

ISSN: 1980-0193

# PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências  
sociais aplicadas.

V.3, N.1, 2008



## EDITORIAL

*Perspectivas Contemporâneas*  
**Faculdade Integrado**  
Campo Mourão – Paraná – Brasil  
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro  
Fone: 55 44 3523 1982  
CEP: 87301-010

### **Editor Chefe**

Patrícia Regina Cenci Queiroz

### **Editor de Revisão e Correção**

Ana Paula Previante Widorski

### **Editor de Língua Estrangeira**

Aparecida da Penha dos Santos  
Fernanda Scheibel Bispo

### **Editor de normalização**

Vinicius Ortiz de Camargo

### **Editor Externo**

Luciana Aparecida Bastos  
Emanulle Torino

### **Editor de Seção**

Márcia Regina Ferri

### **Projeto Gráfico e Edição Final**

Emanuelle Torino  
Márcia Regina Ferri  
Patrícia Regina Cenci Queiroz

### **Suporte Técnico**

José Leandro Xavier  
xavier@grupointegrado.br

## Perspectivas Contemporâneas

A ciência vem a cada dia revolucionando todas as áreas do conhecimento humano. Neste sentido, a informatização, auxilia a levar o conhecimento com maior rapidez e facilidade às pessoas.

As revistas eletrônicas vêm adquirindo cada vez mais espaço no meio das pesquisas científicas, e a revista *Perspectivas Contemporâneas* vem auxiliar, neste contexto de informatização, de globalização, a socialização das informações.

Os artigos apresentados a cada edição da revista, estão mais interessantes. Nesta edição, por exemplo, são apresentados artigos de diversas áreas, tais como a área de finanças, que trata a respeito da relação do planejamento financeiro pessoal, decisões financeiras e organizacionais e desempenho das lojas de varejo de Curitiba; Modelos de indicadores com relação ao desenvolvimento sustentável, com ações sustentáveis; uma pesquisa da Distribuição de renda e pobreza no Brasil no período de 1995 a 1999, onde apresenta uma redução da renda familiar per capita de 3,97% na média; Marketing de relacionamento, apresentando um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Campo Mourão, onde trata a respeito da fidelização de clientes e do esforço direcionado ao atendimento ao público; Empreendedorismo, trazendo um estudo da proposta operacional de plano de negócios, com ênfase na percepção do risco; Organização Cooperativa sobre a ótica dos cooperados, onde demonstra pontos fortes e fracos das cooperativas pelo ponto de vista dos cooperados; Discussão sobre viabilidade ecológica e econômica, que trata a respeito da reciclagem de pneus usados por meio da viabilidade de poços cavados para obtenção de água, bastante utilizado na região nordestina; Turismo de Negócios, apresentando um estudo de caso a respeito do turismo de negócios na “feira-hippie” de Belo Horizonte, analisando o turista de negócios, suas práticas sociais e comerciais; e, para finalizar, Administração da complexibilidade, a contribuição das teorias organizacionais, que apresenta uma análise teórica e descritiva que aborda contribuições das organizações modernas e pós-modernas, tratando também da qualidade de vida de seus colaboradores.

Além de interessantes, os artigos apresentados estão com boa qualidade e contribuem ao crescimento intelectual dos leitores, o que a cada dia é mais exigido no mercado de trabalho.

Aproveitem sua leitura.

Boa leitura.

**Marisa Pante Ferreira**

Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Análise Contábil Financeira da Faculdade Integrado, Docente no Ensino Superior, Contadora com Especialização em Auditoria e Perícia Contábil.

## MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EMPÍRICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE CAMPO MOURÃO/PR

*Cristiane Marques de Mello<sup>(1)</sup>*

*Francisco Giovanni David Vieira<sup>(2)</sup>*

*Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá  
Consórcio UEM/UEL.*

### RESUMO

O marketing de relacionamento está focado principalmente em relacionamentos em longo prazo, e baseia-se em interação, rede e relacionamentos (GUMMESSON, 1994). Para a construção de tais relacionamentos é necessário existir confiança mútua e comprometimento (BALLANTYNE; CHRISTOPHER; PAYNE, 2003). O objetivo principal dessa pesquisa é de investigar como os relacionamentos são desenvolvidos e vivenciados à luz da realidade das micro e pequenas empresas que exercem atividade de comércio varejista. Além disso, pretendeu-se ainda verificar os problemas enfrentados nesses relacionamentos, e a importância dos colaboradores para a fidelização dos clientes, na opinião dos proprietários. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semi-estruturado, em quarenta e três empresas que exercem a atividade de comércio varejista, e encontram-se localizadas na área central na cidade de Campo Mourão, no noroeste do Paraná. Foi detectado, nessas empresas, que a construção dos relacionamentos, está vinculada aos esforços direcionados ao atendimento ao público. A questão da interdependência organizacional se confirma no momento em que são destacados os pontos considerados importantes para a formação dos relacionamentos. O assunto abordado possui um vasto campo de estudos a ser investigado, e a pesquisa em questão sugere direções para investigações futuras. **PALAVRAS-CHAVE:** relacionamentos; micro e pequenas empresas; comércio varejista; construção de relacionamentos; marketing de relacionamento.

### RELATIONSHIP MARKETING: AN EMPIRIC STUDY IN MICRO AND SMALL COMPANIES FROM THE RETAILER TRADE OF CAMPO MOURÃO - PR.

#### ABSTRACT

The Relationship marketing is focused mainly at long term relation, and it is based on interaction, net and relationships (GUMMESSON, 1994). To build these relationships is necessary to have the loan confidence and compromising (BALLATYNE, 2003). The principal objective of this research is to investigate how the relationships are developed and lived according to the micro and small companies' reality that practice activities from the retailer trade. Besides that, it was intended to verify some problems faced in these relations and the importance of coworkers to the client's fidelity, in the owners' opinion. The data collection was carried out by a semi structure questionnaire, in forty-three companies which practice the retailer trade activity, and it is localized in Campo Mourão downtown, in the northwest of Paraná. It was discovered, in these companies, that the relationship construction is linked to the efforts conducted to the public calling. The organizational interdependence matter is confirmed at the moment that are overtopped the considered important topics to the relationship construction. This subject has a large area of study to be investigated, and the research suggest directions to future investigations. **KEYWORDS:** Relationships; Micro and small companies; Retailer trade; Relationship construction; Relationship marketing.

## INTRODUÇÃO

Relacionamento é um termo que sugere, de um modo geral, confiança e interação entre dois ou mais indivíduos. O marketing de relacionamento trata-se de relacionamentos em longo prazo voltados para o contexto organizacional, que tanto pode ser entre duas empresas, ou entre empresas e consumidores, e é este último que será abordado no presente. É um assunto que tem muito a ser explorado, analisado e compreendido por pesquisadores e empresários em âmbito global.

Atrair clientes não deixou de ser um fator importante para o planejamento de marketing, mas a preocupação em manter clientes e desenvolver relacionamentos com eles tem se tornado foco de estudos para muitos pesquisadores de marketing. Foi a partir de 1990 que teve início à valorização e o interesse pelo tema marketing de relacionamento (BALLANTYNE; CHRISTOPHER; PAYNE, 2003).

Os relacionamentos de marketing estão interligados a várias funções empresariais, por isso, existe a necessidade de toda a organização estar envolvida e comprometida no desenvolvimento dos relacionamentos. Levitt (1991) enfatiza que não existe estratégia empresarial que não esteja ligada diretamente com uma estratégia de marketing. A formulação das ações voltadas ao relacionamento não é de responsabilidade estrita de marketing, tanto Martin Christopher e Adrian Payne (2005) como Crosby (2002) deixam claro que o relacionamento de marketing tem que ser desenvolvido estrategicamente, e não isoladamente, pois, haverá diversos e diferentes tipos de relacionamentos (GUMMESSON, 1994) onde a empresa estará envolvida. Os relacionamentos são interativos e personalizados, e implicam a interdependência, a reciprocidade, a equidade, cooperação e confiança. Essas características podem ser avaliadas e incorporadas em um índice de força do relacionamento (CROSBY, 2002). De acordo com O'Malley e Tynan (2005), conceitos como retenção, fidelidade, compromisso, reciprocidade são essenciais para o entendimento dos relacionamentos. O relacionamento é uma consequência de ações desenvolvidas ao longo do tempo, e para a construção de relacionamentos é necessário existir confiança mútua e comprometimento (BALLANTYNE; CHRISTOPHER; PAYNE, 2003). A atenção das empresas focada na edificação dos

relacionamentos pode render clientes lucrativos. “A principal métrica para avaliar o potencial de lucro de clientes é o valor do cliente ao longo do tempo” (CHRISTOPHER; PAYNE, 2005, p. 349). Confiança, compromisso, cooperação e benefício mútuo são variáveis consideradas essenciais para o entendimento da criação e manutenção dos relacionamentos comerciais (MORGAN; HUNT, 1994).

O marketing tem um papel significativo na forma como os consumidores vêem o mundo, e uma marca registrada das estratégias de marketing é a ênfase na consolidação de um relacionamento com os consumidores (SOLOMON, 2002). O cliente busca a satisfação das suas necessidades e espera que a empresa possa atendê-lo e cativá-lo. O fato das firmas terem que atrair e manter os clientes faz com que elas sintam a necessidade de descobrir o que as pessoas desejam e o que elas valorizam, a fim de atender as suas expectativas (LEVITT, 1991). O valor do relacionamento significa proporcionar benefícios importantes para o cliente (WILSON, 2003). O consumidor ponderado procura empresas que sejam confiáveis e que mereçam a sua fidelidade (RICHERS, 2000).

O estudo em questão tem por objetivo geral investigar como os relacionamentos são desenvolvidos e vivenciados à luz da realidade das micro e pequenas empresas que exercem atividade de comércio varejista, localizadas na área central da cidade de Campo Mourão, no noroeste do Paraná. Têm-se ainda, como objetivos específicos: verificar as ações desenvolvidas pelas empresas na construção dos relacionamentos; verificar os problemas enfrentados nesses relacionamentos; e a importância dos colaboradores para a fidelização dos clientes, na opinião dos proprietários.

A investigação nas micro e pequenas empresas justifica-se pela importância dessas empresas no contexto nacional (apesar do tamanho da amostra), que segundo dados do IBGE participam com mais de 90% do total de empresas no Brasil, ou seja, a maioria das empresas brasileiras são caracterizadas como micro ou pequenas empresas. Como delimitação para o estudo, optou-se aqui pela investigação no comércio varejista pelo fato de que nesse tipo de empresa, há uma maior facilidade do contato individual, possibilitando assim a formação e o desenvolvimento de uma

relação empresa-cliente. Segundo Gummesson (1994) o comércio varejista pode criar relacionamentos *one-to-one* com seus clientes, além de aprender seus nomes, seus hábitos, podendo ainda criar uma relação de amizade.

O artigo está dividido da seguinte forma: referencial teórico sobre marketing de relacionamento; em seguida, a apresentação da metodologia aplicada na pesquisa; na seqüência a análise e a interpretação dos resultados; e por fim, as conclusões e contribuições da pesquisa.

## 2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O sistema organizacional é formado por diversos subsistemas que são interdependentes, não sendo possível realizar mudanças em um subsistema sem afetar os outros (ROBBINS, 2002). Para que a estratégia seja eficaz, os departamentos do marketing, operações, finanças, recursos humanos entre outros, devem estar integrados em torno da finalidade de estabelecer relacionamento com os clientes (CROSBY, 2002). O ambiente de RM (relacionamento de marketing) está além do mercado e sociedade no geral, vincula-se também à organização, sendo assim dependente de mudanças no projeto organizacional (GUMMESSON, 1994).

Kotler e Armstrong (1998) definem marketing de relacionamento como a criação e manutenção de sólidos relacionamentos com clientes e outros públicos, com o objetivo de proporcionar satisfação em longo prazo para os clientes. O marketing de relacionamento baseia-se em interação, rede e relacionamentos (GUMMESSON, 1994). O marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave (KOTLER, 2000). Na edificação de relacionamentos é necessário existir confiança mútua e comprometimento (BALLANTYNE; CHRISTOPHER; PAYNE, 2003). Os clientes estão mais inclinados a negociar com as empresas que lhes transmitem confiança, para tanto, é necessário interagir, conhecer o cliente e se relacionar com eles (CROSBY, 2002). Na concepção de Morgan e Hunt (1994) o marketing de relacionamento pode ser definido como todos os esforços de marketing voltados para

a formação, desenvolvimento, bem como a manutenção de relacionamentos mútuos prósperos.

Entender e atender às necessidades dos consumidores, e ainda, proporcionar-lhes satisfação demanda tempo, dedicação e uma visão de mercado futuro. Decidir corretamente o que tem de ser feito e como fazê-lo requer dispor de bons dados a respeito de clientes, concorrentes e mercados (LEVITT, 1991). Para isso, é necessário ter à disposição algum recurso financeiro, a fim de comunicar com o público-alvo o produto ou serviço oferecido pela empresa, realizar pesquisa de marketing, e manter um banco de dados com informações dos clientes.

O que é de difícil compreensão para os empresários são os valores financeiros direcionados à realização do marketing. As empresas se concentram mais no que gastam do que em como é gerada a renda (AMBLER, 2000). Normalmente, os recursos financeiros gastos com o marketing são direcionados a ações que provocam um impacto limitado nos clientes, e o marketing é visto apenas como um gerador de despesas, e isso para o empresário não é interessante. O marketing de relacionamento é uma oportunidade de fazer com que o marketing seja relevante para os proprietários, para a gerência e para os clientes. Posto que o marketing de relacionamento possibilita uma mudança de visão do marketing, percebida antes como gasto, e vista agora, como investimento nos clientes com uma previsão de retorno futuro (GRÖNROOS, 2003). Os empresários precisam deixar de lado a visão imediatista e concentrar seus esforços em ações que lhe proporcionarão um retorno futuramente, visto que o marketing de relacionamento pretende criar um ganhanha em longo prazo (GUMMESSON, 2003).

Com uma visão voltada a resultados futuros, algumas empresas utilizam-se de cadastros informatizados com dados de clientes, a fim de terem acesso a informações relevantes que possam auxiliá-los no desenvolvimento das ações de marketing da empresa. Contudo, a maioria das micro e pequenas empresas, não são informatizadas, e ainda, alguns gerentes ou empresários, não sabem o que fazer com os dados arquivados.

## 2.1. AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL E A TI (TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO)

Os instrumentos de marketing da mesma forma que são utilizados nos EUA podem ser usados também no país, porém, necessitam serem adaptados ao meio cultural brasileiro (RICHERS, 2000) mediante as condições financeiras da empresa. A justificativa para a escolha do porte das empresas a serem pesquisadas é pelo fato de que o total de organizações empresariais em atividade no Brasil, em 2002 (estatísticas do IBGE), alcançava 4.918.370 de unidades, nos setores da indústria, construção, comércio e serviços, sendo que as microempresas representavam 93,6% do total de empresas, tendo como o setor mais representativo o do comércio, com 95,4% de empresas desse porte. O conjunto das micro e pequenas empresas alcança 99,2% do total (SEBRAE, *online*, 2005) de empresas. De acordo com o IBGE (SEBRAE *online*, 2005) no ano de 2002, no Brasil, das empresas que exerciam a atividade de comércio, cerca de 95%, eram micro e pequenas empresas.

A Tecnologia da Informação (TI) é uma aliada no desenvolvimento dos relacionamentos, por meio da elaboração de programas especificamente criados para a interação das empresas com seus clientes. Conforme Ballantyne, Christopher e Payne (2003), um dos fatores que faz com que haja um aumento no interesse em relacionamento de marketing, em todas as suas formas, é a nova tecnologia de informação, que tem possibilitado melhor e mais rápida interação entre empresa e banco de dados. Recurso comum utilizado no CRM - (*Customer Relationship Management*) responsável por gerenciar o relacionamento com os clientes. O Gerenciamento de relacionamento do cliente (CRM) é uma ampla estratégia de negócio. O problema é que muitas companhias utilizam o CRM sem uma estratégia holística e coerente de negócio focada no cliente (CROSBY, 2002).

Além de ser necessário possuir equipamento e software adequados, a empresa deve ter uma certa habilidade na manipulação dos dados arquivados, a fim de usá-los de forma correta. Um arquivo de dados deve ser usado com responsabilidade, para que as informações dos clientes não sejam utilizadas de forma inadequada e sem ética (KAVALI; TZOKAS; SAREN, 1999). Recurso como a tecnologia da



informação raras vezes está disponível em empresas de porte pequeno, e não é utilizado com frequência pelas micro e pequenas empresas, porém, isso não quer dizer que o gerenciamento de relacionamentos não possa estar presente.

## 2.2. GERENCIANDO OS RELACIONAMENTOS

Da perspectiva de Morgan e Hunt (1994), a empresa mantém relacionamentos com quatro categorias amplas: relacionamentos dentro da empresa; relacionamentos com clientes intermediários e finais; relacionamentos fora da empresa; e relacionamentos com fornecedores. Seus estudos foram fundamentados na criação de modelos de relacionamentos explicados em termos de compromisso e confiança.

Certamente que há diferenças entre o comércio varejista e o atacadista no que diz respeito aos relacionamentos. O comércio varejista possui algumas vantagens no desenvolvimento de relacionamentos, pois existe a possibilidade de conhecer os clientes pelo nome, conhecer seus costumes e desenvolver um vínculo de amizade com eles (GUMMESSON, 1994).

A relação entre empresa-cliente pode, em longo prazo, proporcionar maior rentabilidade à empresa. Porém, nem sempre os relacionamentos trazem somente vantagens (ZOLKIEWSKI, 2004). As entregas atrasadas, os atendimentos técnicos atrasados, as queixas mal resolvidas, a falta da informação ou o pessoal hostil podem destruir rendimentos de um relacionamento (GRÖNROOS, 2004). É provável e até inevitável que alguns clientes abandonem a empresa por insatisfação, mudança para outras localidades ou por outros motivos (KOTLER, 2000).

O *feedback* de qualquer interação pode levar a mais de uma resposta, podendo assim existir uma variedade de conseqüências não intencionadas (BALLANTYNE; CHRISTOPHER; PAYNE, 2003). Grönroos (2004) menciona que alguns clientes podem estar mais dispostos aceitar um contato relacional com uma firma, visto que outros podem querer ter apenas um contato de negociação. Além disso, uma pessoa pode em uma situação estar interessada em um relacionamento e em outras situações não. Em diversas situações a busca pelo entendimento poderá vir de um diálogo entre as partes interessadas. O diálogo é explorado como um processo interativo de

aprendizagem, que é espontâneo e tem por finalidade alcançar a compreensão mútua (BALLANTYNE, 2004).

Os possíveis conflitos que surgirão no processo relacional poderão ser contornados, se houver uma disposição da empresa em gerenciar esses conflitos. Possuir um gerenciamento de relacionamento, não quer dizer necessariamente dispor de TI, nem ter computadores potentes. O gerenciamento de relacionamentos não se resume em gerenciar dados, é necessário saber interpretar os desejos (muitas vezes subtendidos) dos clientes, saber atendê-los e encantá-los. O fato de o empresário colocar dados de clientes nas mãos dos empregados não significa que isso fará deles bons gerentes de relacionamento. Os empregados podem ficar confusos e necessitarem de ajuda para a utilização dos dados relativos ao consumidor (CROSBY, 2002).

### 3. METODOLOGIA

A escolha do referencial empírico foi feita da seguinte maneira: partindo de uma relação do total das empresas existentes no município de Campo Mourão, as empresas foram selecionadas segundo o porte (micro e pequenas). Em segundo lugar foram selecionadas de acordo com o tipo de comércio (varejista), em seguida selecionadas pela idade (tempo de existência), e por fim, a delimitação da área física a ser investigada. A opção pelas micro e pequenas empresas, comércio varejista foi devido o município ter uma representatividade de um pouco mais de 50% de empresas desse porte, e ainda por esse ser o porte de empresa mais significativo na economia do país. O critério adotado para a idade das empresas participantes da pesquisa, é que elas deveriam ter no mínimo cinco anos de atividade e quanto à localização, as mesmas deveriam estar localizadas na área central de Campo Mourão. Existiam (em meados de 2005, quando foi realizada a investigação), na área delimitada para a pesquisa, um universo de 91 empresas com tais características.

Quanto à amostra, é classificada como não-probabilística e intencional. A amostra é considerada um subconjunto da população. Nas amostras não-probabilísticas e intencionais escolhem-se os indivíduos mediante determinados

critérios (TRIVIÑOS, 1987). A amostra intencional é apresentada como a amostra representativa do universo (RICHARDSON, 1999; TRIVIÑOS, 1987). A amostra para a pesquisa foi de 54 empresas (onde todas receberam o questionário a ser respondido), com o número válido de 43 respondentes. As perguntas foram direcionadas aos proprietários ou a gerentes, na ausência do primeiro, e em casos raros, a funcionários responsáveis. As respostas aqui descritas foram transcritas na íntegra. As informações sobre o porte das firmas e sua localização foram obtidas através do cadastro municipal das empresas.

Com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos e visando ampliar o leque de questões a ser investigado futuramente, o método utilizado foi a pesquisa qualitativa. “Cada vez mais precisamos ir aos dados de natureza qualitativa [...]” (FREITAS; MOSCAROLA, 2002, p. 3). As investigações que utilizam a pesquisa qualitativa têm condições de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e identificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, e ainda possibilitar o entendimento em profundidade do comportamento de indivíduos. Na pesquisa qualitativa, existe relação bem próxima entre pesquisador e aquele que emite as informações, possibilitando dessa forma, informações detalhadas, onde também o concreto é descrito em detalhes. (RICHARDSON, 1999).

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário semi-estruturado. Os entrevistados deveriam responder: “quais as ações desenvolvidas pela empresa na construção de uma relação e obtenção da fidelidade dos clientes?”; “quais as dificuldades enfrentadas nos relacionamentos com clientes?”; e “qual a importância dos funcionários, na opinião dos proprietários, para a formação desses relacionamentos (empresa-cliente)?”. Os dados coletados podem levar a respostas extremamente relevantes para o processo da tomada de decisão (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). A coleta dos dados é de corte transversal.

A análise foi realizada de forma explicativa/ interpretativa. A análise, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 167), “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”. A fase da interpretação é o

momento em que o pesquisador é levado a proporcionar um significado mais amplo às respostas, segundo Barros e Lehfeld (2000). De acordo com Severino (2002) a interpretação é um posicionamento próprio do pesquisador em relação às idéias enunciadas, é ir além da mensagem do texto, procurando ler as entrelinhas. A interpretação dos dados consiste em expor um significado mais amplo referente aos objetivos estabelecidos à temática (LAKATOS; MARCONI, 2003). Na pesquisa qualitativa, “[...] a análise e interpretação dos dados ocorrem durante todo o processo [...]” (BERNARDO-ROCHA; VIEIRA, 1999, p. 98), sendo difícil traçar um limite entre a coleta e a análise das informações.

#### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Como comentado anteriormente, mais da metade das empresas existentes em Campo Mourão têm o porte das empresas pesquisadas. De um modo geral, não há uma divisão clara de departamentos nas empresas que participaram da pesquisa. Elas possuem uma estrutura centralizada no empresário, e é ele quem decide sobre negociação com fornecedor, contratação de pessoal, planejamento estratégico, elaboração do marketing da empresa e a utilização adequada dos recursos financeiros. Em alguns casos, o gerente atua em duas ou mais dessas funções. No caso de empresa familiar, mais de um membro pode decidir sobre os assuntos mais relevantes da empresa.

##### **4.1. AS AÇÕES DESENVOLVIDAS NA CONSTRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS**

Nessas empresas a formação dos relacionamentos inicia-se com um atendimento cordial segundo relatam os empresários entrevistados, em aproximadamente 95% dos casos. Eles consideram o atendimento de extrema importância para iniciar um bom relacionamento entre a empresa e seus clientes.

O texto a seguir é de uma empresária entrevistada (respondente 3) que dirige seus esforços na formação de relacionamentos em atendimento e qualidade de seus produtos.

Atendimento é fundamental para a fidelidade. Atender cada cliente com carinho, pois é ele o nosso maior patrimônio. Desenvolver vínculo de amizade, principalmente respeitar oferecendo produtos de qualidade.

Nesse texto, o respondente coloca o atendimento como sendo o fator principal para manter o cliente fiel. Acredita também que oferecer produtos de qualidade é uma forma de respeitar o consumidor. Pode-se observar que a palavra carinho é utilizada no texto, o que denota uma relação emocional, subtendendo-se que o vínculo de amizade pode surgir desse ato.

A maioria das pessoas entrevistadas citou o bom atendimento como uma ação praticada pelas mesmas para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com seus clientes. Pesquisas mostram que quase dois terços dos consumidores deixam de adquirir um determinado produto ou freqüentar uma loja específica por mau atendimento ou falta de atendimento de qualidade. Apesar do bom desempenho no atendimento ser um fator relevante, isso não garante a fidelidade do cliente. Abaixo a transcrição das ações desenvolvidas na construção dos relacionamentos (respondente 7):

Nós procuramos atender bem o cliente para que ele volte à loja. Às vezes o cliente não sabe direito o que quer, então fazemos perguntas e damos sugestões até que ele decida.

Isso é a interação do cliente com o lojista. O empresário busca descobrir a necessidade do cliente (LEVITT, 1991) assim, conseguirá discernir o produto mais adequado. O atendente deve ser pró-ativo. Opinar num momento em que o consumidor não sabe o que comprar pode parecer-lhe oportuno, mas o vendedor deve estar atento e perceber se a sua ajuda não está sendo interpretada como uma invasão de privacidade.

Mantemos um comportamento diferenciado onde priorizamos sempre qualidade do atendimento, no relacionamento com os clientes (respondente 19).

Apenas atender bem não assegura a volta do consumidor à loja, se não houver o produto que ele procura. Além do atendimento, o cliente dá importância à qualidade dos produtos. O lucro da empresa e a satisfação do cliente estão ligados intimamente à questão da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Um nível elevado de qualidade irá proporcionar a satisfação do cliente ainda que não possuam preços baixos (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Em primeiro lugar procuramos oferecer produtos de qualidade, sem manter o melhor preço da cidade (respondente 27).

Vinculada à qualidade, há um outro fator citado por um empresário que é a honestidade em relação à afirmação da qualidade dos produtos. O cliente não quer ser enganado, e as características dos produtos e suas limitações devem ser relatadas pelo atendente. Há o serviço de defesa do consumidor que pode ser acionado facilmente se houver uma propaganda enganosa quanto ao produto oferecido. E isto pode gerar conflitos de relacionamento entre a empresa e o cliente.

Abaixo foi transcrito outro tipo de ação praticada pelas empresas, que é o contato com o cliente via telefone, comentada pelo respondente n. 40:

Ligamos para o cliente quando chegam novidades, encomendas e quando a loja está fazendo uma promoção.

Ligar para o cliente quando tem novas mercadorias em exposição, quando chega uma encomenda, ou ainda, quando há uma promoção de vendas são ações desenvolvidas pelas lojas no desenvolvimento desses relacionamentos. O contato com o cliente, pessoalmente ou não, tem que ser mantido. Dessa forma, é possível demonstrar interesse pelo cliente evidenciando sua importância para a empresa.

A declaração a seguir é de uma micro empresária que está em busca de novos clientes, deseja expandir a loja e oferecer melhor atendimento. Enquanto que, aparentemente, a economia e o mercado estão andando lentamente, a empresa está a todo vapor, tentando reverter a situação de crise. Abaixo, comentário do respondente 5:

Fazemos propaganda, fazemos abordagem pessoal realizando pesquisas e oferecendo serviços de cadastro, e temos mala direta. Eu quero conquistar clientes e ampliar a loja.

A divulgação dos produtos oferecidos pela empresa e a sua imagem perante seu público-alvo são de extrema importância para a conquista de novos clientes e para a lembrança dos clientes já conquistados. Em relação aos pesquisados, apenas três deles estavam investindo em propaganda e divulgação em massa, da sua empresa e seus produtos.

Não dá para fazer propaganda, porque o movimento caiu muito (respondente 8).

Há proprietários que não fazem propaganda porque têm que disponibilizar de recursos financeiros para isso, e entendem que seria incoerente se utilizar seus lucros para investir em marketing.

Possuir bom preço e boas condições de pagamentos é um fator relevante para a fidelização dos clientes na opinião dos entrevistados. Ter sempre disponível o produto que o cliente procura foi um dos itens relacionados na construção da interação com os clientes.

#### **4.2 PROBLEMAS ENFRENTADOS NOS RELACIONAMENTOS**

A inadimplência é um dos fatores que causam maiores problemas nos relacionamentos com os clientes, de acordo com as respostas obtidas por meio da pesquisa. A seguir serão discorridos alguns dos problemas de relacionamentos.

Cansei de cobrar clientes, agora uso um sistema de cobrança terceirizado, pago uma taxa e um percentual sobre o valor das compras (respondente 23).

A cobrança é um fator que gera um desgaste emocional e muitas vezes causa constrangimentos em empresários e clientes. O depoimento acima foi de alguém que,

no momento da entrevista, relatou o fato de demorar muito a receber e que isso estava lhe causando muito estresse, então a terceirização das cobranças foi a opção escolhida para a diminuição do cansaço emocional e da inadimplência.

O cliente acha que nós temos obrigação de esperar o tempo que ele quer para nos pagar, e quando ligamos para cobrá-lo ele é grosseiro e ainda fica bravo (respondente 32).

A questão da amizade às vezes é confundida e deixa de ser uma vantagem. A pessoa entrevistada que enfatizou a grosseria do cliente compartilhou da dificuldade que enfrenta na hora da cobrança. Nos relacionamentos há conflitos, divergências que, na maior parte dos casos podem ser resolvidos com o diálogo e a compreensão de ambas as partes, onde o ouvir e aprender sobre o outro faz parte dessa interação como menciona Ballantyne (2004).

Um dos problemas enfrentados é fazer o cliente entender que um produto pirata não tem a mesma qualidade de um produto original (respondente 30).

Oferecer produtos de qualidade foi mencionado por um número significativo de entrevistados, como um fator favorável à formação dos relacionamentos, ao mesmo tempo em que aparece como um fator adequado ao relacionamento, em alguns casos pode parecer um problema, quando há um interesse maior no preço que no produto e na sua qualidade.

Em algumas situações o cliente não está em busca de qualidade, mas de preço.

Com o aumento de empresas oferecendo o mesmo produto, aumenta também a competitividade entre elas, e é onde surge a desconfiança entre empresa e cliente, já que algumas empresas usam de má fé para ludibriar algumas pessoas (respondente 15).



O problema enfrentado por essa empresa é o surgimento da falta de confiança no relacionamento empresa-cliente provocada, indiretamente, pela concorrência. A qualidade muitas vezes é colocada de lado e o preço é a prioridade do comprador.

Nem sempre nossos produtos e também a forma de pagamentos agradam a todos (respondente 1).

É importante que as empresas segmentem os seus mercados. Muitas vezes a questão de não agradar os clientes com os produtos oferecidos, é porque a empresa não tem um público-alvo específico e isso faz com que ele invista em produtos variados para qualquer tipo de público.

Não temos dúvidas que o maior problema para nós é a questão do atendimento de balcão. Temos que dispensar atendimentos personalizados para atender diversos tipos de perfil do cliente (respondente 11).

A falta de segmentação de mercado pode causar problemas tanto na hora das vendas, como no momento das compras e na seleção de fornecedores.

Há ainda alguns entrevistados que responderam que não enfrentam nenhum problema em relação aos relacionamentos.

Nós não temos encontrado dificuldades porque criamos um grande vínculo com ele (respondente 19).

Nesse caso a empresa conseguiu relacionar-se com comprometimento e gerar confiança mútua (BALLANTYNE; CHRISTOPHER; PAYNE, 2003). As empresas podem adquirir a confiança dos clientes, ainda que enfrentem problemas. Saber lidar com os problemas e solucioná-los faz parte do processo interativo de aprendizagem (BALLANTYNE, 2004), não ter dificuldades não é garantia de bons relacionamentos.

#### 4.3. A IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS NA FORMAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS

Os funcionários em questão são aqueles que atendem o cliente, que possuem um contato direto, face a face com os compradores. Na concepção dos empresários o funcionário é visto como a pessoa mais importante no desenvolvimento dos relacionamentos e na retenção dos clientes.

O funcionário precisa vestir a camisa da empresa e estar por dentro de tudo que acontece dentro e fora da empresa, e gostar muito do que está fazendo (respondente 43).

A cultura da empresa influencia na maneira de agir dos funcionários (ROBBINS, 2002), e por isso, o bom atendimento aos clientes, não deve ser apenas de responsabilidade dos colaboradores, já que eles deveriam absorver a cultura organizacional de onde trabalham, e a empresa também possui a sua parcela de responsabilidade.

É fundamental que esteja claro a todos nossa filosofia de trabalho, e o funcionário muitas vezes é quem faz o contato, por isso a importância de comungar do mesmo princípio de qualidade (respondente 33).

É de extrema importância o conhecimento da cultura organizacional, por parte dos empregados, assim eles poderão agir de acordo com o esperado. “À medida que as organizações expandiram a amplitude de controle, achataram a estrutura, introduziram o trabalho em equipe, reduziram a formalização e deram mais autonomia aos funcionários, os valores compartilhados, decorrentes de uma cultura organizacional forte, asseguraram que todas as pessoas fossem na mesma direção” (ROBBINS, 2002, p. 503).

O funcionário foi descrito como: “importantíssimo”, “a imagem da empresa”, “fundamental”, “diferencial nas vendas”, “peça-chave”, “cartão de visitas”, “a cara da empresa”. Características fortes que retratam a forma como os empresários vêem os seus subordinados e o que esperam deles. Abaixo estão algumas frases transcritas

(na íntegra) dos respondentes em relação à importância do funcionário nos relacionamentos.

O funcionário é importantíssimo. Ele é a imagem da empresa (respondente 7).

O funcionário é de fundamental importância. A forma como o funcionário atende, sua postura e empatia com o cliente é que faz o diferencial nas vendas (respondente 41).

O funcionário é a peça-chave da empresa (respondente 16).

O funcionário é o cartão de visitas, pois é através dele que a empresa tem contato direto com o cliente (respondente 23).

A pergunta relacionada à importância dos funcionários foi a mais extensa e a que mais interessou ser respondida pelos comerciantes. A confiança e a responsabilidade atribuída aos empregados são grandes. Subtende-se que se o colaborador falhar o relacionamento pode não acontecer, e ainda a empresa pode ser vista de forma negativa. Quando se pensa em uma chave, infere que a mesma pode abrir ou fechar alguma coisa. Seria o funcionário a chave que abre (ou fecha) a porta dos relacionamentos? Se ele é o elo entre o cliente e a empresa, terá que ser treinado e orientado para isso, do contrário a empresa pode deixar de conquistar e até mesmo perder parte de seus clientes.

Há muito a ser investigado sobre a importância desses funcionários não só sob a perspectiva do empresário, mas também do cliente. Segundo O'Malley e Tynan (2005), há disponível um número pequeno de pesquisas relacionadas à importância dos empregados no relacionamento de marketing, e a verificação dessa importância poderá ser observada após a realização de mais pesquisas. Ainda, de acordo com essas autoras, uma maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente.

## 5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A construção dos relacionamentos está baseada não só no que a empresa se propõe a oferecer, mas também nos valores que os clientes buscam com a compra do produto. Mesmo que o atendente se esforce para interagir de modo adequado e

promissor com o consumidor, ele poderá deixar a desejar, se o que o cliente procura não é necessariamente o que está disponível para a sua aquisição. E mesmo que haja uma interação, isso não garante um relacionamento duradouro. Descontentamentos podem ocorrer devido ao mau atendimento, a falta do produto, o preço e prazo que não interessam ao cliente, inadimplência, além de outros fatores externos à empresa. O fato de se ter problemas indica que é necessário um gerenciamento de clientes nessas empresas. O que não significa a isenção de problemas, mas é uma busca pelas possíveis soluções ou minimizações de conflitos administrados pela organização.

Ainda que na maioria das micro e pequenas empresas não exista uma pessoa disponível para gerenciar as relações e recursos como a TI (utilizado como suporte nesse gerenciamento), seus gerentes e/ou funcionários, podem facilmente identificar os clientes pelos nomes e conhecer suas preferências. A importância de vínculos emocionais nessas empresas é explícita, tanto na fala quanto nas atitudes dos comerciantes. Em alguns pontos dos textos transcritos é possível notar que os relacionamentos empresa-cliente são mesclados com os relacionamentos pessoais, e torna-se difícil separá-los, mesmo porque eles não são excludentes.

A questão da interdependência organizacional se confirma no momento em que são destacados os pontos considerados importantes para a formação dos relacionamentos. A importância do produto de qualidade está relacionada com a escolha do fornecedor, função exercida pelo comprador e decisor de compra organizacional. O prazo de pagamento, por sua vez, relaciona-se com a administração de crédito, e o sistema de cobrança relaciona-se com a questão da inadimplência relatada no decorrer do texto. O bom atendimento depende da equipe de vendas e do treinamento recebido pela organização, e assim sucessivamente. Não há uma ação que se desenvolva isoladamente para manter um cliente fiel.

As empresas desse porte e de atividades comerciais varejistas têm enfatizado a significativa importância dos funcionários para a empresa. E mais do que isso, a responsabilidade que é colocada nos empregados vendedores, visualizados através dos textos transcritos, deveria ser de toda a organização e não só do atendente. Se as diversas funções empresariais são interdependentes, não é coerente, nem aceitável

que a obrigação de construir e manter relacionamentos seja daqueles que possuem pouco ou nenhum poder de autoridade para interferir nos padrões e atividades normativas da empresa.

A construção dos relacionamentos nas micro e pequenas empresas investigadas está relacionada com os esforços direcionados ao atendimento ao público. Em quase todos os casos o atendimento foi citado como o ponto fundamental para o início, desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos. Contudo, o atendimento não conduz a relacionamentos de longo prazo, só inicia o processo da interação. Acredita-se ainda que manter sempre o produto que o consumidor deseja na prateleira, com o preço e condições de pagamento atraentes pode contribuir para uma relação mais extensa. A ênfase dada ao atendimento, pelos entrevistados, pode ser relacionada com a valorização da desenvoltura exigida dos funcionários na conquista e retenção de clientes. Talvez, admitir que o funcionário é a peça-chave para o desenvolvimento de um relacionamento entre empresa e clientes, seja uma maneira de reconhecer a sua importância, ou uma tentativa de transferir a responsabilidade da empresa, ou ainda uma forma de justificar a infidelidade dos clientes, caso não haja uma interação e uma relação duradoura entre as partes interessadas.

Acredita-se que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados. O assunto abordado possui um vasto campo de estudos a ser investigado, e a pesquisa em questão tem suas limitações, tendo em vista que o estudo realizado partiu do olhar do empresário e/ou gerentes. Além disso, outra limitação a ser apontada é a realização da investigação em uma determinada localização geográfica, podendo ainda se obter outras respostas em regiões diferentes.

Como direção para pesquisas futuras, é possível ainda, sob o ponto de vista dos clientes, verificar a importância das ações desenvolvidas pela empresa na formação dos relacionamentos, o que eles consideram como problemas relacionais, e mais, saber qual o papel do vendedor na visão do consumidor. Uma outra sugestão para pesquisas futuras é a investigação da construção de relacionamentos entre empresas (business-to-business), ou seja, quando o cliente é uma organização,

visando o entendimento do processo de compra organizacional, a formação, o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos no âmbito dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

- AMBLER, T. Marketing metrics. **Business Strategy Review**. v. 11, n. 2, p. 59-66, 2000.
- BALLANTYNE, David; CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. Relationship marketing: looking back, looking forward. **Marketing Theory**, London, v. 3, n. 1, p. 159-166, 2003.
- BALLANTYNE, David. Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 114-123, 2004.
- BERNARDO-ROCHA, Eliza E.; VIEIRA, Francisco G. D. Pesquisa em administração: uma introdução ao processo e às técnicas qualitativas. In: XIX SEMANA DO ADMINISTRADOR, 1999, Maringá. **Anais...** Maringá: DAD-UEM, 1999. p. 88-101.
- BARROS, A. J. P. de & LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CROSBY, Lawrence. Exploding some myths about customer relationship management. **Managing Service Quality**, Bradford, v. 12, n. 5, p. 271-277, 2002.
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **Revista de Administração de Empresas - RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 15-45, jan./jun. 2002.
- GRÖNROOS, Christian. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Bárbara, v.19, n. 2, p. 99-113, 2004.
- GRÖNROOS, Christian. Taking a customer focus back into the boardroom: can relationship marketing do it? **Marketing Theory**, v. 3, n. 1, p. 171-173, 2003.
- GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operacional. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

GUMMESSON, Evert. Relationship marketing: it all happens here and now. **Marketing Theory**, n. 3, p. 167-169, 2003.

SEBRAE. **Pesquisa**. 2002. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso: 15 ago. 2005.

KAVALI, Stella.; TZOKAS, Nikolaos; SAREN, Michael J. Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations. **Management Decision**, Bradford, v. 37, n. 7, p. 573-581, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**, 58, p. 20-38, 1994.

O'MALLEY, Lisa; TYNAN, Caroline. Marketing de relacionamento. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo, sendo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação (o positivismo, a fenomenologia, o marxismo)**. São Paulo: Atlas, 1987.

WILSON, David T. Value exchange as the foundation stone of relationship marketing. **Marketing Theory**, n. 3, p. 175-177, 2003.

ZOLKIEWSKI, Judy. Commentary: relationships are not ubiquitous in marketing. **European Journal of Marketing**. Bradford, v. 38, n. ½, p. 24-29, 2004.

#### NOTAS

<sup>(1)</sup> Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras (2004) e Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (2008). E-mail de Contato: mellcris@gmail.com.

<sup>(2)</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal de Paraíba (1985), Mestre em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras (1991) Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2002), Pós-Doutor pela Fundação Getúlio Vargas (2008), Professor da Universidade Estadual de Maringá. E-mail de Contato: fgdvieira@uem.br

*Enviado: 17/03/2008*  
*Aceito: 30/06/2008*  
*Publicado: 17/07/2008*