais importante (GWINNER *et al*, 1998, p.109).

Diversos outros autores trataram do tema como relata Barreto (2007, p.41) em seu quadro resumo, que divide os benefícios das empresas em financeiros e não financeiros, conforme mostrado no Quadro 18.

**Quadro 18 - Benefícios do Marketing de Relacionamento para a Empresa**

| <b>Autor</b>            | <b>Benefícios Subjetivos</b>                                             |                                                                                             |                         | <b>Benefícios Financeiros</b>                            |                                                                        |                                                                                   |                                                                     |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Berry, 1995             | Melhor qualidade                                                         |                                                                                             |                         | Redução do índice de perda de clientes                   |                                                                        |                                                                                   |                                                                     |
| McKenna, 1992           | Participação do cliente no desenvolvimento de produto /serviço           | Credibilidade e posicionamento                                                              |                         |                                                          |                                                                        |                                                                                   |                                                                     |
| Vavra, 1993             | Satisfação do cliente                                                    |                                                                                             |                         | Aumento da probabilidade de comprar novamente da empresa | Aumento da probabilidade de comprar produtos complementares da empresa | Publicidade de boca em boca. Evitar potencial destrutivo de cliente insatisfeitos |                                                                     |
| Gordon, 1998            | Entendimento das necessidades dos clientes e adequação do produto a elas | Relação vendedor-comprador e criação de negócios comuns e conjuntos em mercados industriais |                         | Redução de Custos                                        | Aumento do consumo                                                     |                                                                                   |                                                                     |
| Nickels e Wood, 1999    | Melhor adaptação do produto                                              |                                                                                             |                         | Redução de Custos                                        | Aumento do consumo                                                     |                                                                                   |                                                                     |
| Peppers e Rogers, 2001  | Relação de aprendizagem                                                  | Inconveniência de o cliente mudar de fornecedor                                             |                         | Aumento da participação no cliente                       | Redução de custos                                                      |                                                                                   |                                                                     |
| Zeithalm e Bitner, 2003 | Satisfação                                                               | Serviços de qualidade devido ao conhecimento e ciclo de aprendizagem com o cliente          | Retenção do funcionário | Redução de Custos                                        | Aumento do consumo                                                     | Aceitação a preços mais altos                                                     | Conquista de novos clientes a partir da publicidade de boca em boca |

Fonte: BARRETO (2007, p. 41)

Cabe ressaltar que a divisão entre benefícios financeiros e subjetivos é discutível e optou-se por não se trabalhar com os termos neste estudo, dado que diversos benefícios subjetivos têm impactos indiretos, positivos ou negativos, em custos e conseqüentemente no nível de lucratividade.

## 2.5 GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - CRM

O termo “*Customer Relationship Management*” foi traduzido como Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente e tratar-se-á, neste estudo, como CRM. A definição de o que é CRM ainda é confusa e algumas vezes o termo é tratado como sinônimo de Banco de Dados ou MR em si (BARRETO, 2007, p.52).

Segundo Gummesson (2005, p.22), ao conceito de MR seguiram-se o do marketing 1 a 1 e depois o de CRM. Para ele os dois conceitos representam o mesmo pensamento básico. O MR é o conceito mais amplo e dominante. O CRM e o 1 a 1 não lidam com redes, mas têm como foco a interação consumo-demanda. O seu conceito de CRM é exposto a seguir:

“CRM são valores e estratégias do MR – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas.”

Peppers e Rogers (2001 *apud* BARRETO 2007, p.52), definem CRM da mesma maneira, como a estrutura necessária para implantar a filosofia de MR.

Swift (2001, p. 13), define CRM como um processo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos positivos com os mesmos.

Para Crescitelli (2003, p. 49), o CRM é a versão mais atualizada do marketing de relacionamento, que incorpora os fundamentos do relacionamento com os avanços da TI (Tecnologia da Informação), em que o cliente e empresa beneficiam-se.

Eggert e Fassot (2001 *apud* GUMMESSON, 2005, p.280) chamam o CRM de eCRM. Definem o eCRM, como sendo a análise, o planejamento e o gerenciamento de relacionamentos com clientes com a ajuda da mídia eletrônica, especialmente com a internet, com o objetivo de a empresa focar nos clientes seletos.

Percebe-se que a tecnologia da informação é crucial para a existência do CRM, como confirmam Payne e Frow (2005, p.167), que constataram que, na comunidade acadêmica, o CRM é usado com mais frequência no contexto de solução tecnológica.

Nesse sentido Crescitelli (2003, p. 49), alerta que apesar de estar atrelado a aspectos tecnológicos, o CRM pode ser considerado um processo e não um programa ou instrumento fechado porque pode ser desenvolvido de acordo com os interesses e as necessidades das

empresas e complementa que, do ponto de vista conceitual, o CRM não traz nenhum novo conceito.

Sheth e Parvatiyar (2001, p.5) e a PricewaterhouseCoopers (1999 *apud* GUMMESSON 2005, p.280), dão uma definição um pouco mais detalhada e definem CRM como:

“Customer Relationship Management é estratégia abrangente e um processo de atrair, reter e manter relações com consumidores seletos para criar valor superior para a companhia e para o cliente. Envolve a integração de marketing, vendas, serviços ao cliente, e a função da cadeia de suprimentos da organização para alcançar maior eficiência e eficácia em entregar valor ao consumidor” (SHETH; PARVATIYAR, 2001, p.5).

“CRM é uma estratégia de negócios – uma atitude para funcionários e clientes – apoiada por certos processos e sistemas. O objetivo é construir relacionamentos a longo prazo, entendendo necessidades e preferências individuais – e dessa maneira agregando valor à empresa e ao cliente.” (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 1999 *apud* GUMMESSON, 2005, p.280).

Essas definições podem demonstrar a confusão que existe em torno do tema CRM, pois, por exemplo, a definição de Sheth e Parvatiyar de MR (citada a seguir), possui o mesmo propósito do CRM, o de “criar valor para a companhia e o cliente”. Outro ponto é que “alcançar eficiência e eficácia para entregar valor ao cliente” e “criar e melhorar o valor econômico mútuo, a um custo reduzido” pode significar a mesma coisa. Ambas as definições se assemelham a definições de MR.

Definição de MR de Sheth e Parvatiyar (1995, p. 256):

“Marketing de relacionamento é um processo em curso de engajar *prospects* e clientes em atividades e programas colaborativos e cooperativos com o propósito de criar e melhorar o valor econômico mútuo, a um custo reduzido.”

Nota-se que Eggert e Fassot (2001) e Sheth e Parvatiyar (2001), ressaltam a criação de valor e a atuação nos clientes certos para atingir maior eficiência e eficácia. No entanto, nas definições mais generalistas isso já estaria implícito.

Outro fator importante é que pelo menos uma linha de acadêmicos tem clara a idéia de que o CRM é a prática do MR, principalmente por meio de utilização de TI. No entanto, é encontrada uma maior difusão de idéias quando se investiga o processo em si ou a percepção de profissionais em relação a o que seria CRM.

Sobre a percepção do significado de CRM para os profissionais, apesar de Sheth e Parvatiyar (2001, p.1) afirmarem que para os profissionais CRM representa uma abordagem da empresa em direção ao conhecimento total do comportamento e preferência dos clientes e para desenvolver programas e estratégias que incentivem os consumidores a continuamente melhorar o seu relacionamento entre cliente e empresa, Payne e Frow (2005, p.167) levantaram, através de questionário, que o significado de CRM para executivos é difuso, para alguns significa mala direta e para outros um programa de fidelidade ou *database marketing* ou *help desk* ou *call center*.

No que diz respeito aos processos, Newell (2000, p. 9) aponta que as tarefas chave do CRM são as seguintes:

- 1) identificar os valores do consumidor que são pertinentes a uma empresa específica;
- 2) entender a importância relativa desses valores para cada segmento do cliente;
- 3) determinar se a oferta desses valores afetará os resultados financeiros de maneira positiva;
- 4) comunicar e oferecer os valores adequados a cada segmento de cliente, de forma que ele queira receber as informações;
- 5) medir os resultados e fornecer o retorno sobre os investimentos”.

Já Vavra (1993, p.60), que trata mais esse assunto como banco de dados, considera que existem quatro máximas para elaborar um banco de dados:

- 1) Antecipar as principais necessidades de informações;
- 2) Planejar cuidadosamente os componentes de um banco de dados, mas mantê-lo aberto para permitir mudanças futuras;
- 3) Não atrasar a elaboração de um banco de dados, tentando definir sua estrutura final: elaborar e utilizar um banco de dados menor, menos grandioso de início, em vez de querer avaliar seu valor para o negócio antecipadamente. Ou seja, começar o quanto antes possível;
- 4) Envolver o maior número possível de departamentos e indivíduos.

Swift (2001, p. 39), advoga que CRM é um ciclo de processos que visa a englobar os principais elementos de processo ou grupos de ações:

**Descoberta do conhecimento.** Processo de análise de informações do cliente para identificar oportunidades de mercado e estratégias de investimentos específicas.

**Planejamento de mercado (e planejamento de ofertas, planejamento de marketing e planejamento de comunicações).** Este grupo de projeto define ofertas específicas para os clientes, canais de distribuição, programas e dependências.

**Interação com clientes.** Essa é a importante fase de ação em que se estabelecem e se gerenciam comunicações com clientes existentes/em potencial com informações e ofertas relevantes e convenientes.

**Análise e refinamento.** É a fase do processo de aprendizagem contínua a partir de diálogos com os clientes.

E Ferreira e Sganzerlla (*in* GIOIA, 2006, p. 46-51) dividem o CRM que chamam de “Gestão do MR” em cinco partes:

- 1) **Serviços aos clientes.** Ressaltam que por trás dos serviços prestados aos clientes está a interação com eles, base do CRM. A interface entre a produção e o consumo deve promover a interação, pois, depois que um produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente. A assistência técnica passa a ser apenas um dos serviços prestados, considerado básico, enquanto cada vez mais se agrega valor com a ampliação do leque de serviços oferecidos.
- 2) **Banco de dados de clientes.** Para eles é incontestável a contribuição de um banco de dados para a construção de relacionamentos construtivos com os clientes, sendo a tecnologia da informação um dos mais importantes instrumentos que possibilitaram as mudanças nas condutas das empresas.
- 3) **Ações de marketing para os colaboradores.** Explicam que todos os funcionários, mesmo os que não têm contato direto com os clientes, influem na entrega final do bem ou serviço para o cliente e que, para o desenvolvimento de CRM, o processo de conscientização é ainda mais importante, exigindo prática e técnica intensa, considerando que, após o *feedback* do cliente, é preciso haver disposição para mudanças ou melhorias.
- 4) **Comunicação com os clientes.** Para eles, o CRM pressupõe o diálogo entre a empresa e os clientes e que essa comunicação seja individual. Portanto, é essencial que as

interações foquem em uma geração mútua de valor, com base em uma relação de confiança, comprometimento e cooperação.

- 5) **Ações de fidelização / retenção de clientes.** Para os autores deve haver um ciclo de comunicação com o cliente; fazer junto com o cliente; ouvir cuidadosamente; pesquisar respeitosamente; descobrir a força da propaganda de resposta direta; transformar compradores em adeptos. Nessas regras, está explícita a importância da mensuração, ou seja, de se desenvolverem pesquisas sistemáticas com os clientes, desde que estes se disponham a cooperar, devendo-se inclusive, analisar a possibilidade de recompensá-los, pois ouvir e pesquisar levam a conclusões que direcionam os próximos contatos.

Como o CRM é um processo complexo, percebe-se que cada autor coloca a sua visão de como deveria ser o processo de gerenciamento do relacionamento com os clientes e o foco das abordagens é muito diferente.

Decidiu-se por não prolongar o assunto dado que o escopo dessa investigação não é sobre o processo em si. Em relação à definição de CRM, para este estudo, considerar-se-á a linha de Gummesson (2005), Peppers e Rogers (2001), Swift (2001) e Crescitelli (2003), ou seja, o CRM como um processo que se utiliza dos valores do MR e possibilita a implementação desses valores nas práticas das empresas através da tecnologia da informação.

## **2.6 BENS DURÁVEIS**

Não há muitas definições de bens duráveis disponíveis na literatura. Muitos trabalhos que tratam de bens duráveis não os definem ou os tratam como um termo já conhecido por todos e sem a necessidade de definições e detalhamento, o que não é verdade.

Para Kotler (2000, p.418), a classificação dos produtos em bens duráveis, não duráveis e serviços tem como critério a tangibilidade e a durabilidade. Portanto, bens duráveis, são bens tangíveis normalmente usados durante um período de tempo, como geladeiras, ferramentas e vestuário. Os produtos duráveis normalmente exigem venda pessoal e serviços, trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias por parte do fabricante.

Cabe ressaltar que existem diversos outros critérios de classificação de produtos e em classificações com critérios distintos, os bens duráveis podem se dividir e pertencer a dois ou mais grupos. Por exemplo: na própria classificação de Kotler (2000, p.418), ele divide os bens entre: de consumo e empresariais. Os bens duráveis se encaixariam tanto no primeiro grupo quanto no segundo grupo. Na classificação dos bens de consumo pelo critério “hábito de compra”, os bens duráveis estariam em bens de especialidade, que são aqueles com características singulares ou identificação de marca pelos quais um número suficiente de compradores está disposto a fazer um esforço extra de compra. Já na classificação de bens empresariais pelo critério de como eles entram no processo de produção e de seu custo relativo, os bens duráveis seriam os bens de capital, que são bens de maior duração e que facilitam o gerenciamento ou desenvolvimento do produto acabado.

Outros autores possuem visões bastante próximas à de Kotler (2000) em certos aspectos:

“[...] bens duráveis são geralmente indivisíveis e, por definição, tem uma vida mais longa que um período contábil básico.” (PYATT, 1964, p.1)

“[...] produtos que duram por diversos períodos.” (KAILATH *et al*, 2008, p.3)

“Produtos que não são consumidos ou rapidamente eliminados, e podem ser usados por diversos anos [...]” (INVESTOR WORD, 2009)

“[...] bens de consumo que não são destruídos com o uso.” (WORDNET PRINCETON, 2009)

“Um bem durável é um produto manufaturado capaz de ter uma longa vida útil como móveis, eletrodomésticos e veículos automotores.” (McCOLL-KENNEDY; KIEL, 1999 *apud* RUNDLE-THIELE; BENNETT, 2001, p.30)

É interessante notar que o IBGE não classifica imóveis como bens duráveis, como mostra a Tabela 2 dos índices de produção da indústria, comparando com os meses anteriores (1), com os mesmos períodos do ano anterior (2) e com os últimos 12 meses (3):

Tabela 2 - Classificação de Bens Duráveis Segundo IBGE e Índices Conjunturais da Indústria

| Bens de Consumo Durável por Atividade                        | Mensal (1) |        |        | Acumulado (2) |         |         | Últimos 12 meses (3) |         |         |
|--------------------------------------------------------------|------------|--------|--------|---------------|---------|---------|----------------------|---------|---------|
|                                                              | Jun        | Jul    | Ago    | Jan-Jun       | Jan-Jul | Jan-Ago | Até Jun              | Até Jul | Até Ago |
| máquinas e equipamentos                                      | 106,96     | 132,97 | 111,39 | 93,05         | 98,03   | 99,82   | 95,34                | 97,62   | 98,55   |
| material eletrônico, aparelhos e equipamentos de comunicação | 69,05      | 79,3   | 90,66  | 62,49         | 64,9    | 68,16   | 78,66                | 77,09   | 77,03   |
| veículos automotores                                         | 91,3       | 90,14  | 94,83  | 86,21         | 86,82   | 87,89   | 89,29                | 87,16   | 85,92   |
| outros equipamentos de transporte                            | 65,15      | 79,95  | 77,27  | 59,14         | 61,7    | 63,8    | 81,14                | 78,34   | 75,76   |
| mobiliário                                                   | 97,54      | 103,61 | 114,85 | 90,89         | 92,78   | 95,61   | 92,86                | 93,49   | 95,54   |
| demais atividades*                                           | 87,7       | 77     | 106,88 | 86,13         | 84,54   | 87,39   | 93,12                | 89,29   | 90,76   |

Fonte: IBGE

(1)BASE: igual mês do ano anterior = 100

(2)BASE: igual período do ano anterior = 100

(3)BASE: últimos 12 meses anteriores = 100

\*Composta por produtos das seguintes atividades:

Têxtil; e Equipamentos de instrumentação médico-hospitalares, ópticos, para automação industrial, cronômetros e relógios.

O instituto, portanto, coloca no grupo de bens duráveis apenas máquinas e equipamentos, eletrodomésticos (material eletrônico, aparelhos e equipamentos de comunicação), veículos automotores e outros equipamentos de transporte, mobiliário e outros (demais atividades), acrescentando a palavra “consumo”.

Verificando outras publicações como, por exemplo, a Pesquisa de Orçamentos Familiares (IBGE, 2003) nota-se que a separação de imóveis desse grupo denominado “Bens de Consumo Duráveis” tem, aparentemente, origem no pensamento contábil, dado que a aquisição de imóveis é tratada como uma despesa que aumenta o ativo ou que diminui o passivo (prestação de imóvel). A inclusão da palavra “consumo” talvez tenha o intuito de indicar que outros bens duráveis (máquinas e equipamentos, eletrodomésticos, veículos automotores, outros equipamentos de transporte, mobiliário, etc) representam um gasto, como um bem de consumo.

Analisando-se as definições, primeiramente percebe-se que as diversas definições usam as expressões “períodos contábeis”, simplesmente “períodos”, “vida útil” ou “uso” para tentar transmitir que essa categoria de produto dura mais que um bem de consumo normal.

Colocar um período é considerado pelo autor como uma escolha não muito adequada dado que os produtos variam em termos de extensão de sua vida útil. Se reconhece, portanto, que as palavras “usados durante um período de tempo” (KOTLER, 2000, p.418), “diversos períodos” (KAILATH *et al*, 2008, p.3), “diversos anos” (INVERTOR WORDS, 2009) são expressões vagas e abrangentes, no entanto, essa abrangência se torna necessária e mais adequada, dado que a gama de produtos que podem se encaixar nessas definições é enorme.

Além da durabilidade outra característica que se pode extrair das diversas definições é que o produto é tangível. Kotler (2000) utiliza a própria palavra tangível, já a Investor Words (2009) diz que os produtos não são rapidamente eliminados, com isso tenta transmitir, na opinião do autor, durabilidade e tangibilidade dado que intangíveis são eliminados após o momento em que são prestados os serviços. O mesmo pode ser dito para as palavras da Wordnet Princeton (2009) que diz: “não são destruídos com o uso.” E finalmente McColl-Kennedy e Kiel (1999) são mais explícitos e usam as palavras “produtos manufaturados”.

Outro fator interessante é que diversos autores ligam bens duráveis aos serviços. Na definição de Kotler (2000), ele ressalta que os bens duráveis normalmente exigem venda pessoal, serviços e exigem garantias dos fabricantes.

Para Hoffman *et al* (2009, p. 4), produtores de bens tradicionais – indústria automobilística, de computadores e tantas outras – estão atualmente se voltando para os aspectos de serviço das suas operações para estabelecer a vantagem diferencial no mercado e também para gerar fontes de receita adicionais para suas empresas. Em essência, essas empresas, que costumavam concorrer por “pacotes” de produtos (bens tangíveis), trocaram seu foco competitivo para a provisão de serviços a cliente inigualáveis e sem paralelo.

Apesar do IBGE não classificar imóveis como bens duráveis, não há dúvida em relação ao seu lugar em uma classificação entre bens ou serviços, pois os imóveis prontos são tangíveis, e não apresentam as características da inseparabilidade, heterogeneidade nem perecibilidade. O imóvel pronto não é inseparável de quem o produz, ou seja, pode ser vendido sem problemas por um terceiro sem a necessidade da presença de quem o produziu, pode ser homogêneo em um nível em que a percepção humana não seja capaz de perceber diferenças e pode ser estocado. Portanto, o produto pronto é sem dúvida um bem e não um serviço.

O imóvel também é durável, pois dura muitos anos, sendo o bem com a maior vida útil que uma pessoa física adquire na vida. De acordo com Helene (1997), as normas brasileiras não especificam vida útil de um projeto, que, em princípio, parece estar subentendido 50 anos. Já as normas européias e a inglesa determinam a vida útil de uma construção de acordo com o tipo de edificação e pode variar de 50 a 120 anos para construções que não são temporárias ou substituíveis.

**Quadro 19 - Vida Útil Recomendada pelas Normas Inglesas**

| <b>BS 7543, 1992 Guia para Durabilidade de Construções, Elementos de Construção, Produtos e Componentes</b> |                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| vida útil                                                                                                   | tipo de estrutura                                |
| 10 anos                                                                                                     | temporárias                                      |
| 10 anos                                                                                                     | substituíveis                                    |
| 30 anos                                                                                                     | edifícios industriais e reformas                 |
| 60 anos                                                                                                     | edifícios novos e reformas de edifícios públicos |
| 120 anos                                                                                                    | obras de arte e edifícios públicos novos         |

Fonte: HELENE, 2009, p. 10

**Quadro 20 - Vida Útil Recomendada pelas Normas Européias**

| <b>Comitê Europeu de Normalização CEN/EN 206, 1994</b> |                   |
|--------------------------------------------------------|-------------------|
| vida útil                                              | tipo de estrutura |
| 1 a 5 anos                                             | temporárias       |
| 25 anos                                                | substituíveis     |
| 50 anos                                                | edifícios novos   |
| 100 anos                                               | obras de arte     |

Fonte: HELENE, 2009, p. 11

Não há dúvidas, portanto, que imóveis prontos são bens duráveis. Entretanto, como será tratado detalhadamente em seção posterior, há dúvidas se o produto oferecido pelas incorporadoras / construtoras, os imóveis na planta, são de fato bens duráveis ou tem uma propensão maior a serem classificados como serviços.

### **3. MERCADO IMOBILIÁRIO**

Na primeira parte deste capítulo é mostrado o crescimento do setor de imóveis novos na planta, assim como expostos os principais números e fatores responsáveis pelo seu crescimento. Na segunda parte explica-se a crise mundial, iniciada no mercado imobiliário dos EUA, e as suas diferenças com o mercado brasileiro.

#### **3.1 PANORAMA GERAL DO MERCADO**

O setor de construção civil é importante por si só, em termos de quantidade de pessoas que emprega e representatividade na economia. Verifica-se que, em 2008, de acordo com o Ministério do Trabalho, o setor de construção respondeu por 12,93% do total de empregos de todo o país e, de acordo com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2009), respondeu por 5,1% do Produto Interno Bruto (PIB). Dependendo da metodologia adotada esse valor pode variar bastante. Em 2001, a Trevisan Consultores e Rosemberg e Associados (EPUSP, 2001, p.6), estimaram que o setor era responsável por 15,6% do PIB do país, acrescentando aos números do IBGE toda a cadeia produtiva.

A construção civil residencial passa por um momento único em sua história. Em 2008, o IBGE calculou um aumento de 8% para a construção, a maior alta em comparação com toda a indústria, que cresceu 4,3% (GAZETA MERCANTIL, 2009).

As empresas começaram sua expansão por meio de abertura de capital. Segundo o Sindicato da Construção Civil de São Paulo, em 2006, Cyrela, Rossi, Gafisa, Company, Klabin, Brascan, Lopes, São Carlos e Abyara, captaram mais de R\$ 5,8 bilhões por meio da oferta de suas ações (9 empresas). Em 2007, Tecnisa, Camargo Correa, Rodobens, PDG Realty, Iguatemi, Even, JHSF, CR2, Agra, Inpar, Multiplan, General Shop, Cia. Bras. Desenv. Imob., MRV, Trisul, BR Malls, Helbor, Tenda e EZ Tec captaram R\$ 13,8 bilhões (até outubro – 19 empresas). Somente nestes dois anos pelo menos 28 empresas abriram capital em busca de expansão.

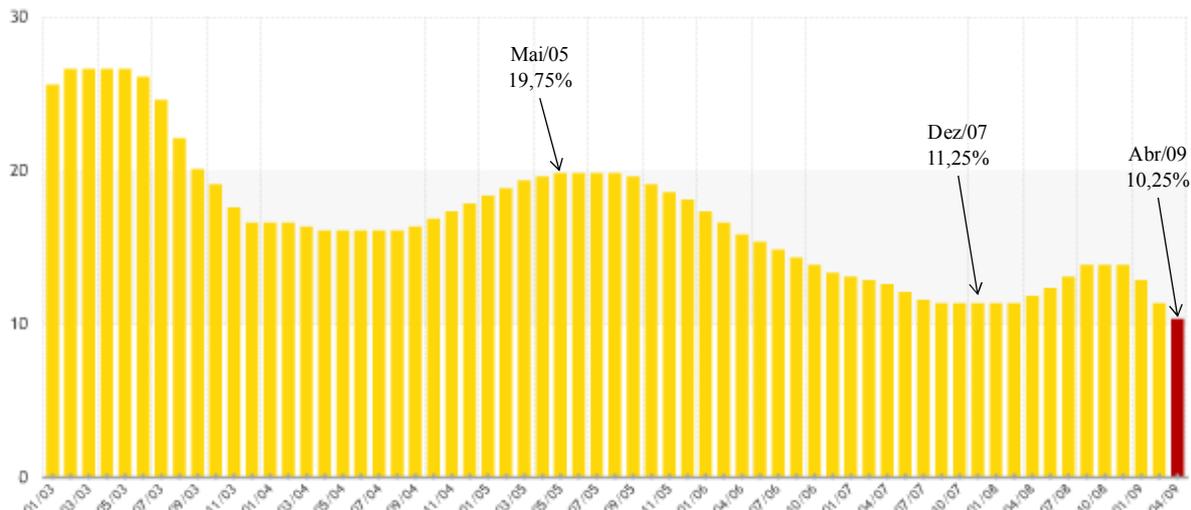
Do ponto de vista organizacional das incorporadoras / construtoras, houve uma mudança muito grande, principalmente, devido à injeção de capital, crescimento abrupto e desenfreado e conseqüente necessidade de profissionalização da administração dessas empresas, até então, predominantemente familiares.

Os consumidores e as instituições financeiras, por sua vez, tiveram incentivos para a tomada e liberação de crédito, respectivamente, devido principalmente aos quatro fatores listados a seguir:

- a) A criação do Sistema de Financiamento Imobiliário, em 1997, pela lei 9.514, muda a fonte de fomento ao crédito que antes era a poupança e a partir da lei abre essa possibilidade também para sociedades seguradoras, sociedades de capitalização, entidades abertas de previdência complementar, e entidades fechadas de previdência complementar;
- b) Na mesma lei, 9.514, previu-se a criação do Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI) título de crédito com livre negociação. Além da nova regulamentação de 2004, pela lei 10.931, para Letra de Crédito Imobiliário (LCI); Cédula de Crédito Imobiliário (CCI), títulos também negociáveis que ajudavam dinamizar o mercado de crédito, captar fundos para o seu fomento;
- c) São criadas companhias securitizadoras de crédito para diminuir o risco dos credores e incentivá-los a fomentar o crédito, também pela lei 9.514;
- d) E regulamentada pela lei 10.931, de 2004, foi instituído o patrimônio de afetação para garantir ao consumidor que o empreendimento em construção continue a ser construído por outra empresa caso a empresa contratada venha a falir;

Com essas medidas as instituições obtiveram mais segurança para poder emprestar, isso somado à queda na taxa de juros (Figura 18), possibilitou o alongamento do prazo para pagamento para 30 anos. Já pelo lado do consumidor, a queda na taxa de juros e o aumento no prazo de pagamento influenciam a tomada de crédito.

Figura 18 - Taxa SELIC

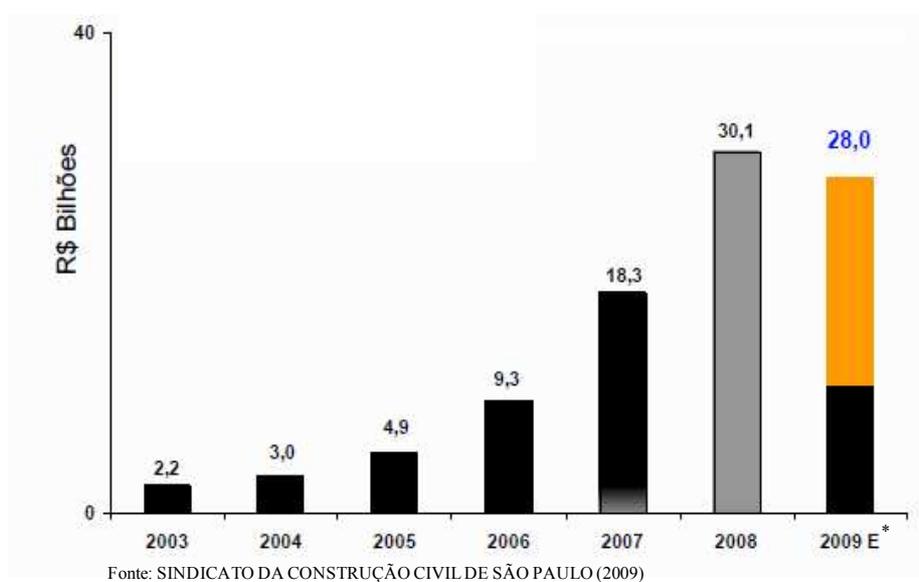


Fonte: O ESTADO DE SÃO PAULO, 29 de abril de 2009

Todos esses fatores resultaram em um aumento de 1.268% do volume de crédito imobiliário do país (SECOVI-SP, 2009) e aumento de 724% no número de créditos concedidos, ambos no período de 2003 a 2008, segundo os dados do Sindicato da Construção Civil de São Paulo (2009) mostrados nos Figuras 19 e 20.

Figura 19 – Evolução do Crédito Imobiliário

Em Bilhões de Reais

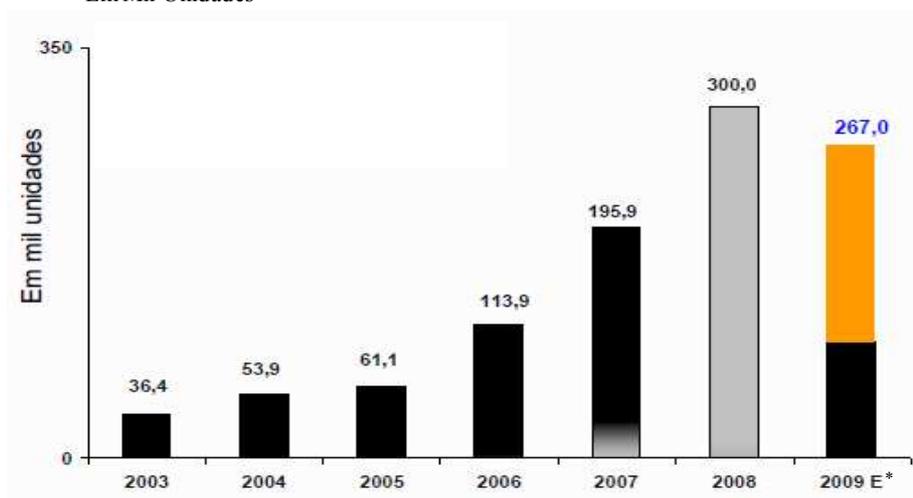


Fonte: SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SÃO PAULO (2009)

\* Estimativa

**Figura 20 –Evolução do Número de Crédito Imobiliário Concedido**

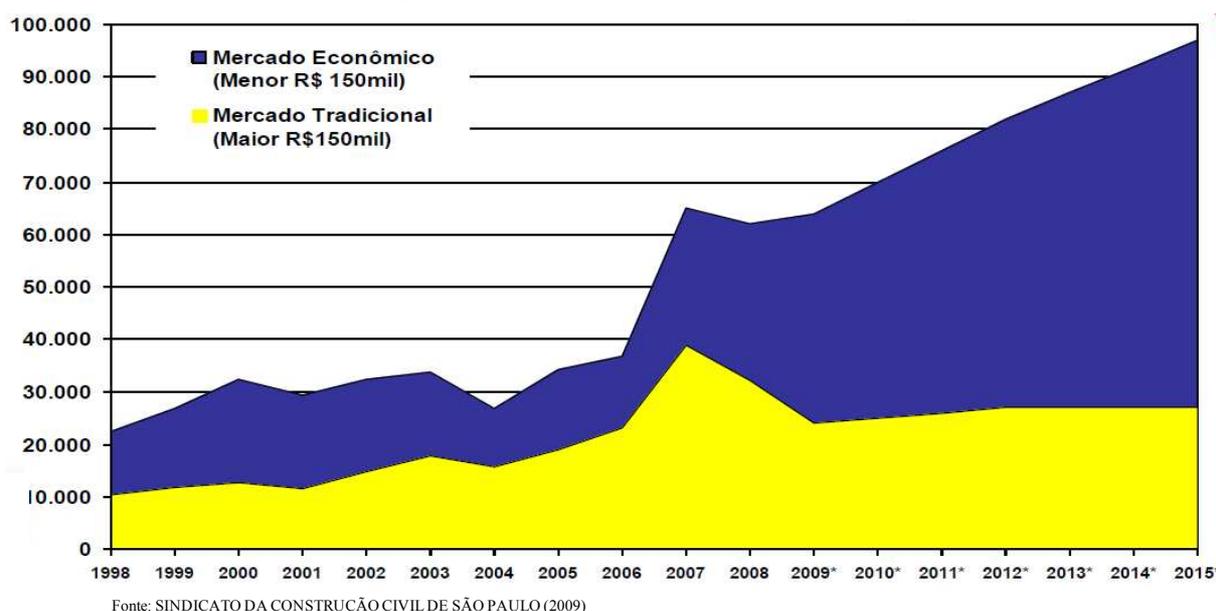
Em Mil Unidades



Fonte: SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SÃO PAULO, 2009

\* Estimativa

O volume de recursos ainda tende a aumentar nos próximos anos devido à implantação do programa minha casa minha vida do governo federal que além dos benefícios sociais, dinamizará o mercado de imóveis populares. Os investimentos serão da ordem de R\$ 36,5 bilhões. A Figura 21 mostra que, com essa injeção de recursos, o mercado popular (imóveis novos com preço abaixo de R\$ 150 mil) terá um crescimento muito superior ao do mercado tradicional (imóveis novos com preço acima de R\$ 150 mil), segundo o Sindicato da Construção Civil de São Paulo (2009).

**Figura 21 – Unidades Habitacionais Lançadas**

Fonte: SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SÃO PAULO (2009)

### 3.2 A CRISE

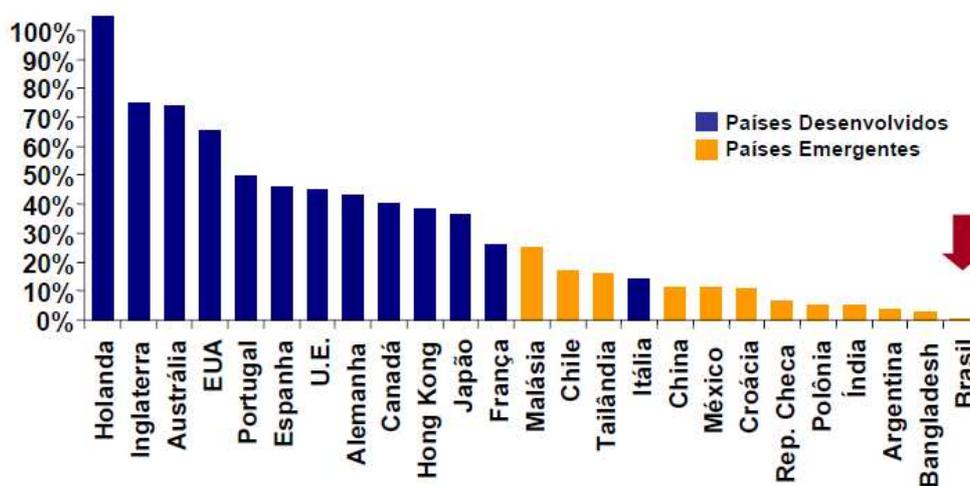
Um fator que talvez possa gerar dúvidas em relação à pujança do mercado imobiliário é a crise econômica mundial que teve como estopim o mercado imobiliário dos EUA. Cabem então alguns esclarecimentos.

A crise no mercado imobiliário dos EUA, segundo o SECOVI-SP (2009), foi causada principalmente pela pouca atenção dos órgãos reguladores aos riscos de mercado, manutenção da taxa de juros baixa por um longo prazo, concessão de crédito com alto risco, pouco rigor das agências de rating na classificação dos créditos e LTV maior que 100%. LTV é a sigla do termo “*Loan to Value*”, que é a relação do que é tomado de empréstimo da instituição financeira e o valor do bem, ela estando em mais de 100% significa que uma pessoa estava tomando mais empréstimos do que o valor dos próprios bens que estavam sendo adquiridos.

Todos esses fatores somados, dinheiro barato, instituições que classificavam os riscos das instituições e carteiras de créditos fazendo “vistas grossas” para os níveis reais de risco, fizeram com que a população estadunidense hipotecasse os seus bens para comprar mais, o que resultou em um aumento de preço dos imóveis, de forma irreal, pois não existia demanda e o nível de alavancagem das pessoas estava altíssimo. Quando, em meio à crise, as pessoas perceberam que o que elas compraram valia menos que teriam de pagar, a maioria deixou de pagar as dívidas o que causou uma crise sistêmica.

No entanto, o Brasil não apresentava esse cenário na época da crise. Antes do corte de um ponto percentual na Taxa Selic realizado no dia 29 de abril de 2009, segundo jornal O Estado de São Paulo (2009), o Brasil detinha os maiores juros reais (taxa descontada a inflação projetada para os próximos 12 meses) do mundo. Ou seja, ao contrário dos EUA, as pessoas daqui tinham dificuldade de acesso pelo alto custo do dinheiro, portanto, não havia excesso de empréstimos, muito pelo contrário, a Figura 22 mostra que o nível de financiamento imobiliário em relação ao PIB do Brasil era um dos mais baixos do mundo, e somado ao fato do LTV médio das pessoas ser de 50% (SECOVI-SP, 2009) apontavam que as instituições financeiras brasileiras podiam emprestar muito mais.

Figura 22 - Crédito Imobiliário / PIB (2004)



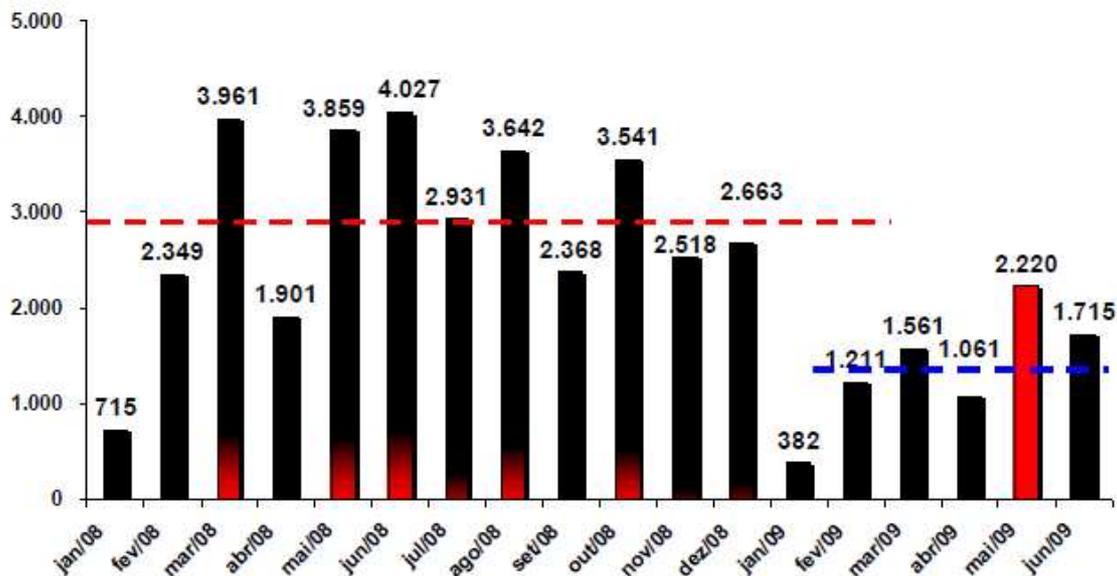
Fonte: ACCENTURE (2007, p. 4)

Além disso, segundo o SECOVI-SP (2009), as instituições reguladoras eram altamente rigorosas e agiam em observância com os procedimentos legais e normas regulamentares existentes no país.

A consequência imediata da crise para o mercado imobiliário foi a diminuição do número de unidades lançadas. A Figura 23 mostra o que aconteceu no município de São Paulo. As grandes empresas tiveram de baixar seus guidances (empreendimentos a serem lançados no ano em R\$), pois não conseguiriam lançar ou não seria prudente lançar tudo o que haviam prometido aos investidores. A Cyrela havia divulgado um guidance de R\$ 4,55 bilhões em lançamentos para 2008 e, devido à crise, baixou para R\$ 3,55 bilhões e assim o fizeram Rossi, Abyara, Even, Camargo, Agra, Inpar, Company, dentre outros. O que se percebe é que as empresas cumpriram o guidance reduzido prometido aos investidores para o ano de 2008 e em janeiro de 2009 cessaram os lançamentos, é por isso que foram lançadas, somente 382 unidades habitacionais neste mês.

**Figura 23 - Lançamentos no Município de São Paulo**

Em Unidades Habitacionais

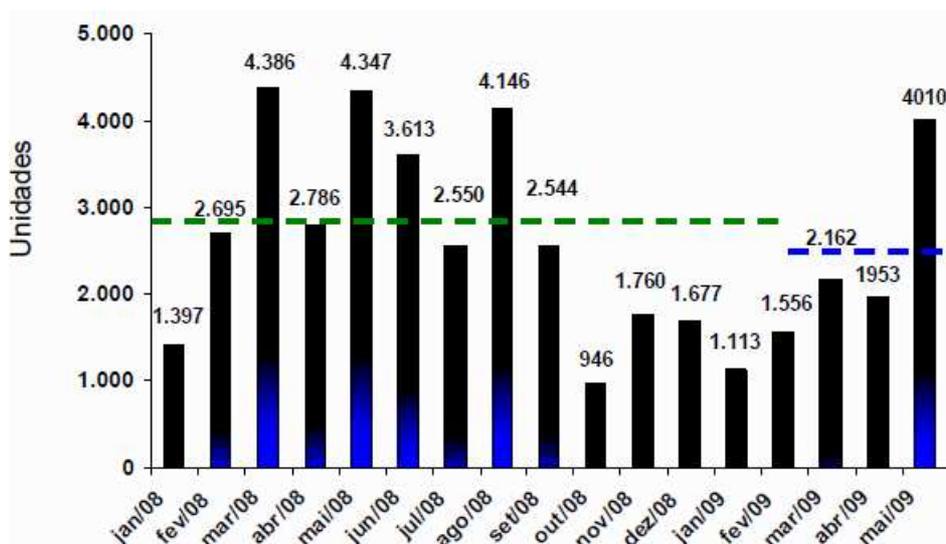


Fonte: SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SÃO PAULO (2009)

Entretanto, quando se analisam as vendas mensais no município de São Paulo (Figura 24), percebe-se que a queda não foi tão acentuada quanto a de lançamentos (Figura 23), de dezembro de 2008 a janeiro de 2009 e que em maio de 2009 as vendas de imóveis na planta atingiram patamares normais.

**Figura 24 – Comercialização de Imóveis Novos por mês (Município de São Paulo)**

Em Unidades Habitacionais

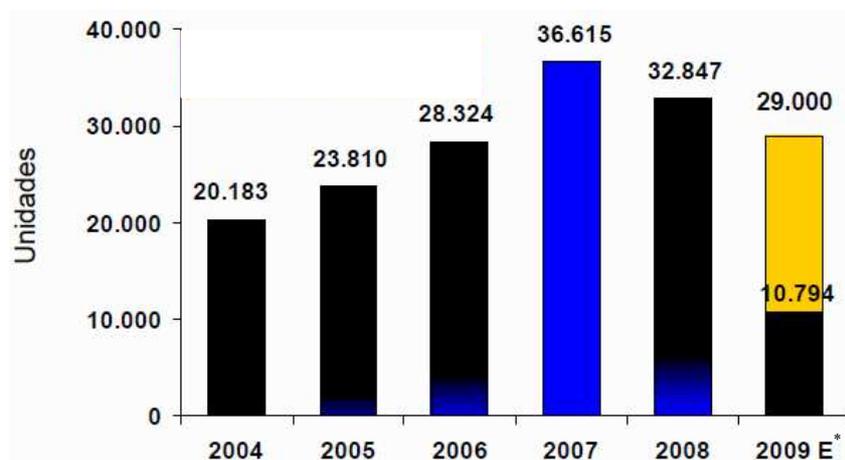


Fonte: SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SÃO PAULO (2009)

As projeções para as vendas de 2009 (Figura 25) também demonstram que o mercado imobiliário não sofreu grandes perdas, o nível de vendas voltou para o patamar de 2006.

**Figura 25 – Comercialização de Imóveis Novos por Ano (Município de São Paulo)**

Em Unidades Habitacionais



Fonte: SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SÃO PAULO (2009)

\* Estimativa

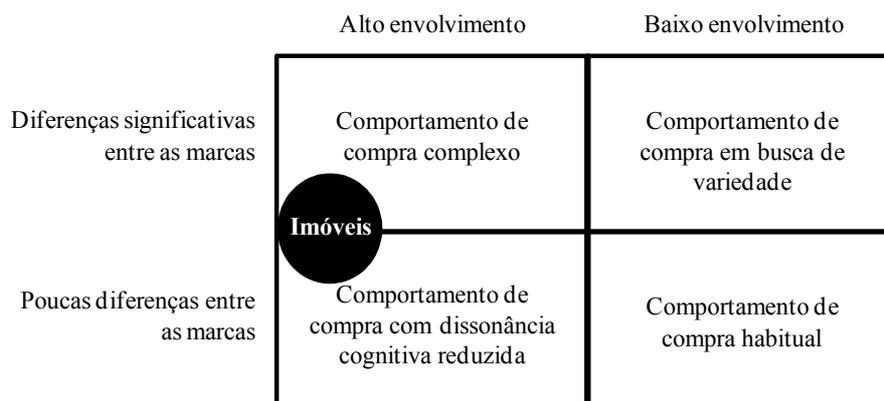
Com os dados apresentados, demonstrou-se que a crise financeira mundial não teve consequências graves no mercado de imóveis novos brasileiro, principalmente devido às distintas condições do mercado de crédito nacional. Em meio a crise a indústria cessou os lançamentos, mas retomou as vendas em poucos meses.

### 3.3 PROCESSO DE COMPRA DE IMÓVEIS

Esta seção é dedicada a explicar alguns pontos que se encontram na teoria de comportamento do consumidor como comportamento de compra, processo de compra e frequência de compra, e que são necessários para o entendimento deste estudo.

O primeiro aspecto que se deve entender é que tipo de comportamento de compra está se tratando neste estudo. Segundo Assael (1987 *apud* KOTLER; ARMSTRONG, 2008, p.127) existem quatro tipos de comportamento de compra como mostra a Figura 26.

**Figura 26– Quatro Tipos de Comportamento de Compra**



Fonte: Adaptado de ASSAEL (1987 *apud* KOTLER e ARMSTRONG, 2008, p. 127)

A compra de um imóvel é de alto envolvimento como confirma a análise de Giglio (2002, p.23): “[...] *pode-se afirmar que a compra de imóvel é de alto envolvimento, mas não há percepção nítida de separação de marcas e produtos*”.

Entretanto, essa compra não se encaixa perfeitamente em nenhum dos quadrantes da Figura 26, dado que há poucas diferenças entre as marcas, como afirma Giglio (2002, p.23), mas dissonância cognitiva (desconforto gerado por um conflito pós-compra) não pode ser considerada reduzida, fato confirmado no estudo de caso.

Portanto, o comportamento de compra para o bem em questão é de alto envolvimento, com poucas diferenças entre as marcas, porém complexo. A compra de um imóvel se localiza entre os dois quadrantes do lado esquerdo no eixo vertical e na extremidade esquerda no eixo horizontal, conforme representação na Figura 26.

Para Kotler e Armstrong (2008, p.127), os consumidores apresentam uma compra de alto envolvimento quando o produto é caro, envolve risco e não é comprado com frequência. Molander (1998, p. 2), complementa que há diferenças entre a compra de um bem durável e um não durável. Elas foram demonstradas por Pickering (1978, 1981) e Winer (1985) e podem ser descritas em termos de vida útil do produto, disponibilidade de crédito, o risco percebido, quantidade de informação disponível e experiência anterior. Essas diferenças contribuem para evocar distintos processos de decisões, por exemplo, na quantidade de informação buscada antes da compra, nos atributos avaliados e na extensão do processo de decisão.

Analisando a compra de um imóvel a luz dos pontos de vista expostos nessa seção, pode-se afirmar que o produto é caro, talvez o mais caro da vida da maioria do (s) consumidor (es) e envolve muitos riscos, principalmente financeiros e psicológicos. Existem diversos exemplos de riscos financeiros, o comprador pode não conseguir financiamento no banco, a obra pode atrasar, o comprador pode perder o emprego e não conseguir mais pagar perdendo tudo o que já havia pago, etc. Já os riscos psicológicos existem, pois como coloca Lassarre (1986 *apud* GIGLIO, 2002, p.82) a casa própria tem significados referentes à auto-imagem, segurança e realização.

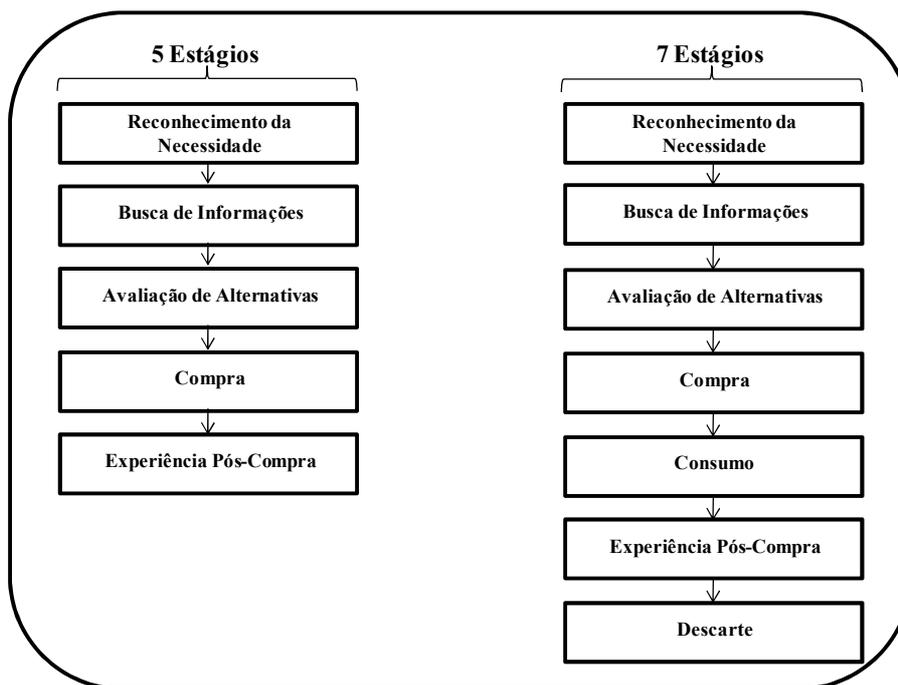
Além disso, é o produto com a maior vida útil dentre os bens duráveis, cinquenta anos (item 2.6), dependente de crédito (capítulo 3) e sua complexidade em termos sociais e financeiros contribui para um processo de compra mais longo, ou seja, cada passo do processo de compra é mais demorado com alto envolvimento do(s) consumidor (es), como coloca Ugalde (2006, p.23):

*“Devido à sua complexidade, a compra de um imóvel enquadra-se num tipo de aquisição onde a percepção de risco é elevada exigindo do consumidor uma busca mais intensa de informações, pesquisa sobre o produto e suas garantias, a fim de evitar as consequências de uma má escolha.”*

O processo de compra é amplamente tratado nos livros de comportamento do consumidor. Alguns autores como Mowen e Minor (2003, p. 192), Solomon (2008, p. 325), Hawkins *et al* (2007, p. 291), Sheth *et al* (2001, p.486), Simon (1956 *apud* Molander, 1998, p.18), Kotler e Armstrong (2008, p.127) em um livro de administração de empresas, Belch e Belch (2008, p.107) em um livro de comunicação utilizam o esquema de processo de tomada de decisão, aparentemente o mais usado, com cinco estágios (Figura 27). Já autores como Blackwell *et al* (2005, p.73) e Schiffman e Kanuk (2000, p. 542) utilizam um esquema mais completo adicionando os estágios de “consumo” e “descarte”, contendo, portanto, sete estágios:

Os dois modelos são muito parecidos, no entanto, o de sete estágios parece ser mais adequado para o produto imobiliário, dado que considera um estágio separado para o descarte, que pode ser representado, segundo Blackwell *et al* (2005, p.73) pela revenda, etapa que, na opinião dos autores, deve ser tratada separadamente, devido à alta representatividade do montante de investimento do bem na economia de uma família.

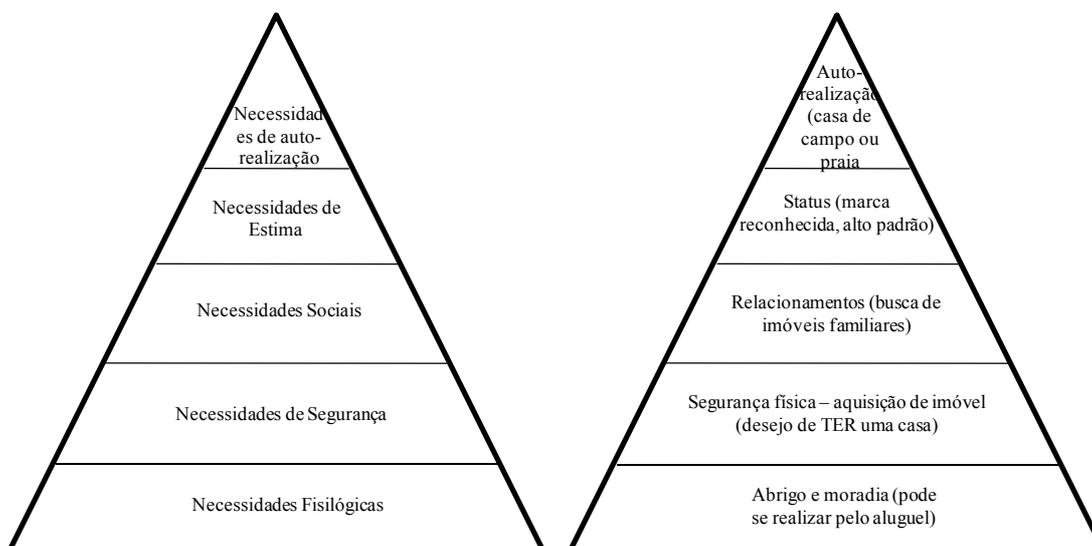
Figura 27 – Processos de Compra



Fonte: Adaptado de SOLOMON (2008, p. 325) e BLACKWELL ET AL (2005, p.73)

Já em relação à frequência de compra, não há dados sobre o número de vezes que o indivíduo ou a família troca de imóvel. Giglio (2002, p.73), afirma que uma pessoa recompra imóvel duas ou três vezes na vida. Para Stahl e Pacanhan (2003, p.11-12), uma empresa que possua uma linha diversificada de produtos e que consiga conquistar a fidelidade do cliente poderá realizar para uma família de três a sete vendas, seguindo o raciocínio de que as compras de imóveis tendem a seguir a hierarquia das necessidades de Maslow como mostra a Figura 28.

Figura 28 – Hierarquia das Necessidades e o Produto Imobiliário



Fonte: STAHL e PACANHAN (2003, p.10)

Como se pode notar, não há um número preciso de vezes em que uma pessoa compra um imóvel, cabe ressaltar que os números expostos por Giglio (2002, p.73) e Stahl e Pacanhan (2003, p.11-12) são baseados na opinião dos autores e não em dados oficiais. Entretanto, é importante notar que, de qualquer maneira, esse número é baixo. Giglio (2002, p.73), considera que uma pessoa compre imóveis três a quatro vezes na vida, dado que ele trata de duas a três “recompras” (quer dizer que a pessoa já havia comprado uma vez) e Stahl e Pacanhan (2003, p.11-12) consideram de três a sete compras. Outro fator que contribui para que se considere um número baixo é a vida útil de aproximadamente cinquenta anos do bem.

Outro aspecto que se quer ressaltar nesta seção é que o processo de decisão não é individual, pois, como coloca Molander (1998, p.52), uma compra que envolve risco monetário e social contribui para que, em uma unidade doméstica, haja o envolvimento de outras pessoas.

Segundo Sheth *et al* (2001, p.561), as unidades domésticas se dividem em familiares e não familiares. Nas familiares, os recursos financeiros são geralmente somados, e os membros que têm uma renda sustentam os que não têm uma renda. Segundo Solomon (1996 *apud* MOLANDER, 1998, p.53) uma unidade doméstica familiar é definida como uma que contenha pelo menos duas pessoas relacionadas por sangue ou por casamento. E uma unidade não familiar é a que contenha pessoas vivendo juntas não tendo os tipos de relações descritas na familiar.

No mercado de imóveis na planta pode-se, praticamente, descartar a compra de imóveis por unidades domésticas não familiares, dado que pessoas sem patrimônio comum dificilmente comprariam um imóvel juntas, portanto, predominam as compras realizadas por unidades domésticas familiares. Sendo assim, cabe ressaltar que há três papéis que as pessoas de uma família podem representar no processo de compra: usuário, pagante e/ou comprador. Esses papéis são impactados pelo tipo de unidade doméstica, ciclo de vida da família, *status* socioeconômico, o fato de apenas um dos cônjuges ou ambos trabalharem e outros, como mostrado no Quadro 21.

Quadro 21 - Papéis de Compra

| Aspecto do processo decisório                          | Usuário                                                                                                                                                                                                                                      | Pagante                                                                                                                                                  | Comprador                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Unidades domésticas familiares e não familiares</b> | Nas unids. domésticas não familiares, é mais provável que os papéis de usuário e pagante sejam desempenhados pela mesma pessoa.<br><br>Os valores do usuário são normativamente influenciados pelos membros da família que não são usuários. | Nas famílias em que os papéis de usuário e de pagante são geralmente separados, os usuários devem persuadir os pagantes.                                 | Nas unidades domésticas não familiares, os membros podem alternar o papel de comprador dependendo da situação, mas os usuários não podem atribuir a outra pessoa a responsabilidade de sua escolha. |
| <b>Ciclo de vida da família</b>                        | Os membros colaboram muito à medida que cada usuário assume também o papel de pagante e comprador nas famílias iniciantes                                                                                                                    | O papel de pagante sofre muitas pressões em família de ninho cheio.                                                                                      | Na maioria das vezes, o papel de comprador é o mais separado nas famílias de ninho cheio.                                                                                                           |
| <b>Decisões de família</b>                             | Os usuários iniciam e coletam informações sobre as alternativas desejáveis.                                                                                                                                                                  | Os pagantes aprovam ou desaprovam a compra de categoria.                                                                                                 | Os compradores frequentemente influenciam as escolhas de marcas.                                                                                                                                    |
| <b>Influência dos filhos</b>                           | Filhos muito pequenos, na qualidade de usuários, dependem dos pais no papel de compra e pagante.<br><br>Filhos adolescentes influenciam as decisões dos usuários para produtos de uso comum.                                                 | As crianças que recebem mesadas buscam preço e valor.                                                                                                    | Os adolescentes assumem a tarefa de compra (o que inclui decisões relativas a marcas) para os itens de rotina e buscam ao máximo o valor de conveniência.                                           |
| <b>Socialização das crianças como consumidoras</b>     | A observação dos adultos e a mídia socializam as crianças, no sentido de se tornarem usuárias.                                                                                                                                               | A socialização do papel de pagante é a mais difícil de se obter.<br><br>O acúmulo de dívidas no cartão de crédito é uma grande preocupação para os pais. | Acompanhar os pais que vão às compras socializa os filhos no papel de comprador.                                                                                                                    |
| <b>Influência entre gerações</b>                       | Os valores do usuário são consideravelmente influenciados por pessoas de outras gerações. A influência baseia-se na perícia ou no gosto.                                                                                                     | Os recursos financeiros permitem que os pagantes influenciem as escolhas dos usuários de outras gerações.                                                | Os tipos de lojas frequentadas podem ser afetados pela influência entre gerações.                                                                                                                   |
| <b>Resolução de conflitos</b>                          | Conflito entre os usuários por causa de itens de uso comum.<br><br>Geralmente resolvidos pela soluções de problemas (por exemplo, encontrar uma alternativa aceitável)                                                                       | A separação entre os papéis de usuário e pagante é a principal fonte de conflito.<br><br>Frequentemente resolvido pela barganha.                         | Compradores que impõem seus próprios valores de usuário podem causar conflito.                                                                                                                      |

Fonte: SHETH *et al* (2001, p.563)

A discussão de todos os pontos demonstrados nesta seção é bastante longa e os assuntos são amplamente abordados, sem foco em bens duráveis, na literatura de comportamento do consumidor. Entretanto, como esse assunto não é o escopo deste estudo limitou-se a apresentar e esclarecer os principais pontos abordados no estudo de caso.

#### 4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O método adotado para o desenvolvimento deste trabalho é o estudo de caso, pesquisa qualitativa caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida às avaliações quantitativas nas quais predominam mensurações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.61).

Para Goode (1968, p.399), a pesquisa social qualitativa tenta medidas aproximadas. Os historiadores falam de “um crescente sentimento antimonarquista durante o reinado de Luís XVI”. O antropólogo contrasta a intensidade da emoção provocada pelo assassinio de um parente, com aquela de um inimigo da tribo. O economista pode separar aqueles que consideram a segurança de remuneração muito mais importante do que a promessa de grandes recompensas quando estão opinando na escolha de uma ocupação. Pode-se ou não ficar satisfeito com o grau de precisão dessas noções, mas elas são no fundo tentativas para medir o efeito das variáveis diferentes.

Maanen (1979a, p.520), defende que o rótulo métodos qualitativos não tem significado preciso em nenhuma ciência social. É no máximo um termo “guarda-chuva” cobrindo uma variedade de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir, e de outra maneira chegar a termos com o significado, não a frequência, de certa ocorrência de fenômenos naturais na sociedade. Operar em um modo qualitativo é trocar com símbolos lingüísticos e, ao fazê-lo, tentar reduzir a distância entre indicado e indicador, entre teoria e dado, entre contexto e ação. Ainda segundo Maanen (1979a, p. 520), métodos qualitativos representam uma mistura do racional, do acaso e do intuitivo nos quais as experiências pessoais do pesquisador organizacional são frequentemente eventos chave para serem entendidos e analisados como dados.

Já para Morgan e Smircich (1980, p. 497), os métodos qualitativos usados nas ciências sociais, que são retirados principalmente dos métodos das ciências naturais, são apropriados para capturar uma visão da sociedade como uma estrutura concreta. A pesquisa qualitativa representa uma abordagem ao invés de um conjunto particular de técnicas, e sua adequação – assim como na pesquisa quantitativa – depende da natureza do fenômeno a ser estudado (MORGAN; SMIRCICH, 1980, p. 499).

Apesar do uso de métodos qualitativos não proibir o uso da lógica do empirismo científico pelo pesquisador, a lógica da análise fenomenológica é, provavelmente, mais utilizada, já que pesquisas qualitativas tendem a enxergar fenômenos sociais como mais particulares e ambíguos do que replicáveis e claramente definidos (MAANEN, 1979a, p.520).

Nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse (CAMPOMAR, 1991, p.96).

A estratégia de pesquisa estudo de caso pede a avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um estudo profundo e delimitado – problema da pesquisa -, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.61).

Goode (1968, p.422) define o estudo de caso como: “... um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Expresso diferentemente é uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo. Quase sempre, essa abordagem inclui o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos ou mesmo toda uma cultura.”

Yin (2005, p.32) define o estudo de caso em duas partes, na primeira apresenta o escopo do estudo de caso e na segunda apresenta as características técnicas:

- 1) Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.
- 2) A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Para Eisenhardt (1989, p. 534-535), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem foco no entendimento das dinâmicas presentes em configurações simples. Estudos de casos tipicamente combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (p.e. palavras), quantitativa (p.e. números) ou ambos. Finalmente, estudos de caso podem ser usados para: descrever (KIDDER, 1982), testar teorias (PINFIELD, 1986; ANDERSON, 1983), ou gerar teorias (p.e., GERSICK, 1988; HARRIS; SUTTON, 1986).

O estudo de caso proposto neste trabalho também é exploratório. Segundo Campomar (1991, p.96), para a realização de trabalhos de pesquisa em administração, a maioria dos autores classifica os estudos em exploratórios e causais. Essa classificação é acadêmica, com várias críticas e superposições, mas ajuda no entendimento das estratégias utilizadas para se fazer uma pesquisa. Estes estudos são, em geral, para a construção de teorias ou modelos que expliquem uma situação prática.

Para Selltitz (1967, p. 59), os objetivos dos estudos exploratórios são: familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses, assim como aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações da vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais.

Mattar (1996, p.18), considera a pesquisa exploratória mais apropriada para os estágios iniciais do estudo, quando o pesquisador busca familiarizar-se com o tema. Ela “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.”

Ao contrário de muitos autores, Yin (2005, p. 22-23) defende que o estudo de caso pode ser utilizado para três propósitos – exploratório, descritivo ou explanatório. Deve haver estudos de caso exploratórios, estudos de caso descritivos ou estudos de caso explanatórios, assim como deve haver experimentos exploratórios.

A classificação deste estudo de caso não é clara, dado que ele possui as três características. Apresenta um caráter exploratório por estudar um campo pouco explorado pela academia, o

mercado de imóveis na planta. Um caráter descritivo por trazer todo o funcionamento da cadeia produtiva desse mercado. E, por último, um caráter explanatório, por buscar entender quais os resultados de relações entre variáveis, por exemplo, entre a baixa taxa de recompra do mercado de imóveis na planta e a prática do MR.

Os limites entre cada tipo de estratégia de pesquisa, assim como as ocasiões em que cada uma é usada não são claras, nem bem definidas. Muito embora cada estratégia tenha suas características distintas, há grandes áreas de sobreposições entre elas (YIN, 2005, p.23).

Segundo Yin (2005, p. 23), o que diferencia a escolha de uma das três estratégias são três pontos:

- 1) O tipo de questão de pesquisa proposta;
- 2) A extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais;
- 3) O grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

O Quadro 22 apresenta essas três condições e mostra como cada uma se relaciona às cinco principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso.

**Quadro 22 - Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa**

| Estratégia          | Forma de questão de pesquisa       | Exige controle sobre eventos comportamentais | Focaliza acontecimentos contemporâneos |
|---------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| Experimento         | como, porque                       | sim                                          | sim                                    |
| Levantamento        | quem, o que, onde, quantos, quanto | não                                          | sim                                    |
| Análise de arquivos | quem, o que, onde, quantos, quanto | não                                          | sim/não                                |
| Pesquisa histórica  | como, porque                       | não                                          | não                                    |
| Estudo de caso      | como, porque                       | não                                          | sim                                    |

Fonte: Yin, 2005, p.24.

Este estudo se concentra na questão de se e “como” a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis residenciais novos. É pertinente, de acordo com o Quadro 22, que se utilize o estudo de caso.

Yin (2005, p.26) adiciona que, partindo-se do princípio de que questões do tipo “como” e “porque” devam ser o foco do estudo, uma distinção adicional entre pesquisa histórica, estudo de caso e experimento torna-se a abrangência do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e o acesso a eles. As pesquisas históricas lidam com o passado “morto”, não há controle sobre eventos comportamentais. Já o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas de pessoas nele envolvidas. Segundo Maanen (1979a, p. 520), as matérias-primas do estudo qualitativo são, portanto geradas *in vivo*, próximo ao ponto de origem.

Ainda segundo Yin (2005, p.26), apesar do fato das pesquisas históricas e os estudos de caso poderem se sobrepôr, o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Para Yin (2005, p.33), o estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. O caso único deve ser utilizado quando:

- a) Representa um caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada;
- b) É um caso raro ou extremo, que dificilmente o pesquisador terá a chance de encontrar novamente;
- c) É um caso representativo ou típico, por exemplo, uma empresa de manufatura considerada típica entre muitas outras empresas de manufatura, um bairro urbano típico, etc;
- d) É um caso revelador, por exemplo, quando o pesquisador tem a oportunidade de estudar um fenômeno até então inacessível à investigação científica;
- e) É um caso longitudinal, ou seja, vai ser estudado o mesmo caso em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

Já o estudo de casos múltiplos deve ser escolhido de acordo com a lógica da replicação. Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a:

- a) Prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou
- b) Produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica).

Yin (2005, p.61) ainda divide esses dois grupos em holístico e incorporado, o primeiro possui somente uma única unidade de análise, enquanto o segundo possui várias.

De acordo com as explanações expostas anteriormente, este estudo visa estudar um caso único holístico, primeiramente pelo fato da unidade ser única, a adequação do MR ao mercado de imóveis na planta. Além disso, essa empresa representa um caso decisivo, levando-se em conta que este caso satisfaz todas as condições para testar a teoria. Ao mesmo tempo é um caso revelador, por trazer visões até então inexploradas pela academia. Além da conveniência, pois como lembra Campomar (1991, p.97), o uso de mais de um caso deverá ser determinado pela conveniência e oportunidade e não para aumentar a possibilidade de inferências.

Após a revisão bibliográfica de obras que versam sobre pesquisa social, qualitativa ou mesmo de marketing de vários autores como Selltitz (1967), Eisenhardt (1989), Eisenhardt (2007), Maanen (1979a; 1979b), Goode (1968), Morgan e Smircich (1980), Schrader (1978), Boyd (1964), Stake (1999), Gil (1999), Denzin e Lincoln (2006), Edmondson e Mcmanus (2007), decidiu-se por seguir a estrutura de pensamento de Yin (2005), por se tratar de uma obra completa, de qualidade, prática e de fácil entendimento. Segundo Campomar (1991, p.97), Yin (1990) apresenta a melhor explicação de como os estudos de caso podem ser feitos. Edmondson e Mcmanus (2007, p. 1156), acrescentam o fato de não haver muitas orientações de metodologia em pesquisa disponíveis:

“Apesar dos artigos com base em pesquisa de campo, dos melhores jornais acadêmicos, geralmente apresentarem um alto grau de preocupação com relação à metodologia (preocupações referentes à consistência interna entre elementos de um projeto de pesquisa – questão de pesquisa, trabalhos anteriores, projeto de pesquisa, e contribuição teórica), orientações de como proceder nessas pesquisas não estão disponíveis facilmente”.

Eisenhardt (1989a, p. 532), se refere a Yin como um metodologista, considera sua obra contemporânea, sinalizando que ele e Miles e Huberman (1994) são os únicos autores que trataram com profundidade o assunto, como mostra o trecho a seguir:

[...] há uma falta de clareza quanto ao processo real de criação de teoria através de casos, especialmente considerando o processo indutivo central e o papel da literatura. Glaser e Strauss (1967) e mais recentemente Strauss (1987) possuem partes descritas do processo, mas seus

trabalhos já estão ultrapassados, e novas idéias estão emergindo de metodologistas (p.e. YIN, 1984; MILES; HUBERMAN, 1984) e de pesquisas conduzindo esse tipo da pesquisa (p.e. GERSICK, 1988; HARRIS; SUTTON, 1986; EISENHERDT; BOURGEOIS, 1988).

Analisando o trabalho de Miles e Huberman (1994), verifica-se que este não é focado em estudos de caso, mas sim em técnicas para analisar dados qualitativos. Um trabalho bem mais denso e amplo que o de Yin (2005).

O próprio Yin (2005, p.40), afirma que ainda não se desenvolveu um “catálogo” abrangente de projetos de pesquisa para os estudos de caso. Não existem livros-textos que tratam dessas considerações de planejamento, como a atribuição de objetos a “grupos” diferentes, a seleção de estímulos ou condições experimentais distintas ou a identificação de diversas medidas de resposta. Em um experimento de laboratório, cada uma dessas escolhas reflete uma conexão lógica importante às questões que estão sob estudo. Da mesma forma, não existem nem mesmo livros-texto que resumam diversos projetos.

Portanto, como já mencionado, a estrutura a ser seguida no estudo de caso é a de Yin (2005, p.49). Para ele um estudo de caso deve conter cinco componentes:

- a) as questões do estudo;
- b) suas proposições, se houver;
- c) sua (s) unidade (s) de análise;
- d) a lógica que une os dados às proposições;
- e) os critérios para interpretar as constatações.

Tratar desses cinco componentes precedentes de projetos de pesquisa força o pesquisador a iniciar a formulação de uma teoria preliminar relacionada ao seu tópico de estudo. Esse papel da elaboração da teoria, anterior à realização de qualquer coleta de dados, apresenta uma diferença entre os estudos de caso e os métodos relacionados, como etnografia (LINCOLN; GUBA, 1985, 1986; VAN MAANEN, 1988; VAN MAANEN *et al*, 1982 *apud* YIN, 2005, p.49) e a teoria fundamentada (*Grounded theory*) (STRAUSS; CORBIN, 1990 *apud* YIN, 2005, p.49).

A questão de estudo, proposições e unidade de análise foram definidas anteriormente. O primeiro componente é composto pela questão principal: Se e como a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis residenciais novos?

Segundo Yin (2005, p.42), as proposições, tratadas neste trabalho como “questões de estudo”, direcionam a atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo. As questões, além de refletirem a teoria, também começam a mostrar onde se deve procurar evidências relevantes.

As questões de estudo são hipóteses definidas como condições ou princípios que se supõe, talvez sem acreditar neles, a fim de chegar às suas conseqüências lógicas e, por esse método, verificar o seu acordo com os fatos conhecidos ou que podem ser verificados (SELLTIZ, 1967, p. 42).

Segundo Cohen e Nagel (1934 *apud* SELLTIZ, 1967, p.42), não é possível dar um único passo adiante em qualquer pesquisa, a menos que se comece com uma explicação ou solução sugeridas para a dificuldade que provocou a pesquisa. Tais explicações provisórias são sugeridas por algo no objeto e pelo conhecimento anterior do pesquisador.

A função de uma questão é orientar a busca de ordem entre os fatos. As sugestões formuladas na questão podem ser as soluções para o problema. Saber se o são é a tarefa da pesquisa. Não é necessário que qualquer das sugestões conduza ao objetivo. E, freqüentemente, algumas das sugestões são incompatíveis entre si, de forma que nem todas podem ser soluções para o mesmo problema.

Para Selltitz (1967), as questões podem ser criadas a partir de várias fontes. Uma questão pode basear-se apenas num “palpite”. Pode basear-se em resultados de outros ou outros estudos, e na expectativa de que uma relação semelhante entre duas ou mais variáveis ocorra no novo estudo. Pode decorrer de um conjunto de teoria que, por um processo de dedução lógica, conduza à predição de que, sob determinadas condições, decorrerão determinados resultados.

Sendo assim, são levantadas as seguintes questões de estudo:

- Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?
- Os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR?

- A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR?
- As empresas do setor de imóveis residenciais novos atuam de acordo com a teoria do MR?
- As empresas do setor de imóveis residenciais novos entendem MR como programas de relacionamento?

Já a unidade de análise é a adequação do MR ao mercado de imóveis na planta, investigada em uma empresa de incorporação, construção e venda de imóveis residenciais, com atuação de escopo nacional e capital aberto. Escolheu-se uma empresa do setor de incorporação e construção, primeiramente por se tratar de um setor que cumpre todos os requisitos do problema em questão, ou seja, é uma empresa que vende residências, bens duráveis a consumidores finais. Outro fator importante para essa escolha foi a escassez de trabalhos abordando marketing nesse setor, o que abre espaço e oportunidade para uma contribuição mais significativa.

A ligação dos dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações têm como base as pesquisas prévias sobre MR e assuntos correlatos necessários para o entendimento global do caso.

Para guiar a coleta de dados foi utilizado o protocolo (Anexo I). Para Campomar (1991, p.97), é imprescindível a preparação de um protocolo relacionando as atividades a serem realizadas e os procedimentos a serem seguidos. Deve-se determinar os instrumentos para a coleta de dados, os quais, normalmente, podem ser a literatura, documentos de arquivo, entrevistas (com decisão sobre estrutura e disfarce), observação (participativa ou não), experiências e, mesmo, artefatos.

Para Yin (2005, p.92), o protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso.

Martins e Theóphilo (2007, p.66) complementam que o objetivo é garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de um outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo.

Segundo Yin (2005, p.94-95), o protocolo do estudo de caso deve apresentar as seguintes seções:

- **Uma visão geral do projeto do estudo de caso** (objetivos e patrocínios do estudo, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado).
- **Procedimentos de campo** (apresentação de credenciais, acesso aos “locais” do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos).
- **Questões de estudos de caso** (as questões específicas que o pesquisador deve manter em mente ao coletar os dados, planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão).
- **Guia para o relatório do estudo de caso** (esboço formato para os dados, uso e apresentação de outras documentações e informações bibliográficas).

O protocolo, disponível no Anexo I, segue exatamente a proposta acima descrita. Na primeira parte (Visão Geral do Projeto de Estudo) são expostos os objetivos, principal e secundários, as principais questões a serem respondidas, além de se abordar a questão dos recursos financeiros e leituras necessárias para este estudo.

Os procedimentos de campo estão divididos nos seguintes itens: a) acesso aos locais, b) fontes de informações e c) lembretes de procedimentos. O acesso à empresa foi facilitado pelas pessoas chave que forneceram as informações.

O período de coleta de dados secundários estendeu-se de março de 2008 a fevereiro de 2010. E para os dados primários, o período foi de novembro de 2008 a fevereiro de 2009.

Como fontes de dados secundários foram utilizados: os principais livros e periódicos que tratam de MR, abordando seus fundamentos, evolução e distintos pontos de vista de diversos autores. Ademais, incluem-se na abordagem teórica outros temas correlatos, importantes para este estudo, como o “Novo Contexto de Mercado”, “Conceitos Básicos de Marketing de Serviços”, definições de “Valor, Qualidade, Lealdade, Satisfação”, “CRM”, “Bens Duráveis”, além de um “Panorama Geral do Mercado Imobiliário”, um tópico sobre a crise mundial financeira desencadeada no mercado imobiliário dos EUA e, por último, um tópico do capítulo que trata dos principais pontos relativos ao processo de compra de imóveis.

Outras fontes de dados secundários importantes foram os *sites* das companhias de capital aberto, onde encontram-se disponíveis documentos, principalmente apresentações e vídeos direcionados a investidores, com conteúdo relacionado a características e desempenho das empresas. Também foram utilizados os materiais publicitários, impressos e eletrônicos, e o programa de relacionamento da empresa que colaborou com este estudo.

Já com relação aos dados primários, optou-se pelo uso de entrevistas individuais em profundidade com executivos chave. As entrevistas são do tipo semi-estruturada ou individuais com foco. Segundo Aaker *et al* (2001, p.213), nesse tipo de entrevista, o pesquisador busca cobrir uma lista específica de assuntos ou subáreas. O momento, as palavras exatas e o tempo alocado para cada uma das questões fica a critério do pesquisador. Segundo Merton, Fiske e Kendall, (1990 *apud* YIN, 2005, p.117) na entrevista focada, correspondente à semi-estruturada de Aaker *et al* (2001, p.213), o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal (aos olhos do respondente), apesar de ser guiado pelo protocolo do estudo de caso.

Não há consenso em relação à classificação das entrevistas, por exemplo, Aaker *et al* (2001, p. 209) consideram que há dois tipos de entrevistas as não diretas, em que o respondente tem a máxima liberdade de resposta, nos parâmetros do assunto de interesse do entrevistador e as semi-estruturadas, explicadas anteriormente.

Já Yin (2005, p. 116-119), considera a existência de mais dois tipos de entrevista, a espontânea, que deve seguir uma linha de investigação com reflexo no protocolo e ser aplicada com questões reais (de uma conversação) de uma forma não tendenciosa, correspondente a não diretiva de Aaker *et al* (2001, p. 209). Como segundo tipo, ele cita a entrevista do tipo focada. E como terceiro tipo, uma entrevista que exige questões mais estruturadas, sob a forma de levantamento formal. Teria, dentre outros, o propósito de produzir dados quantitativos como parte das evidências do estudo de caso.

Outros autores como Fontana e Frey (1994 *apud* DENZIN; LINCOLN, 1994, p. 361-366) e Malhotra (2002, p. 163) classificam as entrevistas em estruturadas e não-estruturadas e estas em disfarçadas (indiretas) e não disfarçadas (diretas). As estruturadas seriam rígidas sem muitas opções de resposta por parte dos respondentes e as não estruturadas possuem questões abertas. As disfarçadas não revelam o objetivo da pesquisa aos respondentes e as não disfarçadas revelam.

Este estudo possui características que se enquadram melhor nas classificações de Yin (2005, p. 116-119) e Aaker *et al* (2001, p. 209), pois estes, diferentemente de Fontana e Frey (1994 *apud* DENZIN; LINCOLN, 1994, p. 361-366) e Malhotra (2002, p. 163), consideram um tipo de questionário “intermediário”, ou seja, com questões abertas, mas que seguem certa estrutura representada, neste caso, pelo protocolo. O processo é direto, ou seja, expõem-se os objetivos da entrevista aos respondentes.

Optou-se também por entrevistas individuais, porque as questões não são complexas de se entender, mas possuem respostas que não estão na superfície do assunto, procurando-se evitar, portanto, a pressão do grupo, a competição dos respondentes, enfim, a influência de outras pessoas, como aponta Aaker *et al* (2001 p. 213), para que cada entrevistado dê o máximo de informações.

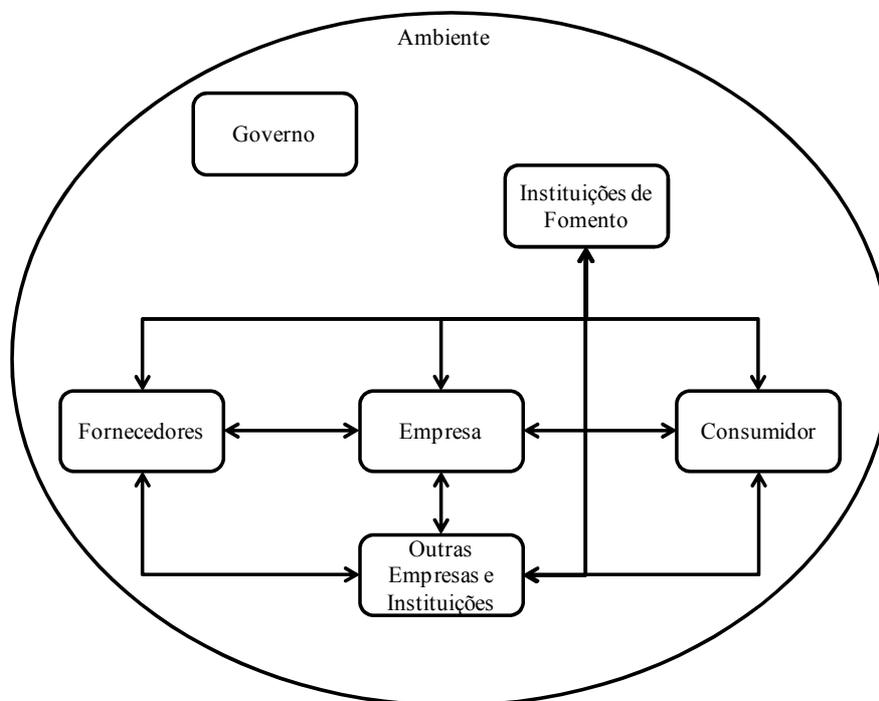
Conforme as instruções de Yin (2005, p.55), utilizou-se de várias fontes de evidências, no intuito de dar validade ao constructo. Foram entrevistados um gerente e dois coordenadores de CRM. Um desses coordenadores, juntamente com o gerente, é o responsável pelo programa de relacionamento com o cliente da empresa e o outro é responsável por estruturar bases de dados para que a empresa pudesse utilizar a tecnologia da informação ao seu favor. Outro entrevistado foi o coordenador de vendas responsável pelas vendas de alguns empreendimentos do Estado de São Paulo e da empresa de vendas, subsidiária da empresa colaboradora, foram entrevistados o gerente e o coordenador de CRM.

Apesar da existência de outros meios de se aplicar uma entrevista, como via telefone, telefone assistido por computador, correio e internet (MALHOTRA, 2002, p.180) optou-se pelo contato face-a-face entre entrevistado e pesquisador dado que a maioria das questões aplicadas tem o objetivo de “entender”, o que torna o estabelecimento de uma relação fator de extrema importância (FONTANA; FREY, 1994 *apud* DENZIN; LINCOLN, 1994, p. 367).

O local das entrevistas foi dentro da empresa, em salas de reuniões, escolhidas pelos entrevistados por conveniência. Apesar de alguns autores como Creswell (1994, p.152) indicarem a gravação das conversas, outros autores como Yin (2005, p. 119) apontam que pode haver desconforto por parte dos entrevistados. Optou-se pelas anotações, método também validado por Creswell (1994, p.152), a pedido dos executivos entrevistados.

As questões que servem de guia para as entrevistas, têm sua organização baseada na Figura 29, que mostra a idealização de um modelo básico e hipotético do funcionamento da cadeia produtiva da indústria da construção civil.

**Figura 29 – Modelo Hipotético da Cadeia de Produtiva da Indústria de Imóveis**



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desse modelo hipotético, decidiu-se por estudar primeiramente a empresa, interna e externamente. No estudo da empresa em si, investiga-se a forma de atuação da empresa em relação a diversos tópicos de marketing levantados ao longo da pesquisa bibliográfica. No estudo da relação da empresa com os agentes externos, explora-se o funcionamento do mercado em geral. Outra visão que se considera necessária para a resolução das questões de estudo é a das relações do ponto de vista do cliente, explorando-se os encontros entre estes e as diversas partes. E, por último, estuda-se o programa de relacionamento da empresa.

Sendo assim, as questões que servem de guia para as entrevistas estão divididas em quatro grandes partes. A parte introdutória aborda o levantamento geral sobre dados da empresa e sua forma de atuação em marketing, a fim de se entender a empresa. A segunda parte aborda os pontos relativos ao funcionamento da cadeia produtiva do mercado em questão, a fim de se entender o mercado. A terceira parte trata do funcionamento do processo de compra do ponto de vista do cliente, buscando-se levantar todos os encontros que o cliente é obrigado a realizar

com as diversas partes ao longo do processo para contribuir no entendimento do mercado. E a quarta e última parte aborda o programa de relacionamento da empresa estudada, a fim de se analisar como a empresa se porta, em termos de relacionamento com o cliente, diante de todo o contexto. As questões se encontram no Item III do Protocolo (Anexo I).

Finalizando, a análise dos dados foi feita com base na técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2008, p. 89). A redação do estudo de caso baseou-se na interpretação da transcrição dos dados à luz das questões do estudo e da teoria abordada, contemplando quadros-resumo das respostas quando possível, conforme sugestão de Bardin (2008, p. 87).

## 5. CASO PESQUISADO

A empresa que colaborou com esta pesquisa não concordou em divulgar o nome, devido, principalmente, ao momento de turbulência e insegurança em que o mercado se encontrava com um alto grau de instabilidade tanto pelo lado dos empregados, como pelo lado das empresas. Esse contexto também contribuiu para que os executivos reagissem com relutância em relação ao fornecimento do programa de relacionamento e dispusessem de pouco tempo para as entrevistas.

O ambiente, no período de pesquisa na empresa, foi abalado pelo ápice da crise iniciada nos Estados Unidos, já explicada em seção anterior. Diversas empresas passaram a valer muito pouco e estavam altamente endividadas, o que resultou na aquisição de muitas delas por outros grupos. As empresas que sobreviveram e as que foram adquiridas tiveram grandes cortes em seus quadros de funcionários o que tornou o clima bastante tenso entre os profissionais de todo o setor.

A empresa estudada é uma das maiores do setor de incorporação, construção e vendas, tem capital aberto, 100% privado. Não se permitiu a divulgação da data de sua criação, nem do seu organograma e número de funcionários, informações que, segundo os gestores entrevistados, poderiam identificar a empresa.

Como explicado na seção anterior, os dados secundários foram levantados a partir de relatórios, apresentações e vídeos das empresas de capital aberto, disponíveis nos sites dessas companhias, do material publicitário publicado pelas empresas, tanto pela via impressa quanto eletrônica e do programa de relacionamento com o cliente fornecido pela empresa. Já os dados primários, foram levantados por meio de entrevistas individuais em profundidade, semi-estruturadas e diretas, realizadas com um gerente e dois coordenadores de CRM, um coordenador de vendas e da empresa de vendas da construtora foram entrevistados o gerente e o coordenador de CRM.

O caso será exposto em quatro partes principais, conforme indicado no Guia Para o Estudo de Caso, que se encontra no Item IV do Protocolo (Anexo I). A primeira parte demonstra a forma de atuação da empresa em relação a diversos tópicos de marketing levantados ao longo da pesquisa bibliográfica. Na segunda parte é descrita a cadeia produtiva do mercado de construção civil residencial, com o objetivo de entender esse mercado pouco explorado pela

academia. A terceira parte discute o mercado de imóveis na planta sob a perspectiva de Hoffman *et al* (2009) acerca dos problemas e soluções acarretados pelas quatro características dos serviços, intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade, com o objetivo de analisar se o produto em questão é um bem ou um serviço. E a quarta parte descreve os principais pontos do programa de relacionamento da empresa. Através dessas quatro fases, pretende-se chegar às respostas das questões levantadas neste estudo.

## **5.1 ATUAÇÃO GERAL DA EMPRESA EM MARKETING**

Nesta primeira parte é exposta a forma de atuação da empresa em relação a diversos aspectos de marketing, baseado em questões elaboradas a partir da leitura do material bibliográfico utilizado no estudo do MR, conforme mostra o Quadro 23.

O esclarecimento da forma como a empresa atua em marketing, possibilita que se inicie o processo de cumprimento do objetivo principal de verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de imóveis residenciais novos e do objetivo secundário de entender o funcionamento geral do mercado de imóveis residenciais novos. Ademais contribui, também de forma inicial, para se investigar se e como o MR é utilizado em uma empresa do setor de imóveis residenciais novos, outro objetivo secundário deste estudo.

Quanto às questões de estudo, esta parte introdutória do estudo de caso ajuda a responder, ainda que de forma inicial, as seguintes questões: a) Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?; b) As empresas do setor de imóveis residenciais novos atuam de acordo com a teoria do MR? e c) As empresas do setor de imóveis residenciais novos entendem MR como programas de relacionamento?

Quadro 23 - Relação das Teorias e Questões Investigativas

| Tópicos da Teoria                                                               | Questões Investigativas                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicação Integrada de Marketing - Nickels e Wood (1997), Day (2001)          | Como é a estrutura de marketing da empresa?                                                                                                              |
|                                                                                 | Existe uma Comunicação Integrada de Marketing (CIM)?                                                                                                     |
|                                                                                 | Como são organizadas as várias formas de comunicação institucional e de produtos?                                                                        |
| Comunicação Integrada de Marketing - Nickels e                                  | Como são feitas as decisões de mídia a se utilizar?                                                                                                      |
|                                                                                 | Quais os canais de venda a empresa utiliza?                                                                                                              |
| Preço - Nickels e Wood (1997), Gordon (1998)                                    | Como é o processo de definição de preço?                                                                                                                 |
|                                                                                 | Como funcionam as políticas de promoções e descontos?                                                                                                    |
| Distribuição - Gummesson (2005), Gordon (1998)                                  | Quais são os pontos de contato que o cliente pode acessar os produtos da empresa?                                                                        |
|                                                                                 | Como a empresa define quais serão os pontos de contato do cliente para a compra?                                                                         |
|                                                                                 | Como a empresa define onde irá atuar em termos mercados?                                                                                                 |
| Seleção de Mercado Alvo / Produto - Nickels e Wood (1997), Vavra (1993)         | A empresa atua em quais regiões?                                                                                                                         |
|                                                                                 | Pretende ampliar os horizontes para fora do Brasil?                                                                                                      |
|                                                                                 | Qual é o foco da empresa em termos consumidores? Ou seja, atua no país todo, mas para atingir quais públicos?                                            |
|                                                                                 | Qual o tipo de produto é foco da empresa?                                                                                                                |
| Seleção de Mercado Alvo - Nickels e Wood (1997), Vavra (1993), Reichheld (1996) | Quais são os produtos mais rentáveis?                                                                                                                    |
|                                                                                 | Com o mercado alvo é definido, quais os concorrentes?                                                                                                    |
| CRM - Segmentação - Vavra (1993), McKenna (1991)                                | Existe algum tipo de segmentação de clientes?                                                                                                            |
|                                                                                 | Quais os clientes valem mais?                                                                                                                            |
|                                                                                 | Existe algum tipo tratamento diferenciado?                                                                                                               |
|                                                                                 | Como interpreta as diferenças regionais existentes no país há alguma diferença em termos de atuação?                                                     |
| CRM - Newell (2000), Swift (2001), Ferreira e Sganzerlla (2006), Vavra (1993)   | A empresa identifica os valores do consumidor?                                                                                                           |
|                                                                                 | A empresa entende a importância relativa desses valores para cada segmento de cliente?                                                                   |
|                                                                                 | A empresa tenta determinar se a oferta desses valores afetará os resultados financeiros de maneira positiva ou negativa?                                 |
|                                                                                 | Há uma comunicação diferenciada para cada segmento de cliente que possibilite que a empresa consiga se comunicar com o cliente com o seu consentimento?  |
|                                                                                 | Como a empresa mensura seus investimentos em marketing?                                                                                                  |
| Relações Estratégicas com os Clientes - McKenna (1991)                          | Os atuais clientes estão dispostos a ajudar a definir novos serviços e produtos?                                                                         |
|                                                                                 | As atuais relações com os clientes são suficientemente fortes para ajudar o lançamento de novos produtos?                                                |
|                                                                                 | As empresas podem formar vários tipos de relações: investimentos de capital, projetos de desenvolvimento conjunto e acordos de marketing e distribuição; |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para os gestores da empresa estudada, marketing é sinônimo de comunicação, por isso, a área de marketing da empresa só trata de assuntos relativos à comunicação.

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM), que pode ser definida como:

“um conceito de planejamento de comunicação e marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalie os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação – por exemplo, propaganda, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas

– e que combine essas disciplinas para proporcionar clareza, coerência e impacto máximo de comunicação” (American Association of Advertising Agencies *apud* Belch e Belch, 2008, p. 10),

não é aplicada pela empresa. A área de “marketing” (comunicação) é subordinada à área de vendas, não tendo autonomia, portanto, para aplicar a CIM.

Apesar de não existir um plano formal de CIM a empresa possui uma campanha de comunicação institucional, no intuito de construir uma marca diferenciada. Entretanto, comparando-se a campanha da empresa estudada com a dos concorrentes, todas parecem dizer a mesma coisa e dar pouco foco em campanhas institucionais.

Como não existe diferenciação por parte da empresa nem de seus concorrentes, não existem marcas consolidadas, ou marcas com valor no mercado. Isto quer dizer que, se duas empresas colocarem dois produtos similares um ao lado do outro, nenhuma conseguirá colocar um preço maior justificado pela marca. Sendo assim, a política de preço é praticamente ditada pela concorrência que existe no entorno de um empreendimento. E a maior consequência da falta da existência de marcas é que as políticas de promoção e descontos se tornam as principais ferramentas utilizadas pela indústria para combater a concorrência e compensar uma eventual queda na velocidade de venda de empreendimentos.

Quanto às mídias para comunicação, o pensamento dos gestores é que qualquer comunicação institucional deve ser feita via de televisão, pois essa mídia possui maior penetração no público-alvo da empresa. Para a comunicação dos produtos, não existe um planejamento diferenciado para cada um. A comunicação é padrão para todos os empreendimentos, 80% da verba é gasta em jornais que os gestores acharem mais convenientes e o restante dividido em TV aberta, TV a cabo e revista.

Os clientes podem ter acesso aos produtos da empresa por meio da internet, imobiliárias, *stands* de venda e, raramente, em lojas de shopping centers e de rua. As práticas inovadoras de canais de distribuição alternativos, como a utilização, em pontos de grande movimento, de alta tecnologia, oferecendo aos interessados filmes tridimensionais ou programas interativos tridimensionais em câmaras escuras, estavam começando a ser testados na época das entrevistas.

Os gestores consideram que o número de visitantes é o principal medidor de retorno sobre o investimento em comunicação. Se ao longo do curso de um empreendimento, esse não apresentar o número de visitantes que os gestores considerem satisfatório, são realizadas

mudanças nas mídias utilizadas, mas não no conteúdo, sendo esse sempre muito simples focado apenas em atributos do produto. Não existe um padrão para o número de visitas e o percentual de conversão em vendas dessas visitas, cada caso é tratado individualmente.

A empresa está presente nas cinco regiões brasileiras com grande concentração das operações na região sudeste, com aproximadamente 80% dos negócios. Para os gestores a diversificação geográfica é um importante fator para a diminuição do risco. Entretanto, o foco na região sudeste, se deve, principalmente, à grande concentração de pessoas com renda para comprar os produtos da empresa, o que, segundo os gestores, impossibilita uma expansão mais agressiva para as outras regiões.

Nos próximos anos a empresa sinaliza que irá continuar focada nas cinco regiões brasileiras, com especial atenção no sudeste. Apesar de não existirem empecilhos claros para a atuação internacional, o assunto nunca foi considerado oficialmente.

Os consumidores alvo da empresa são as classes média, média alta e alta. Em termos de valores dos produtos, essas classes correspondem aos imóveis com preços iguais ou superiores a duzentos mil reais.

Em termos de produto, a empresa foca nos produtos de maior margem. Os gestores acreditam que quanto mais caro for o produto maior a margem de lucro ou maior a rentabilidade alcançada. Isto acontece porque a matéria prima usada para construir um imóvel que custará para o consumidor dez mil reais o metro quadrado é a mesma usada em um imóvel que custará três mil reais o metro quadrado. Com um acabamento melhor, o custo da construção de um imóvel sofisticado é mais caro que o de acabamento mais simples, entretanto, essa diferença não acompanha a diferença dos dez mil reais para os três mil e é por isso que a margem vai crescendo, à medida que o preço do metro quadrado sobe.

A escolha do mercado alvo não leva em conta a concorrência. Para os gestores entrevistados, os principais concorrentes da empresa estudada são as empresas de capital aberto. Eles consideram que as empresas de capital fechado não são concorrentes por não terem o porte da empresa de capital aberto.

Entretanto, quando se levantou a questão de quais eram as diferenças entre os produtos para os clientes e não diferenças entre as empresas, as respostas foram que as empresas pequenas têm um produto muito similar ou igual, só não constroem grandes condomínios, pois não tem recursos para comprar grandes terrenos, mas em se tratando de torres únicas e duplas, o

produto é o mesmo. Quanto aos produtos dos sistemas de preço de custo, sistema de negócios distinto das empresas de capital aberto e que será melhor explicado neste capítulo, os gestores acham que são produtos melhores (acabamentos mais sofisticados) e mais baratos (porque têm poucos custos administrativos).

Para o gerenciamento do relacionamento com o cliente, existe uma área com o nome de CRM, no entanto, se restringe ao atendimento ao cliente. A empresa estudada não segmenta os clientes potenciais nem os efetivos. Não possui uma base de dados com informações cadastrais, nem controle de contatos com seus clientes. Como consequência, a empresa não sabe quais os clientes valem mais, quais os clientes devem ser tratados com maiores privilégios ou melhor nível de atendimento, tampouco sabe sobre os valores dos consumidores. Essa área e as bases de dados estavam sendo estruturadas quando, no auge da crise, diversos profissionais foram demitidos e os que restaram ficaram a cargo somente de atendimento ao cliente.

Já as diferenças culturais regionais são tratadas de forma secundária. Os gestores têm muitas crenças, mas percebe-se que se utilizam pouco de instrumentos profissionais como pesquisas. Há diferenças nas atuações nos diferentes estados, no entanto, são poucas, como pequenas variações em fluxos de pagamento, nomenclatura de área útil e área privativa. Modificações radicais nos produtos, como trocar a posição do edifício, por exemplo, para não ter o sol da tarde nas regiões mais quentes, tentando respeitar os costumes das regiões não são feitos. As principais fontes de informações que fomentam as pequenas mudanças são as opiniões dos profissionais que trabalham em empresas de vendas e incorporadores locais que porventura podem se tornar parceiros na empreitada.

Por último, existe uma única pesquisa voltada para o consumidor, que é feita para se levantar o nível de satisfação do cliente, entretanto, uma relação estratégica com o consumidor, a ponto deste poder ajudar a definir novos produtos e serviços, como professa McKenna (1991, p.26-27), está muito distante da realidade encontrada na empresa.

Conclui-se desta primeira averiguação que a empresa aparenta possuir um universo de marketing limitado. Nenhuma inovação em assuntos relativos ao marketing foi encontrada, muito pelo contrário o cenário é deficitário e com um marketing tendo um papel claramente secundário.

## 5.2 CADEIA PRODUTIVA DA CONSTRUÇÃO CIVIL RESIDENCIAL

Nesta seção é apresentado o funcionamento da cadeia produtiva da construção civil residencial de imóveis na planta. O entendimento de tal assunto contribui para se atingir o objetivo principal de verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de imóveis residenciais novos, assim como os objetivos secundários de: a) Entender o funcionamento geral do mercado de imóveis residenciais novos; e b) Investigar se a baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos prejudica a utilização do MR.

As questões de estudo que podem ser respondidas a partir do entendimento da cadeia produtiva são: a) Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?; b) Os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR?; e c) A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR?

Portanto, o entendimento detalhado do funcionamento da cadeia produtiva, principalmente da incorporação em diante, se torna fundamental e a análise deste à luz das teorias de MR é parte da solução deste estudo.

A explicação do funcionamento da cadeia produtiva se inicia pela apresentação dos participantes e suas funções. Em seguida são explicados detalhadamente como ocorrem os processos de incorporação, construção e venda dos imóveis na planta e quais são os encontros entre clientes e as partes envolvidas na transação de compra de um imóvel na planta. Por último, trata-se do funcionamento de um sistema de negócio denominado “preço de custo”, forma atuação distinta da indústria e importante para este estudo devido as suas práticas mais próximas das teorias do MR.

Para tanto, toma-se por base as entrevistas realizadas com executivos da empresa e as apresentações das companhias de capital aberto, conforme demonstrado no Protocolo (Anexo I).

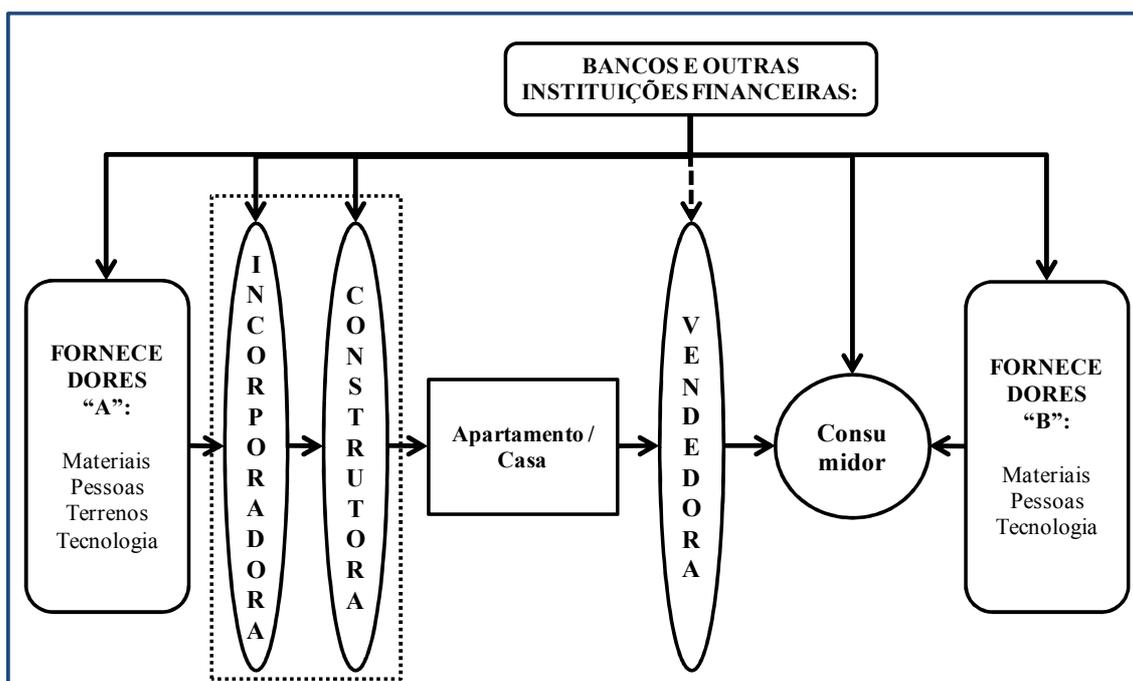
### 5.2.1 PARTICIPANTES DA CADEIA PRODUTIVA

Nesta seção são apresentados todos os *players* que fazem parte da cadeia produtiva da construção civil residencial de imóveis na planta, foco deste estudo.

Considera-se cadeia produtiva, o conjunto de etapas consecutivas pelos quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos (PROCKNIK; HAGUENAUER, 2000, p.144), representada como um sistema em que os diversos atores estão interconectados por fluxos de materiais, de capital e de informação, com o objetivo de suprir um mercado consumidor final com os produtos do sistema (HAGA, 2008, p.24).

A Figura 30 mostra a cadeia produtiva da indústria de construção civil residencial.

Figura 30 – Cadeia Produtiva da Construção Civil Residencial



Fonte: Elaborado pelo autor

A cadeia de produtiva da construção civil residencial de imóveis na planta possui quatro principais *players*: a) Incorporadora; b) Construtora; c) Vendedora (empresas que vendem imóveis); e d) Bancos e outras Instituições Financeiras.

- a) A Incorporadora é o agente responsável pela incorporação imobiliária. Esta, por sua vez, pode ser definida como: 1) ato ou efeito de incorporar ou empreender um projeto imobiliário; 2) Conjunto de atividades através das quais é possível uma empresa ou

pessoa física construir uma edificação, promovendo a alienação total ou parcial das unidades autônomas que a compõe; 3) Processo que permite a comercialização legal de uma edificação que ainda está na planta ou em fase de construção (CYRELA, 2009).

- b) A Construtora simplesmente constrói, ou seja, executa um projeto. A maioria das empresas de capital aberto é incorporadora e construtora (Exs: Cyrela, Gafisa, Rossi, Even Tecnisa, Agra, Eztec, Klabin Segall, etc). Por essa razão, para este estudo, essas duas empresas serão denominadas incorporadora / construtora.
- c) A Vendedora ou Empresa de Venda, por sua vez, é uma empresa que vende os imóveis, não produz bens, mas sim serviços (Exs: Lopes, BrBrokers, Fernandez Mera, etc). As incorporadoras / construtoras também possuem empresas de venda próprias, mas estas são menores e se restringem a vender apenas os produtos da empresa a que fazem parte.
- d) Os Bancos e outras Instituições Financeiras são os principais agentes financeiros agindo no fomento de capital tanto do lado das empresas como do lado dos clientes. Nas indústrias fornecedoras de matéria-prima, os bancos financiam a compra de bens de capital e capital de giro, na incorporação e construção financiam as obras e para os consumidores fornecem financiamento para a compra do imóvel. Os únicos que dependem menos de financiamento são as empresas de vendas por se tratarem de intermediários.

Verifica-se, pela Figura 30, que o fluxo da cadeia produtiva se inicia com fornecedores “A” entregando materiais, pessoas, terrenos e tecnologia para as incorporadoras / construtoras resultando em casas e apartamentos na planta. Esses imóveis são direcionados para as empresas de vendas que ficam, portanto, incumbidas de comercializá-los. E na parte final do fluxo, nota-se que o consumidor, assim como a indústria tem contato com fornecedores. O fluxo, por conseguinte, possui os dois extremos ocupados por fornecedores, situação ímpar, se comparado com outras indústrias.

Os primeiros fornecedores, chamados de “A”, fazem parte do fluxo natural de todas as cadeias produtivas existentes, pois estão no início da cadeia. Fornecem “materiais” ou matéria-prima, representada por *commodities* (cimento, areia, pedra, etc) e peças (portas, janelas, etc), “pessoas”, que são organizadas em forma de empresas ou prestadores de

serviços (trabalhadores autônomos), assim como “tecnologia” na forma de instrumentos e equipamentos.

Já os “terrenos”, fazem parte do grupo de matérias primas, no entanto, foram separados do restante para se destacar que eles são insumos exclusivos da indústria de construção civil, além de únicos em suas características, não sendo possível replicá-los de nenhuma maneira. A localização pode ser aproximada, por exemplo, terrenos vizinhos, no entanto, não são idênticos e nunca serão. Mesmo que uma empresa coloque construções idênticas em cima de dois terrenos vizinhos, as unidades habitacionais terão vistas diferentes, posições em relação ao sol diferentes e diversas outras características distintas.

Os fornecedores denominados “B”, que se encontram no final da cadeia produtiva, de acordo com a Figura 30, são contratados pelos consumidores e responsáveis por fornecer elementos fundamentais para a utilização dos imóveis adquiridos na planta, como pisos, armários, metais de banho, aquecedores de água, “*box* para banho”, etc, e materiais que poderiam ser considerados supérfluos, ou seja, não fundamentais para a utilização funcional do imóvel, como gessos, rodapés, etc. Portanto, os apartamentos/casas na planta, apesar de serem o produto final da indústria da construção civil residencial, vêm sem acabamento, tendo os consumidores que providenciar materiais, mão de obra e tecnologia para finalizar o produto.

Essa é a única indústria que entrega um produto que não tem utilidade se o cliente não finalizá-lo, ou seja, entrega um produto inacabado. Comparando-se com automóveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, todos apresentam a possibilidade do consumidor, de alguma maneira, incrementar o produto, no entanto, não é esse o caso na construção de unidades habitacionais. Se os clientes não terminarem a unidade, esta não pode ser utilizada.

O argumento de que os banheiros podem ser utilizados sem *box* para reter a água do chuveiro, além do próprio chuveiro e outros metais, que não são entregues pela indústria ao consumidor final, o acabamento do piso, as luzes e muitos outros componentes, não é válido. Se isso fosse aceitável poder-se-ia argumentar que um automóvel pode ser utilizado sem os pneus, o liquidificador sem a tampa, etc. Portanto, é fato que essa indústria entrega os produtos sem finalizá-los, diferentemente de todas as outras indústrias.

## 5.2.2 INCORPORAÇÃO

O processo de incorporação possui duas etapas principais:

- 1) Compra do(s) terreno(s);
- 2) Aprovação do projeto.

A compra do terreno é a parte inicial do processo, quando o insumo principal do produto, dado que os outros são “commodities”, aço, cimento, etc, é adquirido. Muitas vezes são necessárias várias compras de terrenos para se compor uma grande área capaz de abrigar um edifício ou um condomínio. As grandes empresas buscam corretores que são especializados em compor essas grandes áreas. Evitam o trabalho de comprar vários terrenos menores para compor um maior, pois o tempo despendido é enorme. Pequenas empresas, no entanto, vão compondo essas áreas ao longo dos anos e quando conseguem fechar uma boa área lançam algum empreendimento.

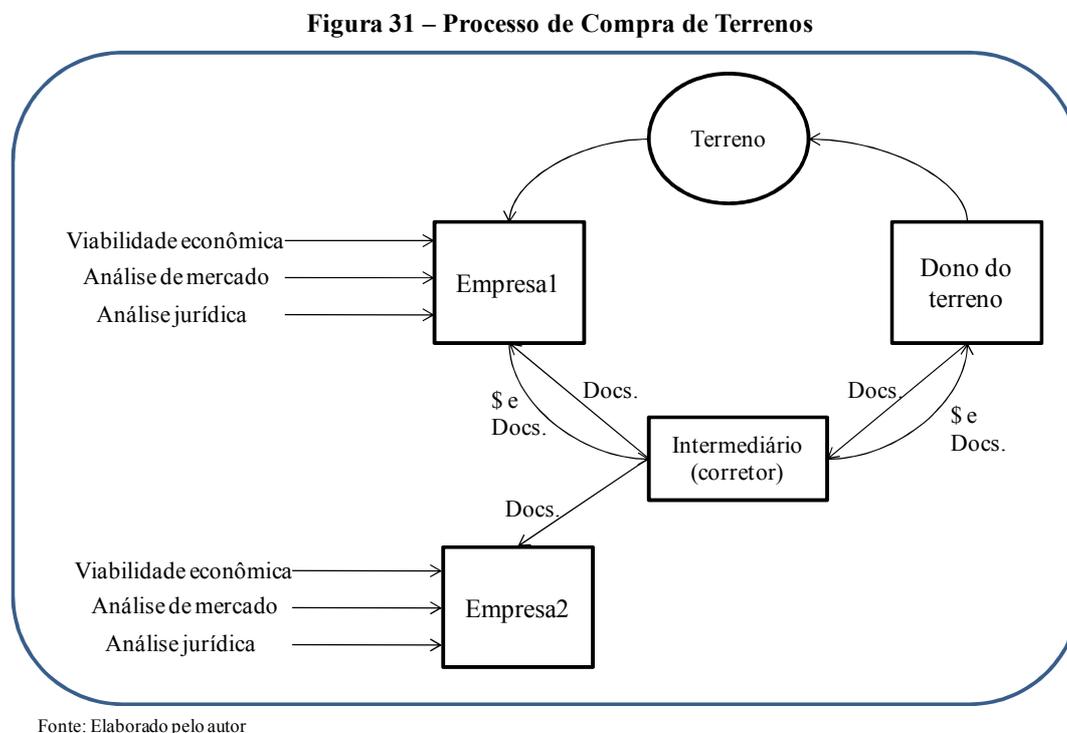
Nessa etapa a empresa também tem de fazer o planejamento financeiro do projeto, envolvendo cálculos de retorno do investimento e todos os outros parâmetros financeiros tradicionais que são utilizados para a verificação da viabilidade econômica de projetos. Para isso, pré-projetos arquitetônicos, de construção, assim como todos os outros custos, inclusive de vendas, têm de ser considerados para se ter uma resposta estimada da viabilidade econômica do projeto. Os parâmetros exigidos para que se considere um projeto economicamente viável varia de empresa para empresa.

Ainda na etapa de compra do terreno, o nível de demanda e preço (análise de mercado) deve ser considerado, dado que a demanda determina a velocidade em que o empreendimento será vendido e esta é correlacionada com o fluxo de caixa do projeto e custos de promoção e vendas, além dos custos indiretos. Ou seja, se há uma demanda latente, provavelmente o projeto será vendido rapidamente, os clientes, por um lado, já iniciariam o pagamento das parcelas, o que melhoraria o fluxo de caixa do projeto e a empresa cessaria os custos de pessoal de vendas e promoção, além dos custos administrativos. Os preços praticados no mercado são verificados no intuito de saber se o preço que pretende ser praticado é viável.

Além da análise financeira que envolve estimativas de construção, todos os custos e análise de mercado que basicamente mede a demanda e preço, é feita por parte da empresa a análise

jurídica dos documentos. É claro que os donos dos terrenos também podem acionar advogados para auxiliar na parte jurídica.

A Figura 31 mostra os relacionamentos que existem na compra de terrenos.



Geralmente, os terrenos são comprados por meio de concorrência informal entre as incorporadoras. O corretor forma as áreas por meio de negociação informal com os donos das pequenas frações (casas) e, tendo fechado os preços com os donos dos terrenos, o corretor oferece a área composta para algumas incorporadoras / construtoras verificando qual tem mais interesse e pagará mais.

Na Figura 31, as empresas 1 e 2 seriam concorrentes que estariam sendo abordadas por um corretor que compôs uma área. Cabe ressaltar que muitas vezes o fluxo é inverso, ou seja, as empresas acionam corretores que atuam em certos bairros de seu interesse e demandam por áreas grandes a preços competitivos. A empresa 1, no esquema hipotético, teria fechado negócio com o corretor, que havia enviado os documentos para a análise para as duas empresas. A empresa 1, por maior agilidade, melhor habilidades em negociação, ou mesmo pela falta de interesse da empresa 2, consegue então fechar a primeira fase do ciclo de

incorporação que é a compra do terreno, pagando, por intermédio do corretor, para os donos de terrenos e recebendo sua principal matéria prima.

Nesse processo há uma pressão por uma rápida definição pelas duas partes, empresa e proprietários de terrenos, e, pelo menos a empresa estudada, afirma não ser possível finalizar os projetos de arquitetura e construção nos mínimos detalhes ainda nessa fase, portanto, só são feitas estimativas de custos de construção e esboços dos projetos arquitetônicos possíveis.

Nesta parte é possível identificar uma peculiaridade desse mercado, o principal insumo é adquirido sem uma definição exata do que será feito naquele local. Fazendo uma analogia, seria como uma indústria de carros comprar rodas sem saber exatamente à que produto elas serão destinadas. O fluxo normal de raciocínio, de acordo com a teoria de MR, em que o cliente é peça central na definição de produtos e serviços, teria como primeiro passo a definição do produto de acordo com a necessidade dos clientes e, como passo posterior, as empresas buscariam a matéria prima que possibilitasse a construção do desejo dos clientes a um custo que satisfizesse os interesses econômicos das empresas. Entretanto, aparentemente, a indústria não trabalha dessa maneira.

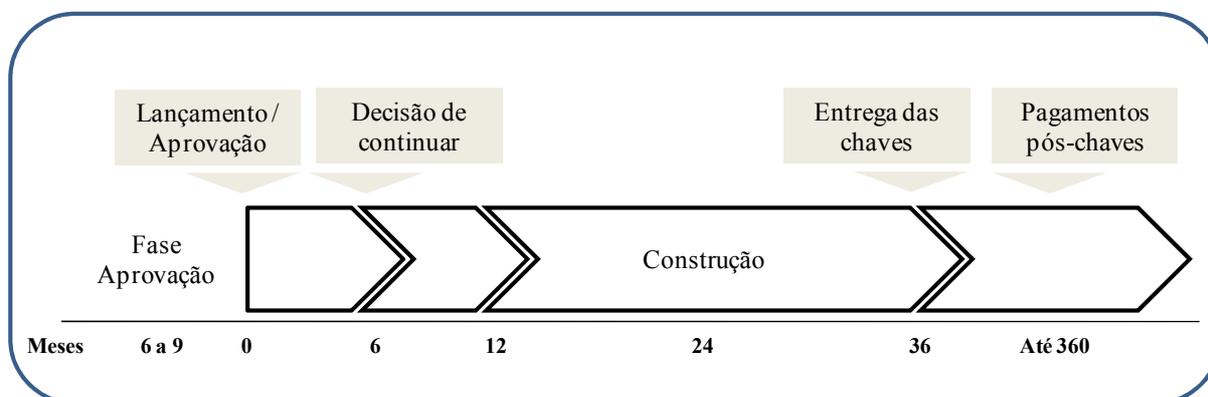
Quando o projeto for finalizado, já com o terreno comprado, aquele tem de ser submetido ao órgão competente para que se aprove o projeto, se este cumprir todas as normas vigentes no local, normas estas que variam de bairro para bairro e de cidade para cidade, o projeto está aprovado e terá o seu registro de incorporação documento necessário para o início oficial da venda das unidades habitacionais.

### **5.2.3 CONSTRUÇÃO E VENDA**

O processo de incorporação e construção, que seriam análogos à fase de produção de uma indústria de bens duráveis quaisquer, leva em média três anos para empreendimentos de médio e alto padrão e uma média de dois anos para empreendimentos de baixo padrão. Não existe uma definição oficial sobre o que seriam alto, médio e baixo padrões, cada empresa tem a sua. A empresa estudada considera produtos de médio e alto padrão, os imóveis com preço acima de R\$ 200 mil e baixo padrão os com preço abaixo desse valor.

As empresas de capital aberto trabalham em um sistema denominado pelo mercado de “preço fechado”, o que significa que o sistema de trabalho dessas empresas segue o cronograma da Figura 32.

**Figura 32 – Sistema de Preço Fechado**



Fonte: Elaborado pelo autor

Esse é o sistema de negócio que será abordado nesta seção, ele é o mais conhecido pelos consumidores e o mais praticado pelas empresas.

O início da construção se inicia a partir do momento em que a empresa decida por continuar o empreendimento e tenha os documentos necessários para tanto. Cabe ressaltar que o momento de se iniciar a construção não é exatamente no décimo segundo mês como apresentado na Figura 32, posto que esse número é uma média, e se o empreendimento tiver apresentado um desempenho de venda muito acima das metas estipuladas pela empresa no primeiro mês, por exemplo, esta pode decidir por continuar e iniciar a construção imediatamente.

Toda a construção possui garantia de cinco anos, respaldado pelo artigo 27 do Código de Defesa do Consumidor e, geralmente prevê, em cláusula contratual, um período de tolerância de seis meses para que a empresa se resguarde de motivos de força maior ou caso fortuito. Enquadram-se nesse grupo itens como: falta de material no mercado, greve de mão-de-obra, chuvas, intervenções governamentais, etc.

O processo de comercialização e entrega do produto se inicia na parte da Figura 32, denominada “Fase de Aprovação” que leva em geral de 6 a 9 meses. Essa é mais uma peculiaridade desse mercado, pois antes de conseguirem o registro de incorporação que as empresas necessitam para poderem vender as unidades habitacionais de forma legal, elas iniciam um processo de venda que denominam “pirata”.

Nessa fase, normalmente, ainda não há um *stand* de vendas, este está em construção, mas os vendedores já estão no local fazendo reservas das unidades para os consumidores interessados que passam pelo local. Os consumidores são atraídos pelas propagandas veiculadas, principalmente, nos principais jornais das cidades em que estão localizados os empreendimentos, além dos *websites* das empresas de vendas e da incorporadora já avisarem sobre o futuro lançamento.

A existência de modelos de residências decoradas para a comercialização não é obrigatória, mas a grande maioria das incorporadoras / construtoras, pequenas e de capital aberto, opta por construí-las, pois acreditam que isso acelera as vendas.

Há casos em que o porte do empreendimento dificulta a viabilidade econômica de se construir uma residência modelo, pois no começo da construção esta terá de ser destruída. Essa demolição acontece porque esses “decorados” são construídos no terreno em que será o empreendimento e após um ano do lançamento, vendido ou não o empreendimento, essa “amostra” terá de dar lugar ao produto real, à construção do empreendimento. A venda continua, só que agora somente com o auxílio de *folders*, outros materiais gráficos e eletrônicos.

O custo de uma residência decorada se aproxima ao de uma unidade produzida. O custo de uma unidade produzida é o custo total do empreendimento dividido pelo número de unidades do empreendimento, ou seja, é o custo da unidade somado ao custo da fração da área comum. O custo de uma residência decorada é o custo somente da unidade somada à decoração. A grosso modo, o custo de decoração compensa o da área comum e, com base nesse raciocínio, os gestores entrevistados acreditam que o custo de uma residência decorada é o mesmo que de uma unidade vendida, que na grande maioria não é entregue decorada.

Por esse custo elevado de uma residência decorada, muitos empreendimentos com poucas unidades, geralmente de alto padrão, não apresentam a possibilidade econômica de se utilizar desse artifício, fazendo com que gestores desses empreendimentos menores utilizem de outro artifício, que é decorar uma unidade real da construção, para não perdê-lo com a demolição. Há de se ressaltar, entretanto, que essa prática é comum em pequenos incorporadores com empreendimentos pequenos, pois mesmo pequenos incorporadores com empreendimentos de um porte razoável já constroem uma residência decorada. Por exemplo, no caso de um empreendimento de alto padrão com poucas unidades, um apartamento por andar e 15 andares, as empresas normalmente optam por não construir um apartamento decorado. Se as

vendas não estiverem satisfatórias e a empresa decidir por continuar na empreitada, esta decora um apartamento real, geralmente nos primeiros andares, pois são os primeiros a ficarem disponíveis para tanto e para compensar o fato dos primeiros andares serem as unidades menos desejadas pela maioria dos consumidores. Com isso essa empresa economiza o custo de construção de um apartamento, pois esse apartamento será vendido e não destruído e ainda tem a vantagem de dar um atrativo maior na venda de uma unidade que é menos demandada (andar baixo).

As peças publicitárias, da fase pirata, não apresentam explicitamente as características dos produtos, as empresas geralmente fazem uma chamada alertando o público sobre o local. Quando algumas empresas publicam algo antes de ser definitivo, o material promocional possui letras garrafais, geralmente com a expressão “Material Preliminar”, alertando o consumidor que o projeto pode mudar. No entanto, informalmente a tabela de preços e condições de pagamento já estão disponíveis e as pessoas que procuram a empresa ou os vendedores podem ter acesso a todas as características dos produtos.

É considerada, para este estudo, a “Fase de Aprovação” (pirata) a que se iniciam as vendas porque algumas vendas são realizadas nessa fase, apesar da maioria das negociações nesse período consistirem em reservas, alguns clientes que não querem arriscar perder uma unidade que acreditam ser única, acabam por adiantar um valor e têm garantidas ou bloqueadas as suas unidades.

Muitas empresas reservam uma unidade para o máximo número de clientes possível, pois na data do lançamento muitas pessoas desistem. Algumas empresas abrem esse fato para o cliente, alertando que ele (a) é, por exemplo, a segunda pessoa a fazer a reserva para aquela unidade e que a ordem será respeitada e muitas empresas não abrem, simplesmente vão reservando. O fato de o cliente dar o adiantamento em dinheiro não é uma garantia de venda, nem para a empresa, nem para o cliente, pois como o ato se dá na total informalidade, a empresa em um extremo pode aceitar duas ofertas para a mesma unidade e oficializar a maior oferta como venda e devolver o dinheiro do cliente que deu a menor oferta. Os clientes aceitam esse tipo de risco, pois alguns empreendimentos são lançados em áreas de alta demanda e pouca oferta o que resulta na venda de 100% do empreendimento no dia do lançamento oficial. O cliente tenta se precaver da situação em que o corretor esquece de avisá-lo sobre o dia oficial de lançamento, ou seja, o dia em que se pode legalmente

oficializar as vendas da fase pirata. É claro que esse é um risco para o cliente dado que ele não tem comprovante de que a empresa recebeu algum adiantamento.

No mês 0 a empresa já tem em mãos o registro de incorporação, documento que, dentre outras coisas, permite que as unidades habitacionais sejam comercializadas. Ocorre, nesse mês, o lançamento oficial do empreendimento, que é o início das vendas, agora de forma oficial e legalizada. A diferença prática dessa fase comparada com a fase de aprovação, é que agora a empresa está apta a vender realmente, sem pedir adiantamento ou garantias do comprador, ou seja, se o comprador quer comprar ele pode assinar os contratos e sair com a garantia de que aquela unidade será sua. Esse processo será detalhado ao longo desta seção.

O *stand* de venda é o tipo de ponto de venda mais utilizado pelas incorporadoras / construtoras. Outros tipos de pontos de venda podem ser encontrados, como lojas e quiosques em shopping centers, escritórios das empresas de vendas e incorporadoras / construtoras e mais recentemente a venda eletrônica, no entanto, a venda por esses canais não é expressiva, portanto, tratar-se-á do funcionamento da vendas em *stands* de venda.

As vendas nos *stands* são estruturadas nos seguintes modelos:

- a) Exclusivamente realizadas por equipe própria de vendas da incorporadora / construtora;
- b) Equipe própria de vendas da incorporadora / construtora e empresa(s) de venda terceirizada(s);
- c) Somente por empresa(s) de venda terceirizada(s).

A criação de equipes próprias de vendas, pelas incorporadoras / construtoras de capital aberto, é recente e na opinião dos gestores entrevistados, o movimento visa diminuir a dependência das incorporadoras / construtoras em relação às empresas de venda. Outro ponto levantado é que as incorporadoras / construtoras sinalizam que têm interesse em não mais pagar ou gastar 6% do faturamento de vendas com a equipe terceira. Entretanto, a razão mais importante para as incorporadoras / construtoras abrirem essa frente, é aumentar o seu controle na ponta final da cadeia produtiva, conhecer o cliente e a própria situação de vendas.

A prática de vendas mais comum, dentre as empresas de capital aberto, é a que envolve uma ou duas empresas de venda terceirizadas, mais a equipe própria de vendas. As empresas de capital fechado, geralmente com um porte bem menor utilizam uma empresa terceira ou a equipe própria, mas raramente misturam empresas no mesmo *stand*.

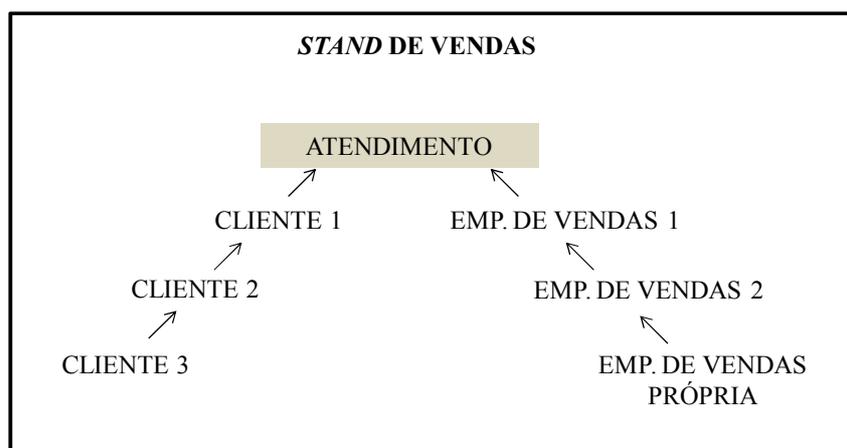
A razão pela qual as empresas de capital aberto atuam com mais de uma empresa de vendas, é que o número excessivo de empreendimentos que elas têm para vender, faz com que se necessite de uma empresa de vendas com grande capilaridade, ou seja, uma empresa que consiga alcançar um número maior de clientes do que se a incorporadora / construtora estivesse agindo sozinha.

Já as razões de haver duas empresas de vendas terceiras disputando as vendas no mesmo *stand* é aumentar a competitividade e maximizar o potencial de vendas do produto dado que se uma empresa possui certa capilaridade, duas empresas, intuitivamente, possuem mais capilaridade. As empresas de vendas terceiras afirmam que possuem carteiras de clientes, e duas carteiras é melhor do que uma.

Uma terceira razão para se montar um modelo com duas empresas de vendas seria para a incorporadora / construtora poder se defender de uma possível dependência excessiva de um terceiro, já comentado anteriormente, pois esses terceiros, teoricamente, não têm compromisso algum com a incorporadora / construtora e em caso extremos, esta última pode retirar uma das empresas de vendas que não estiver dando foco ou o resultado esperado. Uma dúvida que pode surgir é: Porque a empresa de vendas não daria foco nas vendas de produtos que ela se comprometeu a vender? A razão é simples, uma empresa de vendas pode estar presente em *stands* de diversos competidores da incorporadora / construtora em um mesmo bairro. Quando surge um cliente buscando, por exemplo, um apartamento no bairro do Tatuapé, em São Paulo, uma empresa de vendas pode ter em sua carteira de produtos, tanto apartamentos da empresa 1 quanto da empresa 2, que são concorrentes. Sendo assim, incentivar a competição entre as empresas de vendas, colocando duas delas no mesmo *stand*, foi a forma que as incorporadoras / construtoras encontraram de pressioná-las, além de colocar a própria força de vendas.

Os atendimentos ao cliente no *stand* são feitas em forma de rodízio, organizado pela incorporadora / construtora. A Figura 33 explica o funcionamento de um *stand*.

**Figura 33 – Funcionamento do *Stand* de Venda**



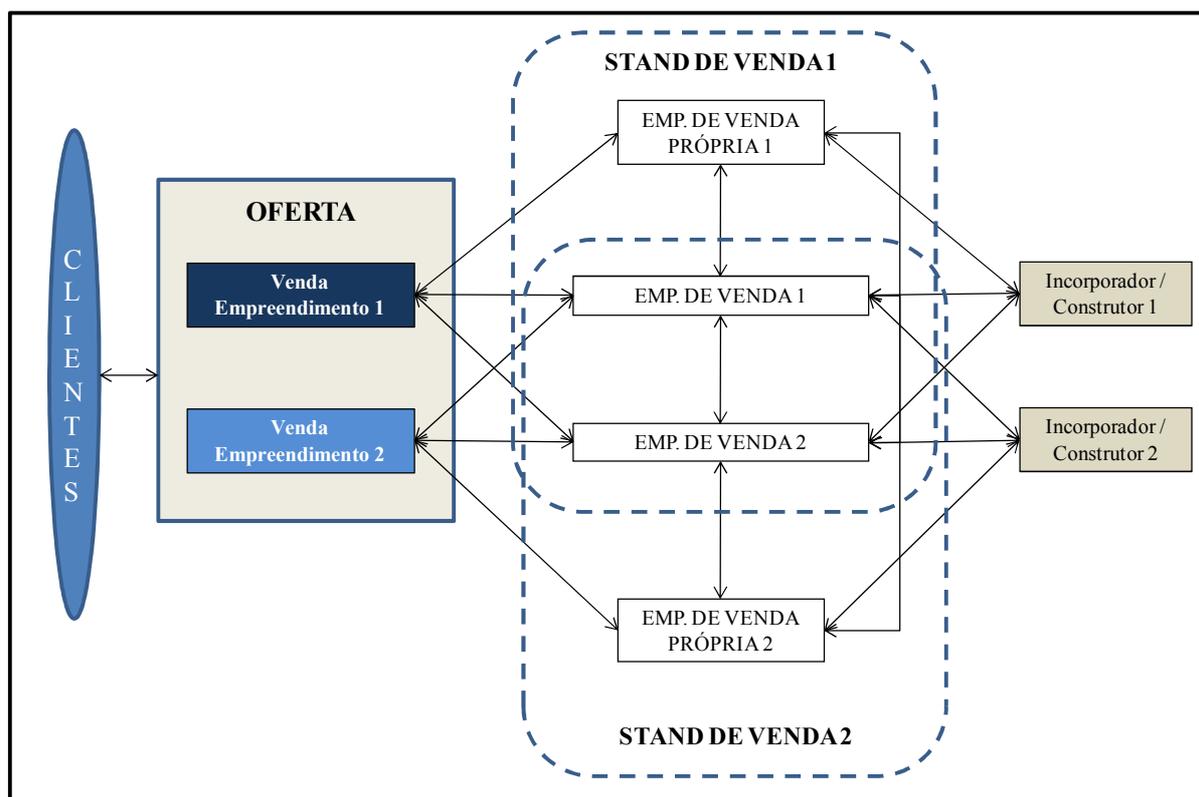
Fonte: Elaborado pelo autor

Muitos problemas surgem nesse tipo de organização, pois as três empresas de vendas (duas empresas de vendas terceirizadas e a força própria de vendas da incorporadora / construtora), mais a própria incorporadora / construtora atuam de maneira independente. Possuem verbas de promoção independentes, e argumentam que quando um cliente entra no *stand* e, por exemplo, declara ter vindo por causa de uma propaganda da empresa de vendas 1, esta quer que o cliente seja direcionado para ela. Quem administra esses conflitos é a incorporadora / construtora. Geralmente não se quebra a ordem do rodízio, criando assim um desinteresse, por parte das empresas de vendas, em gastar com a promoção do produto da incorporadora. Por causa dos conflitos, não há campanhas conjuntas e nem a idéia de uma Comunicação Integrada de Marketing (CIM) por parte das empresas.

O fato da incorporadora / construtora mediar os conflitos traz problemas, pois ela é dona de uma das empresas de vendas, não sendo, portanto, considerada por todos os participantes do processo, um ente isento de interesses. O mesmo pode-se dizer das empresas de vendas que podem atuar em um mesmo bairro oferecendo produtos de dois concorrentes diretos ao mesmo cliente.

A Figura 34 mostra que todas as empresas de vendas, em um mesmo *stand*, relacionam-se entre si e estas com o incorporador responsável por esse *stand*. Demonstra também, em um exemplo hipotético, em que existem dois empreendimentos similares, de empresas concorrentes (incorporadora / construtora 1 e 2) e em um mesmo bairro, que as empresas de vendas terceiras podem estar presentes ao mesmo tempo nos dois *stands* e oferecendo os dois produtos ao mesmo cliente.

Figura 34 – Relações e Conflito de Interesses



Fonte: Elaborado pelo autor

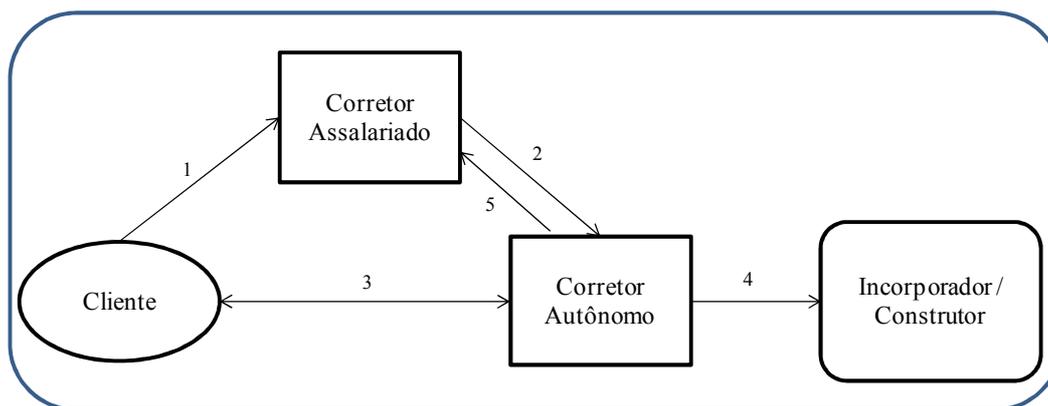
Nesse conflito de interesses, o que acaba prevalecendo são ações de curto prazo, como incentivos financeiros dado pela incorporadora / construtora para qualquer uma das empresas de vendas terceiras e, às vezes, para a empresa própria também, em troca de vendas. Esse tipo de prática se assemelha a guelta, praticada no mercado de eletrodomésticos, incentivo financeiro dado pelos fabricantes para os vendedores do varejo que venderem seus produtos.

A maioria dos corretores de imóveis é composta por trabalhadores autônomos e têm ganhos somente quando vendem. Algumas empresas trabalham com o pagamento de um mínimo fixo para o corretor, em troca querem que este não venda apartamentos de mais nenhuma incorporadora ou empresa de venda. A empresa pesquisada, na época das entrevistas, havia acabado de fazer uma experiência, tentando trabalhar com uma força de vendas própria que não tinha remuneração variável e possuía carteira de trabalho assinada. Os salários dos corretores giravam em torno de seis a oito mil reais mensais. Com essa ação, a empresa visava aumentar o comprometimento dos vendedores para com a empresa e melhorar o relacionamento e comprometimento desses para com os clientes. No entanto, a experiência não foi boa para a empresa, pois os corretores com carteira assinada da empresa estudada ganhavam muito menos do que corretores autônomos, então quando os primeiros conseguiam

um cliente para fechar um negócio acionavam os corretores autônomos, que se encontravam no próprio *stand*, e estes fechavam a venda. Os corretores autônomos demandavam 50% da comissão. Com isso o corretor de carteira assinada conseguia ganhar o salário integral, mais 50% das comissões de imóveis que vendia.

A situação vivida pela empresa é representada na Figura 35:

**Figura 35 - Problema no Processo de Venda**



Fonte: Elaborado pelo autor

Ação 1: O cliente mostra interesse pelo imóvel e deseja efetuar a compra

Ação 2: O corretor assalariado então aciona o colega autônomo, que trabalha no mesmo *stand*, em uma das empresas de vendas contratadas como terceiras no processo de vendas e passa o cliente para que esse autônomo feche a venda.

Ação 3: O corretor autônomo se torna o interlocutor entre o cliente e a incorporadora / construtora

Ação 4: O corretor autônomo fecha a venda junto a incorporadora / construtora

Ação 5: O corretor autônomo repassa metade ou o percentual acordado da comissão para o corretor assalariado.

Na opinião dos gestores entrevistados, é claro que esse é um ato de curto prazo de pessoas que não pretendiam permanecer na organização. O erro também foi da empresa por tentar pagar menos aos corretores. Se o salário mais os benefícios que a carteira assinada traz, fossem compatíveis com os ganhos de um corretor autônomo, talvez o desfecho desse caso pudesse ter sido diferente, no entanto, a remuneração estava muito abaixo do que um corretor médio podia ganhar. Nesse caso, há sinais de que não se pode manter, no mesmo ambiente,

profissionais que fazem exatamente a mesma coisa e têm ganhos absurdamente diferentes. Fato é que o pacote montado pela empresa, ou seja, o salário, benefícios e a relativa segurança de um rendimento certo todos os meses não compensou as expectativas de ganhos maiores se esses profissionais trabalhassem como autônomos, fazendo com que os assalariados encontrassem uma maneira de compensar a diferença.

O relacionamento do corretor com o cliente se resume ao ato da venda, em que o corretor apresenta o imóvel e as condições de pagamento ao cliente, podendo essa ação ter o desfecho positivo de venda ou o desfecho negativo de não venda, do ponto de vista do vendedor. Há mais um encontro entre os dois para a assinatura do contrato, entretanto, este não passa da continuação do dia da venda, e só acontece em outro dia, pois o cliente tem de providenciar documentos como comprovantes de renda, residência, posse de bens, além de ter de ler um contrato grande ou enviar para seu advogado analisar. A empresa de vendas, por outro lado, tem de personalizar o contrato padrão analisar minimamente o perfil do comprador para enviar à incorporadora / construtora um cliente com possibilidades reais de arcar com o fluxo de pagamento. Isto é feito na sede da empresa de vendas, pois o advogado e o gerente geral de vendas, juntamente com o corretor que efetuou a venda, vão consumir o negócio.

Na empresa de vendas, o cliente terá de levar entre 5 a 10 folhas de cheques que serão dados a todos os empregados da empresa de vendas que participaram da organização das vendas, então diretores, gerentes, coordenadores de vendas receberão suas comissões, além do corretor. Os percentuais variam de empresa para empresa e de empreendimento para empreendimento. Produto com maiores dificuldades de vendas ou que não estejam com boa performance de vendas oferecem a possibilidade de maiores ganhos, por parte da equipe de vendas, que além das comissões ganham prêmios.

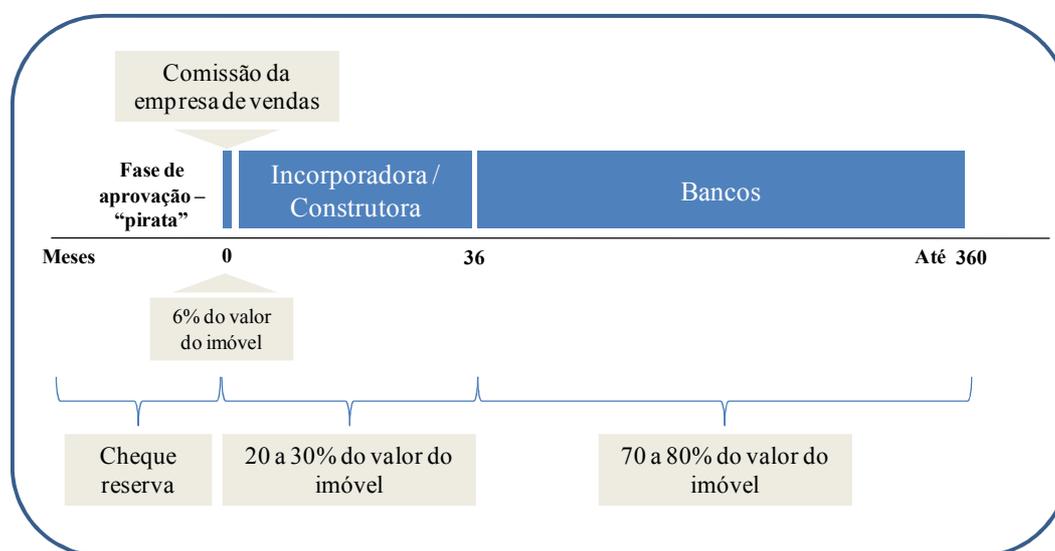
Com relação ao fluxo de pagamento, no período denominado “pré-chaves”, que é o período entre o lançamento e a entrega de chaves com duração de aproximadamente três anos (Figura 36) as incorporadoras / construtoras cobram em média 25% do valor do imóvel, independentemente do momento em que o cliente compre nesse período. Portanto, se um consumidor comprar um imóvel no dia do lançamento terá de pagar em torno de 25% do valor total do bem em três anos, enquanto que se o mesmo consumidor decidir comprar após um ano do lançamento ele terá apenas dois anos para pagar os mesmo 25%. Conseqüentemente, quanto antes o cliente comprar maior a facilidade de pagamento. Por exemplo, se um cliente comprar uma residência de um milhão de reais, no mês 0 da Figura 36, ele (a) terá de pagar

duzentos e cinquenta mil reais em 36 meses. Se o cliente comprar no 35º mês ele (a) terá de pagar o mesmo valor em uma única parcela.

Aproximadamente no 36º mês as chaves serão entregues pela incorporadora / construtora e é feito o “repasso” do cliente e da dívida para um banco de escolha do cliente. O banco por sua vez paga os 70% a 80% (complemento dos aproximados 25%, mencionados anteriormente) do valor do imóvel para a incorporadora / construtora.

A Figura 36 resume os montantes de pagamentos a serem efetuados e os respectivos entes que o receberão.

**Figura 36 – Fluxo de Pagamento (Preço Fechado)**



Fonte: Elaborado pelo autor

Há basicamente dois tipos de pagamento que o cliente pode optar:

**À vista:** o cliente tem o montante total e paga tudo no momento da efetivação da compra. Cabe ressaltar que muitos clientes optam por dar o montante total somente na entrega das chaves, apesar de terem o valor integral disponível. As razões pelas quais os clientes optam por quitar somente nas chaves são duas: a) É uma forma de diminuir o seu risco caso a incorporadora / construtora não entregue a residência; b) O cliente tem vantagens financeiras deixando o dinheiro em uma aplicação, dado que a sua dívida com a incorporadora / construtora é reajustada pelo Índice Nacional da Construção Civil (INCC) e as aplicações em geral tem um histórico de subir mais que o INCC.

**Financiada:** a grande maioria das pessoas que compra um imóvel, o faz dependendo de um financiamento. Nesse caso o cliente paga as parcelas do momento das compras até a entrega

das chaves, correspondente aos 20% a 30% do valor do bem direto para a incorporadora / construtora. Para o pagamento do valor restante, os 70% a 80% (complemento da primeira parte paga à incorporadora / construtora), os clientes têm de pedir financiamento aos bancos. Existem exceções, empresas como a Cyrela, por exemplo, dão descontos no valor total do apartamento se o cliente optar por financiar com a própria construtora e não com o banco. Esse modelo de negócio é diferente do tradicional, pois a incorporadora / construtora age como um banco.

#### **5.2.4 SISTEMA DE PREÇO DE CUSTO**

Apesar de existirem diversos outros tipos de modelos de negócio, além do “preço fechado”, como *built-to-suit*, negócio em que uma parte se obriga a adquirir determinado terreno, prover pela construção de uma edificação para posterior locação à outra, em consonância com o interesse dessa (Revista Construção, 2007) e outras práticas que não tem uma denominação conhecida como, por exemplo, aliar à construção de resorts de luxo com a venda de moradias de luxo que usufruem dos serviços do resort, prática da Investtur, esses mercados são muito pequenos e de nicho.

Um sistema que deve ser destacado, além do “preço fechado”, é o “preço de custo”, dado que é o segundo sistema mais praticado pela indústria da construção civil residencial e é, na opinião do autor, um sistema que mostra como o mercado de residências na planta pode ser focado no consumidor como defendido pela teoria de MR.

Os modelos de negócio no sistema de preço de custo variam de empresa para empresa. Uma das formas de negócio é a que originou esse tipo de prática. Grupos de amigos, normalmente de alta renda, decidem construir um edifício para uso próprio e por conta própria. Compram um terreno de comum acordo e realizam a incorporação e construção, comandados por algum componente do grupo que tem experiência no assunto.

No entanto, essa prática amadora está em decadência, hoje há empresas especializadas nesse tipo de negócio e, por serem especialistas, fazem melhor e mais barato que os amadores. Além disso, os amadores costumam incorporar terrenos muito pequenos e os pequenos

edifícios resultantes apresentam valores de condomínio altos, não viabilizando uma boa relação custo benefício em comparação com projetos das empresas profissionais.

As empresas especializadas, portanto, representam um segundo e principal modelo de negócio de “preço de custo” existente. Alguns empresários perceberam que esse tipo de negócio poderia ser feito em escalas maiores.

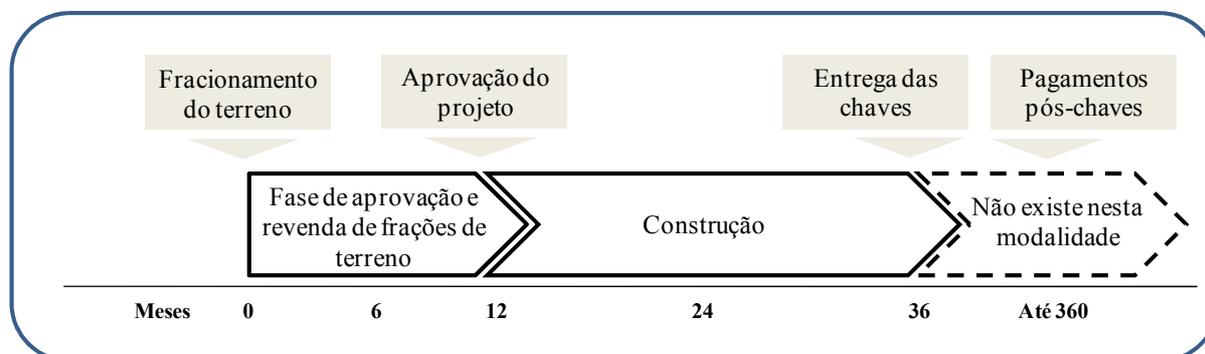
O modelo funciona da seguinte forma: alguns investidores, dentre eles um especialista em incorporação e construção (empresa especialista no sistema “preço de custo”), injetam capital para a composição de um terreno. No intuito de fazer uma incorporação, desenha-se um projeto que dará o número de unidades habitacionais que o edifício terá. Com isso, fraciona-se o terreno pelo número de unidades habitacionais que existirão, se o projeto for aprovado, e iniciam-se as vendas das frações do terreno.

Esse segundo grupo de investidores faz parte de uma rede de relacionamentos de longo prazo, que as empresas de “preço de custo” vão construindo ao longo do tempo. São privilegiados no negócio dado que estão pagando, até o momento, somente o lucro do pequeno grupo que realizou a empreitada e o que se espera é que o primeiro grupo, que compra as frações, também tenha uma boa rentabilidade sobre o capital investido. O esforço que as empresas de “preço de custo” fazem para vender as frações é mínimo ou inexistente, posto que as empresas podem ter combinado a venda das frações antes mesmo de comprar o terreno. Por essa razão, uma das grandes diferenças entre o sistema de “preço de custo” e o de “preço fechado” é que o primeiro já nasce vendido.

Cabe ressaltar que, nesse ponto, os primeiros investidores só podem comercializar as frações do terreno, dado que não há registro de incorporação, ou seja, não há unidades habitacionais (legalmente) para se vender ainda. Nessa transação os primeiros investidores obtêm lucro referente ao repasse das frações de terreno que passam para as mãos de um segundo grupo de investidores.

A Figura 37 mostra como funciona a dinâmica desse mercado.

**Figura 37 – Sistema de Preço de Custo**



Fonte: Elaborado pelo autor

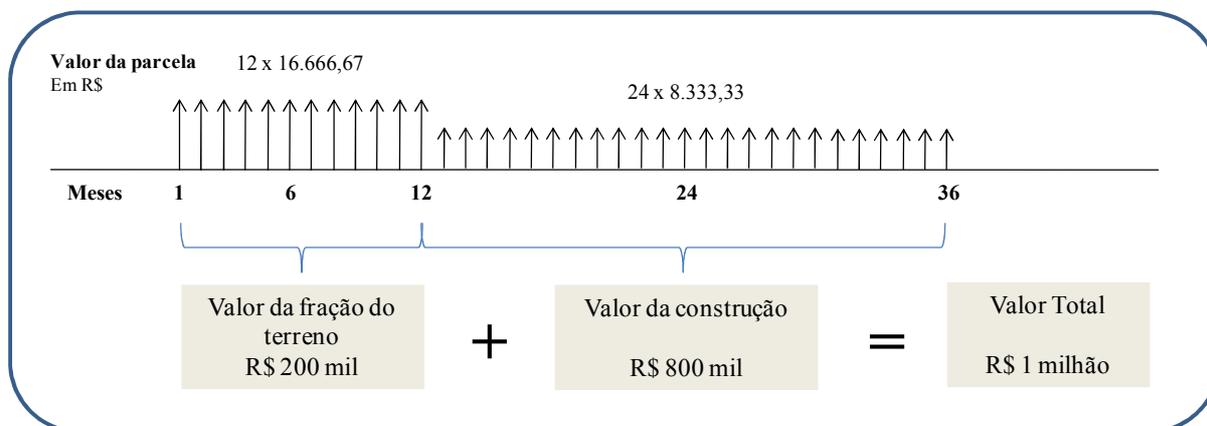
Enquanto o projeto está em trâmite nos órgãos legais, aguardando o registro de incorporação, cada fração do terreno é revendida várias vezes. Entretanto, no momento em que o registro de incorporação é obtido, a aprovação se concretiza e o proprietário da fração do terreno, nesse momento, terá assumir a dívida da unidade habitacional relativo àquela fração de terreno, pois as vendas das frações de terreno estão atreladas à construção de unidades habitacionais, ou seja, aos serviços de incorporação e construção da empresa especializada.

Outra diferença que existe entre os sistemas de “preço fechado” e o de “preço de custo” é o fluxo de pagamento. No primeiro sistema, o fluxo de pagamento pode se estender até 30 anos, enquanto no segundo, o pagamento integral da unidade habitacional é realizado em um prazo médio de três anos, até a entrega das chaves.

Esse é um dos principais motivos pelo qual o modelo de preço de custo se torna restrito, apenas uma parcela mínima da população. Segundo Sousa (2006), menos de 1% da população brasileira possui condições de comprar um imóvel à vista.

A Figura 38 mostra o fluxo de pagamento hipotético de uma unidade habitacional com preço de um milhão de reais sem considerar reajustes, que geralmente são de acordo com a variação do Índice Nacional da Construção Civil (INCC).

**Figura 38 – Fluxo de Pagamento (Preço de Custo)**



Fonte: Elaborado pelo autor

O sistema de “preço de custo” é sem dúvida o mais voltado para o MR. Como já comentado, as vendas são todas feitas com base em relacionamentos de longo prazo que essas empresas cultivam com as pessoas de alta renda dos bairros. O material e projetos são feitos de maneira personalizada, mantendo o contato direto com o cliente durante toda a concepção do produto. O cliente, em alguns casos, pode até opinar na concepção do produto. Ele é tratado como o chefe que contratou a empresa para construir.

As empresas de “preço fechado” não consideram as empresas de “preço de custo” como uma ameaça, no entanto, quando os executivos de grandes construtoras se deparam com um produto “preço de custo” encontram problemas, pois se deparam com produtos melhores e mais baratos, ou seja, é um produto que as companhias abertas não conseguem competir.

## 5.2.5 ENCONTROS ENTRE CLIENTES E EMPRESAS NO PROCESSO DE COMPRA

Com o entendimento da venda, é possível agora verificar quais são as interações que os clientes têm com diversos participantes da cadeia. O Quadro 24 mostra os encontros mínimos que um cliente teria de ter em uma compra à vista e em uma compra financiada.

**Quadro 24 - Encontros dos Clientes no Processo de Compra do Imóvel**

| Atividades |                               | Envolvidos |                                            | Local                                     | Tipo de Compra |         |
|------------|-------------------------------|------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|---------|
|            |                               |            |                                            |                                           | À vista        | À prazo |
| 1          | Compra                        | Cliente    | Empresa de Vendas ou Incorp. / Construtora | Stand de Venda                            | X              | X       |
| 2          | Assinatura do contrato        | Cliente    | Empresa de Vendas ou Incorp. / Construtora | Empresa de Venda ou Incorp. / Construtora | X              | X       |
| 3          | Documentos p/ o financiamento | Cliente    | Incorporadora / Construtora                | Incorporadora / Construtora               |                | X       |
| 4          | Pedido de financiamento       | Cliente    | Banco                                      | Banco                                     |                | X       |
| 5          | Liberação do financiamento    | Cliente    | Banco                                      | Banco                                     |                | X       |
| 6          | Quitação da unidade           | Cliente    | Incorporadora / Construtora                | Banco ou Incorp. / Construtora            | X              | X       |
| 7          | Entrega das chaves e vistoria | Cliente    | Incorporadora / Construtora                | Imóvel Adquirido                          | X              | X       |
| 8          | Escritura                     | Cliente    | Cartório de Notas                          | Cartório de Notas                         | X              | X       |
| 9          | Registro da escritura         | Cliente    | Cartório de Registro Imobiliário           | Cartório de Registro Imobiliário          | X              | X       |

Fonte: Elaborado pelo autor

Em uma compra à vista o cliente teria alguns encontros a menos se comparado à compra financiada, dado que ele não necessitaria tratar da questão do financiamento tanto com a incorporadora / construtora quanto com o banco.

Cada encontro dos clientes é explicado nos itens:

**1) Compra - Cliente e Empresa de Vendas ou Incorporadora / Construtora** – Esse primeiro encontro se dá no momento da compra, geralmente efetivada no *stand* de vendas. A segunda parte é denominada “empresas de venda ou incorporadora / construtora”, pois, em alguns casos, as incorporadoras / construtoras não contratam uma empresa de vendas e nem criam uma empresa de venda, mas atuam com uma força de vendas própria. No entanto, há de se ressaltar que esse tipo de prática se restringe a empresas de bairro, de pequeno porte. Esse encontro, em empresas de capital aberto, é feito por intermédio de uma empresa de venda que divide o *stand* com a empresa de venda da própria incorporadora / construtora e muitas vezes com mais outra empresa de venda terceira, conforme explicação dada anteriormente.

O cliente, geralmente, é atraído por alguma das ferramentas do mix de comunicação e já está no processo de busca de uma residência. No *stand* de vendas o corretor apresenta um apartamento decorado mostra as ilustrações (perspectivas artísticas) dos atributos do produto, como piscina, salão de festas, vagas de garagem, churrasqueira, todas as outras características e, por fim, as condições de pagamento. O cliente, tendo interesse e condições financeiras,

fecha o negócio. Esse seria o primeiro encontro para qualquer um dos tipos de compra, à vista ou a prazo.

Esse encontro poderia ter sido precedido de uma visita anterior do cliente ao *stand* de vendas ou uma visita do corretor à casa do cliente para apresentação do projeto, mas tratar-se-á nesta seção, apenas dos encontros obrigatórios entre os clientes e os diversos entes existentes no processo de compra.

**2) Assinatura do Contrato - Cliente e Empresa de Vendas ou Incorporadora / Construtora** – O segundo passo obrigatório tanto para a compra à vista como para compra financiada é a assinatura do contrato. Após o fechamento da negociação no *stand* de vendas, o cliente, o corretor e os responsáveis pela organização das vendas, geralmente, um gerente de vendas, responsável por diversos *stands* de diversos empreendimentos, e um diretor de vendas que trabalha no escritório central da empresa de venda se encontram nesse local. Esse encontro pode ser feito no mesmo dia ou em outro dia. A empresa de venda tenta apressar ao máximo o cliente e faz de tudo para que este providencie os documentos como comprovantes de renda, residência, posse de bens, pois sabem que o processo de compra de imóveis apresenta alta dissonância cognitiva (Seção 3.3), o que resulta em um grande número de cancelamentos das compras após um dia de reflexão por parte do cliente.

Nesse encontro o cliente tem de analisar o contrato de compra e venda e se concordar assiná-lo, assim como assinar o memorial descritivo da obra e a opção de planta que deseja. Além disso, o cliente tem de ter em mãos de 5 a 10 cheques, pois as empresas de vendas já fazem o rateio da comissão dessa venda por meio dos cheques do cliente. Então em vez do cliente pagar, por exemplo, dez mil reais de corretagem, ele tem de preencher diversos cheques que serão passados para pessoas que, muitas vezes, nem estão presentes, como coordenadores de vendas, outros gerentes, diretores e incorporadora / construtora.

**3) Documentos para Financiamento - Cliente e Incorporadora / Construtora** – Para os clientes que necessitarão de financiamento e o farão com o banco, terão de pedir para a incorporadora / construtora os documentos necessários para entrar com o pedido de financiamento junto ao banco. Dependendo da incorporadora / construtora o prazo pode variar de uma semana a três meses. A empresa estudada no caso apresentava alguns problemas para

providenciar prontamente os documentos, pois ela mesma denomina essa fase, no programa de relacionamento com o cliente, como o “Ciclo de Horror”. A empresa levava, em média, na época das entrevistas, 90 dias para entregar os documentos ao cliente, sendo que este tem a expectativa de receber o imóvel no mês marcado para a entrega. Quando os clientes percebem que, se não houver atraso na obra, eles receberão as chaves três meses depois do previsto, reclamam por não terem sido avisados. Para muitos clientes esse problema é grave, dado que tomavam como referência o mês que a incorporadora / construtora previu a entrega e vendem o imóvel que estão habitando, com o prazo de desocupação marcado para o mês previsto pela construtora para a entrega. Esse tipo de negociação é feita porque esses clientes não possuem renda suficiente para financiar a totalidade do valor que é devido após as chaves, os 70% a 80% (já explicados anteriormente) restantes.

A empresa estava tomando as providências para melhorar o processo e atender as expectativas dos clientes. Uma das medidas tomadas foi a antecipação do início do processo para que o cliente, primeiro, saiba que ele existe e, segundo, para que ambas as partes levem menos tempo para fechar o ciclo, tendo como desfecho a entrega das chaves para o cliente.

Entretanto, fica claro que essa medida não resolve o problema. Se a maioria dos clientes necessita de financiamento, a maioria irá passar por esse processo descrito anteriormente, como o usual no mercado é divulgar o mês de entrega como o final do processo (entrega das chaves) e não se avisa ao cliente que o prazo divulgado somente é válido para aqueles que forem pagar à vista, é evidente que algum atrito haverá no final. As incorporadoras / construtoras fazem isso, pois acreditam que quanto antes for a data de entrega mais atraente fica o empreendimento.

**4) Pedido de Financiamento - Cliente e Banco** – Após o trâmite, descrito anteriormente, os clientes que necessitarão de financiamento, terão um encontro com as instituições financeiras que escolherem para serem os provedores do financiamento. Geralmente a escolha é feita de acordo com as facilidades oferecidas pelo banco, referente à exigência de documentos (certidões forenses, certidões negativas de débito e habite-se), pois o processo é burocrático e os gestores da empresa estudada apontaram que os clientes reclamam da dificuldade e excesso de documentos exigidos pelos bancos para se conseguir um financiamento. Outro fator que os clientes levam muito em conta é o custo, a taxa de juros cobrada pelo banco.

**5) Liberação de Financiamento - Cliente e Banco** – Depois de um período, que varia de banco para banco, o cliente recebe a liberação do financiamento e volta à agência bancária para assinar o contrato de financiamento.

**6) Quitação da Unidade - Cliente e Incorporadora / Construtora** – Uma das formas é o banco creditar o dinheiro na conta do cliente e este repassa para a incorporadora / construtora. No entanto, o mais usual é o pagamento feito diretamente do banco para a incorporadora / construtora. Nesse caso um funcionário da incorporadora / construtora vai ao banco junto com o cliente e no momento em que o banco efetiva o pagamento à incorporadora / construtora, o funcionário desta fornece um termo de quitação para o cliente que comprou o imóvel. No caso do pagamento à vista o cliente tem de ir à sede da incorporadora / construtora e passar um cheque administrativo, recebendo em troca o termo de quitação.

**7) Entrega das Chaves e Vistoria - Cliente e Incorporadora / Construtora** – Após a quitação da unidade realiza-se a entrega das chaves que é feita mediante um termo de vistoria firmado pelo cliente e por um representante da incorporadora / construtora. Na vistoria o cliente verifica se há algum defeito e se algum problema for encontrado já é registrado no termo para futuros reparos. O cliente tem cinco anos de garantia previstos em lei.

**8) Escritura - Cliente e Cartório de Notas**– Após o pagamento e entrega das chaves, o cliente se dirige ao cartório portando os documentos (certidão da matrícula do imóvel, certidão negativa do IPTU e cópia dos documentos pessoais do comprador) para que seja lavrada a escritura de compra e venda. Esse processo leva de uma a duas semanas.

**9) Registro da Escritura - Cliente e Cartório de Registro Imobiliário** – de posse da escritura o cliente se dirige ao cartório de registro imobiliário para registrá-la. No cartório a escritura será averbada na matrícula do imóvel. O cartório arquivará uma cópia da escritura e o cliente ficará com outra via.

Verifica-se que os clientes têm de passar por diversas etapas para efetivar a compra de um imóvel na planta. O processo de compra se mostrou bastante complexo em termos burocráticos, pois há um número excessivo de encontros para a efetivação da compra, que, além disso, são em locais distintos. Muitos outros encontros ocorrem se o cliente não evitá-los e serão explicadas e analisadas no programa de relacionamento com o cliente da empresa estudada.

### **5.3 IMÓVEIS NA PLANTA - BEM OU SERVIÇO?**

O entendimento da cadeia produtiva da indústria de construção civil residencial somado ao conhecimento em marketing de serviços fez surgir uma dúvida em relação à natureza desse produto, o imóvel oferecido na planta.

Cabe ressaltar que, embora existam vendas de imóveis prontos no sistema de preço fechado, as construtoras visam vender os empreendimentos o mais rápido possível, ainda na planta. Se o imóvel ainda está sendo vendido quando o empreendimento já foi entregue, é porque a velocidade de vendas do empreendimento foi aquém do esperado. Portanto, a venda padrão de um imóvel residencial novo é na planta.

Com o objetivo de esclarecer se o imóvel comercializado na planta é um bem ou um serviço, propõe-se expor todos os problemas causados pelas características dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade) e suas respectivas soluções, ambos indicados por Hoffman *et al* (2009, p.31-60) e contrapô-los com o funcionamento prático da indústria, para então chegar a uma conclusão acerca da natureza do produto em questão.

### 5.3.1 INTANGIBILIDADE

#### **Problemas:**

**Impossibilidade de ser armazenado** – Por causa de sua intangibilidade, os serviços não podem ser estocados. Como resultado, suprimentos de serviços não podem ser armazenados para diminuir impactos de períodos de alta demanda (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 33).

O produto imobiliário pode ser armazenado, ou seja, a residência na planta não deixa de existir no dia seguinte se não for vendida. Não é como a vacância de um quarto de hotel que ao passar do dia não existe mais. Entretanto, toda a experiência de serviços envolvida no processo não pode ser armazenada. Este mesmo ponto é tratado na parte de perecibilidade.

**Falta de proteção por meio de patentes** – por causa da característica da intangibilidade, os serviços não podem ser patenteados. O que há para patentear? Trabalho humano e esforço não são protegidos. As empresas às vezes anunciam que seus processos são patenteados; entretanto, na realidade, é a maquinaria tangível envolvida no processo que é protegida, não o processo em si. Um desafio enfrentado pela falta de proteção por patente é que serviços novos ou já existentes podem ser facilmente copiados. Portanto, é difícil uma empresa manter por longo tempo, sobre competidores atentos, a vantagem de um serviço diferenciado (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 33).

Os projetos dos empreendimentos imobiliários são conceitos facilmente copiáveis. Não é usual as empresas registrarem patentes de seus projetos, pois com o número de variáveis que um empreendimento imobiliário possui é muito fácil modificar algum item e alegar que algum projeto que foi copiado em sua essência é diferente em certos aspectos. Assim como o projeto, os serviços que esse produto envolve são facilmente replicáveis. Como será tratado, na seção seguinte, quase tudo que é oferecido no programa de relacionamento também pode ser copiado em pouquíssimo tempo.

**Dificuldade para mostrar ou comunicar serviços** – a raiz do desafio é: como você faz para que os clientes tomem conhecimento de seu produto se não podem vê-lo (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 34)?

Na venda de imóveis na planta, há uma dificuldade enorme em se transmitir como ficará o produto na fase final, quando este for entregue e tangível, além de ser quase impossível provar ou mostrar qual o nível de atendimento o cliente receberá.

**Dificuldade para determinar preços de serviços** – normalmente os preços dos produtos são baseados em custos mais alguma coisa. O que significa que a empresa produtora calcula o custo de produção e adiciona um valor pré-determinado. O desafio envolvido na formação dos preços de serviços é que não existe custo de bens vendidos! O custo principal da produção de um serviço é trabalho (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 34).

Assim como há dificuldade em se mostrar quão atraente será o imóvel e o empreendimento como um todo, há dificuldade em se precificar tal produto. A primeira dificuldade se dá pelo fato do produto estar cercado por um aparato de serviços extras como envio de boletos, criação de sites na internet para o acompanhamento da obra e do fluxo de pagamento, visitas a obras guiadas por profissionais, personalizações das unidades, etc, que devem ser contabilizados como custo.

Outro fator que dificulta a determinação dos preços é mensurar o valor das amenidades urbanas, que, segundo Hermann (2003, p.11), é o conjunto de características específicas de uma localidade com contribuição positiva ou negativa para a satisfação dos indivíduos. Complementa que as amenidades não são restritas a características naturais, como áreas verdes, praias, clima, etc. Também estão incluídos na definição os bens (ou males) gerados pelo próprio homem, tais como trânsito, poluição, oferta de entretenimento, segurança, etc.

Esses fatores intangíveis influenciam o preço dos imóveis e, sendo assim, a determinação do preço não é determinado somente pelo custo dos materiais utilizados, apresentando a mesma dificuldade descrita por Hoffman *et al* (2009, p. 34).

**Soluções:**

**Uso de indícios tangíveis** – A indústria da construção se utiliza de muitos indícios tangíveis para tentar passar ao cliente a impressão que se deseja. As empresas de capital aberto se utilizam do artifício do apartamento decorado, maquetes do empreendimento e “*folders*” com ilustrações de como será o condomínio, para tentar melhorar a percepção do cliente em relação ao produto vendido. No entanto, esses artifícios só tangibilizam uma parte do todo. As empresas não conseguem mostrar a vista que o cliente terá, as pessoas que irão ser os vizinhos, as reais sensações de tudo o que está sendo mostrado por meio de ilustrações, situação muito diferente de um carro, por exemplo. Todos esses recursos visuais devem ser substituídos em breve por salas de cinema com filmes tridimensionais e / ou outros recursos como simuladores dos espaços dos empreendimentos e das unidades habitacionais também tridimensionais em que o cliente pode controlar o que quer ver.

**Uso de fontes pessoais de informação** – a indústria da construção civil leva em consideração o uso de fontes pessoais de informação, pelo produto ser intangível e pela compra ser de alto envolvimento. As empresas sabem da importância da referência de outras pessoas, uma prova disso é o próprio programa de relacionamento da empresa estudada e a visão dos gestores entrevistados que claramente não acreditavam em recompra, mas sim na indicação de amigos e parentes.

**Criação de sólida imagem organizacional** – algumas empresas, por meio de propagandas institucionais, ainda que de maneira embrionária, mostram a preocupação em promover uma imagem de solidez, com uma história longa de vida. Exemplos disso são: Cyrela, com o slogan “Ontem, hoje e sempre ao seu lado”, ressaltando no site que tem cinquenta anos de mercado, a Gafisa apresenta o slogan “Uma história de grandes idéias para viver bem” e também destacando o fato de ter 55 anos de mercado, a Tecnisa não coloca a história em seu slogan, mas também deixa claro no site que tem 30 anos, a Rossi 29 anos, a Eztec 30 anos e assim por diante.

### 5.3.2 INSEPARABILIDADE:

#### **Problemas:**

**Conexão física com o provedor de serviço com o serviço** – segundo Hoffman *et al* (2009, p. 38), em vários serviços, o provedor deve estar fisicamente presente para prestar o serviço. Por causa da intangibilidade dos serviços, o provedor de serviços torna-se um indício tangível no qual se baseia pelo menos parte da avaliação da experiência de serviço pelo cliente.

Na venda de imóveis na planta tanto o provedor do produto (incorporadora / construtora) quanto o provedor do serviço de vendas são indícios tangíveis para um consumidor que irá comprar o produto mais caro de sua vida somente com algumas evidências tangíveis, descritas anteriormente. Além disso, antes de receber o produto, ao longo dos três anos de construção o cliente terá diversas interações, descritas na seção anterior e na seguinte, que também servirão como indícios tangíveis, dado que ele ainda não terá recebido o imóvel.

**Envolvimento do cliente no processo de produção** – segundo Hoffman *et al* (2009, p. 38), a segunda característica definidora da inseparabilidade é que o cliente está envolvido no processo de produção. O envolvimento do cliente nesse processo pode variar de (1) uma exigência para que o cliente esteja fisicamente presente para receber o serviço, como em serviços dentários, corte de cabelos ou uma cirurgia; (2) necessidade de o cliente estar presente somente para iniciar e parar o serviço, como em lavanderias e oficinas de automóveis; (3) necessidade de o cliente estar apenas mentalmente presente, como nos cursos de faculdade pela internet.

Na maioria dos casos, o cliente tem de estar presente no início do processo para a compra e assinatura de contrato e no final para o recebimento e resolução de todos os trâmites descritos na seção anterior (pedido de financiamento, quitação da unidade, recebimento da escritura, entrega das chaves e vistoria e no registro da escritura), a não ser que o cliente decida fazer tudo por procuração, o que é muito raro. Seria o equivalente ao exemplo da lavanderia dado por Hoffman *et al* (2009, p. 38), com a peculiaridade que o serviço de lavanderia dura poucos minutos ou horas e a construção de um imóvel leva em torno de três anos.

Pode-se considerar também, que o cliente participa do processo de produção determinando as opções de planta, comandando onde devem ser construídas paredes (quando compram de incorporadoras / construtoras que permitem essa personalização), optando por não instalar os materiais que as construtoras oferecem, podendo mantê-los para outro uso próprio ou dispensá-los, Optando por colocar outros pontos de luz e força, etc. Existe até a possibilidade de desenhar partes das plantas em algumas empresas.

**Envolvimento de outros clientes no processo de produção** – a presença de outros clientes durante o encontro de serviços é a terceira característica definidora da inseparabilidade. Como a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, vários clientes muitas vezes compartilham uma experiência de serviço comum (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 42).

O mesmo acontece na venda de imóveis na planta, muitos clientes estão tendo a mesma experiência. Muitas incorporadoras / construtoras reúnem os clientes de um mesmo empreendimento para dar explicações do andamento da obra e explicar os próximos passos da empresa e do cliente quando este tem de participar da parte de personalização, além de explicações dos trâmites burocráticos descritos na seção anterior. Nesse momento os clientes influenciam uns aos outros como em diversos serviços. Quando as empresas não articulam esse tipo de encontro, os próprios clientes se unem em grupos virtuais para diversas finalidades como reivindicar algo, protestar publicamente, ou antecipar a interatividade entre os futuros vizinhos.

**Desafios especiais na produção em massa de serviços** – para Hoffman *et al* (2009, p. 42) os problemas que dizem respeito à produção em massa têm duas partes. Primeira, como o provedor de serviço está diretamente ligado ao serviço que produz, o provedor de serviço individual só pode produzir uma quantidade limitada. Conseqüentemente, surge a pergunta: como se fornece serviço suficiente para satisfazer a demanda do mercado de massa? O segundo problema se relaciona diretamente com o envolvimento do cliente no processo de produção. Clientes interessados nos serviços de determinado provedor teriam de deslocar-se até esse provedor. Assim, um dos problemas associados com a inseparabilidade é como vender produtos intangíveis para um mercado-alvo geograficamente muito espalhado.

O problema da geografia não é um problema para essa indústria dado que o modelo é facilmente replicável em qualquer lugar do país. Fora do país já seria outro assunto, mas a Cyrela, já é um exemplo de incorporadora / construtora que está atuando fora do país, com um empreendimento em na cidade de Buenos Aires, Argentina.

A limitação do número de unidades ou produção em massa é um problema enfrentado por todas as grandes incorporadoras, pois todas estão contratando muitos funcionários de campo para entregar o número de residências a que se propuseram. Na opinião dos gestores entrevistados, a indústria conseguiu formas de replicar o negócio rapidamente, ou seja, lançar empreendimentos em muitos bairros e cidades e vender, o problema agora será entregar tudo o que se prometeu, não somente um imóvel, mas toda qualidade, o relacionamento, a “teórica vantagem” de se adquirir um imóvel de uma grande incorporadora / construtora.

Na empresa estudada diversos problemas de entrega foram presenciados, além da clara postura da empresa em propositalmente se distanciar de qualquer tipo de personalização, para não aumentar o volume de trabalho. Se um cliente, por exemplo, quiser simplesmente não instalar um vaso sanitário ou qualquer peça que esteja incluída no imóvel adquirido, a empresa se recusa a fazê-lo. A falta de qualidade e distanciamento das tarefas de personalização sinaliza que as empresas grandes estão com dificuldades de entregar tantas unidades residenciais com alguma padronização. Tudo isso poderia ser traduzido nas dificuldades de se prestar o serviço em massa. A indústria da construção conseguiu vender o produto, agora encontra problemas para prestar o “serviço” de construção e entregar o bem prometido.

## **Soluções**

**Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato com o público** – da mesma forma que os clientes são parte do processo de serviço, o pessoal de contato é parte da experiência de serviço (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 44).

Na construção civil, diversas partes da empresa entram em contato com o cliente, seja esse contato ativo ou receptivo. Pessoa da área financeira tem um contato mais passivo com os clientes quando estes buscam informações sobre os reajustes de suas dívidas, adiantamento ou

atrasos, as áreas de obras e arquitetura são responsáveis por receber os clientes em visitas às obras e personalizações que a maioria das empresas faz. O pessoal administrativo também cuida dos registros de opções de plantas, reclamações e sugestões. O pessoal de vendas tem contato na venda e assinatura de contrato. Fato interessante também é que para que a compra se efetive, vários outros fornecedores de serviços como bancos e cartórios participam do ciclo até o efetivo recebimento do bem. Por todos esses encontros a incorporadora / construtora deve dar ênfase em seleção e treinamento de pessoal, pois diversas áreas têm contato com o público, além disso, poderia se considerar o fornecimento de treinamento conjunto com outras empresas que participam do processo, como bancos, empresas de vendas e cartórios.

**Gerenciamento do cliente** – isolar do cliente o núcleo técnico da empresa permite o envolvimento do cliente, mas limita o impacto direto dele sobre as operações da empresa. Por exemplo, a típica empresa de lavagem a seco foi projetada de forma que os clientes sejam atendidos no balcão da frente; entretanto, a operação central está localizada em uma área do edifício onde o contato do cliente não é permitido (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 45).

A venda de unidades habitacionais residenciais envolve diversos contatos de técnicos, como com engenheiros e arquitetos, pessoas que trabalham no setor financeiro, no período entre o lançamento e a entrega das chaves, portanto, uma solução para melhorar a experiência do cliente na interação com a indústria da construção poderia ser o gerenciamento do cliente, isolando esse pessoal e colocando pessoas especializadas em atendimento e relacionamento ou mesmo portais eletrônicos mais eficientes que diminuiriam o contato dos técnicos com os clientes.

**Uso de múltiplas localizações** – Para contrabalançar os efeitos da inseparabilidade sobre a produção em massa centralizada, empresas de serviços que produzem em massa fazem isso se estabelecendo em vários locais. Múltiplas localizações servem a, no mínimo, dois propósitos. Primeiro, como o cliente está envolvido no processo de produção, a localização em vários lugares limita a distância que o cliente deve percorrer para comprar o serviço. Segundo, cada localização tem provedor de serviço próprio, que pode direcionar sua prestação de serviços ao mercado local. Múltiplas localizações funcionam como fábricas no campo. Sem elas cada cliente que desejasse serviços legais teria de viajar para um único local que abrigasse todos os

advogados do país, mais todos seus clientes do dia. Obviamente, isso não é prático nem realista (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 46).

A solução do uso de múltiplas localizações na construção civil residencial também é cabível. Existem pontos de vendas em shoppings que podem vender todos os produtos de uma companhia, existem *stands* que vendem todos os produtos da mesma maneira, caminhando para esse conceito de múltiplas localizações.

A construção residencial vai acumulando clientes ativos a cada dia. A empresa pesquisada possuía, em 2008, uma base de clientes ativos de aproximadamente 26 mil e projeta para o ano de 2011 uma base de 57 mil clientes. O atendimento desses clientes ao longo de três anos deveria ser feito utilizando o conceito de múltiplas localizações. As incorporadoras / construtoras poderia utilizar seus *stands* de vendas como pontos de atendimento também. Hoje quando um cliente necessita de um atendimento mais complexo, em outros estados que não São Paulo, ele tem de contatar a empresa por telefone ou site e, posteriormente, pelo menos na empresa pesquisada, as pessoas capazes de resolver algum problema complexo precisavam se deslocar de avião para outros estados, sendo que nesses locais existiam pontos de venda de empreendimentos da companhia.

### **5.3.3 HETEROGENEIDADE:**

#### **Problema:**

**Falta de controle na qualidade e padronização difíceis** – uma das diferenças mais freqüentes enfatizadas entre bens e serviços é a falta de capacidade para controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao cliente. Os encontros de serviço ocorrem em tempo real e os clientes já estão envolvidos na fábrica, portanto, se alguma coisa der errada durante o processo de serviço, será muito tarde para instituir medidas de controle de qualidade antes que o serviço chegue ao cliente. Na verdade, o cliente (ou outros clientes que compartilham a experiência de serviço com o cliente principal) pode ser parte do problema de qualidade (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 48).

O controle de qualidade do bem que a incorporadora / construtora entrega, o imóvel, é de fácil controle, pois é um bem tangível. Apesar do grande número de entregas prometidas se as empresas quiserem e se empenharem não há segredo em entregar o produto com qualidade. A maior dificuldade, no entanto, é conseguir controlar a qualidade de tantos encontros ocorridos entre o cliente e a empresa ao longo dos três anos, até a entrega do produto. Portanto, a indústria da construção civil residencial também apresenta a característica da heterogeneidade.

### **Solução:**

**Customização** – Uma possível solução para os problemas criados pela heterogeneidade é tirar vantagem da variação inerente a cada encontro de serviço e customizar o serviço (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 49).

**Padronização** – Padronizar o serviço é uma segunda possível solução para os problemas criados pela heterogeneidade. As empresas de serviços podem tentar padronizar seus serviços por meio de treinamento intensivo de seus provedores. O treinamento certamente ajuda a reduzir variações extremas de desempenho. Entretanto, mesmo com todo o treinamento do mundo, os funcionários no final continuarão a variar um pouco de uma transação para a outra. Um meio de eliminar essa variação é substituir o trabalho humano por máquinas (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 49).

A empresa estudada adotou o caminho da padronização e tentativa de diminuição de boa parte dos contatos feitos pelos clientes por meio de melhora de ferramentas on-line. Ao invés do cliente ter de falar com pessoas do atendimento e posteriormente ser atendido pelo técnico, como engenheiros, arquitetos, pessoal da área financeira ou mesmo da área administrativa, a empresa incentivava o uso site para que não houvesse mais o contato para todo e qualquer tipo de necessidade do cliente. Assim, quando um cliente quisesse saber como ficaria sua dívida se ele adiantasse certo montante, a empresa montou simuladores eletrônicos e estava desenvolvendo diversos outros recursos com base em uma lista das maiores demandas dos clientes. O treinamento do pessoal também começou a ser considerado mais importante à

medida que a empresa reconheceu que a fase pós venda deveria ser denominada “ciclo de horror”.

### 5.3.4 PERECIBILIDADE

Segundo Hoffman *et al* (2009, p. 50), a perecibilidade refere-se ao fato de que serviços não podem ser estocados. Ao contrário dos bens, que podem ser armazenados e vendidos depois, os serviços que não são vendidos quando disponíveis cessam de existir. Dá o exemplo de quartos de hotel que ficam desocupados à noite e não podem ser armazenados no dia seguinte. Para eles algumas empresas acham possível estocar parte do seu processo de serviços. O McDonalds, por exemplo, pode estocar hambúrgueres durante um tempo limitado, entretanto, uma loja não pode estocar toda a experiência de serviço.

Da mesma forma o mercado de vendas de residências na planta pode estocar os bens, ou seja, as residências não deixam de existir se não forem vendidas. No entanto, não pode armazenar toda a experiência de serviços que gira em torno das residências na planta. Portanto, a perecibilidade é uma propriedade, como as outras, que também se aplica à venda de imóveis na planta.

#### **Problemas:**

**Demanda maior do que a oferta máxima disponível** – nessa situação a demanda do cliente simplesmente ultrapassa o que a empresa pode fornecer, o que resulta em longos períodos de espera e, em muito casos, clientes insatisfeitos (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 52).

**Demanda maior que o nível ótimo de oferta** – nesse caso a tentação é aceitar negócios adicionais. Entretanto, em muitos casos, o pessoal e as operações da empresa não estão à altura da tarefa de prestar o serviço eficazmente além de níveis ótimos de demanda (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 52).

**Demanda menor do que o nível ótimo de oferta** - nesse caso os recursos são subutilizados e os custos operacionais são aumentados desnecessariamente (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 53).

Apesar da indústria da construção poder estocar as residências, não é o raciocínio das empresas construir e fazer estoque em todos os bairros de uma cidade, por exemplo. A principal razão é o alto custo para a empresa. Administrar e manter *stands* de venda e, principalmente, os custos de construção imobilizados em estoque tornam essa idéia economicamente inviável.

A indústria da construção civil residencial tenta vender o mais rápido possível também pelo fato, já explicado anteriormente, de que quanto mais perto da entrega das chaves ou no caso de uma residência já pronta e estocada, o fluxo de pagamento fica muito mais concentrado para o cliente, restringindo o número de pessoas que teriam acesso a esse bem (demanda).

Portanto, apesar dessa indústria poder estocar pelo menos parte desse “pacote”, o imóvel, não é uma prática economicamente viável. Com isso, essa indústria apresenta os mesmos problemas apontados anteriormente por Hoffman *et al* (2009, p. 52-53).

### **Soluções:**

**Estratégia de demanda: Fixação criativa de preços** – muitas vezes são usadas por empresas de serviços para ajudar a aplainar as flutuações da demanda (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 53).

Incorporadoras / construtoras, com grandes portfólios de produtos, podem utilizar essa estratégia baixando o preço de produtos com dificuldade de venda. Outra opção seria que essas incorporadoras / construtoras indicassem residências mais baratas para clientes que estão querendo comprar em certo bairro, mas não tem condições financeiras, situação muito comum no mercado imobiliário. Por exemplo, se um cliente quer comprar um apartamento no bairro da Vila Mariana e a empresa verifica que as condições financeiras dele somente permitem que esse cliente tenha acesso a outros produtos em bairros mais acessíveis como Saúde, Mooca e outros, esta pode indicar seus produtos nesses bairros dependendo do

interesse e conveniência de ambos. A empresa também pode direcionar esse cliente para empreendimentos com dificuldades de vendas, oferecendo vantagens financeiras se o cliente livrar a empresa de manter um estoque extremamente custoso.

**Estratégia de demanda: sistema de reservas** – outra estratégia usada para reduzir as flutuações da demanda é implementar um sistema de reservas pelo qual os clientes basicamente reservam uma parte de seus serviços da empresa para um determinado horário (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 54).

Esse sistema de reservas ainda não é utilizado no seu sentido de tentar equilibrar a demanda com a oferta. A reserva na venda de residências na planta é feita como antecipação de vendas que teriam de ser feitas no lançamento, ou seja, uma venda feita quando o empreendimento ainda não tem registro de incorporação, como já explicado anteriormente. Às vezes, as reservas são também utilizadas para medir a demanda de futuros lançamentos e regular os preços. Nesse último caso as empresas dizem que o preço ainda não está disponível ou está aproximadamente próximo a certo valor, se a demanda se demonstrar muito alta a empresa aumentará o preço.

O sistema de reservas, com o intuito de equilibrar a demanda com a oferta, a que Hoffman *et al* (2009, p. 54) se referem, poderia ser adotado perfeitamente na venda de imóveis na planta. As empresas poderiam formar grupos de interessados em produtos e quando algum grupo fosse grande o suficiente, se construiria o empreendimento que esse grupo estivesse interessado, um sistema que se aproximaria muito ao “preço de custo”, explicado anteriormente. Isso não é feito hoje por nenhuma empresa.

**Estratégia de demanda: desenvolvimento de serviços complementares** – As tentativas e atribuições ligadas à precibilidade podem também ser atenuadas pelo desenvolvimento de serviços complementares que se relacionam diretamente com a oferta do serviço principal (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 55).

No caso da construção não há serviços complementares que possam atenuar a espera. Se uma empresa atrasa a entrega, esta não poderá enviar algo que distraia o cliente, dado que este geralmente depende da venda de outro imóvel e o cronograma tem de ser seguido à risca para

não prejudicar os clientes. Uma providência que a empresa poderia fazer, no caso de atraso, seria oferecer serviço extra gratuitamente, como decoradores e arquitetos para que o cliente vá planejando e diminua o *gap* entre o serviço esperado e o recebido. Ou uma moradia temporária para quem já se comprometeu com a venda da casa e, por culpa da empresa, terá de sair de casa e não tem onde morar.

Já em relação à espera por algum atendimento, durante os três anos de construção, a estratégia de demanda em questão serve perfeitamente para a indústria da construção.

**Estratégia de demanda: desenvolvimento de demanda fora do período de pico** – essa estratégia pode reduzir os efeitos da perecibilidade de duas maneiras. Primeiro, o provimento de serviços durante os períodos de pico pode ser aumentado utilizando os períodos fora do pico para a preparação para períodos de maior demanda (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 55).

Essa prática pode e deve ser utilizada pelas construtoras que têm picos de demanda todas as vezes que se chega próximo à entrega de um empreendimento.

**Estratégia de oferta: Utilização de funcionário meio período** – além de gerenciar a demanda do cliente, os efeitos da perecibilidade também podem ser minimizados por meio de estratégias que tornam disponível oferta adicional em tempos de necessidade (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 56).

Essa é uma solução plausível para as empresas nos períodos de picos. Para as incorporadoras / construtoras é relativamente fácil aumentar o pessoal em períodos de pico, dado que esses picos de demanda são previsíveis (entrega de chaves).

**Estratégia de oferta: compartilhamento da capacidade** – formando um tipo de serviço cooperativo com outros provedores de serviços, o que permite aos cooperantes expandir sua oferta de serviços como um todo (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 56).

Essa prática é comum no mercado de construção. Muitos empreendimentos são lançados em conjunto, com parcerias entre incorporadoras / construtoras diferentes, exatamente porque não tem capacidade física e financeira de atuarem sozinhos.

**Estratégia de oferta: preparação antecipada para expansão** – essa estratégia pode economizar meses de reação às pressões de demanda, sem mencionar os milhares de dólares em custo de expansão. No esforço de se preparar com antecedência para a expansão, muitas empresas de serviço estão adotando uma orientação de longo prazo com respeito à construção de suas instalações físicas (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 57).

Essa prática ainda não é usada pelas empresas de incorporação e construção, mas poderia ser.

**Estratégia de oferta: utilização de terceiros** – o uso de terceiros aumenta a oferta de serviços, esse tipo de arranjo pode também expor os clientes a ofertas de outros competidores (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 57).

Essa prática é utilizada nas vendas, quando as incorporadoras / construtoras contratam empresas de vendas terceiras, estas têm uma gama de outros empreendimentos de concorrentes para oferecer para os clientes. Já nos serviços de atendimento, isso varia de empresa para empresa. A empresa pesquisada terceiriza todo o atendimento pré e pós venda, no entanto, essa empresa terceira não possui contingente extra para picos de demanda.

**Estratégia de oferta: Aumento da participação do cliente** – Outro método para aumentar a oferta de serviços disponíveis é fazer o cliente realizar parte do serviço (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 58).

O mercado da construção residencial já pratica isso. O cliente, ao fazer diversos cheques para a empresa de venda distribuir, está fazendo um trabalho que seria de responsabilidade das empresas de venda.

Outro ponto é que o cliente tem de terminar o acabamento da residência, um trabalho que antes era das incorporadoras / construtoras e agora foi passado para o consumidor. Outros exemplos são os diversos outros encontros dos clientes com outras empresas de serviços que poderia ser centralizados na incorporadora / construtora, mas não são.

### 5.3.5 CONCLUSÃO DA DISCUSSÃO

A contraposição dos problemas e soluções das quatro características dos serviços com a prática do mercado possibilita fazer algumas considerações. Constatou-se que todas as situações descritas na teoria encontram uma situação equivalente na indústria da construção.

Para facilitar o entendimento resume-se, no Quadro 25, o que foi constatado neste capítulo. O sinal X indica que o problema existe na indústria da construção residencial e que as soluções são aplicadas pela indústria ou se não aplicadas, são plausíveis de serem utilizadas pela indústria. O sinal O significa que os problemas ou soluções existem na indústria da construção, mas têm de ser tratados com ressalvas.

**Quadro 25 - Problemas e Soluções em Serviços x Práticas da Construção Civil Residencial**

| <b>Intangibilidade</b>                                  |          |                                                                     |          |
|---------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Problemas</b>                                        |          | <b>Soluções</b>                                                     |          |
| Impossibilidade de ser armazenado                       | <u>O</u> | Uso de indícios tangíveis                                           | X        |
| Falta de proteção por meio de patentes                  | X        | Uso de fontes pessoais de informação                                | X        |
| Dificuldade para mostrar ou comunicar serviços          | X        | Criação de sólida imagem organizacional                             | X        |
| Dificuldade para determinar preços de serviços          | X        |                                                                     |          |
| <b>Inseparabilidade</b>                                 |          |                                                                     |          |
| <b>Problemas</b>                                        |          | <b>Soluções</b>                                                     |          |
| Conexão física com o provedor de serviço com o serviço  | X        | Ênfase na seleção e treinamento de pessoal de contato com o público | X        |
| Envolvimento do cliente no processo de produção         | X        | Gerenciamento do cliente                                            | X        |
| Envolvimento de outros clientes no processo de produção | X        | Uso de múltiplas localizações                                       | X        |
| Desafios especiais na produção em massa de serviços     | X        |                                                                     |          |
| <b>Heterogeneidade</b>                                  |          |                                                                     |          |
| <b>Problemas</b>                                        |          | <b>Soluções</b>                                                     |          |
| Falta de controle na qualidade e padronização difíceis  | <u>O</u> | Customização                                                        | X        |
|                                                         |          | Padronização                                                        | X        |
| <b>Percibilidade</b>                                    |          |                                                                     |          |
| <b>Problemas</b>                                        |          | <b>Soluções</b>                                                     |          |
| Demanda maior do que a oferta máxima disponível         | X        | Estratégia de demanda: fixação criativa de preços                   | X        |
| Demanda maior do que o nível ótimo de oferta            | X        | Estratégia de demanda: sistemas de reservas                         | X        |
| Demanda menor do que o nível ótimo de oferta            | X        | Estratégia de demanda: desenvolvimento de serviços complementares   | <u>O</u> |
|                                                         |          | Estratégia de demanda: desenvolvimento de demanda fora do período   | X        |
|                                                         |          | Estratégia de oferta: utilização de funcionário de meio período     | X        |
|                                                         |          | Estratégia de oferta: compartilhamento de capacidade                | X        |
|                                                         |          | Estratégia de oferta: preparação antecipada para expansão           | X        |
|                                                         |          | Estratégia de oferta: utilização de terceiros                       | X        |
|                                                         |          | Estratégia de oferta: aumento da participação do cliente            | X        |

**Legenda:** O com ressalvas  
X sem ressalvas

Como se pode verificar no Quadro 25 e ao longo desta seção, as únicas características que não se encaixam perfeitamente e têm de ser tratadas com ressalva são: relativo à intangibilidade, a impossibilidade de ser armazenado é um problema que existe apenas parcialmente na indústria estudada, dado que produto pode ser armazenado, ou seja, a residência na planta não deixa de existir no dia seguinte se não for vendida. Entretanto, toda a experiência de serviços envolvida no processo não pode ser armazenada. Relativo à heterogeneidade, o problema da falta de controle na qualidade e padronização difíceis ocorre também de maneira parcial na indústria estudada, dado que o controle de qualidade e a garantia de que as unidades vendidas sejam idênticas é de fácil controle, no entanto, a heterogeneidade do relacionamento com os clientes durante o período de construção e garantia é inevitável. E relativo à precibilidade, o desenvolvimento de serviços complementares também pode ser aplicado parcialmente, dado que em uma espera por atendimento antes das chaves o caso é como em qualquer serviço, no caso de um atraso na obra atenuar a espera se torna mais difícil.

As ressalvas, apontadas no Quadro 25, e a semelhança dos imóveis na planta com os serviços são causadas pelo fato da venda ser realizada antes da produção. A diferença fundamental entre um imóvel na planta e um serviço “puro” é que, no primeiro caso, o final do processo (sem considerar a garantia) culmina com a posse de um bem e, no segundo caso, não há posse de nada tangível. Devido a esse fator de tangibilidade no final, outra diferença importante é notada, a produção e o consumo não ocorrem simultaneamente como nos serviços puros (HOFFMAN *et al*, 2009, p. 39), no mercado de imóveis na planta o consumo se dá após a venda.

Outro ponto a se ressaltar, é que a intangibilidade do imóvel na planta, no momento da venda, o torna diferente de outros bens duráveis também. Como se nota no Quadro 26, o imóvel é o único bem durável a apresentar a intangibilidade no momento da venda.

**Quadro 26 - Tagibilidade no Momento da Venda**

|                         | Tangível na Venda | Intangível na Venda |
|-------------------------|-------------------|---------------------|
| Imóveis novos           |                   | X                   |
| Automóveis              | X                 |                     |
| <b>Eletrodomésticos</b> |                   |                     |
| <b>Linha Branca</b>     |                   |                     |
| Fogão                   | X                 |                     |
| Refrigerador            | X                 |                     |
| Lavadora                | X                 |                     |
| Forno de Microondas     | X                 |                     |
| Coifa                   | X                 |                     |
| Depurador de Ar         | X                 |                     |
| Lava-Louça              | X                 |                     |
| Condicionador de Ar     | X                 |                     |
| Cave de Vinho           | X                 |                     |
| <b>Linha Marrom</b>     |                   |                     |
| Aparelho de Televisão   | X                 |                     |
| Aparelho de Som         | X                 |                     |
| DVD Player              | X                 |                     |
| CD Player               | X                 |                     |

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do contexto apresentado, o imóvel na planta pode ser considerado, portanto, um produto misto, um pacote no qual uma empresa é contratada para prestar o serviço de construção, administração do fluxo de pagamento do cliente, efetuar as personalizações demandadas pelo cliente e no final entregar o bem. Um produto que possui três anos de intangibilidade e características iguais as dos serviços e após esses três anos se iguala aos outros bens duráveis, com serviços agregados em torno do produto, principalmente ligados às garantias e finalização do bem.

## **5.4 PROGRAMA DE RELACIONAMENTO DA EMPRESA**

A seguir será apresentado e analisado o programa de relacionamento da empresa estudada. Esta análise contribui para se atingir o objetivo principal de verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de imóveis residenciais novos, além dos objetivos secundários de investigar se e como o MR é utilizado em uma empresa do setor de imóveis residenciais novos e investigar se a baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos prejudica a utilização do MR.

A análise do programa de relacionamento da empresa contribui para se responder a todas as questões propostas neste estudo, no entanto, responde principalmente as questões relativas à atuação das empresas nesse mercado: - As empresas do setor de imóveis residenciais novos atuam de acordo com a teoria do MR?; e - As empresas do setor de imóveis residenciais novos entendem MR como programas de relacionamento?

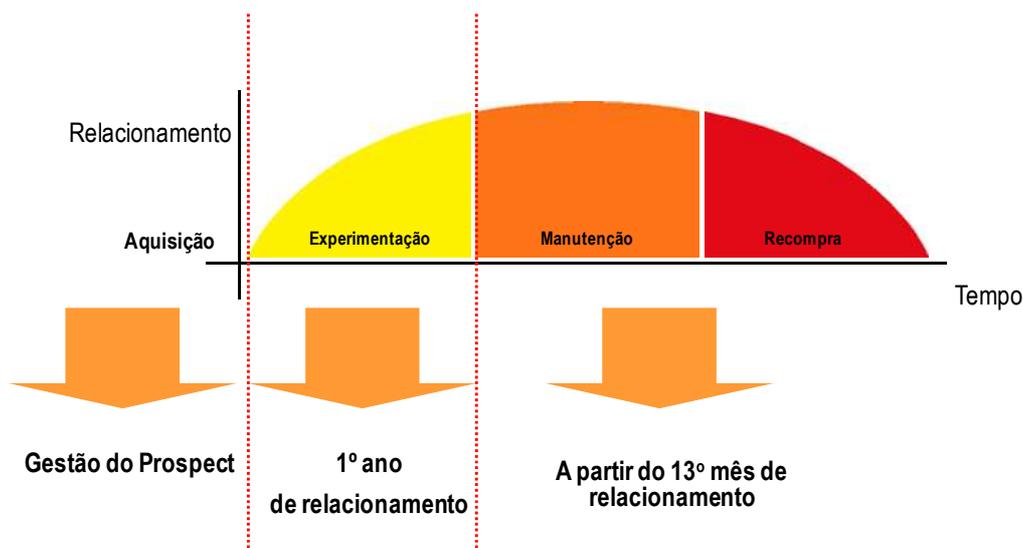
O programa foi elaborado pela agência publicitária que atende a empresa. Cabe ressaltar que o nome da empresa foi modificado para Empresa X, e algumas partes que facilitavam a identificação da empresa também foram modificadas.

### **5.4.1 PRINCIPAIS CONCEITOS**

O entendimento dos gestores de marketing entrevistados acerca de MR pode ser resumido ao que será exposto, dado que quando questionados sobre o assunto, todos apontaram para esse programa como a resposta.

A empresa inicia o plano definindo o que entende por relacionamento, utilizando a Figura 39.

**Figura 39 – Fases do Relacionamento com o Cliente**



Fonte: Plano de Relacionamento da Empresa Estudada

A fase denominada “Gestão de Prospect” não é feita pela incorporadora / construtora, apesar de estar considerada no programa. A única parte da empresa que tem ações de gestão dos possíveis compradores (*prospects*) é a empresa própria de venda.

A gestão de *prospects* da empresa de venda envolve calcular a propensão de compra de possíveis clientes e colocar essa lista em ordem de classificação, fornecendo assim, listas com contatos de possíveis clientes, denominadas “*mailings*”, melhores e mais precisos. A gestão de *prospects*, portanto, é tão somente fornecer listas de possíveis clientes para a força de venda e o que se espera dessa frente de trabalho é que essas informações melhorem a eficácia das ações da empresa de venda.

Entretanto, como o foco deste estudo é na incorporadora / construtora e não na empresa de venda, pode-se considerar que não existe a gestão de *prospects*. Sendo assim, conclui-se que a empresa estudada considera que o relacionamento com o cliente se inicia apenas após a compra.

Segundo os gestores entrevistados, o período de tempo definido para cada cor da Figura 39 é de um ano e o fato da recompra se encontrar no terceiro ano foi um erro que a agência, responsável pela elaboração do plano, cometeu. No terceiro ano o cliente não poderia recomprar um imóvel sendo que nem sequer recebeu o que adquiriu.

Portanto, deve-se considerar que o primeiro período, a “Experimentação”, se estende por um ano e o segundo, a “Manutenção”, dura mais dois anos, totalizando os três anos até a entrega da chave, como se verifica nas Figuras 41, 43 e 44, que detalham as ações mês a mês e são mostradas mais adiante. Os gestores ainda enfatizam que este plano não visa a “recompra” e sim que o cliente se torne um “advogado da marca”.

O programa de relacionamento da empresa também inclui um quadro resumo, dividido nos mesmos quatro períodos, conforme o Quadro 27, especificando o objetivo de cada fase, o modo do cliente (situação atual do cliente) e os respectivos objetivos da comunicação:

**Quadro 27 – Definindo o Relacionamento**

|                                 | AQUISIÇÃO                                                         | EXPERIÊNCIA                                                                                               | MANUTENÇÃO                                                                               | RECOMPRA                                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBJETIVO DO NEGÓCIO</b>      | Aumentar a base de clientes                                       | Convencer o cliente de que ele fez o melhor negócio                                                       | Manter a base ativa, informada, segura e satisfeita com sua compra                       | Manter a marca Empresa X “acesa” no cliente                                                              |
| <b>MODO DO CLIENTE</b>          | Propenso a compra de um imóvel                                    | Carência de informação, insegurança                                                                       | Ansioso<br>Na expectativa de concretizar de fato o sonho e iniciar uma nova fase da vida | Já tem uma opinião formada sobre a Empresa X e pode ser um defensor da empresa ou exatamente o contrário |
| <b>OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO</b> | Apresentação dos diferenciais da Empresa X e seus empreendimentos | Detalhamento das informações do programa e as vantagens de ser um cliente Empresa X                       | Minimizar a decepção do cliente, manter o cliente informado                              | Entender as suas necessidades para ofertar um novo empreendimento se for o caso                          |
|                                 | Oferta de Produtos                                                | Reafirmação da promessa feita na hora da compra e demonstração de que o cliente pode confiar na Empresa X | Administração do conflito e a oferta de momentos de encantamento                         |                                                                                                          |
|                                 |                                                                   | Abrir canais de contato entre cliente e Empresa X e incentivo da interatividade                           | Manter o cliente com a sensação de que fez a melhor escolha                              |                                                                                                          |

Fonte: Programa de Relacionamento da Empresa X

Como explicado anteriormente, a fase denominada “aquisição” não é foco deste programa. Só consta no quadro por que houve uma falta de comunicação entre a agência que elaborou o programa e os gestores da empresa estudada, além das pressões da chefia da empresa em relação ao prazo de entrega.

Na fase da “Experiência”, conforme o Quadro 27, a empresa tem o objetivo de “convencer o cliente de que ele fez o melhor negócio”. A razão disso, é que os gestores da empresa acreditam que a dissonância cognitiva é grande, se comparado aos mercados de bens de consumo.

Analisando as características da fase de experiência, uma questão intuitiva foi colocada para os gestores entrevistados: Sabendo que o cliente terá enormes prejuízos financeiros se desistir da compra, como os 6% sobre o valor do imóvel, pagos à empresa de venda, a taxa jurídica

de, aproximadamente, 1% a 2% do valor do imóvel (varia de empresa para empresa), se o cliente decidir repassar o imóvel no período entre o lançamento e a entrega de chaves, além do tempo despendido em todo o processo, existem clientes que desistem da compra nesse período? Se sim, qual o percentual de clientes compra e desiste nesse período? E é realmente necessário um ano para convencer o cliente de que ele fez a melhor compra? Um ano não seria um período muito longo?

A resposta dos gestores foi que, esse período longo para convencer o cliente que ele fez um bom negócio foi influenciado pelo “trauma” que a empresa está passando. Como a base de clientes cresceu estrondosamente e a área de atendimento continuou com a mesma estrutura de antes do “boom imobiliário”, a empresa teve sérios problemas na qualidade do atendimento. O fato é comprovado pela própria denominação, dada pela empresa, para o período pós compra do cliente, “ciclo de horror”. Um alto nível de reclamação e insatisfação foi medido e essa é a principal razão pela qual foi desenhado um período tão longo para o convencimento dos clientes.

Quanto ao percentual de clientes que desistem, a empresa não tem esse número. Os bancos de dados são praticamente inexistentes, por exemplo, sabe-se que o número de clientes ativos cresceu muito, mas só existe uma estimativa do número de clientes ativos de 2008 em diante e não dos anos anteriores, pois foi em 2008 que a empresa iniciou a construção do banco de dados.

O “Modo do Cliente” (situação atual do cliente – 2ª linha do Quadro 27), no estágio de “Experiência”, considera que o cliente está “inseguro por falta de informações”, baseado no conhecimento anterior dos gestores e nas reclamações dos clientes antigos.

Os gestores acreditam que, o conteúdo diferenciado de sua comunicação, pode ajudar a alcançar os objetivos de cada fase. O conteúdo das cartas não foi aberto para este estudo, devido ao seu alto custo para a empresa. No entanto, é possível se ter uma idéia do tom da relação que se deseja manter com os clientes por uma pequena amostra fornecida e reproduzida na Figura 40.

**Figura 40 – Tom da Relação**

***Estamos comprometidos com a sua vida.***

*Nós sabemos que não vendemos imóveis. Aprendemos com você que nosso produto tem outro nome: casa, lar, um lugar para criar filhos, criar cachorros... viver. E viver tem palavras ótimas como conquista, novidade, felicidade, certeza. Mas, ocasionalmente, podem surgir outras palavras: atrasos, falhas... a vida é assim... intensa. E por saber que por trás de cada palavra existem projetos e sonhos, é que nos comprometemos a conversar com você sobre o bom e até sobre o não tão bom assim. Porque omissão não faz parte da nossa vida. Somos uma construtora de lares que há mais de 50 anos sabe, com a razão e com a emoção, o que representa o nosso trabalho na vida dos clientes. A nossa trajetória nos fez conseguir trocar de lugar e pensar um pouco com a cabeça de quem compra. Por isso, inovamos sempre. Procuramos estar à frente das necessidades. Ao mesmo tempo em que criamos novas soluções de morar, implantamos também formas de ouvir, ver e aprender. Tudo para você ter uma certeza: estamos comprometidos com sua vida. E esse compromisso se estende a cada um de nossos profissionais. Alguns você conhecerá pelo nome e todos, com certeza, estarão à sua disposição através de nossa Central de Atendimento.*

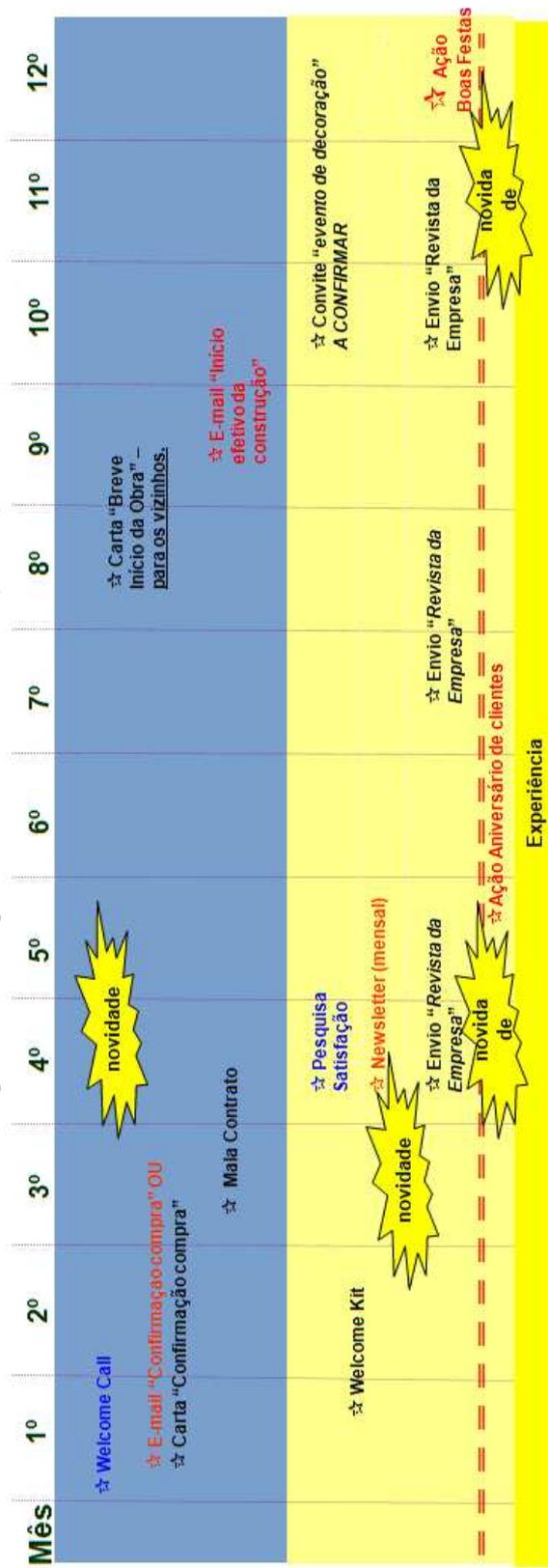
**Fonte:** Fonte: Programa de Relacionamento da Empresa X

É interessante notar que a empresa estava realmente engajada em não omitir os problemas que estavam ocorrendo (“ciclo de horror”), mesmo nessa pequena amostra da Figura 40 se nota a presença de palavras negativas como “atrasos”, “falhas” e conversas sobre o “bom e até sobre o não tão bom assim”.

O último objetivo do estágio “Experiência”, de acordo com o Quadro 27, seria abrir novos canais de contato e incentivar a interatividade. A palavra “novos” aparece, pois este programa é o aperfeiçoamento de outro já existente. Os canais novos seriam as revistas e os boletins informativos, criados no ano de 2008.

Na Figura 41 é demonstrado o plano detalhado do primeiro ano. Alguns esclarecimentos são necessários para o seu entendimento. Há duas cores, pois a empresa divide a comunicação em dois tipos. A primeira (azul) é a “comunicação formal”, que obrigatória e trata de assuntos relativos a obras e burocracia legal. A segunda (amarela), a “comunicação do programa de relacionamento”, é a que visa construir um relacionamento ao longo do período tratado. As comunicações representadas em vermelho serão por meio da internet, as em preto por meios tangíveis e não eletrônicos e as em azul via telefone, conforme a legenda.

Figura 41 – Régua de Relacionamento (Ano 1)



Obs. O envio da Revista é fixo nos meses: janeiro, abril, julho e outubro.

- As comunicações relacionadas à obra são meramente ilustrativas, pois dependem do cronograma de cada obra

| 1º ano: | 08 contatos com cliente (régua antiga)        |                             |
|---------|-----------------------------------------------|-----------------------------|
|         | 22 contatos com cliente (nova régua proposta) |                             |
|         | 03 Revistas                                   | 01 Ação aniversário         |
|         | 09 newsletters                                | 01 Ação Boas festas         |
|         | 01 pesquisa satisfação                        | 01 Evento de decoração      |
|         |                                               | 03 cartas (obras)           |
|         |                                               | 03 comunicações boas-vindas |

☆ AÇÕES ON-LINE ☆ AÇÕES OFF-LINE ☆ AÇÕES TLMKT

● Comunicação formal

● Comunicação do Programa de Relacionamento

Fonte: Programa de Relacionamento da Empresa X

Analisando-se o plano de comunicação detalhado mês a mês do período “Experiência” (Figura 41), e confrontando-o com os objetivos propostos de comunicação (Quadro 27) fica clara tentativa de suprir o cliente com mais informação do que ele tinha antes deste programa. O número de contatos passa de 8 para 22, são criadas revistas e boletins informativos (*newsletters*), veículos de comunicação que carregam muito mais informação que os antigos contatos (basicamente cartas). Com isso, o volume de informação que o cliente recebe agora é maior do que a proporção 22 para 8.

Segundo os gestores, o cliente, com toda a comunicação, terá maior noção de que está tratando com uma empresa com grande estrutura, com muitas parcerias exclusivas, aumentando assim sua confiança para com a empresa e, gradativamente, encontrando conforto na decisão que fez.

A fase “Manutenção” tem como objetivo principal “manter a base ativa, informada, segura e satisfeita com a sua compra” (Quadro 27). A empresa considera que o cliente começa a ficar ansioso para receber o novo imóvel. Sendo assim, algumas partes dos objetivos de comunicação são intuitivas e visam minimizar esse sentimento, como manter o cliente informado, com a sensação de que fez a melhor escolha e o oferecimento de momentos de encantamento.

Outras partes da fase de “Manutenção” suscitaram dúvidas que tiveram de ser esclarecidas. Os objetivos de minimizar a decepção do cliente e a de administrar conflitos levam em conta os fatos dos últimos anos de experiência da empresa no trato com os clientes.

A empresa considera inevitável que o cliente vá se decepcionando com o produto ao longo do tempo, com as visitas à obra e a constatação da “realidade”, a de que o cliente viu o produto decorado e fez a compra muito influenciada por ele. No final, o cliente fica com um imóvel que não tem nem mesmo o acabamento mínimo para ser utilizado. Cabe ressaltar que essas são considerações que a empresa faz sem ter base em pesquisa.

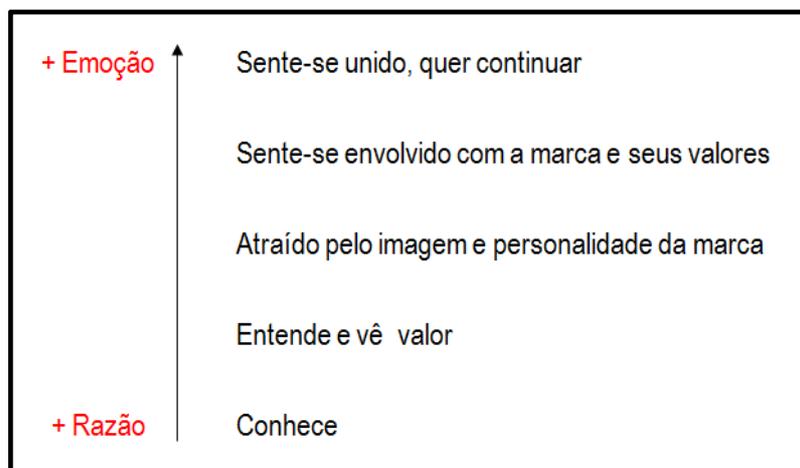
Por sua vez, a administração do conflito se refere ao, já mencionado, “ciclo de horror” em que a empresa admite ainda não ser capaz de suprir a demanda por bom atendimento. Segundo os gestores, as estruturas de expansão estão sendo contratadas para se minimizar ao máximo os conflitos.

Analisando o primeiro ano da fase de “Manutenção” (Figura 43) verifica-se que os contatos aumentam de 10 para 32, sendo que o maior volume de informação passada aos clientes, novamente, é através de revistas e boletins informativos. Nota-se também que sempre que possível a comunicação é feita por meio eletrônico. Os gestores acreditam que manter o cliente informado diminuirá sua ansiedade, assim como amenizará seus sentimentos negativos em relação à empresa.

Outro ponto do programa a se destacar é que, à medida que o tempo passa, a comunicação passa a ser mais voltada para a emoção do que para a razão, considera a empresa. Com isso, foram adicionados convites de degustação que tem o intuito de aguçar todos os sentidos do cliente ligando essas sensações à marca.

Segundo a empresa, a comunicação avança da razão para a emoção ao longo do eixo, representado na Figura 42:

**Figura 42 – Drivers da Mensagem ao Longo do Ciclo de Relacionamento**



Fonte: Programa de Relacionamento da Empresa X

No terceiro ano de relacionamento (Figura 44) ao invés de dois convites de degustação o cliente recebe três convites aumentando o número de “experiências”. Nesse ano, a proposta é aumentar de 12 para 35 contatos. Segundo os gestores, é nesse período de entrega que o problema com os clientes justificavam o nome de “ciclo de horror”.

Figura 43 – Régua de Relacionamento (Ano 2)



Obs 1. O envio da Revista é fixo nos meses: janeiro, abril, julho e outubro.

Obs 2. Se houver verba do parceiro a comunicação "Notícias Parceiro" poderá seguir por MD.

- As comunicações relacionadas à obra são meramente ilustrativas, pois dependem do cronograma de cada obra

2º ano:

10 contatos com cliente (régua antiga)

32 contatos com cliente (nova régua proposta)

04 Revista da Empresa

12 newsletters

01 atualização cadastral

01 Ação aniversário

01 Ação Boas festas

01 convite Evento de Decoração

12 cartas

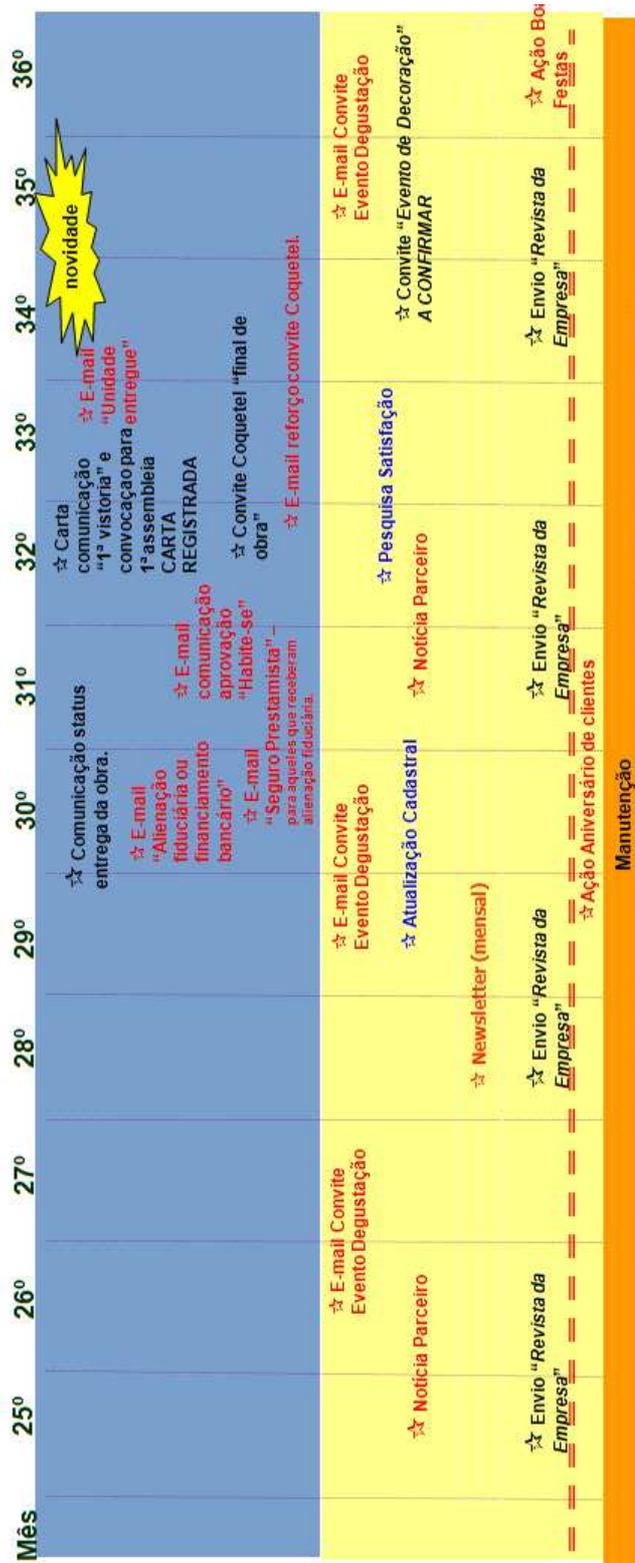
● Comunicação formal

● Comunicação do Programa de Relacionamento

☆ AÇÕES ON-LINE ☆ AÇÕES OFF-LINE ☆ AÇÕES TLMKT

Fonte: Programa de Relacionamento da Empresa X

Figura 44 – Régua de Relacionamento (Ano 3)



Obs 1. O envio da Revista é fixo nos meses: janeiro, abril, julho e outubro.  
 Obs 2. Se houver verba do parceiro a comunicação "Notícias Parceiro" poderá seguir por MD.

- As comunicações relacionadas à obra são meramente ilustrativas, pois dependem do cronograma de cada obra

|         |                                               |                             |                        |
|---------|-----------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| 3º ano: | 12 contatos com cliente (régua antiga)        | 01 Ação aniversário         | 14 cartas              |
|         | 35 contatos com cliente (nova régua proposta) | 01 Ação Boas festas         | 01 pesquisa satisfação |
|         | 04 Revista da Empresa                         | 01 Convite Evento Decoração |                        |
|         | 12 newsletters                                |                             |                        |
|         | 01 atualização cadastral                      |                             |                        |

● Comunicação formal ☆ AÇÕES ON-LINE ☆ AÇÕES OFF-LINE ☆ AÇÕES TLMKT

● Comunicação do Programa de Relacionamento

Fonte: Programa de Relacionamento da Empresa X

Nos anos anteriores não existia a comunicação proposta na Figura 44, como o e-mail esclarecendo sobre o financiamento bancário e todo o trâmite burocrático, já explicado em seções anteriores, fazendo com que o cliente aguardasse passivamente até o 36º mês, na expectativa receber o imóvel nesse mês e, somente nesse momento, viria à tona o fato de que levaria mais pelo menos três meses, para resolver os problemas de financiamento. Visando resolver esse problema, a empresa adiantou o processo de levantamento da documentação do financiamento para o 30º mês, fazendo com que o cliente receba realmente o produto no mês prometido.

As degustações sugeridas estão divididas em cinco categorias que indicam que quanto maior a categoria, maior os recursos empregados pela empresa. O Quadro 28 serve como base para a decisão de quais eventos realizarem para cada grupo de compradores, dependendo do perfil socioeconômico.

**Quadro 28 – “Experiences” (Lista de Sugestões)**

|                                                                                                                                         | Categoria 1                                                                             | Categoria 2                                                                                                                                                                                                                                | Categoria 3                                                                         | Categoria 4                                       | Categoria 5                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Gourmet<br>Wine<br>Beer<br>Charutos<br>Churrasco                                                                                        | Degustação Frangó<br><br>Aula Com Bassi                                                 | Aula Atelier Gourmand<br>Degustação Toro<br><br>Degustação com Amigo                                                                                                                                                                       | Private Gourmet Experience<br>Degustação Enoteca                                    | Full Gourmet Experience<br>Degustação Residencial |                                                                |
| Cinema<br>Teatro<br>Teatro Luxo<br>Sala São Paulo<br>Shows                                                                              | Estréias com acompanhante<br>Estréias com acompanhante<br><br>Estréias com acompanhante | Camarote para 20 -pessoas<br><br>Camarote para 20 Pax                                                                                                                                                                                      | Ingressos Temporada                                                                 |                                                   | Pré estréia para 40 pessoas<br><br>Pocket Show para 40 pessoas |
| Off Road<br>Off Road 2<br>On Road<br>Tennis<br>Futebol<br>Vela<br>Planador<br>Golf<br>Paraquedismo<br>Polo<br>Hipismo<br>Esqui<br>Balão | Locação Quadra Espaço Unisys<br>Dois ingressos para jogo<br>Aula Na represa com BL3     | Passelo para 4 pax<br><br>Locacao quadra com uniforme<br><br>Voo De Planador<br>Clinica de Golf para 2 pessoas<br>Salto Duplo<br>Aula Particular<br>Aula Particular<br>Aluguel de equipamento para esqui<br>Voo de Balão para duas pessoas | Curso De Direção Off Road<br>BMW Driver Training<br>Aula Particular com Grande Nome | Jogo para 15 pessoas                              | Evento para 20 pessoas<br><br>Camarote Fechado                 |
| Day Spa<br>Helix Experience<br>Curso de DJ<br>Travel Experience                                                                         |                                                                                         | L'Occitane<br><br>Quatro aulas práticas para se tomar um DJ                                                                                                                                                                                | Grand Hyatt<br>Voo Panoramico com jantar                                            | Viagens Exdusivas para 2 pessoas                  |                                                                |

Fonte: Programa de Relacionamento da Empresa X

A quarta fase proposta, denominada “Recompra” (Quadro 27), objetiva “manter a marca acesa no cliente”. Segundo a empresa, o cliente já teria uma opinião formada sobre a mesma e poderia ser um defensor da marca ou o contrário. Tornar o cliente um defensor da marca é, segundo os gestores entrevistados, o objetivo principal de todo este programa de relacionamento. A empresa não acredita em recompra, então trabalha para que o cliente advogue em favor da marca e influencie a compra de amigos, parentes e conhecidos.

Ainda segundo os gestores, o objetivo de comunicação descrito nesta fase, de entender as necessidades do cliente e indicar outro imóvel para o mesmo, só foi colocado pela empresa de

comunicação que elaborou este plano, porque esta não conhece o mercado de imóveis profundamente. Essa colocação não faz sentido, dado que o cliente estará, após o 36º mês, acabando de receber o imóvel que ainda necessitará de alguns meses para colocação de acabamento e início de uso.

#### 5.4.2 PARCERIAS

Além dos eventos, que a empresa denomina “experiences”, já comentados, outro ponto forte do programa que os gestores sempre enfatizaram nas entrevistas foram as parcerias. Apesar do programa apresentar as parcerias como “exclusivas”, cabe ressaltar que são exclusivas no sentido de que alguns estabelecimentos concordaram em não dar descontos ou fazerem acordos com outras construtoras, não querendo dizer, no entanto, que outras empresas de segmentos distintos não possam ter os mesmos privilégios que os clientes da empresa estudada.

Na análise da concorrência feita sobre parcerias, a empresa considera que seus concorrentes são os programas Claro Clube, Programa de Fidelidade TAM, FNAC e Clube Folha, conforme o Quadro 29.

**Quadro 29 – Quantidade de Parceiros por Categoria**

|                                                                                     | Serviços | Entretenimento | Lojas     | Jornais e Revistas | Bar/resta/ Outros |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|-----------|--------------------|-------------------|
| <b>Empresa X</b>                                                                    | <b>4</b> | <b>1</b>       | <b>17</b> | <b>1</b>           | <b>0</b>          |
|  | <b>1</b> | <b>2</b>       | <b>0</b>  | <b>1</b>           | <b>0</b>          |
|  | <b>3</b> | <b>1</b>       | <b>0</b>  | <b>2</b>           | <b>2</b>          |
|  | <b>3</b> | <b>1</b>       | <b>0</b>  | <b>0</b>           | <b>1</b>          |
|  | <b>2</b> | <b>2</b>       | <b>0</b>  | <b>0</b>           | <b>3</b>          |

Fonte: Programa de Relacionamento da Empresa X

Não foram pesquisados pela empresa estudada e nem pela agência nenhum dos concorrentes do setor da construção nessa prática de parcerias, apesar de haver material disponível nos *sites*

de alguns concorrentes. Estes não são citados para manter o nome da empresa estudada em sigilo. Os gestores entrevistados informaram que não houve tempo para verificar o que os concorrentes estavam fazendo.

Na eleição dos parceiros foram estabelecidas as seguintes premissas:

- Possuir identidade com a marca;
- Possuir uma identidade com a experiência que queremos proporcionar – tudo que possa proporcionar “qualidade de vida” e “experiência de uma vida confortável”;
- Ser relevantes para o cliente;

E outros fatores que foram considerados:

- Coerência com o tom e a promessa do programa;
- O que falta na sua casa e que podemos te ajudar?
- O que podemos fazer para que você viva confortavelmente?

Pode-se dizer que a essência das parcerias se baseia em descontos em lojas de acabamento, móveis, iluminação e decoração em geral. O restante seriam assinatura de jornais, academias, lavanderia e serviço de mudança.

Para os gestores envolvidos as parcerias conseguidas representam um real diferencial, pois foram eleitos os parceiros mais compatíveis com o negócio da construtora. O principal fator de decisão para a escolha dos parceiros é o fato de que o cliente tem de despende de 20% a 30% do valor do imóvel para torná-lo habitável e a maior parte desse gasto é feito em lojas de acabamento e decoração, segundo a opinião dos gestores. O cliente ganha, então, vantagens financeiras (descontos) nas compras nessas lojas.

Foi permitido o acesso aos parceiros, no entanto, eles não serão listados neste estudo para manter o nome da empresa em sigilo.

### 5.4.3 ANÁLISE DO PROGRAMA DE RELACIONAMENTO

Constatou-se que o programa de relacionamento da empresa tem três pilares principais. O aumento de informação para a melhora na satisfação e diminuição do número de contato dos clientes com as centrais de atendimento e corpo técnico. A criação de experiências para envolver o cliente com a marca e seus valores e o oferecimento de vantagens por meio de parcerias lidando tanto com a parte emocional quanto com a parte financeira racional.

Contrapondo-se o programa de relacionamento apresentado com as cinco partes da gestão do MR apontados por Ferreira e Sganzerlla (*in* GIOIA, 2006, p. 46-51), já descritos em seção anterior, pode-se afirmar que a empresa necessita aperfeiçoar o programa.

A primeira das cinco partes da gestão do MR apontado por Ferreira e Sganzerlla (*in* GIOIA, 2006, p. 46-51) é o item serviços aos clientes. Ressaltam que por trás dos serviços prestados aos clientes está a interação e que interface entre a produção e o consumo deve promovê-la, pois, depois que um produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente.

A empresa promove a interação de maneira limitada. Há interação entre clientes e empresa no programa de relacionamento estudado por meio das experiências promovidas pela empresa (Quadro 27) e, de maneira mais unilateral, nas comunicações e parcerias. O cliente também interage com a empresa nas pesquisas de satisfação. No entanto, interações não planejadas, nos 36 meses abordados pelo programa de relacionamento, são frequentes e não há nenhuma instrução para incentivar a interatividade. E mesmo com relação às interações promovidas pela empresa, nenhuma menção foi feita, nas entrevistas e no material escrito coletado, sobre ênfase na interatividade. Fica claro, portanto, que a interação em questão não é foco do programa de relacionamento da empresa.

O segundo item da gestão do MR seria o banco de dados de clientes. Para eles, é incontestável a contribuição de um banco de dados para a construção de relacionamentos construtivos com os clientes. No caso estudado, não existe um banco de dados que possa contribuir para a construção de relacionamentos construtivos.

O terceiro item da gestão do MR é relativo às ações de marketing para os colaboradores. Para os autores, o processo de conscientização dos funcionários é muito importante, mesmo

aqueles que não têm contato direto com os clientes. No entanto, nada relativo a treinamento de funcionários foi mencionado pelos gestores entrevistados e nem no programa de relacionamento da empresa.

A comunicação com os clientes é o quarto item da gestão do MR. Segundo os autores, o CRM pressupõe o diálogo entre a empresa e os clientes e que essa comunicação seja individual. Portanto, é essencial que as interações se concentrem em uma geração mútua de valor, com base em uma relação de confiança, comprometimento e cooperação.

A comunicação com o cliente não é personalizada. A comunicação existente no plano de relacionamento da empresa, cartas, *e-mails* e revistas tentam gerar valor mútuo, confiança e comprometimento, como defendido pelos autores, no entanto, é unilateral e não um diálogo e é feita de forma padronizada, nunca personalizada. A única diferenciação feita pela empresa é na escolha das experiências (Quadro 27), que são eleitos de acordo com o padrão de cada empreendimento. Entretanto, os clientes de cada empreendimento são tratados como um grupo homogêneo, o que não corresponde a realidade.

O quinto e último ponto da gestão de MR aborda as ações de fidelização / retenção de clientes. Segundo eles, deve haver um ciclo de comunicação com o cliente; fazer junto com o cliente; ouvir cuidadosamente; pesquisar respeitosamente; descobrir a força da propaganda de resposta direta; transformar compradores em adeptos. Nessas regras, é muito importante a mensuração, ou seja, de se desenvolverem pesquisas sistemáticas com os clientes.

Há uma pesquisa de satisfação que não é feita sistematicamente porque só foi feita em 2008 e em 2009 foi simplificada. O ciclo de comunicação com o cliente, desenhado para o programa de relacionamento, não considera a pesquisa de satisfação como a fonte de informações que alimenta o início de cada ciclo. Falta, portanto, que o ciclo se feche ou se abra com alguma “mensuração”, conforme denominado pelos autores, informações que alimentariam as modificações dos novos ciclos.

O Quadro 30 resume os cinco pontos discutidos:

**Quadro 30 - Gestão do MR x Práticas do Programa de Relacionamento**

|   | Gestão do MR                                | Resumo                                                                                                                   |
|---|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Serviços aos clientes                       | Não se promove a interação nos contatos.                                                                                 |
| 2 | Banco de dados de clientes                  | Não é utilizado o banco de dados para a construção de relacionamentos construtivos.                                      |
| 3 | Ações de marketing para os colaboradores    | Não há ações de marketing para colaboradores.                                                                            |
| 4 | Comunicação com os clientes                 | Comunicação é em massa e não individual.                                                                                 |
| 5 | Ações de fidelização / Retenção de clientes | O ciclo de ação, proposto no programa de relacionamento, não é alimentado pela mensuração das opiniões dos consumidores. |

Fonte: Elaborado pelo autor

O resumo da contraposição das cinco partes da gestão do MR, proposta por Ferreira e Sganzerlla (*in* GIOIA, 2006, p. 46-51), com as práticas propostas no programa de relacionamento da empresa estudada revelam que essas têm de ser modificadas para se alcançar um relacionamento efetivo com o cliente, dado que nenhuma das proposições dos autores foi encontrada no programa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo tem por objetivo sintetizar as principais conclusões do estudo, apresentando as respostas para as questões propostas, as limitações do estudo e recomendações de estudos futuros para o tema.

### 6.1 CONCLUSÕES

O estudo da teoria do MR apontou para uma evolução de relações bilaterais, somente entre clientes e empresa (BERRY, 1983; MCKENNA, 1991; PORTER, 1991 *apud* GUMMESSON, 2005; VAVRA, 1993; PEPPERS; ROGERS, 1993; SHETH; PARVATIYAR, 1995; GORDON, 1998) para relações mais complexas envolvendo outras partes ou relações em rede (BALLANTYNE, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; NICKELS; WOOD, 1999; GRONROOS, 2000; GUMMESSON, 2005). Também se constatou que as definições do MR estão evoluindo, em termos de abrangência, de tal forma que se confundem com a própria definição de marketing (MORGAN; HUNT, 1994; NICKELS; WOOD, 1999; GRONROOS, 2000; GUMMESSON, 2005).

Já o estudo de caso possibilitou que se alcançassem todos os objetivos propostos e se respondessem todas as questões levantadas neste estudo. A parte introdutória, o esclarecimento da forma como a empresa atua em marketing de maneira geral, iniciou o processo de cumprimento do objetivo principal de verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de imóveis residenciais novos e dos objetivos secundários de entender o funcionamento geral do mercado de imóveis residenciais novos e investigar se e como o MR é utilizado em uma empresa do setor de imóveis residenciais novos.

Quanto às questões de estudo, a parte introdutória do estudo de caso contribuiu na resposta, ainda que de forma inicial, da questão principal - Se e como a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis residenciais novos? – e das seguintes questões: a) Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?; b) As empresas do setor de imóveis residenciais novos atuam de acordo com a teoria do MR? e c) As empresas do setor de imóveis residenciais novos entendem MR como programas de relacionamento?

Da parte introdutória, concluiu-se que a empresa apresenta um ambiente limitado para a aplicação do MR, pois todos os assuntos relativos ao marketing pareceram ser secundários para a empresa. O resultado obtido foi, portanto, de um conhecimento bastante simplificado acerca do marketing, sinalizando que essa empresa do setor imobiliário tem um longo caminho a percorrer para alinhar as suas práticas com as teorias de MR abordadas neste estudo e que entende o MR como sendo um simples programa de relacionamento.

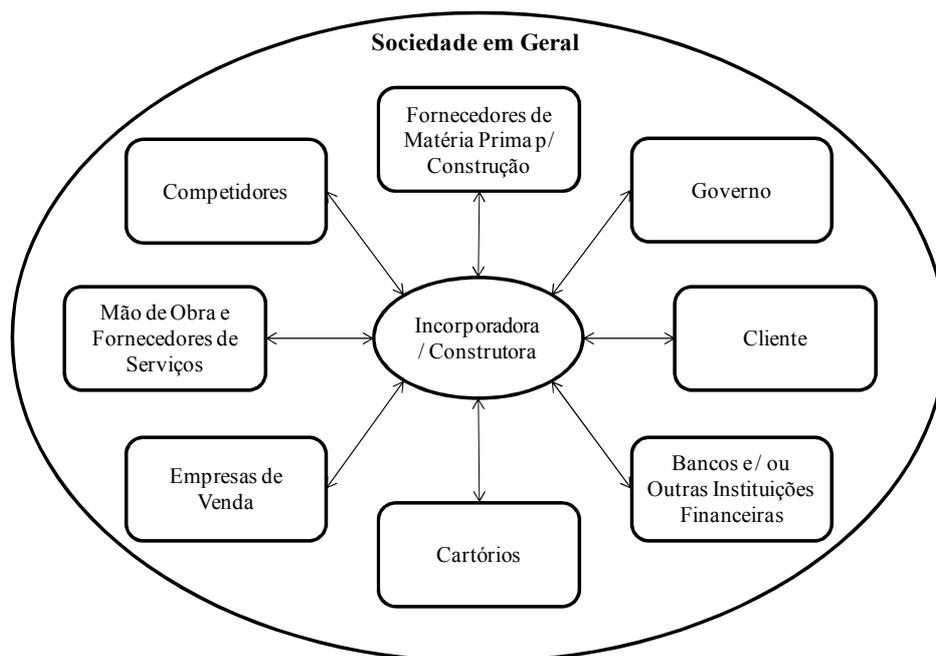
O estudo do funcionamento da cadeia produtiva da construção civil residencial de imóveis na planta, segunda parte do estudo de caso, por sua vez, contribui de forma preponderante para se atingir o objetivo principal, de verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de imóveis residenciais novos, assim como os objetivos secundários de entender o funcionamento geral do mercado de imóveis residenciais novos e investigar se a baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos prejudica a utilização do MR.

Consequentemente, o entendimento da cadeia produtiva contribui também de maneira decisiva, para se responder à questão principal - Se e como a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis residenciais novos? - bem como, para responder às seguintes outras questões: a) Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?; b) Os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR?; e c) A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR?

Verifica-se que uma empresa no setor da construção civil residencial necessita “identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos” (Gronroos, 2000, p.242-3) com diversas partes, mostrados na Figura 45.

O relacionamento mais importante é entre a incorporadora / construtora e o cliente, o que Gummesson (1999, p.50) denomina o “*duo clássico*”, relacionamento parental em marketing. Coincidentemente, esse também é o relacionamento mais longo, se comparado com o relacionamento da empresa com as outras partes. Esse relacionamento com o cliente após a compra varia de cinco a oito anos, dependendo do período em que o cliente efetuou a compra.

Figura 45 – Relações da Incorporadora / Construtora



Fonte: Elaborado pelo autor

Da observação desse relacionamento surge o primeiro fator que ajuda a suportar a teoria de que os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR. O fator considerado para tal conclusão é:

- 1) O cliente é obrigado a se relacionar com a empresa no período da construção e da garantia (pós-chaves), não havendo, como em outros mercados, a possibilidade de migração dos clientes para outras empresas;

O fato de se criar uma “obrigação” do cliente em se relacionar com a empresa, leva a conclusão de que essa indústria tem o cliente “blindado” com a empresa. É uma característica única, somente encontrada em empresas que vendem imóveis na planta, pois praticamente não existe a saída de clientes durante a construção do produto, devido ao alto custo financeiro em caso de desistência.

Já as indústrias que produzem outros bens duráveis também têm um relacionamento com o cliente após a venda, no entanto, se restringem ao oferecimento financiamentos, acordos de leasing, garantias e serviços de transporte para clientes, conforme colocado por Hoffman *et al* (2009, p.4), ou seja, não disfrutam desse longo período de relacionamento na produção do bem.

Além do relacionamento entre empresa e cliente, verifica-se também que as empresas do setor estudado necessitam “identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos” (Gronroos, 2000, p.242-3) com seus fornecedores de matérias primas (Figura 45), como cimento, materiais de construção, bem como, com os fornecedores da principal matéria prima, o terreno.

A empresa tem de fazer o mesmo com os relacionamentos com a mão de obra e os fornecedores de serviços (Figura 45), que seriam compostos por um grupo principal, os funcionários da empresa e os prestadores de serviços terceirizados, que vão desde empresas terceirizadas de serviços administrativos, empresas de consultoria até empresas que alugam guindastes e equipamentos pesados de construção.

Os competidores também são considerados nos relacionamentos da Incorporadora / Construtora, tanto como colaboradores quanto concorrentes, pois como defende Gummesson (2005, p.64) a indústria da construção vive em competição, contudo, de tempos em tempos, são revelados cartéis secretos, nos quais os concorrentes dividiram o mercado e arquitetaram ofertas de preço para ajudar “um colega” eleito a ganhar o contrato. Ainda segundo o autor, com a colaboração, ênfase do MR, a competição acontece entre redes de firmas, ao invés de entre firmas individuais.

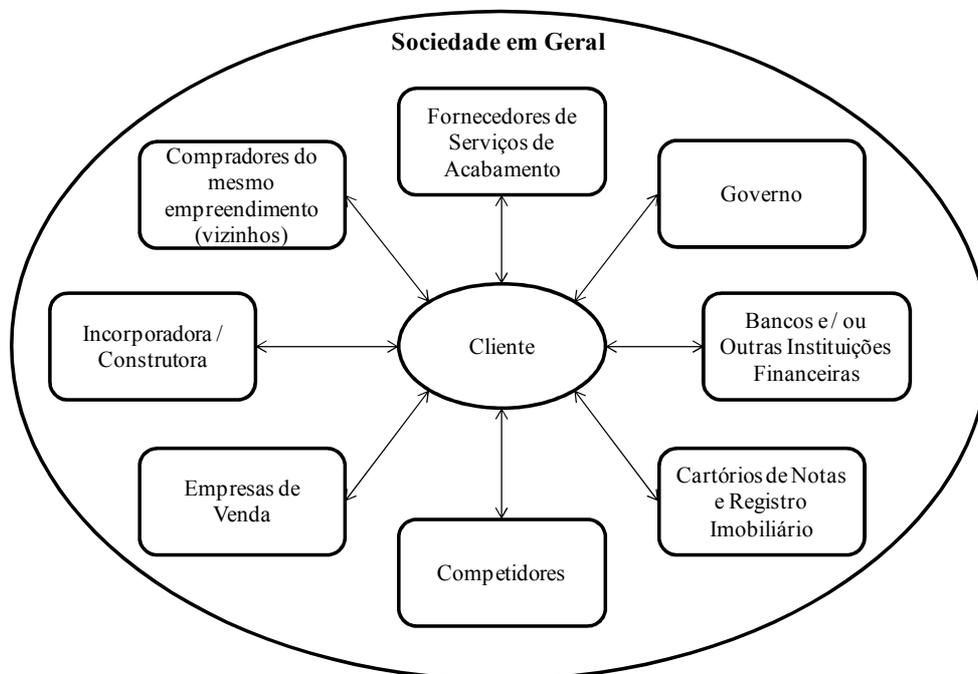
O governo é outra parte importante com a qual a empresa tem de estabelecer, manter e melhorar o relacionamento (Figura 45), utilizando-se de profissionais (lobistas). No setor da construção civil, talvez seja até mais importante a relação com o governo se comparado com outros setores, dado a função social do produto. Um grande exemplo do que um bom relacionamento com o governo pode resultar nesse setor é o programa “Minha Casa Minha Vida” do governo federal, que juntamente com diversas empresas de capital aberto, como a estudada, fizeram uma parceria que irá alavancar o mercado imobiliário popular (Figura 21).

Os outros relacionamentos com empresas de vendas, cartórios, bancos e outras instituições financeiras, além da sociedade em geral (Figura 45), como instituições beneficentes, universidades, etc, seguem o mesmo raciocínio das outras partes acima descritas.

O estudo da cadeia produtiva da indústria da construção civil residencial também possibilitou o levantamento dos relacionamentos e encontros que os clientes têm que realizar para efetuar a compra de um imóvel na planta. Pode-se afirmar, pelo estudo do processo, que é uma das compras mais complexas com a qual um consumidor pode se deparar.

A Figura 46 faz a representação das diversas partes que se relacionam ou tem um encontro com os consumidores de imóveis na planta no processo de compra, recebimento e utilização do produto.

**Figura 46 – Relações do Cliente**



Fonte: Elaborado pelo autor

Do entendimento da dinâmica representada na Figura 46, surge o segundo fator que ajuda a suportar a teoria de que os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR. O fator considerado para tal conclusão é:

- 2) A complexidade do processo de compra, recebimento e utilização do imóvel cria diversos encontros entre os clientes e as diversas partes envolvidas, oportunidades para as empresas do setor criarem e cultivarem o relacionamento com os clientes;

A aquisição de um imóvel na planta é muito complexa (Figura 46), tendo o cliente que passar por diversas etapas para efetuar a compra, receber o imóvel e utilizá-lo, situação essa que cria diversos encontros entre os clientes e as diversas partes envolvidas, oportunidades que as empresas do setor podem utilizar para auxiliar no cultivo do relacionamento e para oferecerem mais serviços, pois, como exposto por Gronroos (1995, p.XXIV), os elementos de serviços nos relacionamentos com os clientes são formas importantes de se criar vantagem competitiva.

Dentre os relacionamentos apontados na Figura 46, do ponto de vista do cliente, os mais longos são com a incorporadora / construtora e com os bancos para aqueles que financiam o produto. O primeiro relacionamento, como dito anteriormente, pode durar de cinco a oito anos e o segundo de alguns meses a trinta anos.

Outros relacionamentos que os clientes terão são com fornecedores de acabamento, dado que a indústria da construção civil residencial transfere para o cliente uma parte do trabalho que seria sua. Cabe ressaltar que nenhuma outra indústria entrega um produto que não possa ser utilizado como acontece no mercado estudado. Os exemplos mais comuns de acabamentos que o cliente necessitará para terminar o produto adquirido são: pisos, móveis, gesso, vidros para fechar a sacada, *box* para banho, metais de banheiro, medidores individuais de água e gás, aquecedor de água e persianas. Nota-se também que muitos desses relacionamentos são de longo prazo, dado que diversos acabamentos têm serviços de garantia que variam, a grosso modo, de 1 a 5 anos.

O relacionamento com outras incorporadoras / construtoras, denominados “competidores” na Figura 46, são relações que os clientes mantêm com outros ofertantes de imóveis. Como defende Gummesson (2005, p. 60), em um mercado competitivo o fornecedor nunca pode ter a certeza de que tem o consumidor no bolso e vice-versa.

Outras partes que aparecem na Figura 46 são encontros que se passam no período entre a compra e a entrega das chaves do imóvel com empresas de venda, cartórios e compradores do mesmo empreendimento, que futuramente se tornarão vizinhos.

Apesar dos relacionamentos e encontros com o banco, com os fornecedores de acabamento, com a empresa de venda, cartórios e compradores do mesmo empreendimento fazerem parte do mesmo processo de compra, demonstra-se no estudo de caso que a incorporadora / construtora pouco sabe sobre o que acontece nessas interações. Esse é, portanto, um campo de oportunidades existente para se incluir em programas de relacionamento e tornar as atividades do setor mais voltadas para o MR.

O governo é outra parte considerada na Figura 46, um ente que tem um relacionamento indireto com o cliente na compra de imóveis na planta, pois suas decisões influenciam o prazo de pagamento, a taxa de juros (custo para o cliente), as regras para se ter acesso ao FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), ou seja, as suas decisões influenciam o acesso a recursos fundamentais para a compra do produto em questão.

Outros setores da economia também recebem incentivos e estão sob a regulamentação de órgãos governamentais, no entanto, devido ao grande montante de recursos empregados nas transações de imóveis, tanto por parte dos clientes como por parte das empresas envolvidas, não há setor que dependa mais da interferência governamental para que haja atendimento da demanda. E, por último, também foi considerado na Figura 46 a sociedade em geral, dado que o consumidor nela vive.

O cenário encontrado (Figura 45 e 46) no setor imobiliário é, portanto, muito mais parecido ao que Gummesson (2005) denomina rede de relacionamentos do que uma simples relação bilateral entre cliente e empresa. Outros bens duráveis não possuem tantos encontros e partes envolvidas em seus processos de compra, recebimento e utilização. Esses são muito mais simples tendo o cliente que, no máximo, receber o produto no domicílio ou voltar a loja quando esta receber o produto.

Essa segunda fase do estudo de caso, por conseguinte, já esboça a resposta da maioria das questões propostas neste estudo. Para a questão principal - Se e como a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis residenciais novos? - a resposta parcial é que a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis na planta porque os processos da cadeia produtiva se mostram favoráveis à aplicação do MR, e a inibição de novos contatos com os clientes causados por uma baixa taxa de recompra parece ser suplantada pela complexidade do processo de compra, recebimento e utilização que cria oportunidades de intensificação do relacionamento.

Em relação às outras questões que a segunda parte do caso ajuda a responder, a primeira questão - Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos? - tem o esclarecimento de toda a dinâmica relativa à incorporação, construção e vendas. É sem dúvida a parte mais importante do estudo de caso e, cabe ressaltar que é um assunto muito pouco explorado pela academia.

A segunda questão - Os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR? - apresenta uma resposta parcial positiva, devido ao privilégio desse mercado de ter o cliente atrelado a empresa durante o período de construção e garantia e a oportunidade de melhorar o relacionamento com o cliente, criada pela complexidade do processo de compra, recebimento e utilização do produto, fatores 1 e 2 apresentados anteriormente.

E a terceira questão - A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR? – Apresenta uma resposta parcial negativa, pois apesar de uma baixa taxa de recompra teoricamente diminuir o contato do cliente com a empresa, o funcionamento da cadeia mostra que há muita oportunidade e tempo para se aplicar o MR.

A terceira parte do estudo de caso, a análise do produto e discussão de qual seria sua classificação, bem ou serviço, é conclusiva no sentido de que não há dúvidas que o produto entregue ao cliente é tangível, ou seja, um bem. No entanto, o trabalho oferecido pela incorporadora / construtora durante o período que se inicia na venda e termina na entrega das chaves, se aproxima muito mais das características de serviço do que de bem.

Portanto, o imóvel na planta pode ser considerado um produto misto, um pacote no qual uma empresa é contratada para prestar os “serviços” de construção, administração do fluxo de pagamento do cliente, efetuar as personalizações demandadas pelo cliente e no final entregar o bem acompanhado por serviços de garantia e outros eventuais serviços que a empresa queira oferecer.

A diferença fundamental entre um imóvel na planta e um serviço “puro” é que, no primeiro caso, o final do processo (sem considerar a garantia) culmina com a posse de um bem e, no segundo caso, não há posse de algo tangível.

Há uma grande diferença entre a venda de um imóvel na planta e de outros bens duráveis. O fato da venda ser realizada antes da produção é o fator chave que diferencia essa indústria das outras de bens duráveis. Todos os outros bens duráveis são tangíveis no momento da venda (Quadro 26) e cercados por serviços agregados. O imóvel não é tangível no momento da venda, apresentando todas as dificuldades que um serviço apresenta para ser comercializado e, conseqüentemente, quase todas as soluções aplicáveis aos problemas de serviços cabem perfeitamente no mercado estudado (Quadro 25).

Essas conclusões convergem com as tendências defendidas por McKenna (1991, p.16), de “servicilização” dos produtos e a “produtilização” dos serviços, não existindo mais uma polaridade rígida entre bens e serviços, e por Hoffman *et al* (2009, p.5), de que muitos serviços contêm pelo menos alguns elementos de bens tangíveis e a maioria dos bens, por sua vez, oferece algum serviço.

As questões que a terceira parte ajuda a responder são as mesmas da segunda parte: a) Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?; b) Os processos na cadeia produtiva do

setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR?; e c) A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR?

A terceira parte do caso, portanto, contribui para explicar como funciona o mercado de imóveis residenciais novos (Questão a) e faz surgir o terceiro fator que ajuda a suportar a teoria de que os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR (Questão b). O fator considerado para tal conclusão é:

3) A intangibilidade do imóvel na planta faz com que esse produto tenha características de serviços, campo originário e propício para a aplicação do MR;

Já a resposta para a Questão c - A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR? – também é afetada pelas conclusões da terceira parte do estudo de caso, dado que o fato da venda de imóveis na planta ter características serviço faz com que se demande muito mais contato com os clientes, se comparado com um mercado de bens, suplantando a baixa taxa de recompra como fator inibidor do MR.

A quarta parte do estudo de caso, a análise do programa de relacionamento, contribui de forma secundária para se responder a questão principal - Se e como a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis residenciais novos? - e as questões secundárias: a) Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?; b) Os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR?; e c) A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR?

Entretanto, o seu papel principal é responder as questões relativas à atuação das empresas nesse mercado: d) As empresas do setor de imóveis residenciais novos atuam de acordo com a teoria do MR?; e e) As empresas do setor de imóveis residenciais novos entendem MR como programas de relacionamento?

Portanto, a análise do programa de relacionamento contribui também para se verificar como funciona o mercado de imóveis residenciais novos (Questão a) e dela surge o quarto fator que ajuda a suportar a teoria de que os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR (Questão b). O fator considerado para tal conclusão é:

4) O cliente tem muito interesse em se relacionar com a empresa, no período da construção para obter informações e no período da garantia para sanar eventuais problemas do produto e para poder terminar o imóvel.

Pelo conhecimento dos gestores entrevistados, os clientes clamam por informações das mais diversas, demonstrando muita ansiedade, devido ao tipo de compra, de alto envolvimento. Esse fator é muito relevante, pois poucos, se não nenhum mercado apresenta um cliente “blindado” com a empresa durante o período de prestação de serviço (construção) e ainda com alto interesse em se relacionar.

Outra questão que recebe a contribuição da análise do programa de relacionamento é a relativa à baixa taxa de recompra (Questão c). Da análise do programa de relacionamento verifica-se que a indústria busca muito mais incentivar a propaganda boca a boca do que a recompra como saída para sua baixa taxa. O foco, por conseguinte, é que o cliente satisfeito indique os imóveis da empresa estudada para amigos e parentes. Esse fato, juntamente com os outros expostos nas duas outras partes do estudo de caso, contribui também para que se descarte a possibilidade da baixa taxa de recompra inibir a prática do MR.

Quanto às respostas das Questões “d” e “e” que tratam da atuação da empresa em relação ao MR, receberam contribuições muito relevantes nesta quarta parte do estudo de caso. A contraposição das proposições de Ferreira e Sganzerlla (*in* GIOIA, 2006, p. 46-51) acerca da gestão do MR com as práticas da empresa estudada, confirma o que foi sinalizado na primeira parte do estudo de caso, que essa empresa do setor imobiliário tem um longo caminho a percorrer para alinhar as suas práticas com as teorias de MR abordadas neste estudo e que entende o MR como sendo um simples programa de relacionamento. Isso devido ao fato de que nenhuma das proposições de ação na gestão do MR, descritas pelos autores foi encontrada nas práticas da empresa.

Observa-se que todas as partes do estudo de caso trazem contribuições significativas para a obtenção das respostas para as questões deste estudo. A resposta completa de cada questão é demonstrada no Quadro 31.

Quadro 31 - Respostas das Questões de Estudo

| QUESTÕES                                                                            | RESPOSTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Principal: Como a aplicação do MR se adequa ao mercado de imóveis na planta?        | A aplicação do MR se adequa perfeitamente ao mercado de imóveis na planta, dado que os processos na cadeia produtiva de imóveis são propícios para a implantação do MR e a baixa taxa de recompra não afeta o processo. O único fator negativo para a aplicação do MR é a mentalidade dos gestores das empresas desse setor, a sua falta de entendimento e conhecimento acerca do assunto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Como funciona o mercado de imóveis novos?                                           | O funcionamento do mercado de imóveis novos é explicado nos capítulos três e cinco. O capítulo três, denominado “O Mercado Imobiliário”, mostra o mercado imobiliário em seu contexto macroeconômico. E o capítulo cinco explica o funcionamento do mercado e a visão e a atuação das empresas desse mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Os processos na cadeia produtiva de imóveis são propícios para a implantação do MR? | Sim, os processos da cadeia produtiva são propícios devido à quatro fatores:<br>1) O cliente é obrigado a se relacionar com a empresa no período da construção e da garantia (pós-chaves), não havendo, como em outros mercados, a possibilidade de migração dos clientes para outras empresas;<br>2) A complexidade do processo de compra, recebimento e utilização do imóvel cria diversos encontros entre os clientes e as diversas partes envolvidas, oportunidades para as empresas do setor criarem e cultivarem o relacionamento com os clientes;<br>3) A intangibilidade do imóvel na planta faz com que esse produto tenha características de serviços, campo originário e propício para a aplicação do MR;<br>4) O cliente tem muito interesse em se relacionar com a empresa, no período da construção para obter informações e no período da garantia para sanar eventuais problemas do produto e para poder terminar o imóvel. |
| A baixa taxa de recompra dos imóveis é um fator que inibe a aplicação do MR?        | Não, pois os diversos encontros entre clientes e empresas do processo, oportunidades para o MR, compensam a baixa taxa de recompra. Além disso, como mostra o programa de relacionamento com o cliente da empresa estudada, a contrapartida de um bom relacionamento pode ser a propaganda boca a boca em favor da empresa e não necessariamente o incentivo à recompra.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| As empresas do setor imobiliário atuam de acordo com a teoria do MR?                | Não, as empresas do setor imobiliário não atuam de acordo com teoria de MR, pois consideram que o relacionamento se inicia somente após a compra, não promove a interação nos contatos entre clientes e empresa, não utiliza o banco de dados para a construção de relacionamentos construtivos, não promove ações de marketing para colaboradores, faz uma comunicação em massa e não individual, e propõe, no programa de relacionamento, um ciclo de ação que não é alimentado por mensurações das opiniões dos consumidores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| As empresas do setor imobiliário entendem MR como programas de relacionamento?      | Sim, as empresas do setor parecem entender MR como sendo programas de relacionamento. Com a análise do programa de relacionamento da empresa estudada e do material sobre relacionamento de empresas concorrentes, verifica-se que somente uma empresa do setor aparenta compreender o significado abrangente de MR. O nome e a análise não será divulgada para manter a confidencialidade do nome da empresa que colaborou com este estudo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fonte: Elaborado pelo autor

Com todas as questões devidamente respondidas acredita-se que se cumpriu o objetivo principal de verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de imóveis residenciais novos, assim como os objetivos secundários de entender o funcionamento geral do mercado de imóveis residenciais novos, de investigar se e como o MR é utilizado em uma empresa do setor de imóveis residenciais novos e investigar se a baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos prejudica a utilização do MR.

Os achados deste estudo realizado no mercado imobiliário também sinalizam que os mercados de outros bens duráveis possibilitam e necessitam da aplicação do MR, apesar de não se encontrarem todas as características favoráveis à aplicação do MR encontradas na cadeia produtiva de imóveis residenciais novos, dentre elas, a mais importante, a intangibilidade no momento da venda.

## 6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As principais limitações deste estudo são: a) O caso abordou apenas uma empresa; e b) Apenas um setor de bens duráveis (imobiliário) foi investigado. Portanto, apesar da reconhecida utilidade e eficiência do método adotado, há de se ressaltar que os resultados não podem ser generalizados.

Entretanto, este estudo pode ser usado como referência no que tange ao funcionamento da indústria de imóveis residenciais novos, do ponto de vista de marketing. Assim como para pesquisas futuras relacionadas à aplicação do MR em empresas de bens duráveis em geral ou, mais especificamente, em incorporadoras / construtoras.

A partir de reflexões advindas ao longo da elaboração deste estudo surgiram algumas sugestões referentes a estudos futuros. São eles:

- Trabalhos que explorem a mesma abordagem adotada neste estudo em outras indústrias de bens duráveis;
- Trabalhos que explorem outras incorporadoras / construtoras para verificar diferentes modos de atuação dessas empresas em relação ao MR;
- Estudos que comparem detalhadamente os pontos de relacionamento levantados neste estudo com os das cadeias produtivas de outros bens duráveis;
- Estudos que analisem os retornos financeiros ou viabilidade da aplicação do MR em mercados de baixa taxa de recompra.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CENTRAL DE INTELIGÊNCIA DOS EUA. **Ranking de fechamento dos PIBs de 2008**. 2009. Disponível em: <<https://www.cia.gov/>>. Acesso em: 15/10/2009.

AAKER, David A. *et al.* **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ACCENTURE. **Crédito Imobiliário: Propostas para Torná-lo um Efetivo Instrumento Promotor do Desenvolvimento Econômico e Social do País**. 2007. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/Credito\\_imobiliario/pdf/1%20%20Apresentacao%20Carlos%20Vianna%20%20BACEN%202007-11-09%20\(1\).pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/Credito_imobiliario/pdf/1%20%20Apresentacao%20Carlos%20Vianna%20%20BACEN%202007-11-09%20(1).pdf)>. Acesso em: 10/10/2009.

ACKOFF, Russell L. **Planejamento de Pesquisa Social**. São Paulo: Herder, 1967.

ALMEIDA, Alda Rosana Duarde de; BOTELHO, Delane. Antecedentes da Satisfação no Setor Imobiliário. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 48, n. 2, p.8-21, 04-06/2008.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 15/10/2009.

ANDERSON, James C. *et al.* **Dyadic Business Relationships within a Business Network Context**. **The Journal of Marketing**, v. 58, n.4, p. 1-15, 1994.

ARNDT, Johan. **Toward a Concept of Domesticated Markets**. **The Journal of Marketing**. v. 43, n. 4, p. 69-75, 1979.

ASSAEL, Henry. Consumer Behavior and Marketing Action, 1987 *apud* KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ATKINSON, Harry.G.; FRALEY, L.E. *Fundamentals of Real Estate Practice*. Nova York: Prentice Hall, 1946.

BACEN. **Histórico da Taxa de Juros**. 2009a. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em: 23/05/2009.

BACEN. **Crédito em Relação ao PIB**. 2009b. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>>. Acesso em: 23/05/2009.

BACEN. **Operações de Crédito do Sistema Financeiro**. 2009c. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SERIESFN>>. Acesso em: 23/05/2009.

BALLANTYNE, David. *Marketing at the Crossroads*. Editorial, **Ásia-Australia Marketing Journal**. v.2, p. 1-7, 08/1994.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de Resultados de Ações de Marketing de Relacionamento**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

BARTELS, Robert. *The Development of Marketing Thought*. [S.I]: Irwin, 1962.

BARTELS, Robert. *Marketing Theory and Metatheory*. [S.I]: Irwin, 1970.

BC Reduz Juros para 10,25%, Menor Taxa Desde 1999. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 29/04/2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,bc-reduz-juros-para-1025-menor-taxa-desde-1999,362797,0.htm>>. Acesso em: 25/09/2009.

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Propaganda e Promoção: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing**. 7a. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

BERGER, Paul D.; NASR, Nada I. *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*. **Journal of Interactive Marketing**, v.12, n.1, p.18-30, 1998.

BERGER, Paul D.; BECHWATI, Nada Nasr; *The Allocation of Promotion Budget to Maximize Customer Equity*. **The International Journal of Management Science**, Omega 29, p.49-61, 2001.

BERRY, Leonard L. 1983 *apud* GRONROOS, Christian. *Relationship Marketing: The Strategy Continuum*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v. 23, n. 4, p. 252-254, 1995.

BERRY, Leonard L. *Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.236-245, 1995.

\_\_\_\_\_. *Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000*. **Journal of Relationship Marketing**. v. 1, n. 1, p. 59-78, 2002.

BITNER, Mary Jo. *Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses*. **The Journal of Marketing**, v.54, n.2, p.69-82, 1990.

BLACKWELL, Roger D. *et al.* **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. *Manage Marketing by the Customer Equity Test*. **Harvard Business Review**, v.74, p. 136-144, 07-08/1996.

BLOEMER, Jacques; RUYTER, Ko de. *On The Relationship Between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty*. **European Journal of Marketing**, v.32, n.5/6, p.499-513, 1998.

BM&FBOVESPA. **Novo Mercado: Governança Corporativa**. 2009a. Disponível em: < [http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder\\_NovoMercado.pdf](http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/Folder_NovoMercado.pdf) >. Acesso em: 23/05/2009.

\_\_\_\_\_. **Histórico de Ofertas Públicas e IPOs de 2004 a 2009**. 2009b. Disponível em: <[http://bmfbovespa.comuniquese.com.br/bovespa/show.aspx?id\\_materia=9282&id\\_canal=829](http://bmfbovespa.comuniquese.com.br/bovespa/show.aspx?id_materia=9282&id_canal=829)>. Acesso em: 10/01/2010.

BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLTON, Ruth N. *et al.* *The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: a Framework and Propositions for Future Research*. **Journal of the Academy of Marketing science**, v.32, n.3, p.271-292, 2004.

BOOMS, B.H.; BITNER, Mary Jo. *Marketing Strategies and Organization Structures for Service firms* In: Donnelly, J.H., George, W.R. *Marketing of Services*. American Marketing Association Chicago. IL, Proceedings Series *apud* GRÖNROOS, Christian. *The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n.2, p.99-113, 2004.

BORDEN, Neil H. *The Concept of the Marketing Mix*. In: SCHWARTZ, George. **Science in Marketing**. New York: JohnWiley, 1964.

BOYD JR., Harper W.; WESTFALL Ralph. **Pesquisa Mercadologica**. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1964.

BRANDSTETTER, Maria Carolina Gomes de Oliveira; HEINECK, Luiz Fernando Mählmann. Aspectos Conceituais e Metodológicos do Comportamento do Consumidor do Mercado Imobiliário: Uma Caracterização da Carreira Habitacional. **Revista Ambiente Construído**. Porto Alegre, v. 5 n. 3, p. 7-21, 2005.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM**. São Paulo, Atlas, 2000.

BROWN, Stephen W.; FISK, Raymond P. *Marketing Theory: Distinguished Contributions*. Wiley: Nova York, 1984.

**CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO**. 2009. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/default.asp>>. Acesso em: 20/10/2009.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do Uso de “Estudo de Caso” em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 6, p. 95-97, 07-09/1991.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **Falácias em Marketing no Brasil**. MKT-A Trabalho Convidado. Encontro de Marketing - ANPAD 2006.

CARDOSO, Mario Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid. **CRM (Customer Relationship Management) em Ambiente E-Business: Como se Relacionar com Clientes, Aplicando Novos Recursos na Web**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARUANA, Albert. *Service Loyalty: The effects of Service Quality and The Mediating Role of Customer Satisfaction*. **European Journal of Marketing**, v.36, n.7/8, p.811-828, 2000.

COMEMORANDO 15 Anos de Plano Real. **Isto É**. São Paulo: Editora Três, 01/04/2009, Edição 2.055. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/comemorando\\_15\\_anos\\_do\\_plano\\_real/29133/](http://www.administradores.com.br/artigos/comemorando_15_anos_do_plano_real/29133/)>. Acesso em: 23/05/2009

CONSTRUÇÃO: PIB do Setor Fica Abaixo das Previsões. **Gazeta Mercantil**. 10/03/2009. Disponível em: <<http://indexet.investimentosenoticias.com.br/arquivo/2009/03/10/18/CONSTRUCAO-PIB-do-setor-fica-abaixo-das-previsoes.html>> Acesso em: 05/10/2009.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Incentivo**. São Paulo: Cobra, 2002.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento: Um Estudo Sobre as Relações entre Vendedores Varejistas e Fabricantes de Eletrodomésticos**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

CRESCITELLI, Edson *et al.* **Marketing de Relacionamento Aplicado ao Varejo: Uma Proposta de Programa de Fidelização**. Extr@to (Piracicaba), São Paulo, v. 4, n. 1, p. 01-21, 2006.

CRESCITELLI, Edson; IKEDA, Ana Akemi. Marketing de Relacionamento entre Fabricantes e Vendedores do Varejo. **Revista Administração em Diálogo**, v. 8, p. 1-15, 2006.

CRESWELL, John W. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CYRELA. **Dicionário do Mercado Imobiliário Cyrela**. 2009. Disponível em: <<http://www.cyrela.com.br/Institucional/Publicacoes/Dicionario/>>. Acesso em: 23/05/2009

D'ANGELO, André Cauduro *et al.* Marketing de Relacionamento Junto a Consumidores Finais: Um estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.1, n.1, 01-03/2006.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado: Compreender, Atrair e Manter Clientes Valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa Teorias e Abordagens**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DIEESE. **Dez Anos do Real**. 06/2004. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/real10anos.pdf>>. Acesso em: 23/05/2009

DWYER, F. Robert. *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*. **Journal of Direct Marketing**, v.11, n.4, p.7-13, 1997.

DWYER JR, W. Gibb; WILKINS, Alan L. *Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory*. **The Academy of Management Review**. v.16, n.3, p.613-619, 1991.

EDMONDSON, Amy C.; MCMANUS, Stacy E. *Methodological Fit in Management Field Research*. **Academy of Management Review**. v.32, n.4, p.1155-1179, 2007.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building Theories from Case Study Research*. **Academy of Management Review**. v.14, n.4, p.532-550, 1989.

\_\_\_\_\_. *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*. **Academy of Management Journal**. v.50, n.1, p.25-32, 2007.

ESCOLA POLITECNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – EPUSP. **Estudo Prospectivo Da Construção Civil**. São Paulo, 03/2002.

FÁVERO, Luiz Paulo Lopes. **Mercado Imobiliário: Técnicas de Precificação e Comercialização**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. As Funções do CRM em uma Organização. *In: Gioia, Ricardo M. et al. Marketing Perspectivas e Tendências*. Coleção de Marketing vol. 4. São Paulo: Saraiva, 2006.

FICEK, Edmund F. *Real Estate Principles and Practices*. 6a. Ed. Nova York: Macmillan, 1994.

FORD, David. *Understanding Business Marketing and Purchasing*. Cornwall Thomson Learning, 2002.

FORD, David *et al. Managing Networks*. Versão Modificada do Capítulo 8 “*Managing Business Relationships*” *A Network Perspective*. Chichester: John Wiley, 2003.

GIGLIO, Ernesto M. **Contribuição ao Desenvolvimento de um Modelo de Estratégia Orientada para a Satisfação do Consumidor no Ramo Imobiliário**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

GORDON, Ian. *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques, and Technologies to Win Customers You Want And Keep Them Forever*. Toronto; New York: John Wiley & Sons Canada, 1998.

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand e; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. *Supplier-Manufacturer Relationships in the Brazilian Auto Industry: An Exploration of Distinctive Elements*. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n.6, p.415, 2004.

GRÖNROOS, Christian. *Relationship Approach to Marketing In Service Contexts: The Marketing And Organizational Behavior Interface*. **Journal of Business Research**, v.20, p.3-11, 1990.

\_\_\_\_\_. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995. Original de 1990

\_\_\_\_\_. *Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications*. **Management Decision**, v.34, p.5-14, 1996.

\_\_\_\_\_. *From Marketing Mix to Relationship Marketing – Toward a Paradigm Mix in Marketing*. **Management Decision**, v.35, n4, p.322-339, 1997.

\_\_\_\_\_. *Service Management and Marketing*. Chichester, UK: Wiley, 2000 *apud* GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing, Estratégias de Relacionamento e Abordagem de CRM para Economias de Rede**. 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. *The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n.2, p.99-113, 2004.

GUMMESSON, Evert. *Making Relationship Marketing Operational*. **International Journal of Service Industry Management**, v.5, n.5, p.5-20, 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing, Estratégias de Relacionamento e Abordagem de CRM para Economias de Rede**. 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005. Original de 1999.

GWINNER, Kevin P. *et al*; *Relational Benefits In Services Industries: The Customer's Perspective*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, n.2, p.101-114, 1998.

HAGA, Heitor Cesar R. **Produção e Comercialização de Insumos da Cadeia Produtiva da Construção Habitacional: Um Diagnóstico para o Desenvolvimento de Estudos de Prospecção Tecnológica.** Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola Politécnica - Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

HAMZA, Kavita M. **Marketing de Relacionamento e Estratégia Competitiva: Um Estudo Exploratório no Mercado de Inseminação Animal.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

HELENE, Paulo. **A Nova NB1/2003 (NBR 6118) e a Vida Útil das Estruturas de Concreto.** Disponível em: <<http://www.alconpat.org.uy/doc/biblio/helene.pdf>> Acesso em: 27/10/2009.

HINES, Mary A. ***Principles & Practices of Real Estate.*** Homewood, Illinois: Irwin, 1976.

HAWKINS, Del I. *et al.* **Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing.** 10ª. ed. São Paulo: Campus, 2007.

HERMANN, Bruno Martins. **Estimando o Preço Implícito de Amenidades Urbanas.** Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

HOEK-SMIT, Marja C.; DIAMOND, Douglas B. ***Subsidies for Housing Finance. Housing Finance International,*** v.17, n. 3 Mar, 2003.

HOFFMAN, K. Douglas e BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços.** 2ª Ed. São Paulo: Cengage, 2008.

HOFFMAN, K. Douglas *et al.* **Princípios de Marketing de Serviços.** 3ª Ed. São Paulo: Cengage, 2009.

HOLLANDER, Stanley C. *et al.* Periodization in Marketing History. **Journal of Macromarketing.** v.25, n.1, p. 32-41, 06/2005.

IKEDA, Ana Akemi. **Marketing de Relacionamento em Organizações de Fomento ao Turismo**. Tese (Livre Docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003**. 2003. Disponível em: < Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002/conceitos.pdf> >. Acesso em: 14/01/2010

IBGE. **Índices Mensais da Produção Industrial**. 2009a. Disponível em: < [http://www.ibge.gov.br/series\\_estatisticas/exibedados.php?idnivel=BR&idserie=IND10203](http://www.ibge.gov.br/series_estatisticas/exibedados.php?idnivel=BR&idserie=IND10203) >. Acesso em: 23/05/2009

IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais**. 2009b. Disponível em: < [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val\\_200903\\_8.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_200903_8.shtm) >. Acesso em: 11/01/2010

**INVESTOR WORDS** – Disponível em: < [www.investorwords.com/1600/durable\\_goods.html](http://www.investorwords.com/1600/durable_goods.html) > Acesso em: 09/10/2009.

KAILATH, Kevin *et al.* **The Beer's Diamond Cartel**, [S.I.], 2008. Disponível em: <<http://are.berkeley.edu/~sberto/DeBeers2008.pdf>> Acesso em: 09/10/2009.

JACKSON, Barbara B. **Winning & Keeping Industrial Customer**. New York: Lexington Books, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. *Broadening the Concept of Marketing*. **The Journal of Marketing**, v. 33, n.1, p. 10-15, 1969.

LASSARRE, Dominique. *Moving into Home Ownership*, 1986 *apud* GIGLIO, Ernesto M. **Contribuição ao Desenvolvimento de um Modelo de Estratégia Orientada para a Satisfação do Consumidor no Ramo Imobiliário**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

LEAL, Ricardo P.C.; RÊGO, Ricardo B. Impacto do Anexo IV no Mercado de Capitais Brasileiro. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 82-88, julho/setembro 1997.

LEITE, Felipe L.C. **Boom Imobiliário e Treinamento de Corretores de Imóveis no Brasil: Um Estudo de Caso de uma Empresa Líder do Setor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

LEVITT, Theodore. *The Marketing Imagination*. New York: Free Press, 1983 *apud* GRÖNROOS, Christian. *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n.2, p.99-113, 2004

LIBAI, Barak *et al.* *Toward an Individual Customer Profitability Model: A Segment-Based Approach*. **Journal of Service Research**, v.5, n.1, p.69-76, 2002.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOMBARDO, Skip. *Real Estate on the Brink: Making Money on Distressed Properties*. Chicago, Illinois: Probus, 1993.

MAANEN, John Van. *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979a.

\_\_\_\_\_. *The Fact Of Fiction in Organization Ethnography*. **Administrative Science Quarterly**. v.24, n.4, p. 539-550, 1979b.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. 3ª.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, Henrique R. **O Setor de Eletrodomésticos de Linha Branca: Um diagnóstico e a relação varejo-indústria**. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Escola de Economia de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

McCarthy, E. Jerome. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, Illinois: Irwin, 1960.

McCOLL-KENNEDY, J.R.; KIEL, G.C. *Marketing: A Strategic Approach*. *apud* RUNDLE-THIELE, Sharyn; BENNETT, Rebekah. *A Brand for all Seasons? A Discussion of Brand Loyalty Approaches And Their Applicability For Different Markets*. **Journal of Product and Brand Management**. v.10, n.1, p.25-37, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

MEDEIROS, Fábio Bomfim. **Análise da adequação dos programas de financiamento habitacional para atender as necessidades de aquisição de moradias adequadas da população de baixa renda no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica - Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

MIGUEL, Nicolau A. Estratégias de parcerias competitivas a partir das dimensões do relacionamento comprador-vendedor. *In*: DIAS, Sérgio (org.). **Marketing Estratégia e Valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. A Importância dos Encontros de Serviço nos Relacionamentos e Estratégias para Recuperação das Falhas em Serviços nos Bancos. In: LAS CASAS, Alexandre (org.). **Marketing Bancário**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks / California: Sage Publications, 1994.

**MINISTÉRIO DO TRABALHO**. Disponível em: <  
www.mte.gov.br/rais/principais\_tabelas.asp > Acesso em: 06/10/2009.

MOLANDER, Agneta M. *The Household Decision Making Process in Replacement of Durable Goods*. Umea University - Suécia, 1998.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. *The Case For Qualitative Research*. **The Academy of Management Review**. v.5, n.4, p. 491-500, 1980.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. **Journal of Marketing**. v. 58, n.3, p. 20-38, 07/1994

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MUDAMBI, Ram; MUDAMBI, Shyam. *From Transaction Cost Economics to Relationship Marketing: a Model of Buyer-Supplier Relations*. **International Business Review**, v.4, n.4, p.419-433, 1995.

NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing, Relacionamento, Qualidade e Valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVER, Richard L. *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*. **Journal of Marketing Research**, v.17, n.4, p.460-469, 1980.

\_\_\_\_\_. *Whence Consumer Loyalty*. **The Journal of Marketing**, v.63, p.33-44, 1999.

PARASURAMAN, Atul *et al.* *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. **The Journal of Marketing**, v.49, n.4, p.41-50, 1985.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. **Journal of Marketing**, v.69, p.167-176, 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share*. **Managing Service Quality**, v.5, n.3, p.48-51, 1995.

\_\_\_\_\_. *Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?* **Harvard Business Review** · January-February 1999.

\_\_\_\_\_. *Marketing One-to-One*. São Paulo: Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_. *Marketing 1 to 1*. CRM Series Revista e Ampliada, 3ª ed., 2004.

PETROF, John V. *Relationship Marketing: The Wheel Reinvented*. **Business Horizons**, 11-12/1997.

PFEIFER, Phillip E. *et al.* *Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending*. **Journal of Managerial Issues**, v. XVII, n.1, p.11-25, 2005.

PROCHNIK, Victor; HAGUENAUER, Lia. *Cadeias Produtivas e Oportunidades de Investimento no Nordeste Brasileiro*. **Análise Econômica**, Porto Alegre, ano 18, v.33, p. 144-161, março, 2000.

PYATT, Graham. *Priority Patterns and the Demand for Household Durable Goods*. New York: Cambridge University Press, 1964.

RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. *The Value Concept and Relationship Marketing*. **European Journal of Marketing**, v.30, n.2, p.19-30, 1996.

REICHHELD, Frederick F. *et al.* *The Loyalty Effect – The Relationship Between Loyalty and Profits*. **European Business Journal**, p.134-139, 2000.

REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia da Lealdade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

REINARTZ, Werner; KUMAR, V. *On the profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing*. **Journal of Marketing**, v.64, p.17-35, 2000.

REINARTZ, Werner. *et al.* *The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance*. **Journal of Marketing Research**, v.41, p.293-305, 2004.

REVISTA CONSTRUÇÃO. *Built to Suit: Avanços Jurídicos Modalidade Serve como Garantia para Investimentos de Fundo Imobiliário Bem como Lastro de Emissão de Valores Imobiliários*. 12/2007. Disponível em: <<http://revista.construcaomercado.com.br/negocios-incorporacao-construcao/77/artigo120967-1.asp>>. Acesso em: 10/02/2010

RIBEIRO, Áurea H.P. **Marketing de Relacionamento: Um Processo de Aprendizagem Organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

RIBEIRO NETO, Ramon Martinez; FAMÁ, Rubens. Uma Alternativa de Crescimento para o Mercado de Capitais Brasileiro – O Novo Mercado. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 1, p. 29-38, janeiro/março 2002.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A Hora da Recompensa**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

ROCHA, Thelma Valéria. **Marketing de Relacionamento e Competitividade no Mercado Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Empresa Multinacional Agroquímica**. Tese

(Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

RUST, Roland T. *et al.* **O Valor do Cliente (Customer Equity): O Modelo que Está Reformulando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus on Marketing Strategy*. **Journal of Marketing**, v.68, p.109-127, 2004.

SCHRADER, Achim. **Introdução à Pesquisa Social Empírica: Um Guia para o Planejamento, a Execução e a Avaliação de Projetos de Pesquisa Não-Experimentais**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Globo, 1978.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: W. Roth & Cia., 1967.

SHAPIRO, P. Benson; SVIOKLA, John J. **Mantendo o Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHAW, Eric H.; JONES, D.G.Brian. *A History of Schools of Marketing Thoughts*. **Marketing Theory**, v.5, n.3, p.239-281, 2005.

SHENKEL, William M. **Marketing Real Estate**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David M.; *History of Marketing Thought: An update*. *Apud* BROWN, Stephen W.; FISK, Raimond P. **Marketing Theory: distinguished contributions**. New York: John Wiley, 1984.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. *The Evolution Of Relationship Marketing*. **International Business Review**, v.4, n.4, p.397-418, 1995.

\_\_\_\_\_. *The Conceptual Foundations of Relationship Marketing*. Prepared for: **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999. Disponível em: <<http://www.jagsheth.net/docs/The%20Domain%20and%20Conceptual%20Foundations%20of%20Relationship%20Marketing.pdf>>. Acesso em: 24/07/2009

\_\_\_\_\_. *Customer Relationship Management. Emerging Practice, Process and Discipline*, v.3, n.2, p.1-34, Preliminary Issue 2001/2002 (AE).

SHETH, Jagdish N. *et al. Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley, 1988.

\_\_\_\_\_. **Comportamento do Cliente: Indo além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHIFFMAN, Leon G. e KANUK, Leslie L. **Comportamento do Consumidor**. 5ª.ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2000.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da Experiência do Cliente: Uma Revolução no Relacionamento com os Consumidores**. 1ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SILVA, Sérgio de Souza. **Marketing de Relacionamento para o Público de Baixa Renda: Um Estudo Exploratório no Varejo de Eletrodomésticos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

SIMON, Herbert A. *Rational Choice and The Structure of the Enviroment*, 1956 *apud* MOLANDER, Agneta M. *The Household Decision Making Process in Replacement of Durable Goods*. Umea University - Suécia, 1998.

**SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SÃO PAULO – SECOVI – SP**. Disponível em: <[www.secovi.com.br](http://www.secovi.com.br)> Acesso em: 06/10/2009.

SOLOMON, Michael R. *Consumer Behavior: Buying, Having and Being*, 1996 *apud* MOLANDER, Agneta M. *The Household Decision Making Process in Replacement of Durable Goods*. Umea University - Suécia, 1998

\_\_\_\_\_. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 7ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUSA, Adriano Amaro de; **Construindo um Modelo Permanente, Equilibrado e Economicamente Sustentável de Crédito Imobiliário Brasileiro** – O Papel do Crédito Imobiliário na Dinâmica do Mercado Habitacional Brasileiro.; I Prêmio Abecip de Monografia em Crédito Imobiliário e Poupança; Rio de Janeiro, 2006.

STAHL, Luciane Maria; PACANHAN, Mário Ney. **Marketing Imobiliário: Uma Abordagem Preliminar do Marketing Mix no Mercado de Londrina**. In: Seminários Em Administração, Semead, 6., 2003, São Paulo. Anais. São Paulo: USP/FEA, 2003

STAKE, Robert E. *The Art of Case Study Research*. 2ª.ed. Thousand Oaks / California: Sage Publications, 1999.

SWIFT, Ronald. **O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

TOLEDO, Geraldo L. Material de Circulação Interna. São Paulo, 2004 *apud* Hamza, Kavita M. **Marketing de Relacionamento e Estratégia Competitiva: Um Estudo Exploratório no Mercado de Inseminação Animal**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

UGALDE, Marise M. **O Papel das Emoções no Processo Decisório de Compra de Imóveis por Consumidores da Terceira Idade**. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento (Aftermarketing)**. São Paulo: Atlas, 1993.

VENKATESAN, Rajkumar; KUMAR.V. *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy*. **Journal of Marketing**, v.68, p.106-125, 2004 (AE).

**WORDNET PRINCETON** – Disponível em: <[wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn](http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn)>  
Acesso em: 09/10/2009.

WOODRUFF, Robert B. *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.25, n.2, p.139-153, 1997 (AE).

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A. *Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*. **The Journal of Marketing**, v.52, p.2-22, 1988 (AE).

## **ANEXO I - Protocolo**

### **I. Visão Geral do Projeto de Estudo**

a) **Objetivos:** O objetivo principal deste estudo é verificar se e como o MR pode ser aplicado ao mercado de imóveis residenciais novos. Para se alcançar tal objetivo foram traçados objetivos secundários:

- Entender o funcionamento geral do mercado de imóveis residenciais novos;
- Investigar se e como o MR é utilizado em uma empresa do setor de imóveis residenciais novos;
- Investigar se a baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos prejudica a utilização do MR;

A pesquisa é realizada para a dissertação de mestrado e faz parte de uma pesquisa mais ampla envolvendo pesquisa bibliográfica.

b) **Patrocínio:** Serão utilizados recursos próprios.

c) **Principais questões a serem respondidas pela pesquisa:**

- Como funciona o mercado de imóveis residenciais novos?
- Os processos na cadeia produtiva do setor de imóveis residenciais novos são propícios para a implantação do MR?
- A baixa taxa de recompra dos imóveis residenciais novos é um fator que inibe a aplicação do MR?
- As empresas do setor de imóveis residenciais novos atuam de acordo com a teoria do MR?
- As empresas do setor de imóveis residenciais novos entendem MR como programas de relacionamento?

d) **Leituras:** Todas as leituras relacionadas na bibliografia.

## II. Procedimentos de Campo

- a) **Acesso aos locais:** O acesso à empresa estudada foi facilitada pelas pessoas chave que forneceram informações.
- b) **Fontes de informações:** As principais fontes de dados secundários serão livros e periódicos que tratam de MR, as apresentações localizadas nos sites das principais empresas de incorporação, construção e vendas de capital aberto e o programa de relacionamento com o cliente da empresa estudada. E as principais fontes de informações primárias serão as entrevistas com pessoas chave do processo de relacionamento com o cliente da empresa pesquisada.
- c) **Lembretes de procedimentos:** Observar as instalações, localização e recursos da instituição.

## III. Questões de Estudo

### 1) Questões Introdutórias:

#### 1.1 Perfil da empresa:

- 1) Instituição: Não foi permitido a divulgação
- 2) Endereço: Não será informado para não facilitar a identificação da empresa
- 3) Número de empregados: Não será informado para não facilitar a identificação da empresa
- 4) Criação: Não será informado para não facilitar a identificação da empresa
- 5) Estrutura: organograma não fornecido
- 6) Tipo de empresa: Privado
- 7) Capital: Aberto (Sociedade Anônima)

## 1.2 Forma de Atuação da Empresa em Marketing

| Questões Investigativas                                                                                                                                  | Tópicos da Teoria                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Como é a estrutura de marketing da empresa?                                                                                                              | Comunicação Integrada de Marketing - Nickels e Wood (1997), Day (2001)          |
| Existe uma Comunicação Integrada de Marketing?                                                                                                           |                                                                                 |
| Como são organizadas as várias formas de comunicação institucional e de produtos?                                                                        |                                                                                 |
| Como são feitas as decisões de mídia a se utilizar?                                                                                                      | Comunicação Integrada de Marketing - Nickels e Wood (1997), Gordon (1998)       |
| Quais os canais de venda a empresa utiliza?                                                                                                              |                                                                                 |
| Como é o processo de definição de preço?                                                                                                                 | Preço - Nickels e Wood (1997), Gordon (1998)                                    |
| Como funcionam as políticas de promoções e descontos?                                                                                                    |                                                                                 |
| Quais são os pontos de contato que o cliente pode acessar os produtos da empresa?                                                                        | Distribuição - Gummesson (2005), Gordon (1998)                                  |
| Como a empresa define quais serão os pontos de contato do cliente para a compra?                                                                         |                                                                                 |
| Como a empresa define onde irá atuar em termos mercados?                                                                                                 |                                                                                 |
| A empresa atua em quais regiões?                                                                                                                         | Seleção de Mercado Alvo - Nickels e Wood (1997), Vavra (1993)                   |
| Pretende ampliar os horizontes para fora do Brasil?                                                                                                      |                                                                                 |
| Qual é o foco da empresa em termos consumidores? Ou seja, atua no país todo, mas para atingir quais públicos?                                            |                                                                                 |
| Qual o tipo de produto é foco da empresa?                                                                                                                |                                                                                 |
| Quais são os produtos mais rentáveis?                                                                                                                    |                                                                                 |
| Com o mercado alvo definido, quais os concorrentes?                                                                                                      | Seleção de Mercado Alvo - Nickels e Wood (1997), Vavra (1993), Reichheld (1996) |
| Existe algum tipo de segmentação de clientes?                                                                                                            | CRM - Segmentação - Vavra (1993), McKenna (1991)                                |
| Quais os clientes valem mais?                                                                                                                            |                                                                                 |
| Existe algum tipo tratamento diferenciado?                                                                                                               |                                                                                 |
| Como interpreta as diferenças regionais existentes no país há alguma diferença em termos de atuação?                                                     |                                                                                 |
| A empresa identifica os valores do consumidor?                                                                                                           | CRM - Newell (2000), Swift (2001), Ferreira e Sganzerlla (2006), Vavra (1993)   |
| A empresa entende a importância relativa desses valores para cada segmento de cliente?                                                                   |                                                                                 |
| A empresa tenta determinar se a oferta desses valores afetará os resultados financeiros de maneira positiva ou negativa?                                 |                                                                                 |
| Há uma comunicação diferenciada para cada segmento de cliente que possibilite que a empresa consiga se comunicar com o cliente com o seu consentimento?  |                                                                                 |
| Como a empresa mensura seus investimentos em Marketing?                                                                                                  |                                                                                 |
| Os atuais clientes estão dispostos a ajudar a definir novos serviços e produtos?                                                                         | Relações Estratégicas com os Clientes - McKenna (1991)                          |
| As atuais relações com os clientes são suficientemente fortes para ajudar o lançamento de novos produtos?                                                |                                                                                 |
| As empresas podem formar vários tipos de relações: investimentos de capital, projetos de desenvolvimento conjunto e acordos de marketing e distribuição; |                                                                                 |

Fonte: Elaborado pelo Autor

## 2) Cadeia Produtiva

Como funciona a cadeia produtiva da indústria de construção civil residencial, desde o fornecimento de materiais para a indústria até o final da garantia de um residência vendida na planta?

Nesta cadeia produtiva quais são os relacionamentos existentes, envolvendo fornecedores, clientes e empresa?

Qual o tempo de duração da cadeia produtiva?

A empresa também tem projetos de que duram 36 e 24 meses? Qual a diferença entre eles?

As questões acima devem basear-se nos seguintes cronogramas, disponibilizados no site da construtora Cyrela Residencial, em apresentações no site da companhia:

### Um típico projeto da Cyrela



Premissas para este exemplo:

- ▶ Valor do potencial de vendas: R\$ 125 milhões
- ▶ Contratos de permuta (terrenos): R\$ 25 milhões
- ▶ Não considera receita financeira de financiamento ao consumidor



## Um típico projeto Econômico



### ▶ Ciclo operacional mais curto: 24 meses



Premissas para este exemplo:

- ▶ Valor do potencial de vendas: R\$ 110 milhões
- ▶ Contratos de permuta: 100% (R\$ 10 milhões), 80% do preço da unidade é financiado por bancos parceiros
- ▶ O cliente é financiado pelos bancos após estes receberem o financiamento



### 3) Processo de Compra do Ponto de Vista do Cliente

Como funciona o processo de compra para o cliente?

Quais são os encontros pelos quais o cliente tem de passar para adquirir um imóvel na planta?

Como se dão esses encontros?

### 4) Programa de Relacionamento

Questões a serem realizadas de acordo com a leitura do programa de relacionamento da empresa.

## IV. Guia Para o Estudo de Caso

A descrição do caso será dividido nos seguintes subitens:

- **Forma de Atuação**
- **Descrição da Cadeia Produtiva**

- **Análise do Produto da Indústria da Construção Civil Residencial à Luz da Comparação entre Bens e Serviços de Hoffman *et al***
- **Programa de Relacionamento da Empresa**