

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS VINICIUS CONS DE SOUZA

**PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: CASO TERRITÓRIO MOUNTAIN SHOP**

**CURITIBA
2015**

MARCOS VINICIUS CONS DE SOUZA

**PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: CASO TERRITÓRIO MOUNTAIN SHOP**

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de especialização em MBA em Marketing, no Curso de Pós-Graduação MBA em Marketing, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - CEPPAD, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Juliana Medeiros

**CURITIBA
2015**

RESUMO

Buscando alcançar um diferencial no mercado atuante, aumentar a percepção de valor na visão do consumidor e elevar a rentabilidade da base de clientes, a Território Mountain Shop, empresa do ramo de varejo de equipamentos e vestuário de esportes de aventura, atuante na região de Curitiba/PR, buscou através dos fundamentos do Marketing de Relacionamento atingir essa diferenciação almejada. O objetivo deste estudo de caso foi investigar, acompanhar e relatar o planejamento e a execução da estratégia de Marketing de Relacionamento, assim como abordar quais são os fundamentos deste desdobramento do Marketing e quais foram as alterações necessárias que a empresa Território Mountain Shop teve que absorver e implantar para colocar em prática o projeto e alcançar os objetivos propostos.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; estratégia; experiência do cliente

1 INTRODUÇÃO

O marketing de relacionamento possui diversas formas de se definir, apresentar, interpretar e executar, contudo, em sua essência, visa à manutenção de clientes leais, lucrativos e duradouros, oferecendo-lhes valor acima dos níveis oferecidos pela concorrência. De acordo com D'Angelo, A. C., Schneider, H., Larán, J. A. (2006): “da compreensão de que conquistar um novo cliente custa de cinco a dez vezes mais do que manter um cliente atual (Gummesson, 1994, p. 17) à inserção dessa mentalidade na cultura organizacional, muitas empresas precisam percorrer ainda um longo caminho”. Winer (1999) argumenta que, embora haja alguma discussão sobre a eficácia de diferentes abordagens para retenção de clientes, um grande número de profissionais e estudiosos compartilha a ideia de que é mais lucrativo manter os clientes pelo tempo mais longo possível que despende mais dinheiro para conquistar novos clientes.

Baseado nessa vertente do marketing, focada no relacionamento e experiência do cliente e, com o objetivo da manutenção e rentabilização da base de clientes já existente, a Território Mountain Shop, empresa com 15 anos de atuação no varejo de vestuário e equipamentos para esportes de aventura, montanhismo e inverno, atuante na região de Curitiba/PR, passou recentemente por uma reformulação em sua estratégia de marketing, buscando obter novos resultados através da combinação do marketing transacional, baseado na divulgação de seus produtos em meios de comunicação e mídia, com a implantação do marketing de relacionamento em sua estratégia de atuação.

A interação frequente com os consumidores enseja a acumulação de conhecimento e a geração de inteligência que, internamente geridos, poderiam produzir ações concretas no sentido do relacionamento. Mas, não é o que se observa, contudo, em estudos de casos que relatam a implantação desta estratégia de relacionamento em outras organizações em mercados. Além dos limites impostos pela cultura, a implementação de estratégias de marketing de relacionamento é dificultada por outros fatores. Um deles é o foco no curto prazo. As ações de marketing contempladas no planejamento organizacional debruçam-se sobre objetivos e metas imediatistas, desprezando horizontes do longo prazo. Outro impedimento nos relatos já conhecidos, diz respeito à incapacidade de compreender o comportamento do consumidor, suas mudanças e motivações. Bancos de dados repletos são insuficientes para prover o conhecimento que um relacionamento demanda. Daí a afirmação de que, para a adoção

do marketing de relacionamento, uma empresa deve apresentar-se madura, deve estar imbuída de ideal e de comprometimento com alguns princípios que acabam entendidos como fundamentais para o sucesso do negócio, fazendo parte do seu plano de ação, a estratégia propriamente, para só então se ocupar em escolher e formatar os recursos necessários à implementação e execução.

Para as empresas que praticam, o marketing de relacionamento é uma vantagem competitiva (Day, 2000), uma ferramenta para reduzir a perda de clientes (Schneider e Bowen, 1999) e uma oportunidade para direcionar produtos e serviços para uma base mais receptiva de clientes (Priluck, 2003).

Este artigo busca apresentar, através de um estudo de caso, como foi implantada e executada, passo a passo, a estratégia, as ferramentas e a filosofia do marketing de relacionamento nesta empresa, com o objetivo de relatar qual o cenário inicial, as etapas de implantação e a motivação dessa nova empreitada pela qual a Território Mountain Shop passou com a implantação da nova estratégia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento é um tema que começou a ser estudado nas últimas décadas com o objetivo de investigar as interações entre empresas e consumidores, tendo o objetivo de apresentar ferramentas para que tornem mais longos este relacionamento. De acordo com D'Angelo, A. C., Schneider. H., Larán, J. A. (2006, p. 74):

O marketing de relacionamento emergiu, nas últimas duas décadas, como um dos mais promissores campos de investigação do Marketing. Ao mesmo tempo, tornou-se alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo.

Segundo Berry, Parvatiyar e Sheth, (apud D'Angelo, A. C., Schneider. H., Larán, J. A., 2006, p. 74): “O marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo”. Esse modelo de marketing surge, portanto, como uma nova abordagem para a nova era competitiva. Seu conceito está ligado à ideia de que irão prosperar, no ambiente empresarial contemporâneo, as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade destes. Entre os impulsionadores de seu surgimento e ascensão neste cenário atual, estiveram elementos que figuram na promoção de um novo paradigma social, ancorado mais na cooperação e menos na competição (Palmer, 2002).

A expressão marketing de relacionamento tem sido utilizada com vários significados diferentes (Nevin, 1995), sendo abordado sob uma perspectiva mais estreita, no sentido de se utilizar banco de dados para enfatizar os aspectos promocionais do marketing, ou de táticas de pós-vendas para manter o contato com o cliente após a efetivação da venda, quando, em sua essência, objetiva o desenvolvimento contínuo de um relacionamento construtivo entre a empresa e seus parceiros e clientes, não se limitando a um esforço que culmina com a efetuação de uma transação apenas (SHETH e PARVATIYAR, 1999).

O primeiro passo para sua adoção é o compromisso firme com os propósitos mais essenciais do marketing: a empresa existe para atender consumidores, satisfazendo suas necessidades e seus desejos (Slater, 1997). O marketing, antes de uma área

funcional específica, deve tornar-se atividade de toda a organização (Gruen, 1997). Como reflexo do compartilhamento de crenças como essas, os sistemas de recompensa e de avaliação de desempenho são vinculados à criação de valor para o cliente (Day, 2002; Woodruff, 1997), e não somente a métricas financeiras. A incapacidade de disseminar esses valores é que tem tornado o marketing de relacionamento mais forte na teoria do que na prática (FOURNIER, DOBSCHA, e MICK, 1998).

Berry (apud YAMASHITA, S. S., GOUVÊ M., 2007, p. 106) reforça que o marketing de relacionamento, em sua melhor forma, é uma filosofia, uma maneira de pensar em clientes, criação de valor, não apenas um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas. Trata-se de um conceito holístico, uma soma de partes integradas que orientam as competências de marketing de uma empresa. A abordagem do relacionamento, ao contrapor-se à ênfase na transação financeira apresentada na literatura tradicional de marketing, representa mudanças. Para uns (apud YAMASHITA, S. S., GOUVÊ M., p. 106, 2007): “uma mudança de era (Boone; Kurtz, 2001), de estratégia (Christopher et al. In Boone; Kurtz, 2001), de orientação (Vavra, 1992), ou ainda, para outros, uma mudança de paradigma no marketing (Sheth; Parvatiyar, 1995)”. E como toda mudança envolve custos, Fournier et al. (1998) questionam se o marketing de relacionamento realmente compensa. Gummesson (1999) responde que esse conceito não só oferece uma forma para aumentar a retenção de clientes, mas também relacionamentos de longo prazo com vendedores, concorrentes, governos, mídia e outros *stakeholders*, mas, se utilizado com habilidade e estratégia correta, leva a receitas maiores, custos reduzidos e melhoria da performance financeira da empresa.

Segundo O'Malley e Tynan, 2000, (apud D'Angelo, A. C., Schneider. H., Larán, J. A., 2006, p. 75):

“Embora originalmente concebido como abordagem interorganizacional, aos poucos o marketing de relacionamento tornou-se proposição também para mercados voltados ao consumidor final”. Nessa transição é que algumas das confusões se estabeleceram e, subitamente, passou-se a entender marketing de relacionamento apenas como retenção de clientes, programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até como simples criação de barreiras à saída de clientes. Foram ignorados fundamentos como a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores, o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes (Berry, 2002; O'Malley e Tynan, 2000).

Embora marketing de relacionamento não deva ser confundido apenas com retenção pura e simples de clientes, muitas vezes operacionalizada por meio de impedimentos à saída do consumidor (Parvatiyar e Sheth, 2000), é possível afirmar que atentar para a importância da manutenção dos clientes atuais constitui um primeiro passo para uma futura adesão aos relacionamentos.

Erguer barreiras para a saída de clientes, tornando-os reféns da empresa, focar única e exclusivamente na sua retenção, entender a gestão de banco de dados como único suporte necessário, tendem a não cumprir o objetivo principal do marketing de relacionamento nas organizações, que em suma, é a constituição de vantagens competitivas sustentáveis (Rowe e Barnes, 1998). Por meio dessas práticas consegue-se, no máximo, gerar paridade de condições com concorrentes. O estabelecimento de relacionamentos verdadeiros, ancorados nos princípios do marketing de relacionamento, por outro lado, é capaz de oferecer essa vantagem às empresas (Day, 2000; Gruen, 1997; Rowe e Barnes, 1998).

Ainda há empresas em que o foco no marketing transacional predomina, fato exemplificado pela alocação de verbas de propaganda e promoção em comparação com o orçamento destinado ao relacionamento. A cultura baseada em conquistar novos

clientes ainda está muito presente e dificulta a adesão aos princípios do marketing de relacionamento. Giangrande (1999), Fonseca (1999) e Cymbaum (in CYMBAUM; MÁLACCO, 1999, p. 27), concordam (apud YAMASHITA, S. S., GOUVÊ M., p. 115, 2007): “que um dos primeiros pré-requisitos para o marketing de relacionamento é o desenvolvimento nas empresas de uma cultura de serviços, de atendimento orientado aos clientes, que depende de questões como a forma pela qual a empresa quer se relacionar com eles, como deseja ser vista por eles, quais os valores implícitos no atendimento”. Sem componentes de cultura e estratégia bem estabelecidos e claros, ferramentas de CRM, DBM, programas de fidelidade, entre outros, tornam-se atividades comprometidas com ações estanques e de impacto limitado.

Stan Rapp identificou (apud SALLBY, P. E., 1997, p. 7) em seu livro “A 5ª Geração do Marketing: Maximarketing II”, sete fatores que causam mudanças no ambiente empresarial. São eles:

1. Demografia e estilos de vida mutantes: os consumidores não estão mais alinhados como grandes grupos-alvo, simples e previsíveis;
2. As exigências do tempo: a pessoa os consumidores estão reconhecendo o valor do tempo, mudando os hábitos de consumo, os valores e suas necessidades;
3. Excesso de novos produtos, serviços e lojas, saturando o consumidor com uma proliferação atordoante de opções de produto: há uma saturação de lojas populares, ao mesmo tempo em que ocorre um aumento na precisão de alvo das lojas especializadas;
4. O enfraquecimento da mágica da propaganda de televisão: existe um declínio do domínio das redes de TV no cenário da propaganda, enquanto que as tarifas continuam subindo e os consumidores mentalmente se desligam dos comerciais;
5. O declínio da lealdade à marca: as promoções e descontos, além da falta de diferenciação aos olhos dos clientes, estão levando à compra por oferta;
6. Desperdício, morte e bagunça na propaganda: há um desafio para a propaganda: encontrar novas soluções criativas e de mídia para atingir os espectadores e obter a resposta desejada;
7. Alimentando o monstro da promoção de desconto: o excesso de promoções, descontos e cupons desgasta a lealdade à marca e leva a uma subida temporária e dispendiosa das vendas; consumidores compram pelo desconto e não pela marca.

O marketing de relacionamento surge, portanto, como uma nova abordagem de marketing para a nova era competitiva. Sua essência está centrada na ideia de que irão prosperar, em um novo ambiente comercial, as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer seus clientes e conquistar a fidelidade destes. Mas, para que isso ocorra, é necessário que as empresas conheçam e estejam profundamente alinhadas com o mercado e com os seus clientes. Segundo Macinnis Et Al., (apud FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C., SEMPREBOM, E., PRADO, P. H. M. & RIBEIRO, C. M., 2013, p. 90):

“Somadas a esse cenário, as metáforas associadas aos relacionamentos pessoais permitem a inferência de algumas premissas como: relacionamentos são intencionais, dependem da relação e envolvimento entre as partes abarcadas, ocorrem em diferentes intensidades, alguns mais superficiais e outros mais duradouros e profundos, e possuem tempo de duração indeterminado, ou seja, dependem da ação entre as partes.”

2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Segundo WINER, 1999; REICHELLED; SASSER JR., 1994, (apud YAMASHITA, S. S., GOUVÊ M., p. 110, 2007): “A abordagem do marketing de relacionamento oferece uma série de fundamentos que ajudam a organização a desenvolver vantagem competitiva sustentável e aumentar sua lucratividade”. Em

Mercados focados no consumo final, tendo produtos e serviços de alto envolvimento e com características de demanda relativamente inelástica, são cenários próprios para a adoção do marketing de relacionamento (O'Malley e Tynan, 2000). Caso a análise do mercado indicar viabilidade, o passo seguinte é identificar quais produtos e clientes justificam ações de relacionamento (Fournier et al., 1998). O produto ou serviço central da empresa deve ser forte a ponto de permitir que se construa, em torno dele, uma série de agregações de valor que incentivem o relacionamento (Berry, 2002).

Em seu artigo D'Angelo, A. C., Schneider. H., Larán, J. A. (2006) resumem as afirmações e etapas nas quais uma empresa precisa planejar para criar implantar uma estratégia competitiva de Marketing de Relacionamento:

As capacitações necessárias para a elaboração e a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento estão associadas ao entendimento do comportamento do consumidor (Fournier et al., 1998). A empresa deve ser capaz de compreender como seus produtos e serviços são adquiridos e usados, além de identificar o que é valor para o cliente e quais as melhores oportunidades para criá-lo (Almquist, Heaton, e Hall, 2002; Crosby e Johnson, 2000, 2001; Fournier et al., 1998; Gruen, 1997). Uma vez conquistado, o relacionamento individual, torna-se uma unidade de análise a ser monitorada e estimulada ao longo do tempo, sendo a empresa gerida pelos relacionamentos, e não por produtos ou funções (Crosby e Johnson, 2002; Day, 2000; Gruen, 1997).

Segundo Parvatiyar e Sheth, (apud D'Angelo, A. C., Schneider. H., Larán, J. A., 2006, p. 77), o desenvolvimento de uma estratégia empresarial amparada nos conceitos de marketing de relacionamento demanda quatro pilares operacionais de sustentação, sendo o primeiro, a utilização de processos que viabilizem algumas das ações de relacionamento, como a constituição de parcerias com fornecedores e outros membros da cadeia produtiva, e a integração das comunicações de marketing. O segundo, formação de uma infraestrutura capaz de sustentar e garantir operacionalização dessas ações. O terceiro, ferramentas de análise que processem e distribuam informações relevantes acerca dos clientes e das atividades de marketing da empresa. Entre estas estão o CRM e tantos outros instrumentos, como o DBMe a ABC (activity-based costing). E, paralelo a isso, métricas que permitam um acompanhamento do desempenho dos negócios e índices de satisfação de clientes e parceiros. Ou seja, essas ferramentas devem ser utilizadas como apoio para o marketing de relacionamento, apenas a utilização delas não caracteriza uma estratégia de marketing sendo executada. Muitas empresas pecam por focar muito na infraestrutura e ferramentas de análise, que acabam por não utilizar todas as informações e conhecimento por elas gerados.

Tratando-se da estratégia de marketing de relacionamento, Reichheld (1996) acredita que a lealdade gerada e desejada por esta ferramenta não é apenas filosofia e estratégia, se aplica também às operações, pois oferece um conjunto de medidas práticas para a implementação da estratégia, em sua missão de criar valor duradouro. Segundo esse autor, as empresas líderes em lealdade, baseiam-se nos seguintes princípios: desenvolver uma proposição de valor superior para o cliente, em relação à concorrência; encontrar o cliente certo; conquistar a lealdade do cliente; encontrar os funcionários alinhados com o perfil da empresa, pessoas que compartilhem os valores da empresa, com talento e habilidade para alcançar níveis de produtividade e carreiras longas e satisfatórias; conquistar a lealdade do funcionário: investir maciçamente no treinamento e desenvolvimento dos funcionários, estimuladas por ambientes de negócios que valorizam a velocidade e a permanente atenção aos passos dos competidores.

Apesar de conceitualmente simples, a situação de interdependência entre comprador e vendedor passa a ser fundamental, pois a partir do momento em que se têm contextos de alta competição e que, uma das mais importantes decisões estratégicas que uma empresa toma é a base pela qual os clientes preferirão seu produto aos da concorrência, isso requer o desenvolvimento de uma vantagem competitiva ou diferencial (WINER, 1999:52). O relacionamento entre vendedor e comprador raramente termina quando uma venda é realizada. Esse relacionamento vai sendo intensificado cada vez mais e auxilia na decisão de escolha do comprador por ocasião de sua próxima aquisição. A qualidade dessa união irá depender de como o vendedor será capaz de administrar o relacionamento (Levitt, 1994). Quanto a isso, Aaker (in WINER, 1999) observa que a empresa deve gerar valor para o cliente, melhorar alguma característica ou ser relevante em algum aspecto do produto/serviço que é valorizado pelo cliente, fazer o valor adicionado ser percebido pelo cliente e, mesmo que o produto seja melhor que o da concorrência, se o cliente não puder discernir essa diferença, não constitui uma vantagem competitiva. Além disso, a vantagem deve ser difícil de ser copiada, do contrário, deixa de ser vantagem.

É possível considerar que os primeiros contatos com a marca estejam associados a uma relação de continuidade de uso. Dessa forma, a frequência e a intensidade de uso, de acordo com o contexto situacional em que o indivíduo se encontra, assim como com os estímulos de marketing, podem fortalecer os vínculos com a marca. Essa situação implica considerar que os perfis sugeridos partem de um princípio de evolução e fortalecimento de vínculo ao longo do tempo. Há um consenso entre as empresas de que uma boa estratégia de relacionamento, com postura proativa, sem negligência do fator humano, pode ser bastante benéfica para o desenvolvimento de relações. A proatividade pode existir quando a empresa procura antecipar as necessidades ou estimular as necessidades de seus clientes, atuar ativamente na prevenção de possíveis problemas, evitando, assim, o mau atendimento, e trabalhar na concepção do serviço/produto para oferecer o melhor valor, na percepção do cliente.

O foco na manutenção dos clientes vem ganhando mais força ultimamente e, uma das soluções adotadas pelas empresas é um mix dos dois tipos de marketing, transacional e de relacionamento, dando um peso relativo para cada um deles, sendo coerente com a natureza dos contatos com os clientes. De forma que, quanto maior o relacionamento com o cliente, mais a estratégia deve tender para o marketing de relacionamento. Soma-se nesse contexto a capacidade de customização que a marca oferece com o objetivo de ouvir a necessidade do consumidor e ajustar seus produtos e serviços para melhor servi-lo. Dessa forma, a intimidade com a marca refere-se a uma sensação de compreensão recíproca entre companheiros de relacionamento e inclui o conhecimento e a familiaridade dos consumidores com a marca (FOURNIER, 1998; RIBEIRO ET AL., 2010).

Fundamental para a boa execução da estratégia de relacionamento é o comprometimento que, por sua vez, é definido pelo esforço das partes envolvidas em um relacionamento, em mantê-lo, como sinal de uma relação benéfica e duradoura para ambas as partes (Dwyer, Schurr, e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994). Assim, como afirmam Francisco-Maffezzolli, E. C., Semprebom, E., Prado, P. H. M. e Ribeiro, C. M., (2013) o maior nível de satisfação implica proporcional predisposição de lealdade na resposta atitudinal e comportamental do consumidor (Bolton, 1998). A evolução de seu significado demonstra que ela não é considerada apenas como recompra, mas

também como uma miríade de intenções e comportamento que acaba no desejo de manter-se fiel a determinada marca. Essa situação, em geral, traz benefícios ao consumidor e à marca consumida (Prado, 2004).

Em se tratando da execução dentro da filosofia do marketing de relacionamento, os programas de fidelização de clientes devem estar no centro da gestão empresarial. Segundo Stan Rapp (apud SALLBY, P. E., 1997, p. 9), as regras básicas para a fidelização de clientes são: 1) Desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente; 2) Fazer coisas juntos (ex: clube de afinidades, clube de vantagens); 3) Ouvir cuidadosamente; 4) Pesquisar respeitosamente; 5) Descobrir a força da propaganda de resposta direta, como os programas de relacionamento, que geralmente utilizam formas como Clubes de clientes, Palestras de especialistas e consultores para os clientes, Patrocínio de usuários e publicações dirigidas aos clientes; 6) Privilégios adicionais a empresas; 7) Atendimento telefônico de pedidos; 8) Atendimento telefônico de assistência; 9) Descontos especiais; 10) Garantia de preços mais baixos.

2.3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

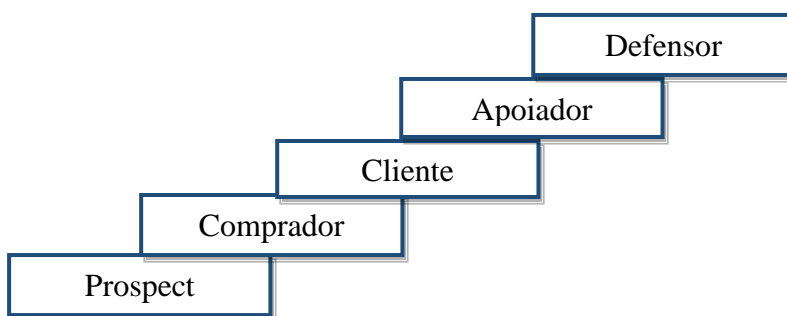
Relacionamento com clientes é uma forma de cooperação entre empresas e consumidores. Por isso é inegável que o relacionamento com clientes é também função de uma postura de relacionamentos da organização com outros *stakeholders*. De uma postura essencialmente competitiva, passa-se a uma colaborativa, o que representa mudança de paradigma que, se não é absorvida, dificilmente faz prosperar qualquer iniciativa nesse campo. O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Com esta abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, acompanham 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. Fournier (1998) retrata que todos os relacionamentos do consumidor com marcas fortes podem ser enraizados em suas crenças sobre a superioridade daquilo que recebe. Elas tomam formas de mitos desenvolvidos pelo próprio consumidor, apoiados pela mídia, que associa a marca a algo com qualidade superior e insubstituível.

A compreensão de questões emocionais envolvidas num relacionamento só ocorre a partir de princípios bem desenvolvidas em entendimento do comportamento do cliente, ponto no qual muitas empresas passam por dificuldades para gerar e analisar informações. As consequências dessas dificuldades não são pequenas, distanciar-se dos consumidores leva as empresas a ‘agregar valor’ por meio de atributos e benefícios de pouca representatividade para os clientes, esquecendo que, na base do marketing de relacionamento, o próprio relacionamento impacta na percepção de valor (Ravald e Grönroos, 1996). Os clientes passam a perceber a empresa não só como provedora de vantagens relativas ao produto, mas de vantagens relacionais que pesam na sua escolha (Day e Van Den Bulte, 2002). A empresa passa também a administrar relacionamentos, e não só produtos, assim a própria segmentação dos clientes em relacionais e transacionais acaba refletindo essa realidade (Sheth, 2002).

Portanto, esse cenário é definido pela capacidade em retratar essa participação, tanto psicológica, com dependências e obsessões, quanto comportamental, com hábitos, rotinas e rituais. Gummesson (1999) apresenta uma escala dos modos de relacionamento que a empresa precisa promover para transformar um potencial cliente

em um fiel defensor da sua marca. No conceito de “escada da lealdade” desenvolvido por esse autor (Figura 1), o degrau mais baixo representa o contato com um cliente potencial (prospect), o qual se espera que venha a se tornar um comprador. Os compradores reincidentes passam a ser clientes, esses retornam e um relacionamento de longo prazo começa a se formar. Nos estágios seguintes, o cliente se torna um apoiador e, finalmente, um defensor de seu fornecedor.

Figura 1 – Escada da Lealdade



Fonte: Gummenson, 1999 (apud YAMASHITA, S. S., GOUVÊ M., p. 111, 2007)

Partindo do mesmo princípio de que os relacionamentos são construídos segundo uma sequência lógica e progressiva, Malaviya e Spargo (2002) desenvolveram um modelo denominado Pirâmide do Relacionamento com o Cliente (Figura 2), no qual apresentam seis níveis de necessidades de relacionamento. Na base da pirâmide estão os níveis de utilidade e conveniência, refletindo uma orientação racional do cliente que busca apenas um produto que atenda às suas necessidades específicas. Os dois níveis intermediários de necessidades de interação são o bem-estar e o reconhecimento pessoal, que possuem um elemento afetivo que torna a experiência de compra agradável. Os níveis mais profundos de necessidade de interação estão no topo da pirâmide, auto-expressão e criação conjunta, caracterizados por fatores pessoais e pela satisfação das necessidades racionais e afetivas, com alto nível de lealdade e confiança.

Figura 2 - Pirâmide do Relacionamento



Fonte: Malaviya e Spargo, 2002 (apud YAMASHITA, S. S., GOUVÊ M., 2007, p. 112)

Em uma estratégia de relacionamento bem sucedida, os clientes leais, em geral, não requerem custos adicionais de marketing, geralmente oferecem uma alta receita por compra, são menos sensíveis a preço e indicam novos clientes para a empresa

(Reichheld, 1996). Winer afirma que (apud YAMASHITA, S. S., GOUVÊ M., 2007, p. 113): “um grande número de evidências aponta que apenas satisfazer os clientes não é suficiente para mantê-los leais a uma empresa ou produto e nem diz a uma empresa o que torna os clientes leais, nem mesmo medir os níveis de satisfação revela o quanto suscetíveis seus clientes são a mudar seus hábitos de compra”. A literatura de relacionamento com marcas sugere que, quanto mais positivas forem as avaliações das possíveis relações do indivíduo em prol de uma marca, maior será a probabilidade de esta pessoa estar mais satisfeita com a solução em produtos ou serviços recebidos. Assim, entende-se por satisfação a relação entre expectativa e desempenho provida pelo paradigma da desconformidade (Oliver, 1999; Prado, 2004). Portanto, este seria um primeiro resultado de avaliação sobre um forte relacionamento com a marca, conforme sugerem Macinnis et al. (2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Alinhado com os propósitos do artigo, que é estudar a aplicabilidade e execução de ferramentas do marketing de relacionamento, optou-se por realizar uma pesquisa sobre o caso em questão. Segundo Malhotra (2006), a concepção de pesquisa especifica os detalhes dos procedimentos para obtenção das informações necessárias na resolução de um problema de pesquisa, respeitando-se uma sequência e adotando uma metodologia de estudo.

Este artigo foi elaborado a partir de dados primários e secundários. Dados secundários foram coletados através de consulta bibliográfica a livros, teses e artigos. Para os dados primários, foi identificada a necessidade de realização de uma pesquisa exploratória. Conforme Malhotra (2006), a pesquisa exploratória tem como características ser executada com uma amostra simples e não representativa, sendo um processo flexível e versátil. A pesquisa exploratória teve caráter qualitativo, onde segundo Manning (1979), um trabalho descritivo tem característica fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio deste que os dados são coletados. Ainda, segundo Maanen (apud NEVES, J. L., 1996, p. 1) tendo o objetivo de traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre teoria e dados, entre contexto e ação.

O artigo foi desenvolvido em formato de Estudo de Caso, para que fosse possível conhecer o histórico da empresa, o momento em que ela está implementando esta nova estratégia e quais os benefícios esperados. Um Estudo de Caso, segundo Gil (1999) envolve um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que seja possível o seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Dencker (apud SILVA, PROF^a. MS. R. E TAFNER, PROF^a.MS. E. P., 2007, p. 9): “O estudo de caso pode abranger análise de exame de registros, observação de acontecimentos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas [...]. Seu objeto pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações, ou até mesmo uma situação.”

As informações foram coletadas no período entre Abril e Junho de 2015, durante entrevistas semiestruturadas, que segundo Dencker (2000), permitem uma maior liberdade ao pesquisador. As entrevistas foram feitas com o Diretor da empresa, Erivelton Padilha, e com o Gerente de Marketing, Helton Boaron. Durante estas reuniões e nos acompanhamentos aos treinamentos de equipes e visitas nas lojas, as informações foram coletadas e foram tratadas de forma interpretativa.

Organizações que não são especificamente prestadoras de serviços, mas que mantêm contato direto com seus clientes, como é o caso da Território, podem praticar o marketing de relacionamento, principalmente quando são voltados ao consumidor final. Este artigo visa explicar como era o cenário anterior à implantação destas ferramentas, quais foram as etapas do processo, as dificuldades encontradas, a necessidade de difusão da ideia e do *mindset* do marketing de relacionamento na comunicação com a equipe.

A oportunidade de acompanhar *in loco* a reestruturação de uma empresa que busca ampliar a rentabilidade da sua base de clientes, aumentar o volume de vendas e expandir o mercado de atuação, tudo isso utilizando as ferramentas do marketing de relacionamento, fez com que este artigo fosse desenvolvido, pois trata-se de um estudo de caso construído ao mesmo tempo que a empresa passa por todas as mudanças necessárias para a aplicação destas ferramentas. Dessa forma, trata-se de um artigo e também um relato em paralelo à execução do fato estudado.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 CENÁRIO ANTERIOR À IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A Território Mountain Shop iniciou suas operações em 1999, como uma loja de artigos de escalada e esportes de aventura, fundada por Erivelton Padilha, com o objetivo de atender um público de montanhistas que encontravam dificuldades em obter equipamentos com preços acessíveis, pois grande parte do material era importado, com alto custo e com poucas opções de lojas. A loja começou a operar da Cidade de Campo Largo, próxima a Curitiba/PR. Após alguns anos, foi aberta uma nova loja, no centro de Curitiba, tornando-se a Matriz da companhia. Atualmente, a rede conta com 35 funcionários, sendo 20 pessoas na equipe de vendas, uma sede administrativa e cinco lojas físicas direcionadas ao atendimento de varejo, uma operação Corporativa, e mais uma operação de e-commerce, através do site www.territorioonline.com.br. Dentre as lojas físicas, a Matriz é a única que não se localiza no interior de um shopping, as demais estão divididas entre três grandes shoppings de Curitiba e, a mais nova loja, em um shopping de Itajaí/SC. Atualmente, a Território possui em sua base de cadastro aproximadamente trinta e quatro mil clientes, sendo que boa parte deles estão seguindo a organização através de seu perfil em redes sociais, onde a companhia registra cerca de trinta e quatro mil seguidores. Os clientes da base, que optam por receber informações sobre a loja, recebem semanalmente e-mails sobre produtos e promoções, assim como dicas de materiais e roteiros de viagens sugeridos de acordo com a estação do ano.

Desde o início a operação, a Território buscou o posicionamento de atuar como uma das principais lojas do segmento de esportes de aventura, sendo uma loja multimarcas, oferecendo produtos técnicos e vestuários das principais marcas do segmento, sendo elas nacionais e internacionais. O direcionamento aos colaboradores da empresa é focado na excelência no atendimento e na experiência do cliente, sendo os funcionários considerados consultores técnicos, devido ao grande treinamento que recebem desde. O treinamento dos funcionários é considerado um dos principais diferenciais do grupo, tendo o diferencial de ser ministrados por representantes diretos das marcas comercializadas, ou pelos funcionários mais experientes do grupo.

Os principais aspectos e processos de contato com o cliente na linha de frente da loja, o atendimento ao varejo, além de todo o processo de abordagem ao cliente,

entendimento da necessidade, apresentação dos produtos e fechamento de vendas, é revisado frequentemente com os novos colaboradores, que passam por aproximadamente um mês de treinamento para, somente após esse prazo, atenderem aos clientes finais, para evitar erros ou incoerência no atendimento. Os funcionários também são instruídos a enviarem um *check list* de equipamentos que serão necessários durante uma viagem ou prática esportiva, de acordo com as informações que foram levantadas durante a triagem do cliente na loja. Alguns clientes buscam a Território logo no início da preparação da viagem, alguns vão até as lojas com cerca de um ano de antecedência, devido à complexidade de equipamentos, necessidade de listas de equipamentos obrigatórios, além das preparações física e financeira, necessárias para certos destinos. Situações como essas são comuns em viagens para destinos como os caminhos de Santiago de Compostela, Trilha Inca do Machu Picchu, expedições à Patagônia e Ushuaia, além de viagens para o inverno Norte Americano ou Europeu.

Nesse cenário, a maior parte do relacionamento com o cliente ocorria no atendimento na loja, com a continuidade ou não, através do contato com o vendedor e o recebimento de novas informações, através de e-mails disparados para a base de clientes cadastrados e postagens em redes sociais. Porém, identificou-se por parte da Território, uma necessidade de aumentar o relacionamento com esta base de clientes, devido a fatores como o perfil dos clientes, que praticam esportes com frequência ou possuem uma agenda de viagens com sazonalidade anual. Durante os últimos dez anos de operação da empresa, um dos grandes focos de atuação foi no inverno brasileiro, com a venda de roupas com tecnologia em manutenção térmica, assim como calçados impermeáveis e vestuário necessários para enfrentar o inverno na região Sul do Brasil, porém isso também criou uma dependência sazonal de uma estação, que pode ou não beneficiar o volume de vendas, de acordo com a intensidade do frio na região.

Existem outros dois movimentos iniciados nos últimos três anos de operação da empresa, a criação de um time de atletas patrocinados pela Território, o Território Mountain Team, e a entrada no mercado de corridas de rua. Com o objetivo de se tornar referência entre os praticantes das modalidades de esporte de aventura, a Território montou o time com atletas de destaque da região de Curitiba e, com a visibilidade alcançada através dos atletas patrocinados e dos resultados alcançados pelos mesmos, aumentou sua exposição de marca e ganhou espaço nesse nicho de mercado. Como a entrada em um novo mercado exige um investimento de médio e longo prazo, este movimento ainda conta com reestruturação de loja, treinamento de equipe e reposicionamento de marca.

Estes últimos movimentos se tornaram a principal força de comunicação no marketing da empresa, tendo em vista que o histórico no sentido de comunicação de massa é pequeno. O movimento mais recente nesse sentido foi a veiculação de um comercial de 30” em um canal com conteúdo exclusivamente esportivo de TV por assinatura, durante 3 meses do ano de 2014, com algumas inserções durante a programação, além do patrocínio de um dos programas da grade deste canal. Porém, devido ao elevado custo deste tipo de comunicação, da dispersão de sinal para regiões onde a empresa atua apenas com a operação de e-commerce, e do baixo retorno em termos de venda, esta estratégia não alcançou o objetivo esperado e não foi renovada. Como esse histórico de atuações, a estratégia de atuação e execução de marketing foi direcionado para o marketing de relacionamento, com o objetivo de se aproximar com os nichos de mercado onde a empresa possui maior representação e conhecimento de

marca, com o objetivo de focar, principalmente, na construção de vantagens competitivas sustentáveis, e que gerem diferenciação a longo prazo na visão dos clientes.

4.2 PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Atuando em um mercado que possui grandes players no varejo do segmento esportivo como Centauro e Decathlon, na visão de Erivelton, Diretor da empresa, a Território não se considera concorrente direta de empresas deste tamanho, devido a proporção da operação e da gama de esportes abordados pelas companhias citadas. As principais concorrentes dela são lojas do mesmo porte, que tenham atuação regional e com o mesmo foco de mercado.

Buscando a diferenciação e o estreitamento do relacionamento com seus clientes, a Território começou a desenvolver a implantação das ferramentas de marketing de relacionamento. Conforme citado anteriormente nas referências teóricas, o marketing de relacionamento busca constituir um movimento no sentido de construir, manter e aprimorar o relacionamento individual com os clientes, voltado para a criação de benefícios para eles e na manutenção dos mesmos na base ativa de clientes e, para isso, fortalecendo em treinamentos aos seus funcionários a máxima de que a empresa existe para atender os consumidores e satisfazer as suas necessidades, através de um atendimento diferenciado e sendo considerados especialistas no mercado de atuação.

O início do planejamento e da execução da estratégia, amparada nos conceitos de marketing de relacionamento, tem estreita similaridade com os quatro pilares operacionais apresentados por Parvatiyar e Sheth, tendo eles sido apresentados anteriormente.

A primeira etapa constitui na criação de processos e canais que viabilizem as ações de relacionamento propriamente ditas, como a formação de parcerias com fornecedores e outros membros da cadeia produtiva, além da integração das comunicações de marketing. No planejamento desta etapa da estratégia, foram destacadas algumas ações que seriam fundamentais para a boa execução do projeto, como a aproximação do público alvo e a consolidação da imagem no mercado já conhecido. Desta forma, foram constituídas sete iniciativas para atender esta etapa:

1) Patrocínio e ativação da marca em eventos esportivos: a Território tem patrocinado um circuito de provas de montanha há pelo menos três anos, sendo que neste circuito, eram realizadas 04 provas por ano. Além da exposição da marca, o patrocínio contava com um espaço de estande no local da prova, onde a empresa tinha contato direto com os participantes. Este patrocínio foi renovado para o calendário 2015, e agora conta com 05 competições. Neste circuito, o número total de inscritos chega a 2.000 atletas no total do ano. Para o ano de 2015, foi fechado um segundo patrocínio, com outra empresa organizadora de eventos esportivos. Esse segundo patrocínio conta com a exposição da marca em mais de 18 provas, dentre elas, modalidades como corrida de rua, corrida de obstáculos e também corrida de montanha. Neste segundo patrocínio, a exposição de marca alcançará mais de 11.000 atletas durante o ano de 2015. O contato com os participantes não se dá apenas pela exposição da marca e pelo estande presente no evento, mas também pela entrega dos kits de cronometragem e numeral, que são entregues nas lojas da Território, gerando assim,

fluxo dos participantes até o interior da loja, incentivando o conhecimento das lojas físicas para os atletas, além do contato dos mesmos com a equipe de vendas e toda gama de produtos ofertados, que são oferecidos com descontos especiais aos atletas.

2) Apoio e parceria à Assessorias de Corrida: as assessorias de corrida têm se tornado grandes referências na orientação e reunião de atletas, pois os praticantes buscam entrar no universo de corridas bem amparados pelos treinamentos dos professores especialistas, assim como os atletas experientes buscam melhorar seu desempenho. Desta forma, a associação com algumas destas assessorias seria muito importante na aproximação com parte deste público. Assim, foram selecionadas quatro assessorias de Curitiba para que o programa de apoio fosse iniciado. No relacionamento com essas assessorias, ambos os lados são beneficiados, pois a Território consegue se aproximar do público de uma forma mais natural, os professores e atletas se beneficiam no recebimento de materiais para os treinamentos, além de descontos diferenciados e participação em eventos de integração entre os funcionários e os atletas das assessorias. O público diretamente beneficiado nessa parceria com as assessorias chega a aproximadamente 300 atletas.

3) Parceria com agência de viagens: sendo as vendas de artigos e vestuários para viagens nacionais e internacionais um dos principais mercados de atuação da Território, entendeu-se como oportunidade criar parceria com agências de viagem de aventura e ecoturismo. Nesse perfil, foram selecionadas duas agências de Curitiba para o firmamento de parcerias. Uma das agências é focada no acompanhamento de uma guia, personagem principal da agência, que é responsável pela liderança da equipe e que conta com mais duas pessoas de apoio nas caminhadas, com roteiros nacionais e internacionais, mais voltadas para o público acima de 35 anos. A outra agência é voltada para duas frentes de atuação, sendo elas o ecoturismo e as viagens com intuito fotográfico. As viagens com intuito fotográfico se destacam pelo acompanhamento de dois fotógrafos renomados de Curitiba, que atuam como guias e professores ao mesmo tempo, mas cada um com suas turmas e roteiros diferentes. Com essas duas parcerias, a Território se aproxima dos viajantes de uma forma mais colaborativa, tendo contato privilegiado com eles e oferecendo produtos sob medida para as necessidades de cada uma das viagens, além de oferecer vantagens na aquisição dos produtos, descontos e acompanhamento na preparação de cada viagem.

4) Criação do cartão de vantagens e pontuação: essa iniciativa não é carregada de inovação quando analisamos o mercado de varejo, mas é uma inovação no histórico da empresa e na forma de aplicação. Foram criados três diferentes tipos de cartão de vantagens, para que se adequem melhor a cada mercado foco de atuação. O primeiro cartão é destinado aos Parceiros da Território, nele se enquadram as agências de viagens parceiras e os fotógrafos que são guias e professores. Estes terão descontos diferenciados, além da presença de representantes da Território em reuniões de *briefing* antes das viagens, palestras sobre os destinos e quais os equipamentos que devem ser utilizados em cada um dos roteiros. O segundo cartão é o de Corredores, destinados aos professores e atletas das Assessorias parceiras. Os clientes portadores deste cartão têm benefícios na loja da rede especializada em corridas, descontos diferenciados, recebimento de informações sobre produtos recém lançados e benefícios nas provas patrocinadas pela Território. O terceiro cartão é de clientes que não possuem vínculos com alguma das categorias anteriores, recebem a opção se se cadastrar no programa de

fidelidade da empresa que transforma parte das compras em pontos acumulados, que podem ser trocados por produtos.

5) Parceria com fornecedores chave: outro ponto importante na nova estratégia vem do fato de todos os produtos vendidos na loja serem fabricados por terceiros, então foi fundamental possuir parceria com os fornecedores. Desta forma, já foram consolidadas duas fortes parcerias no calendário 2015, a primeira no patrocínio do Território Mountain Team, equipe de atletas de elite patrocinados pela empresa, e que recebem material de uma das marcas comercializadas pela loja. A segunda parceria com outro fornecedor viabiliza a disponibilidade de produtos da marca para as assessorias, ou seja, os professores receberam os produtos recém lançados pela marca e os alunos terão benefícios nas compras desta marca na loja.

6) Patrocínio do Território Mountain Team: O patrocínio de quatro atletas de ponta no cenário nacional participa da estratégia de relacionamento, pois estes atletas geram conteúdo de interesse dos clientes da loja, são referências no cenário em que competem, especialistas em técnicas esportivas e na indicação de materiais técnicos. O contato que os clientes possuem com os atletas é de proximidade e troca de experiências no momento das provas e nos treinamentos, gerando um contato natural da marca e dos atletas, que acabam por se tornar embaixadores da empresa, através da indicação de equipamentos e produtos comercializados.

7) Criação de um canal de relacionamento: Foi criado um canal de relacionamento com o cliente, em duas vias, uma ativa e uma receptiva. A primeira, utiliza-se da ferramenta de veiculação de vídeos, com a apresentação de produtos e análise comparativa de marcas e acessórios, em formato de *review* de produtos, que busca sanar dúvidas de clientes quanto ao melhor produto para sua necessidade e na comparação entre opções semelhantes. Este canal foi criado para gerar conteúdo, via internet e redes sociais, para clientes e *prospects*, reforçando a posição de referência no meio em que a empresa está inserida, que é um dos objetivos da organização. A forma receptiva deste canal está na criação de um endereço de e-mail específico para atender as dúvidas técnicas enviadas pelos consumidores, sendo estas dúvidas respondidas pelo consultor técnico sênior da empresa.

O segundo pilar da implantação da estratégia do marketing de relacionamento é o a formação de uma infraestrutura capaz de operacionalizar e garantir execução dessas ações, como centrais de atendimento a clientes e sistemas de captação de informação, sendo essas alterações as seguintes:

1) Reestruturação da equipe de marketing: Essa modificação representa a ampliação da área de Marketing da empresa, sendo consolidada em três equipes, uma responsável pelo planejamento, comunicação e *branding* da empresa, a segunda pela gestão digital e redes sociais, e a terceira por projetos de marketing, eventos e relacionamento. Com esse cenário, a empresa consegue designar atenção e execução no momento certo de cada frente na operação de marketing.

2) Fale Conosco: Reestruturação da área de contato com o cliente, através de um canal digital, que pode atender a dúvidas, sugestões e reclamações dos clientes, de forma simples e rápida, evitando muitas vezes o descolamento de um cliente até a loja sem necessidade ou do próprio encaminhamento até a loja, mas para a efetivação de uma compra, de um item de acordo com sua demanda.

3) Reestruturação do SAC e Pós-Venda: uma das principais alterações efetuadas foi o destacamento de uma parte da equipe administrativa para se tornar responsável

pelo pós-venda da empresa, respondendo pelas dúvidas, trocas e efetivação dos serviços de garantia dos produtos comercializados pela loja. Apesar de o primeiro contato, em caso da ativação de uma garantia, ser na loja, o produto é destinado à esta equipe de SAC que faz toda a triagem e retorno ao cliente. Este é um dos principais pontos de atenção da empresa, pois trata-se de uma ação de pós-venda. A experiência que o cliente possui em relação ao atendimento a um defeito ou reclamação, reflete diretamente na forma como ele passa a enxergar a empresa, podendo ele manter o mesmo estágio de satisfação da compra, podendo ele aumentar a satisfação perante uma situação de retorno rápido por parte da empresa ou o inverso, através de uma situação de frustração pelo não atendimento ou demora na solução de um problema.

Como terceiro pilar da implantação da estratégia de relacionamento, foram introduzidas ferramentas de análise com a troca do sistema operacional de vendas e financeiro. Essa troca permitiu o início do processamento e distribuição de informações relevantes sobre os clientes, vendas, acompanhamento de sazonalidade e das atividades de marketing da empresa, permitindo a utilização de ferramenta de DBM e CRM. A principal alteração permitiu o início da operação dos programas de fidelidade, já citados anteriormente.

Como quarto pilar da execução da estratégia, foram criadas métricas e metas para cada um dos pilares que fazem parte da implantação do marketing de relacionamento, permitindo assim, um acompanhamento do desempenho dos negócios e índices de satisfação de clientes e parceiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com base na essência do Marketing de Relacionamento, onde o objetivo é o desenvolvimento contínuo de um relacionamento construtivo e colaborativo entre a empresa e seus clientes e parceiros, não se limitando apenas ao esforço da venda, foi observado que a movimentação e execução da estratégia da Território foi direcionada a atingir este objetivo, estreitando o relacionamento com seus consumidores. Além disso, houve o desenvolvimento de projetos com o objetivo de resultados no médio e longo prazo, tendo em vista que as ações apresentadas não possuem intuito de retorno imediato.

Devido ao calendário da elaboração do artigo, não é possível levantar em período significativo de informações os resultados das alterações efetuadas pela empresa. A forma de execução das etapas apresentadas anteriormente, é de fundamental importância para o sucesso da estratégia de marketing de relacionamento, afinal é na execução e nos resultados que se confirma se a estratégia se mostra correta e sustentável, ou se exigirá novas correções de execução e planejamento.

Também é importante salientar a importância nas etapas de treinamento de seus colaboradores, ou seja, não basta apenas trazer os fundamentos de uma estratégia, é importante disseminar entre todos os envolvidos, principalmente aqueles que possuem o contato direto com o cliente, e que podem transformar toda a experiência do cliente em um laço de confiança e relacionamento contínuo.

A criação de parcerias com grupos focais tem o papel de criar a diferenciação na percepção do cliente, criando intimidade dos consumidores com a marca, compreendendo como seus produtos são adquiridos e utilizados, com foco na experiência do cliente, gerando não apenas vantagens financeiras, mas também no

compartilhamento de benefícios entre os parceiros envolvidos. A empresa passa a ser percebida como provedora de vantagens que pesam na da decisão de compra do consumidor.

Podemos identificar as necessidades de alterações de estrutura de pessoal e de sistemas, nas áreas administrativas e na equipe de vendas, para implementação da estratégia e adequação ao objetivo traçado. Considerando que se trata de uma empresa de pequeno porte, isso permite que as alterações sejam executadas em um curto prazo de tempo e, em menos de um ano, grandes alterações foram feitas no quadro funcionários e na divisão de responsabilidades.

Como limitação do estudo, destaca-se o período do início da estratégia e da execução deste estudo, o que não permitiu coletar as informações de resultados das métricas desenvolvidas, sejam elas financeiras e de indicadores de satisfação do cliente. Essa coleta não foi possível pois os resultados começaram a ser gerados em paralelo ao estudo, e para se ter uma base aceitável em termos de comparação, existe a necessidade de um período de operação com essa nova estratégia. A sugestão é de que novos estudos sejam feitos após um determinado período para que se tenha um resultado comparável ao período anterior a aplicação da estratégia, diagnosticando se as alterações se mostram positivas no resultado da empresa.

REFERÊNCIAS

AHUVIA, A. C., BATRA, R., & BAGOZZI, R. P. (2009). Love, desire, and identity: a conditional integration theory of the love of things. In D. J. Macinnis, C. W. Park & J. R. Priester. *Handbook of brand relationships* (pp. 342-357). London, England: M.E Sharpe.

BAGOZZI, R. P.; GOPINATH, Mahesh; NYER, Prashanth U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 2, p. 184-206, spring 1999.

BERRY, Leonard T. (1995) Relationship marketing 01 services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, 1995.

CROSBY, L. A., & JOHNSON, S. L. (2001). September/October). High performance marketing in the CRM era. *Marketing Management*, 10(3), 10-11.

CYMBBAUM, J. O.; MÁLACCO, R. L. S. (1999) Qualidade de atendimento no varejo: um desafio de recursos humanos. In: ANGELO, C. F. de; GIANGRANDE, V. *Marketing de relacionamento no varejo*. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 2, p. 27-41.

D'ANGELO, A. C., SCHNEIDER, H., LARÁN, J. A. (2006). Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: 73-9

DAY, G. S. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.

- DAY, G. S., & VAN DEN BULTE, C. (2002). Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance [working paper]. The Wharton School
- DWYER, R. F., SCHURR, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(1), 11-27. doi: 10.2307/1251126
- FOURNIER, S. (1998). Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-371. doi: 10.1086/209515
- FOURNIER, S. (2009). Lessons learned about consumers' relationships with their brands. In D. J. Macinnis, C. W. Park & J. R. Priester. *Handbook of brand relationships*. Armonk, N.Y: Society for Consumer Psychology and M. E. Sharpe
- FOURNIER, S. et al. (1998). Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, Boston, p. 43-50, jan.feb. 1998.
- FRANCISCO-MAFFEZZOLLI, E. C., SEMPREGOM, E., PRADO, P. H. M. & RIBEIRO, C. M. (2013). Todo tipo de relacionamento consumidor-marca é eficiente? *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.49, n.1, p.89-102, jan./fev./mar. 2014. doi: 10.5700/rausp1133
- GIL, Antônio C. (1999). *Métodos e técnicas em pesquisa social*. São Paulo. Ed. Atlas
- GRÖNROOS, C. (1990). Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11. doi: 10.1016/0148-2963(90)90037-E
- GUMMESSON, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Services Industry Management*, 5(5), 5-20.
- GUMMESSON, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57
- LARÁN, J. A., ROSSI, C. A.V. (2004). Surpresa e a formação da satisfação do consumidor. *RAE - Revista de Administração de Empresas, RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 1, jan/jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2016&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>>
- LEVITT, T. (1994). Após a venda ter sido realizada. In: SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 3, p. 41-55.
- MALAVIYA, P.; SPARGO, S. (2002). Relationing to customers: how and when to strengthen your customer relationships. INSEAD R & D: Working Papers, Fontainebleau, 2002. Disponível em: <<http://knowledge.insead.fr/docs/2002-41.pdf>>
- NEVES, J. L. (1996). *Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades*. Caderno de pesquisas em Administração. São Paulo, FEA – USP, v. 1, nº 3, 2º Sem. 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>

- O'MALLEY, L. & TYNAN, C. (2000). Relationship marketing in consumer markets – rhetoric or reality? *European Journal of Marketing*, 34(7), 797-815.
- PARASURAMAN, L. B. ZEITHML, V. A., BERRY, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, v. 49, p. 41-50, 1985.
- PARVATIYAR, A., & SHETH, J. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. Sheth, & A. Parvatiyar. *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage.
- PRADO, P. H. M. (2004). A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo. Tese de Doutorado em Administração, EAESP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996
- RAPP, Stan, COLLINS, Tom L. (1991) *5ª geração do marketing: maximarketing*. São Paulo: McGraw Hill, 1991
- ROWE, W. G., & BARNES, J. G. (1998). Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market Focused Management*, 3(2), 281-297.
- SALLBY, P. E. (1997). O Marketing de Relacionamento: o novo marketing da nova era. *RAE- Revista de Administração de Empresas, RAE Light/EAESP/FGV*, São Paulo v.4, 2006, n.3, p.6-12.
- SILVA, PROF^a. MS. R. & TAFNER, PROF^a.MS. E. P. (2007). Apostila de Metodologia Científica. ASSEVIM, p. 08 a 10. 2007. Disponível em: <<http://blog.fimes.edu.br/gildomar/files/2011/08/apmetodologia02-2007.pdf>>
- SLATER, S. F. (1997). Developing customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162-167.
- SRIROJANANT, S., & THIRKELL, P. C. (1998). Relationship marketing and its synergy with web-based technologies. *Journal of Market Focused Management* 3(3), 23-46
- WINER, S. R. (1999) *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- YAMASHITA, S. S., GOUVÊ M. (2007). A. Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumido. *RAM – Revista de Administração Mackenzi*, v.8, n. 4, 2007, p. 103-124