

JULIANA CÂNDIDO CUSTÓDIO

**RISCOS E OPORTUNIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING DE RELACIONAMENTO NA PEQUENA EMPRESA**

Projeto apresentado como requisito para
conclusão do curso de pós-graduação em
Marketing Empresarial.

UFPR - CEPPAD

Orientador: Renato Zancan Marchetti

CURITIBA

2008

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 4 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO..... | 6 |
| 2.1 A PEQUENA EMPRESA..... | 6 |
| 2.2 NOVOS RUMOS DO MARKETING..... | 7 |
| 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 9 |
| 2.3.1. Valores fundamentais para o Marketing de Relacionamento..... | 11 |
| 2.3.2. O Relacionamento Superior com o cliente..... | 12 |
| 2.4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 13 |
| 2.4.1. CRM – o Gerenciamento do Relacionamento com o cliente..... | 14 |
| 2.4.2. Serviços a Clientes..... | 16 |
| 2.4.3. Comunicação com os Clientes..... | 16 |
| 2.4.4. Endomarketing..... | 17 |
| 2.4.5. Ações de Manutenção / Retenção de Clientes..... | 18 |
| 2.5. OS RISCOS DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E A FORMAÇÃO DA LEALDADE..... | 19 |
| 2.5.1. Visão da Empresa: O Risco da Estratégia..... | 20 |
| 2.5.2. Visão do Cliente: A Dissonância Cognitiva..... | 22 |
| 2.5.3. Marketing de Relacionamento e a Formação da Lealdade..... | 23 |
| 3. METODOLOGIA..... | 25 |
| 4. ESTUDO DE CASO: PET CENTER CURITIBA..... | 27 |
| 4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 27 |
| 4.2. ASPECTOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 31 |
| 4.3. OPORTUNIDADES E RISCOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES..... | 42 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 45 |
| APÊNDICES..... | 47 |
| APÊNDICE 1: Roteiro de Entrevista..... | 47 |
| APÊNDICE 2: Transcrição de Entrevista com Clientes..... | 50 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 55 |

1. INTRODUÇÃO

O Marketing de Relacionamento consiste em uma estratégia de negócios que visa construir relacionamentos duradouros entre a empresa e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho em vendas e melhores resultados financeiros.

O relacionamento empresa-cliente pode apresentar benefícios e riscos principalmente para a imagem da empresa. Entretanto, quais são as principais oportunidades e os principais problemas que a implementação das estratégias marketing de relacionamento podem desencadear na pequena empresa?

O objetivo principal do trabalho é identificar como as estratégias de marketing de relacionamento podem desencadear riscos e oportunidades a prosperação de pequenos negócios. Como objetivos secundários, serão estudados as estratégias de marketing de relacionamento que permitem desencadear o processo de recompra e os riscos das estratégias de marketing de relacionamento.

As micro e pequenas empresas fazem marketing de relacionamento com seus clientes muitas vezes sem o conhecimento adequado sobre o assunto ou sem um planejamento específico, o que dificulta mensurar os retornos obtidos. O marketing de relacionamento feito pela pequena empresa não é apenas baseado em tentativa de respostas do cliente para adequação de produtos ou serviços ou como método auxiliar para formação da imagem da marca. Ele é utilizado como a principal ferramenta para se sustentarem no mercado, ou seja, os relacionamentos intensos empresa-cliente se tornam uma vantagem competitiva nesse meio.

Com isso, muitas micro e pequenas empresas que querem se sustentar no mercado utilizam a capacidade de relacionamentos de alto valor com o cliente para fazer disso a competência essencial da organização. A qualidade, o processo produtivo eficiente e as capacidades específicas são essenciais nos pequenos negócios. Mas, má administração dos poucos recursos disponíveis, faz com que o modo mais fácil para conquistar e criar a lealdade dos clientes seja através do contato direto com o cliente.

Este trabalho está dividido em duas partes. Na primeira parte do trabalho é apresentada conceituação e a importância das pequenas empresas no cenário da economia brasileira, além de conceituar e contextualizar o Marketing de Relacionamento, além de abordar as possíveis formas que podem ser

caracterizados os riscos e oportunidades do Marketing de Relacionamento. Na segunda parte será apresentada uma pesquisa qualitativa utilizando-se como método o estudo de caso em uma pequena empresa do varejo de Curitiba: Pet Center Curitiba.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 A PEQUENA EMPRESA

As pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia brasileira: representam 98% das empresas formais de indústria, comércio e serviço e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados apontados pelo Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Conforme as informações socioeconômicas apresentadas pela Curitiba S/A em 2007, em Curitiba são ao todo 115.646 pequenas empresas. Na área de varejo são mais de 11.095 pequenas empresas.

No Brasil, as pequenas empresas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994 (DOMINGOS, 1995). No país, entre 1995 e 2000 a diferença de contratações e demissões nas MPE foi de mais de um milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Em 2000, havia 2.161.783 MPE representando 93% do total de estabelecimentos empregadores proporcionando emprego a 26% dos trabalhadores formais. Ainda em 2000, das 16.016 indústrias exportadoras, 63,7% eram micro e pequenas empresas, com participação de 12,4% do valor exportado (MDIC, 2003).

Como definição da pequena empresa há subdivisão em dois níveis: microempresa e empresa de pequeno porte. Esta subdivisão é feita com base em dois critérios: faturamento bruto anual ou número de funcionários.

Conforme o faturamento, para ser considerada microempresa a receita do negócio não deve ultrapassar o valor bruto anual de R\$ 240 mil. Já a empresa de pequeno porte auferem em seu ano-calendário a receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas).

Para o critério baseado no número de funcionários, a microempresa deve ter no máximo 9 funcionários para atividades de comércio e serviços, e no máximo 19 funcionários para indústrias. E, a empresa de pequeno porte possui de 10 a 49 funcionários nas atividades de comércio e serviços, e de 20 a 99, na indústria (Sebrae).

O retrato do Brasil em 2003, quanto à classificação das empresas por porte e setor é o seguinte: na indústria, o percentual de micro e pequenas empresas

é de 96,37 %; no comércio, é de 99,2 % e no setor de serviços é de 97,43 %. Em relação à distribuição dos empregos nas micro e pequenas empresas espalhadas pelo país, verifica-se que 33,43 % deles estão no setor industrial; 68,05 % estão no comércio e 36,85 % no setor de serviços (SILVA; PEREIRA, 2004).

Para este estudo serão consideradas as microempresas, as quais tem maior representatividade e competitividade no mercado, no entanto apresenta grande necessidade de aprofundamento em pesquisas para o desenvolvimento de novas estratégias. Porém, para alinhar os diferentes termos dessa abordagem na literatura, será utilizada a expressão “pequena empresa”.

2.2 NOVOS RUMOS DO MARKETING

O marketing utilizado por muitas empresas é focado apenas em ações de promoções e publicidade, criando aos consumidores uma fidelidade momentânea, ou seja, ao contrário de manter clientes realmente fiéis à empresa as ações podem ser traduzidas apenas na atração de novos clientes, como afirma McKenna (1992).

Kotler (1998) também afirma que a maioria das práticas de marketing utilizadas está focada na atração de novos clientes. Entretanto, há uma ampla necessidade de reter clientes já existentes no dia-a-dia da empresa. A resposta a este fato, segundo o autor, é que os clientes fiéis a uma empresa geram um volume substancial de lucros, com um custo de comunicação cinco vezes menor do que atividades de prospecção de novos clientes, além de garantirem uma tendência de aumentar a taxa de lucro da empresa ao longo do tempo. A esse respeito, Vavra (1993, p.17) afirma que “dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira é lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais”.

A oferta de serviços especiais, descontos, comunicações mais estreitas e atenção, além do produto ou serviço essencial, são práticas que não esperam retorno financeiro imediato, entretanto, serão vantajosas, sustentadas e crescentes à medida que se estabelecem os grupos de clientes fiéis, conforme Sciffman e Kanun (2000). Essa vantagem surge conforme o relacionamento que a empresa mantém com o consumidor, conforme suas interações, que devem possuir um *status* especial (BARNES, 1997, WONG e SOHAL, 2002) e conforme a consciência do consumidor da natureza dos vínculos que o une à empresa (GRÖNROOS, 2000).

À partir disso surge o posicionamento, referido por McKenna (1992, p.45) como o que os consumidores pensam a respeito de determinado produto ou serviço e comparação aos concorrentes. “Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos opiniões, referências obtidas através de propaganda boca e experiências anteriores”. Diante disso as relações com os consumidores se tornam um diferencial para a percepção e avaliação de produtos e serviços.

Para McKenna (1992, p. 58):

Uma empresa pode diferenciar seus produtos com base em muitos fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças. Porém, o posicionamento do produto ultrapassa o escopo do produto em si, alcançando as percepções e os problemas do mercado.

Toda boa estratégia de marketing está em uma boa estratégia de posicionamento. McKenna (1992) alega que a diferenciação para o consumidor não está diretamente ao produto ou serviços e sim com a maneira de se fazer negócios. Na era da informação não se pode mais apenas produzir uma imagem. Há necessidade de aproximar a percepção da realidade. Deste modo, o relacionamento entre empresa e consumidores é um diferencial competitivo para as empresas. Os consumidores demandam de uma relação especial (McKenna, 1992) e a proximidade da empresa com o consumidor, formando um laço mais pessoal, propicia a distinção entre as empresas e interfere diretamente em fatores como a qualidade percebida, desencadeando fatores como a confiança, respostas afetivas, satisfação e o comprometimento (PAULO PRADO, 2006). Assim surge o pós-marketing, termo citado por Vavra (1993), que se refere a nova direção do marketing: o marketing de relacionamento.

Grönroos (1996) relata que o marketing de relacionamento não é uma novidade do mundo dos negócios. A partir da revolução industrial que visava a produção em massa e a especialização e divisão de trabalho, deixaram questões sobre relacionamento em um segundo plano. Entretanto, no atual cenário competitivo, o marketing deve ser visto como um processo interativo em um contexto social no qual a construção e o gerenciamento de relacionamentos são as bases para o sucesso do negócio (GRÖNROOS, 1994).

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento, na visão de Stone e Woodcock (1998, p.9), “propicia uma estrutura dentro das quais todas as demais atividades de marketing podem ser gerenciadas, para ganhar, reter e desenvolver clientes”.

Marketing de Relacionamento é um conceito que pode refletir diferentes temas ou perspectivas, como afirma Zineldin (2006). Para Berry et al. (1983), o Marketing de Relacionamento é o ato de atrair, manter e realçar os relacionamentos com os clientes da empresa. E, de acordo com Christopher et al. (1991), trata-se de um novo ponto focal do marketing, baseado na integração dos serviços aos clientes e qualidade com a orientação para o mercado.

Gumesson (2005) comenta o Marketing de Relacionamento, em um conceito amplo e dominante, como sendo o marketing baseado na interação em uma rede de relacionamentos. Já para Vavra (1993), o Marketing de Relacionamento assume a contemporaneidade do pós-marketing, como um processo que visa propiciar a satisfação de clientes atuais ou que já foram clientes.

Zenone (In Las Casas, 2001) relata que o marketing de relacionamento trata-se de uma quebra do paradigma em relação ao marketing de massa. O Marketing de Relacionamento transforma a visão convencional do marketing na medida em que deixa de apenas ter o foco “nos produtos, em seu lançamento, sua comunicação e promoção, ou seja, a grande política de marketing era fazer lançamentos e criar novidades para que os clientes experimentassem” Zenone (In Las Casas, 2001, p.100), e passa a ter o foco diretamente nos clientes em um relacionamento de longo prazo, não mais apenas efêmero. A esse respeito, Takala e Uusitalo (1996) alegam que o Marketing de Relacionamento representa uma estratégia responsável em proporcionar a vantagem competitiva da empresa, como forma de se diferenciar da concorrência.

O Marketing de Relacionamento apresenta caráter multidimensional, sendo operacionalizado pela comunidade científica a partir de um conjunto de construtos distintos, os quais indicam uma maior ou menor orientação empresarial para a manutenção de trocas a longo prazo, para Ijaille (2005, apud Viana et al, 1999).

Na visão de Kotler (2000), a estratégia das empresas de alto desempenho deve ser focada em definir quem são seus públicos interessados e quais são suas necessidades, gerenciando processos centrais, como atração e, principalmente, retenção de clientes. Diante disso, o Marketing de Relacionamento pode ser entendido como o conjunto de ações de marketing que propiciam o estreitamento de contatos entre a empresa e os clientes dentro de uma visão de construção de relacionamentos mais individualizados, sendo ambos os lados beneficiados pelo retorno advindos de interação de longo prazo.

O objetivo do Marketing de Relacionamento é criar relacionamentos fortes e duradouros com grupo essencial de clientes, identificando cada cliente, comunicando-se com eles e auditando a sua satisfação e fornecendo respostas (VAVRA, 1993). Ijaille (2005) afirma que a ênfase está no desenvolvimento de laços de longo prazo com os clientes, fazendo com que eles se sintam bem a respeito da maneira como a empresa interage com eles e permitindo-lhes algum tipo de contato pessoal com o negócio.

Para esta adequação dos dois focos diferenciados do marketing, de um lado atrair cliente e de outro reter os clientes já existentes, o composto tradicional de marketing pode ser alterado, conforme Berry (1990). No Marketing de Relacionamento, o autor sugeriu a modificação dos 4 P's tradicionais, adaptando a idéia para uma perspectiva de pós-marketing. Deste modo, ao composto seriam adicionados:

- a) comunicações com os clientes, o qual se referem programas de comunicação pós-venda, códigos 0800 e serviços de atendimento de reclamações e de cumprimentos aos clientes;
- b) satisfação do cliente, como programas de monitoramento de expectativas do cliente e a satisfação com os produtos, serviços disponíveis ou sistema de entrega;
- c) serviços: serviços pré-venda, pós-venda e atividades de conveniência ao consumidor.

Já para Swift (2001), o composto de marketing tradicional, na visão do marketing de relacionamento pode ser alterado para 4Cs, ao contrário de 4Ps. Se baseia não mais em apenas ser o produto, mas agora em ser as necessidades e desejos que os clientes tem acerca do produto; o preço seria baseado no custo para

o cliente; o ponto-de-venda é substituído pela conveniência que pode ser oferecida para o clientes (como acessibilidade, experiências e entrega); e por sua vez a promoção seria alterada para comunicação com o cliente, em uma via de duas mãos.

Portanto, para essa finalidade, de se colocar o cliente e os relacionamentos com ele em um primeiro plano, a compreensão dos clientes torna-se essencial para a sobrevivência de qualquer tipo de negócio. Os relacionamentos tornam-se uma chave para a construção da orientação estratégica da empresa, formulação de processos de seleção e desenvolvimento de funcionários, desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de programas de marketing, procedimentos operacionais, informação e gerenciamento, conforme Unruh (1998).

Sob este ponto de vista, Ijaille (2005) afirma que o relacionamento deve ser entendido como o conhecimento mensurado e analisado acerca das informações e necessidades diferenciadas do mercado. O foco no cliente fiel à empresa aliado a uma estratégia de entregar um elevado grau de satisfação, propicia a consideração e relevância para a próxima escolha e diminui a probabilidade de serem considerados outros concorrentes.

2.3.1. Valores fundamentais para o Marketing de Relacionamento

Hoje temos a sociedade de valor, que enfatiza a criação de valores como o resultados desejável de atividades econômicas e de consumo, conforme afirmação de Gumesson (2005). Outra dimensão é a sociedade de redes, cuja ênfase esta na estrutura sobreposta de organização e sociedades, na qual cada vez mais tornam-se importantes os valores intangíveis como o conhecimento, o bom relacionamento e as marcas.

Para se diferenciar da concorrência, as empresas trabalham focadas na adição de valor para os clientes em seus produtos e serviços (Zineldin, 2006). A esse respeito, Rust, Lemon e Zeithaml (2001, p.16) afirmam que “o valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes”. E, o valor do cliente para a empresa trata-se do valor total de consumo do cliente ao longo do tempo do vínculo (contato) com a empresa.

Para Zineldin (2006), o valor criado pelas empresas para os clientes envolve aspectos tangíveis e intangíveis nos produtos essenciais da organização. E, sob esse ponto de vista, o valor entregue para o cliente, na afirmação do autor pode ser definido como o valor total oferecido ao cliente menos o total de custos

para o cliente. O valor total entregue pode abranger valores funcionais, emocionais, condicionais, sociais, além da imagem. Por outro lado, o custo para o cliente não envolve apenas o custo financeiro, mas também envolve a questão do tempo, esforços para efetuar a compra, além de aspectos psicológicos, como o bem-estar proporcionado com a compra.

A questão chave, para Zineldin (2006), é a renovar ou acrescentar no CRM e nas estratégias de Marketing de Relacionamento uma alta qualidade aos produtos essenciais da organização e nos serviços de suporte, como é o caso do atendimento e sistemas de entrega. Para isso, muitas empresas estão selecionando pequenas fatias do mercado alvo e concentrando-se na tentativa de servir a eles com um padrão superior do que a concorrência.

2.3.2. O Relacionamento Superior com o cliente

Os relacionamentos entre a empresa e seus clientes não devem ser apresentados apenas de uma única forma, afirma Rocha (2000). Vavra (1993) afirma que o relacionamento com o cliente assume a contemporaneidade do pós-marketing, como um processo que visa propiciar a satisfação de clientes atuais ou que já foram clientes.

Diante deste fato, Gumesson (2005) relata que a estratégia chave do marketing é a colaboração. Tratam-se das alianças com os clientes, concorrentes, distribuidores e outros para ganhar vantagem de custo, tempo e acessar mercados. Essas alianças completam os recursos uma das outras beneficiando todos os acionistas. Assim, os relacionamentos são formados em um nível superior aos do próprio mercado.

Hakansson (1982) relata que os relacionamentos acontecem em um determinado ambiente de negócios, ou seja, em um contexto o qual é chamado de atmosfera de relacionamento. Para McKenna (1992, p.105) em um ambiente de negócios "a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção". Todavia, em ambiente competitivo as inúmeras opções os relacionamentos interpessoais tornam-se a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Day (2001) expõe que a motivação em focar estratégias sensíveis aos clientes provém do fato de que mercados de massa maduros apresentam poucas opções de diferenciais competitivos, impulsionando os clientes a se tornarem mais

susceptíveis a preço e menos fiéis. Deste modo, a formação de um elo intenso com cliente, por meio de um relacionamento superior, com a peculiaridade de personalização no atendimento e o melhor tratamento possível, agregam valor na percepção do cliente (HARRISON, 2005).

As interações personalizadas, para Day (2001), que se baseiam no reconhecimento de que cada relacionamento é único, somado a demonstração de integridade da empresa e constantes reforços do vínculo com cada cliente, são os fatores que possibilitam gerar vantagem no relacionamento.

Deste modo, um relacionamento superior com o cliente pode se tornar um item importante para a competitividade, principalmente das pequenas empresas. Com isso surge a necessidade de gerenciar contatos com os clientes de forma com que o relacionamento empresa-cliente possa propiciar os resultados esperados.

2.4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Por se tratar de uma teoria recente, existem diversas formas para definir as estratégias e funções do Marketing de Relacionamento. Para esse estudo, consideraremos principalmente as abordagens de Ferreira e Sganzerlla (2000), citados por Nucci, Rocha e Toledo (2005) e Roggers e Pepers (1996) por retratarem uma abordagem atualizada e próxima à realidade do mercado.

Ferreira e Sganzerlla (2000) dividem as funções do Marketing conforme a gestão do planejamento estratégico de marketing e conforme a gestão de marketing de relacionamento. Para eles, a gestão do planejamento estratégico de marketing inclui as funções tradicionais de definir o posicionamento, a propaganda, a promoção, a pesquisa, os novos produtos e os canais de venda. Já a gestão de marketing de relacionamento inclui as estratégias propriamente ditas, como a criação e manutenção de Banco de Dados, oferecimento de serviços de conveniência a clientes, a manutenção, retenção e mensuração de cada cliente, traçando perfis de consumo, respostas e tendências, além de ser responsável pela comunicação efetiva com os clientes e o *endomarketing*.

Roggers e Pepers (1996) cita a questão das informações individuais para promover a colaboração com o sucesso do relacionamento empresa-cliente.

“Quanto mais dados individuais, específicos de um cliente, você tiver, maior será a capacidade da sua empresa no que diz respeito à criação

de oportunidades colaborativas com seus clientes” (Roggers; Peppers, 1996, p. 59).

Um cliente pode colaborar de diversas maneiras com a empresa, seja desde respostas à questionários de pesquisas, transformação da satisfação do cliente ao apoio à conquistar novos clientes, até mesmo por meio de reclamações e insatisfações. Para os autores, a insatisfação do cliente transforma-se em um meio colaborativo para a empresa à medida em que a empresa aceita isso como um *feedback* para melhorar a qualidade de produtos e serviços, atenção dispensada, entre outras possíveis frustrações para o cliente.

“O cliente cuja reclamação recebe a devida atenção colabora tanto com você quanto com o seu melhor cliente que paga mais caro para receber um serviço de primeira linha. Isso acontece tanto nas pequenas, como nas grandes empresas” (Roggers; Peppers, 1996, p. 59).

As estratégias de marketing de relacionamento são concernentes à simples ações do dia-a-dia da empresa, que independente do objetivo, fazem focar mais no negócio da empresa, saindo da estagnação e estando sempre atento às novas tendências. Manter um bom atendimento a clientes, conhecê-los de perto, criar campanhas de fidelização para manter os clientes atuais, verificar as tendências de consumo, recorrer às novas tecnologias, além de manter uma comunicação e um relacionamento constante com todos os clientes, *prospects*, fornecedores e funcionários são os pilares para o marketing de relacionamento (HSM, 2008). Agora, abordaremos cada uma das possíveis estratégias.

2.4.1. CRM – o Gerenciamento do Relacionamento com o cliente

O CRM, gerenciamento do relacionamento com os clientes, para Gummesson (2005), tratam-se dos valores e estratégias do marketing de relacionamento transformados em aplicações práticas.

Nogueira, Mazon e Terra (2004) se referem ao CRM como um conceito baseado na premissa de que os clientes necessitam receber a devida atenção e que uma das funções principais dos vendedores é monitorar esses clientes, conhecendo seus problemas e seus hábitos de compra a fim de estarem sempre prontos para servi-los, impactando diretamente na lealdade do cliente.

A esse respeito, Lucas et al (2002) afirmam que conhecer os perfis de consumo é indispensável para a elaboração de estratégias mercadológicas personalizadas. Para tanto, um dos métodos mais utilizados para a realização desse gerenciamento e manutenção dos contatos com os clientes é traduzido no *Data Base Marketing* (banco de dados).

Para Zanone (in Las Casas) o *data base marketing* age como um facilitador no processo de relacionamento com os clientes sendo muito parecido com o que o comerciante antigamente fazia com o freguês: era capaz de manter praticamente uma relação de amizade e conhecer as preferências de cada cliente, porém de forma mais completa e com maior confiabilidade. Greenberg (2001) afirma que o objetivo do CRM é monitorar o comportamento do consumidor e elevar ao máximo o rendimento da empresa e a lealdade dos clientes.

Um dos benefícios do *data base marketing*, citado por Vavra (1993), é o fato de que o banco de dados de clientes permite à empresa avaliar o valor de clientes individuais de maneira nunca antes possível com o marketing convencional.

Para Zenone (in las Casas, p.110):

O *data base marketing* possibilitou um canal de informação mais completo entre a empresa e seu mercado. Com base em um *data base* estruturado, com a ajuda da informática como instrumento eficaz e veloz, você consegue a fidelidade por meio da compra.

Segundo o autor, as facilidades promovidas pelo *data base* ficam evidentes mediante suas principais características e possibilidades:

- integração do cliente à empresa nos processos de adequação e adaptação de produtos e serviços;
- customização, isto é, atender de forma individualizada às necessidades dos clientes;
- comunicação permanente visando sustentar um relacionamento efetivo com os clientes;
- criação de valor superior para o cliente.

O CRM também pode ser retratado como uma eficiente ferramenta usada como fonte de informações de atividades de pesquisa e marketing, como afirma Nassar et al (1997). Com base no cruzamento de dados, as organizações podem

mapear o movimento de consumo dos clientes, verificar possíveis oscilações e criar estratégias de fidelização mais consistentes, além de possibilitar a otimização de esforços de comunicação na retenção de clientes.

Para Swift (2001), o gerenciamento do contato com os clientes é algo implícito, pois o cliente não está apenas adquirindo um produto durante a compra, mas também está recebendo serviços. Portanto, para Greenberg (2001), o sucesso do Gerenciamento do Relacionamento com os clientes está ligado diretamente à capacidade da organização em integrar de maneira pró-ativa os relacionamentos, por meio do conhecimento sobre os clientes, permitindo manter essa relação por um longo prazo e buscando equilibrar os lucros e a satisfação do cliente.

2.4.2. Serviços a Clientes

Os serviços aos clientes nada mais são do que serviços que afetam diretamente à conveniência de compra, comodidade e segurança da compra realizada para o cliente. Para Ferreira e Sganzerlla (2000), nos serviços prestados aos clientes, está a interação com os mesmos, e o Marketing de Relacionamento apóia-se nessa interação. “A interface entre a produção e o consumo deve promover a interação, pois, depois que um produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente. A assistência técnica passa a ser apenas um dos serviços prestados, considerado básico, enquanto cada vez mais se agrega valor com a ampliação do leque de serviços prestados.

O Marketing de Relacionamento deve estabelecer interações freqüentes com os clientes, sendo, portanto, fundamental que a empresa tenha um plano específico para essas interações, que se traduzem em serviços aos clientes, como os atendimentos específicos pós-venda, envio de por correspondência, contatos telefônicos e uso da internet.

2.4.3. Comunicação com os Clientes

Rogger e Peppers (1996, p.204) afirmam que “independentes do ramo em que você atue, se quiser que os clientes conversem com você, você deve criar oportunidades para que o façam, assim como facilitar as coisas o máximo possível”.

O Marketing de Relacionamento propõe um diálogo entre a empresa e seus clientes, de forma que seja a mais individual e personalizada possível. As interações devem se basear em uma geração mútua de valor, relação de confiança,

comprometimento e cooperação. Para Ferreira e Sganzerlla (2000) existe uma diferença essencial entre a interatividade no marketing tradicional e no marketing de relacionamento. O marketing convencional serve de intermediário entre a produção e o consumo, se valendo de métodos para exaltar necessidade e desejos dos consumidores. Já o Marketing de Relacionamento é o agente de realização entre a produção e o consumo, ou seja, atividades de marketing de relacionamento têm o poder de verificar as necessidades e desejos desses clientes e entregá-los da forma mais personalizada possível. E, nessa diferença se inclui a comunicação de modo direto com o cliente.

Essa comunicação apóia-se amplamente no Marketing Direto, trata-se de um sistema de interação que utiliza diversas mídias com o objetivo de captar uma resposta mensurável dos clientes.

Outras formas de comunicação com o cliente, como citam Rogger e Peppers (1996) são: a correspondência falada com os clientes, ou seja, trata-se de um sistema de atendimento ao cliente, além da criação de quadro de avisos ou um meio que proporcione aos clientes interagirem com as novidades a respeito da empresa e contatos mais pessoais, como contatos telefônicos.

2.4.4. Endomarketing

O termo endomarketing revela o marketing com foco em ações específicas que consideram os funcionários como clientes internos os quais precisam estar satisfeitos para proporcionarem o desenvolvimento dos melhores produtos ou da melhor prestação de serviços, garantindo o sucesso da empresa.

Para Ferreira e Sganzerlla (2000), numa empresa mesmo os funcionários que não tem o contato direto com o público da empresa, atenderá outros funcionários que exerçam essa função. Deste modo, todos, independente de suas funções, proporcionam algo aos clientes, direta ou indiretamente.

Para desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, o processo de conscientização dos funcionários sobre sua importância dentro da empresa, independente de sua posição, para a satisfação dos clientes torna-se de extrema relevância, o que exige prática e técnica, inclusive para se adequarem a um ambiente que necessite de constantes mudanças ou melhorias.

A participação dos sócios é fundamental na abordagem do endomarketing, pois demonstram o comprometimento da empresa com a estratégia. Uma liderança efetiva possibilita promover uma atitude, em toda empresa, focada no cliente.

Torna-se, portanto, essencial que, antes mesmo de colocar estratégias de relacionamento com os clientes externos em prática, todos funcionários devem estar cientes de seu papel no processo de satisfação do cliente, conforme Nucci, Rocha e Toledo (2005).

2.4.5 Ações de Manutenção / Retenção de Clientes

De forma geral, a manutenção e retenção dos clientes ocorrem em decorrência do relacionamento constante e diferenciado. Para isso, os Programas de Fidelização têm sido importantes na construção de relacionamentos entre empresas e clientes. Embora não se deva confundi-los com compras repetidas em razão de descontos e ofertas, considerados erroneamente como Programas de Fidelização.

A manutenção e retenção dos clientes relacionam-se com a satisfação com o produto/serviço ou com seus atributos; a percepção de valor em relacionar-se com a empresa é o fator decisivo. Para isso, é essencial atender às necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação deve reforçar a percepção positiva, com mensagens certas, nos momentos adequados e pela mídia correta

Segundo Rapp e Collins (1996), algumas regras básicas devem ser respeitadas: desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente; fazer junto com o cliente; ouvir cuidadosamente; pesquisar respeitosamente; descobrir a força da propaganda de resposta direta; transformar compradores em adeptos. Nessas "regras", fica explícita a importância da mensuração, ou seja, de se desenvolver pesquisas sistemáticas com os clientes, desde que o mesmo se disponha a cooperar, devendo analisa-se a possibilidade de recompensá-lo, pois ouvir e pesquisar levam a conclusões que direcionam os próximos contatos.

Conforme Hooley, Saunders e Pierce (2001), as estratégias para se arquitetar o relacionamento com os clientes devem ser agrupados conforme três categorias principais: construção de benefícios, criação de laços estruturais e criação de consumidores satisfeitos.

A questão da Construção de benefícios enriquecidos de lealdade são benefícios financeiros ou sociais, para privilegiar o relacionamento com a empresa e influenciar também outros clientes que tenham interesses comuns, a participar dos

relacionamentos comerciais. Já a criação de laços estruturais e compromissos se refere a oferta de benefícios enriquecidos, de acordos legais ou da troca de conhecimento que o cliente não poderia ter por intermédio de um outro fornecedor. E, por sua vez, a criação de consumidores contentes tem como o principal método fornecer ao cliente um pouco mais do que ele espera. Para aumentar as chances para a retenção de clientes, as empresas precisam proporcionar um pouco mais de valor do que o cliente espera (CAIGAWA; TOLEDO; ROCHA, 2004 e HOOLEY, SAUNDERS, PIERCE, 2001).

2.5. OS RISCOS DA ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E A FORMAÇÃO DA LEALDADE

A prática do Marketing de Relacionamento pode ser entendida pela intermediação de qualquer ação operacional que possa construir confiança e cumprir promessas, segundo Ijaille (2005).

Para McKenna (1992, p.105) “a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção”. Todavia, em um ambiente com inúmeras opções os relacionamentos interpessoais tornam-se a única forma de manter a fidelidade do cliente.

As interações personalizadas, para o autor, que se baseiam no reconhecimento de que cada relacionamento é único, somado a demonstração de integridade da empresa e constantes reforços do vínculo com cada cliente são os fatores que possibilitam gerar vantagem no relacionamento. Entretanto, os relacionamentos podem se tornar estratégias que agregam benefícios, como a formação da lealdade, e riscos para o pequeno varejo.

Nogueira, Mazon e Terra (2004) alegam que a resistência em adotar novas filosofias que trariam mudanças para toda organização, como focar no melhor relacionamento com o cliente, pode gerar um risco para as empresas. As oportunidades que o Marketing de Relacionamento traz para a empresa só poderão ser sentidas se houver a incorporação destas atividades em todos os seus setores e nas práticas diárias da empresa.

Ao contrário de fugir dos riscos o ideal é se basear no retorno ao evitá-lo. Portanto, Chatterjee (2005) aponta duas dimensões para evitar esses riscos: a

clareza e a escolha. A clareza se refere a identificar exatamente onde os riscos se encontram. Já a escolha trata-se da identificação de um maior número de opções de maneira de se evitar os riscos do que os concorrentes. “Se a sua empresa se tornar muito hábil em evitar os riscos e, ao mesmo tempo, mantiver a maioria dos retornos, ela será mais lucrativa no longo prazo” (CHATERJEE, 2005, p.24).

Outro ponto relevante levantado para o autor é a questão de focar em uma perspectiva de fora para dentro, analisando questões-chaves do negócio no seu ambiente externo, como as ações que se refletem fora da empresa, ou seja, na percepção de seus públicos, e que poderão refletir em risco para o ambiente interno da empresa.

2.5.1. Visão da Empresa: O Risco da Estratégia

Para McKenna (1992) os maiores concorrentes intangíveis são os obstáculos colocados no caminho do sucesso, ou sejam, são os riscos que podem aparecer para as estratégias do negócio.

Todos os negócios, por mais triviais que possam parecer, estão suscetíveis a riscos nas estratégias escolhidas, ou lucro, ao conseguir evitá-las. Os principais tipos de riscos que surgem dentro da empresa são concernentes à demanda, a competitividade e a competência, conforme afirma Chatterjee (2005).

Para o autor, o risco de demanda se refere ao processo pelo qual o mercado não está disposto a aceitar a proposta de valor oferecida pela empresa, ou por outro lado, que a demanda se torne superior à esperada e à suportada pela empresa. Deste modo, a empresa pode se tornar vulnerável aos concorrentes que podem captar o seu mercado, caso não exista capacidade de adaptação por parte da empresa. O marketing de relacionamento depende diretamente da estrutura da empresa para atender a demanda e do capital humano da empresa. Caso essas bases não sejam atendidas, o bom relacionamento fica comprometido. Ou seja, “a incapacidade de lidar bem com uma demanda inesperada pode deixar a empresa vulnerável ao risco competitivo” (Chatterjee, 2005, p.26).

O risco competitivo trata-se da incapacidade da empresa apresentar diferenciais diante da concorrência, para Chatterjee (2005). A esse respeito o diferencial proporcionado pelo marketing de relacionamento trata-se da maneira pela qual a empresa oferece os melhores serviços, o melhor atendimento, e, portanto o melhor relacionamento com o cliente. E, por sua vez, o risco de

competência provém do fato de a empresa muitas vezes não transmitir uma proposta de valor a qual os clientes estão dispostos a pagar.

As empresas, na maioria das vezes precisam optar pelos dois principais riscos da estratégia: o risco de demanda ou o risco competitivo. As empresas que tentam inovar em determinados quesitos, deixando para trás a concorrência, pode sofrer com questões relacionada a grande procura da novidade e não suportar administrar o diferencial proposto. Por outro lado, empresas que se focam em administrar a procurar por seus produtos ou serviços, com aumento da equipe, com esforços de vendas e outras táticas, correm o risco de se igualar aos negócios da mesma categoria.

No marketing de relacionamento o principal risco, conforme a Folha de São Paulo de 11 de Novembro de 2007, é inerente a gestão da estratégia utilizada. A falta de manutenção de promoções e atualização de dados sobre os clientes, como suas preferências, hábitos de consumo e estilo de vida, podem se tornar falhas que comprometem todo o retorno que pode ser obtido com o relacionamento estratégico com os clientes, e conseqüentemente, para o marketing da empresa. Um dos dados apresentados pelo Instituto Fractal é que 54,5% dos clientes deixam de consumir em um determinado estabelecimento por motivos de falhas operacionais e 51,9%, por causa de atendimento deficiente. Diante disso pode-se notar a importância do CRM e dos funcionários em todos os processos de relacionamento com o cliente.

O alinhamento da estratégia com os funcionários também se torna essencial para inibir as possibilidades de riscos. Conforme Chatterjee (2005), todos os funcionários devem estar cientes sobre as estratégias da empresa, auxiliando na padronização das atividades e conseqüentemente, do relacionamento com o cliente.

A esse respeito, Stone e Woodcock (1998, p.41) afirmam que:

“Em organizações pequenas – até mesmo em empresas individuais – existe menos chance de grandes variações entre os elementos do pessoal. Se o proprietário ou gerente não estiverem comprometidos com o gerenciamento dos relacionamentos junto aos clientes, essa atitude será transferida rapidamente para toda a equipe. Haverá uma estreita relação entre o comportamento da equipe e o sucesso, de acordo com os critérios do proprietário ou do gerente.”

McKenna (1992) afirma que outros importantes riscos da estratégia de marketing de relacionamento são a mudança e a resistência à mudança.

Tudo muda o tempo todo, conforme o ditado popular. Entretanto a adaptação às mudanças no ambiente de negócios são cruciais para o sucesso. McKenna (1992, p. 175) afirma que as “mudanças constituem uma grande força competitiva e têm uma grande influência sobre o crescimento e a orientação de todas as empresa”.

Todavia, o autor revela que muitas empresas reconhecem que há mudanças no mercado e mesmo assim não reagem. “Resistir à mudança é tão danoso quanto ignorá-la” (MCKENNA, 1992, p.177). o apego a idéias antigas faz com que o empresário olhe apenas para o passado e se concentre em seu presente, como a melhor maneira de se manter no mercado. Isso é a comodidade.

Entretanto, para Hamel e Prahalad (1995, p.127) há necessidade de se olhar para o futuro para saber “o que precisamos fazer certo agora para interceptar o futuro”. Isso possibilita que a empresa adquira as competências necessárias para desenvolver e adequar as melhores opções de interface com os clientes e saiam à frente dos concorrentes.

Por isso, em outro ângulo, também existem as questões relativas aos riscos revelados no ambiente externo da empresa. Para Slywotzky e Drizik (2004, 2007), no ambiente competitivo da empresa existem grandes perigos aos negócios, que são as tendências e eventos externos capazes de afetar a trajetória de crescimento de uma empresa. Elas podem ser concernentes à diversos fatores, mas acerca do Marketing de Relacionamento os principais riscos se devem às mudanças das prioridades dos clientes, ao crescente poder dos clientes (tanto em nível de informações que possuem quanto do poder de negociação devido a esse conhecimento) e ao excesso de dependência da empresa em poucos clientes.

2.5.2. Visão do Cliente: A Dissonância Cognitiva

Vavra (1993) afirma que a atividade de busca de informação é um processo de reduzir o risco de dissonância cognitiva (reconhecimento mental que alguém comprou algo que pode não ter sido a alternativa mais inteligente ou mais racional). Portanto a necessidade do cliente em assegurar a certeza pós-compra é algo forte e algo não negligenciado por algum vendedor esperto. Existe valor real em falar a um cliente após a compra de um produto ou serviço ter sido efetivado para assegurar-lhe que ele comprou sabiamente e que ele está obtendo o melhor valor por seu dinheiro. Isto proporciona segurança e garantias do produto ou serviço.

Solomon (2002) afirma que os clientes são motivados a tentar reduzir os sentimentos negativos causados pela dissonância cognitiva alterando suas atitudes e comportamentos, na tentativa de adequar suas expectativas ao que desejam ou ao que esperam relacionado a algo. Por este motivo, os clientes em um relacionamento frustrado com determinada empresa tende a se tornar um cliente insatisfeito ou mudar suas opções de compra.

Deste modo, as empresas devem estar focadas no cliente e no atendimento de suas expectativas e necessidades, conforme Chiavenato (2000). Entretanto, a empresa não deve se manter com esse foco restrito, já que o cliente deve ser encantado constantemente. O desafio é servi-los e ultrapassando a barreira de suas expectativas e requisitos esperados. Quando as barreiras da expectativa dos clientes são superadas e os riscos percebidos são evitados a contento e possibilita surgir o ponto alto do Marketing de Relacionamento: a lealdade.

2.5.3. Marketing de Relacionamento e a Formação da Lealdade

O degrau mais baixo é a perspectiva de que se transforme em um cliente e uma primeira compra. Para Gumesson (2005), consumidores recorrentes são clientes, porém os próximos passos para a lealdade dos clientes são a simpatização com a empresa e por fim se tornar um defensor da marca.

No Marketing de Relacionamento, a lealdade é enfatizada. Para Stone e Woodcook (1998, p. 93), “todos os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento são baseados no conceito de aquisição e retenção do cliente”.

Conforme Jacoby e Kyner (1973) a lealdade da marca em uma primeira instância é caracterizada como o mero ato de recompra de determinado produto. A eles, a lealdade é baseada em seis estágios os quais representam condições básicas (IJAILLE, 2005).

- Predisposição à compra;
- Recompra
- Atitudes para com a marca ao longo do tempo
- Única opção de tomada de decisão na opinião do consumidor
- Selecionar a marca dentre um determinado grupo

- Avaliação

Para Stone e Woodcook (1998, p.95), a lealdade trata-se de “um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc”. Os clientes leais esperam receber maior quantidade de informações sobre sua empresa, tornando uma comunicação especial essencial para manter programas de lealdade com os clientes. “Os clientes fiéis frequentemente acreditam que eles recebem um melhor atendimento porque eles são fiéis”. P. 97

Portanto, para esse grupo seletivo de clientes a estratégia de relacionamento deve ser muito superior perante aos outros clientes.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de descrever como as estratégias de marketing de relacionamentos podem se tornar uma vantagem competitiva para a prosperação de pequenos negócios, identificando estratégias de marketing de relacionamento que permitem desencadear a lealdade do consumidor e os riscos dessas estratégias, este estudo traz um estudo de caso, de caráter avaliativo, sobre as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas e resultados obtidos.

O estudo de caso será utilizado, pois segundo Godoi (2006), ele permite a compreensão de determinado fenômeno em um caso específico de modo idiossincrático, isto é, de modo a entender profundamente, se não todas, mas a maioria das oportunidades e riscos na implementação das estratégias de Marketing de Relacionamento.

Crewell (2007) afirma que as características da pesquisa qualitativa é o ambiente natural no qual o participante está inserido, utilização de múltiplos métodos de interação com o entrevistado e a condução da pesquisa conforme o momento e a situação, possibilidade de interpretação de um fato conforme o contexto e verificação de um fenômeno social como um todo. Entretanto, mesmo focando em uma empresa ou um determinado grupo específico deve se ter o cuidado de olhar a situação como um todo, pois não é possível interpretar comportamentos isolados de um contexto que o insere.

A unidade de análise deste estudo de caso será uma pequena empresa do varejo de Curitiba. O estudo apresentará de um lado a análise da organização e de outro, o ponto de vista dos clientes da organização acerca do relacionamento que mantém com a empresa em questão. A pesquisa apresenta caráter transversal. A coleta e análise de dados foram realizadas durante o período de outubro de 2007 a maio de 2008. A coleta de dados foi realizada por meio de observações participativa e entrevistas semi-estruturadas, com os dois sócios (juntos e em separado), com clientes, fornecedores e funcionários. A observação é um método essencial para o estudo de caso, pois tem como objetivo apreender aparências ou evidências, eventos ou comportamentos, que por outros métodos não podem ser coletados, conforme Yin (2001). Entretanto, para este estudo será realizada uma observação participativa por meio de atividades de auxílio na implementação de estratégias de comunicação e marketing com os clientes.

4. ESTUDO DE CASO: PET CENTER CURITIBA

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A pequena empresa do varejo, Pet Center Curitiba, será a base para o desenvolvimento desta pesquisa. A loja trabalha com a revenda de artigos para animais de estimação, como rações, produtos de higiene, brinquedos e acessórios variados, e também disponibiliza serviços veterinários e serviços de banho e tosa.

Fundada em 2002, possui o perfil idealizado para articular a pesquisa. Com uma vasta carteira de clientes e uma marca reconhecida no mercado deste ramo na cidade de Curitiba, esta pequena empresa, com um quadro de 8 funcionários, incluído dos dois sócios que atuam diretamente nas atividades da empresa, possui programas de relacionamento com o cliente que visa estreitar o laço entre a empresa e o cliente e proporcionar uma experiência de compra agradável.

Público-Alvo

O principal público do Pet Center Curitiba são donos de cães e gatos da região onde está localizada a Pet Shop (bairros Parolin, Rebouças, Prado Velho e Água Verde). A população local, de classes A-, B+, B- e C, possuem padrões distintos de consumo. Na sua maioria são adultos, de 20 a 50 anos de ambos os sexos.

Por serem pertencentes a diferentes classes e padrões de vida, os clientes da Pet Center Curitiba possuem padrões distintos de consumo. Moradores de casa, geralmente da região do Rebouças e Parolin, possuem cães de maior porte, e que ficam externos á residência, portanto são reduzidos a atenção do donos quanto à questão de banho, necessidade de serviços de embelezamento e alguns acessórios. Já grande parte dos moradores do Água Verde e Rebouças, com maior concentração de edifícios, tem cães e gatos dentro de casa, diferindo o comportamento de consumo. Os animais se tornam mais próximos ao dono e uma relação mais familiar, necessitando de maiores cuidados específicos.

Para esse fim, a Pet Center Curitiba mescla serviços e produtos para atender a necessidade desses públicos, desde os profissionais que são treinados e habituados a animais de todas as raças e portes variados, até mesmo os produtos da loja, como rações desde mais simples às de melhor qualidade.

O gasto médio por pessoa com os produtos e serviços na loja é de R\$ 38,50.

Produtos e serviços

Os serviços são de excelente qualidade comparados com o da concorrência. São utilizados melhores produtos e o tratamento com o animal de estimação é o melhor possível.

Porém, alguns de seus concorrentes se lançam a frente na disponibilização de serviços relacionados não apenas à saúde e higiene, mas também quanto ao bem-estar dos bichinhos de estimação (ofurô, piscina térmica, etc).

1) A loja

Possui rações de qualidades variadas para cães e gatos, petiscos, roupas, caminhas, guias, coleiras, colares para a recuperação de procedimentos, medicamentos, comedouros e produtos de higiene.

A maioria das pessoas que vão até a loja para comprar algo para seu cão ou gato vão decididas a comprar determinado produto, não sendo muito influenciadas a procurar outros itens. Com isso, o tempo de permanência no interior da loja é pouco, favorecendo apenas a compra de produtos pontuais. Entretanto algumas pessoas costumam permanecer na loja enquanto aguardam algum procedimento veterinário ou banho e tosa.

As compras por telefone também podem ser efetuadas. Referente à venda de rações, cerca de 80% dos clientes vem comprar ração direto na loja e 20% fazem o pedido por telefone.

2) Banho e Tosa

O Banho e Tosa foi criado como um serviço acessório de diferencial para a pet shop. Porém, atualmente o banho e tosa tornou-se a principal atividade com cerca de 40% do número de atendimentos. Muitos dos clientes tomam conhecimento da loja por meio do banho e tosa, isto é, trazem os animais para o banho e ficam conhecendo a loja e outros serviços.

A procura pelos serviços de banho e tosa no Pet Center Curitiba é relativamente grande. A média é de 450 banhos por mês (aproximadamente 19 por dia). Os profissionais prezam pela qualidade e excelência no cuidado com os

animais, por zelo dos próprios donos. Segundo os sócios, os xampus utilizados são melhores do que os dos concorrentes por apresentar melhor qualidade e perfume.

O serviço não apresenta nenhuma metodologia ou esquema específico de ordenamento das atividades ou controle.

3) Atendimento veterinário

Os serviços de tratamento e prevenção de doenças de cães e gatos é feito em um consultório com acesso pela loja por dois veterinários. Há convênio com hospital veterinário de porte maior para realização de procedimentos cirúrgicos e alguns exames.

O público que utiliza a veterinária, na maioria das vezes é o mesmo público do banho e tosa, pois são pessoas que já conhecem e confiam no trabalho do Pet Center Curitiba. Os serviços são referentes à aplicação de vacinas, consultas e procedimentos cirúrgicos. Os clientes têm direito à reconsulta e são lembrados pelo telefone pelos sócios.

4) Serviços de conveniência ao cliente

Há serviços de Leva-e-Traz de animais para o banho e tosa e Disk-Ração. Porém para o disk ração não conseguem garantir horário para a entrega de produtos face ao grande movimento do leva-e-traz de cachorros e possuem apenas um veículo.

Fornecedores

Os principais fornecedores da Pet Center Curitiba são distribuidores de produtos. Não é feito o contato direto com a empresa fabricante pelo pequeno volume de vendas.

Em sua maioria os fornecedores são de pequeno porte. Além de distribuidores de produtos alimentícios para animais, os fornecedores também são pequenas confecções, no caso de roupas para cães e caminhas, ou pequenas fábricas de acessórios, como coleiras e casinhas.

Perfil da gerencia/sócios

Os sócios da empresa, um casal de classe média, idealizaram abrir a Pet Shop com o intuito de, além de manterem uma renda, fazerem o que mais gostam:

cuidar de animais. A percepção de que eles fazem realmente o que gostam vem na qualidade do atendimento aos clientes e aos cães e gatos atendidos. Eles possuem uma forma especial de se relacionar com as pessoas que vem até a loja, independente de serem clientes ou não. A sócia atua nas atividades de atendimento aos clientes e caixa, e seu marido, também atua no atendimento, porém se dedicando mais ao serviço de Leva e Traz.

Durante o período em que foi realizada a observação da unidade de análise em questão, pode-se perceber que os sócios apresentam tranquilidade no atendimento, são pessoas fáceis de lidar, compreensivas, atenciosas e se disponibilizam para ajudar a todos, desde clientes, vizinhos, fornecedores e funcionários.

São preocupados com o ambiente interno de trabalho, fato este que pode ser visto em algumas situações de reuniões com os funcionários, simples paradas para o lanche, que eles mesmos preparavam para os funcionários, onde existe muita descontração.

Com os fornecedores e clientes mais próximos, eles mantêm um clima de amizade e simpatia, não apenas restrito ao lado comercial. Isto foi percebido em algumas participações de negociações com fornecedores e acompanhamento do atendimento a clientes.

Funcionários

O quadro funcional do Pet Center Curitiba apresenta 8 funcionários, incluindo os dois sócios, dois veterinários (um para o período da manhã e outra para tarde) um tosador e três funcionários para atuação no banho e embelezamento de animais.

Pelo fato de os sócios possuírem a preocupação no bom atendimento e relacionamento com os clientes, eles se preocupam com o perfil dos funcionários que atuam na loja. Por isso existe uma prévia seleção dos candidatos a vagas, quando essas existem.

Os sócios se preocupam também em designar quem ficará responsável pelo atendimento a clientes na sua ausência. Para tanto, na maioria dos casos, o responsável ficam como sendo o funcionário mais antigo, que atua na função de tosador ou o médico veterinário que trabalha no período da tarde.

Há divisão das tarefas, conforme observação e declaração dos sócios e funcionários, mas também existe mútua colaboração na ausência de um dos funcionários ou em períodos de maior movimento na loja.

Em observação foi constatado que, em um dia no final do ano, no qual existiu um grande movimento, cerca de 40 banhos agendados no dia somado ao movimento ao consultório veterinário e clientes que apenas iam efetuar compras pontuais na loja, houve a colaboração de funcionários do banho e tosa atendendo os clientes e recepcionando os animais, e os veterinários auxiliando os clientes a comprarem medicamento e alimentos.

2) ASPECTOS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Planejamento e gestão da comunicação com os clientes

No início das observações para este estudo, o Pet Center Curitiba não possuía um planejamento específico para o relacionamento com seus clientes, fornecedores e funcionários. Não havia uma periodicidade das ações realizadas e nem mesmo uma linha de pensamento estratégico para tal.

As atividades voltadas ao relacionamento com os clientes eram realizadas conforme a necessidade e de modo bem informal. Atendimento no ponto de venda, o serviço de conveniência do Leva e Traz, ligações telefônicas e controle do retorno de pacientes para atendimento veterinário eram as únicas atividades voltadas ao melhor relacionamento ao cliente. Não havia uma gestão efetiva e nem coordenação das atividades.

Entretanto, a empresa verificou a necessidade de se aprimorar para proporcionar uma melhor experiência de compra para os clientes. Foi solicitado a uma empresa terceirizada a prestação de serviços de assessoria em comunicação e marketing para elaboração de um plano de ações e efetivar o gerenciamento das atividades de relacionamento com os clientes

O primeiro passo para essa mudança foi a percepção que os sócios tiveram para readequar o ambiente de loja para facilitar a visibilidade e circulação dos clientes. Com o novo layout de loja foi modelado um espaço para que os clientes possam tomar café, um escritório separado do ambiente da loja para negociações com fornecedores e atendimentos mais específicos, ampliação do

espaço para circulação, mural para informações para os clientes e separação dos ambientes da loja por temas e artigos.

Outra necessidade visualizada foi intensificar a comunicação com os clientes. Para isso foram programadas atividades mensais, que serão abordadas adiante.

Atração de novos clientes x Retenção de clientes

No período da coleta e análise dos dados, o Pet Center Curitiba se mostrou mais interessado em manter os clientes atuais a captar novos clientes. Este fato foi percebido conforme alguns aspectos:

- Não existia nenhuma forma de comunicação com os clientes e *prospects* fora do ponto de venda;
- Não havia preocupação com aspectos de melhoria da loja, já que possuíam, na visão dos sócios, uma vasta carteira de clientes (para eles constatada no programa de cadastro, que será abordado adiante);
- Pouca variedade de produtos, se preocupando apenas com a necessidade de clientes específicos.

Entretanto, como a lucratividade da loja, conforme depoimento dos sócios, estava em queda, surgiu uma preocupação maior em tentar vender mais, em encontrar os clientes que não compravam na loja há muito tempo, com a qualidade dos produtos, serviços e principalmente com a questão do atendimento e relacionamento com o cliente.

À partir disso iniciaram atividades de promoções para clientes, eventos, intensificação de contatos telefônicos e melhoria dos serviços, do ambiente de loja e da qualidade dos produtos e serviços.

Serviços aos clientes

O Pet Center Curitiba apresentava no início das observações apenas os serviços de Leva e Traz para clientes do Banho e Tosa e atendimento veterinário, o Disk Ração para a venda e entrega de rações nas proximidades da loja por meio do telefone e o serviço de lembrança a retorno de consultas.

Os serviços, limitados a uma região de abrangência bem definida aos redores da loja, são considerados serviços que visam a comodidade do cliente, já que muitas vezes eles não precisam ir até a loja para efetuar uma compra ou utilizar um serviço.

Porém, com as mudanças do ambiente de loja, que proporcionou um espaço maior, e com a percepção de algumas necessidades específicas que os clientes tinham, alguns serviços de conveniência foram criados, como um espaço destinado a cães passarem um período do dia, enquanto o dono precisa sair, fazer compras entre outros.

Este serviço, sem denominação específica, mas aqui será considerado como “estacionamento de cães”, deu certo e muitos clientes começaram a relatar seus problemas com os sócios durante o atendimento na loja, conforme observações realizadas, que houve a oportunidade desse serviço ser acrescentado no portfólio de serviços da loja. Hoje, recém-inaugurada, a Pet Creche, tornou-se um espaço específico para cães passarem apenas um período do dia ou o dia todo, como diárias avulsas ou mensalistas do serviço.

CRM

O Pet Center Curitiba possui uma ferramenta de auxílio no cadastro de clientes. Trata-se de um programa, muito utilizado em consultórios veterinários e algumas *petshops*, destinado a manter uma rotina de atendimento veterinário. O programa registra dados dos animais e de seus donos, datas e próximas vacinações, retorno à consultas e dados gerais sobre as compras.

Todavia, o programa não é atualizado periodicamente. Quando a loja foi inaugurada, foi realizado o cadastro dos clientes, sem grandes pretensões e preocupações com contatos.

Atualmente o sistema está sendo remodelado, passando-se para a automatização do processo de vendas e atualização de todos os dados. A automatização da loja consistirá na implantação de um leitor de código de barras e novo sistema de banco de dados.

Endomarketing

Não existem estratégias específicas de endomarketing no Pet Center Curitiba. Existe apenas a preocupação no momento da contratação, avaliando

aptidões, perfil, necessidade do trabalho de o interesse que o candidato apresenta diante da vaga, e agora, a preocupação em propiciar um clima amistoso no trabalho e, atualmente, há preocupação com a melhoria contínua do atendimento e dos serviços prestados pelos funcionários.

Durante o início de 2008, os sócios sentiram a necessidade de oferecerem treinamentos e cursos para melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados. Porém, pela pouca estrutura que a empresa possui, não há disponibilidade de horários para realização dos mesmos.

Para viabilizar isso, os sócios estão procurando cursos principalmente na área de atendimento a clientes para, a primeiramente eles estarem cursando, para depois passarem os pontos principais para seus funcionários.

O sócio, que cuida do atendimento e do leva e traz, já fez cursos de banho e tosa em São Paulo e de treinamento *agility* para cães com profissionais especializados nessa área. Ele se encarrega dos treinamentos dos funcionários nessas áreas específicas. Em entrevista, os sócios afirmaram que há interesse em pagar um curso para o tosador, sobre técnicas específicas de embelezamento para animais em São Paulo, porém ainda não foi viável por causa da falta de alguém para substituí-lo em sua ausência.

Na rotina normal da Pet Center Curitiba, existem algumas pequenas palestras que os fornecedores oferecem, em lançamento de novos produtos ou mesmo quando os sócios solicitam para que todos os funcionários saibam instruir detalhes acerca de cada produto contido na loja para os clientes.

Atendimento a clientes

O atendimento realizado no Pet Center Curitiba é de excelente qualidade, sendo que há muita informação e dedicação por parte dos atendentes/sócios para com seus clientes. O atendimento não é simplesmente feito apenas oferecendo produtos e serviços, mas também explicando sobre os benefícios de cada produto e serviço.

Prestam diversas informações e priorizam o bem-estar e o bom atendimento de todos, com informações claras e que deixem o cliente satisfeito. Os três funcionários, responsáveis pelo banho dos cães, não fazem atendimento direto ao cliente, apenas quando muito necessário como em dias de grande movimento.

Percepção dos sócios quanto ao relacionamento com os clientes

Em entrevista, os proprietários da loja Pet Center Curitiba afirmam que tentam relacionar a marca da loja sempre à qualidade dos produtos e serviços que oferecem e ao relacionamento que mantêm com os clientes. Aaker (1998) afirma que para o gerente de marca a associação principal que é desencadeada pela marca na mente do consumidor é aquela que afeta diretamente o comportamento de compra. Diante disso, os proprietários dizem que o relacionamento que eles mantêm com os clientes se torna o impulsionador para os clientes serem fiéis à loja.

Os relacionamentos formados na loja Pet Center Curitiba são baseados na atenção, que os proprietários da empresa consideram fundamental. Os proprietários afirmam que todos os clientes recebem o mesmo atendimento, oferecendo sempre disponibilidade para solucionar dúvidas ou problemas, seja de clientes ou de pessoas que nunca compraram na loja.

Os benefícios e vantagens diante dos concorrentes que os proprietários alegam ter é conseguirem transformar o relacionamento com o cliente em um laço de amizade, despertando afeto entre as partes. Para eles, isso demonstra maior confiança e fazem com que os clientes se sintam bem na loja.

Comunicação

Atualmente o Pet Center Curitiba apresenta as seguintes formas de comunicação com o seu público: o site, cartão de visita, materiais promocionais, sacola plástica, imã de geladeira.

O site tem grande quantidade de informações, porém não é atualizado constantemente, se tornando um veículo eficaz na propagação de informações.

Há ausência de posicionamento estratégico do Pet Center. O Pet Center tem diferenciais diante da concorrência, porém não realça isto em sua comunicação com os clientes.

Os canais de relacionamento da loja com os clientes são os contatos com cliente na própria loja, além de contatos telefônicos para saber sobre os clientes e sobre os animais de estimação que atendem.

Percepção dos clientes

Foi realizada uma pesquisa com alguns clientes fiéis à loja para identificar suas percepções quanto ao relacionamento proposto. Os clientes selecionados

deveriam ser clientes da loja há mais de seis meses, periodicidade média de compra quinzenal e caracterizar o relacionamento com seu animal de estimação como de extrema importância. Esse perfil para os clientes enfatiza a importância de um bom relacionamento com uma pet shop, já que se trata de algo de muita relevância para o cliente em questão.

A realização de uma pesquisa também com os clientes propicia a visualização de se os objetivos de relacionamento proposto está sendo atingido e de que forma é percebido pelos clientes.

As entrevistas, inicialmente com quatro clientes (porém três utilizadas pois uma delas não se encaixou no quesito de vínculo percebido com a loja e com o seu animal de estimação), foram realizadas no início da realização deste estudo e, posteriormente, após algumas intervenções de estratégias de marketing de relacionamento criadas pela empresa, foram realizadas observações sob o aspecto de comportamento de compra e das respostas dos clientes. As entrevistas foram realizadas na própria loja, em local em separado (escritório), e gravadas em áudio. Foi avaliada, durante as entrevistas, a experiência de uso e de relacionamento que mantém com a loja, além da seleção de algumas figuras.

1) A Experiência de Uso

Para Aaker (1998, p. 148), questões que focam experiências ou recordações sobre a utilização de determinada marca pode induzir que os entrevistados “se abram, se recordem e comuniquem sentimentos e contexto que fizeram parte de sua experiência de uso”.

Para tanto, a avaliação da experiência de uso, enfatizando todos os pontos envolvidos no processo de compra, torna-se essencial para enfatizar as percepções do relacionamento. Prado (2006) propõe em seu estudo a mensuração da percepção de um bom relacionamento, com base nos construtos propostos por Churchill (1979) e Anderson e Gerbing (1988). Este modelo traz que os construtos para a mensuração do relacionamento são baseados na qualidade dos serviços, nos benefícios trazidos pelo relacionamento, nas respostas afetivas, na satisfação, na confiança, no comprometimento, na lealdade e no comportamento de compra.

As entrevistas com os clientes revelaram que a percepção de qualidade dos serviços prestados, bem como outros aspectos do ambiente de loja e a qualidade dos produtos comercializados influenciaram a avaliação do relacionamento que elas

mantém com a loja. Este fato foi percebido durante as entrevistas em momentos quando as entrevistadas fizeram comparação do Pet Center Curitiba com outras lojas do mesmo ramo. Elas alegaram, segundo a percepção de cada uma, que em lojas para animais, há pouca diferenciação de produtos e até mesmo serviços oferecidos, mas o modo como são oferecidos, o relacionamento e a atenção dispensada durante o atendimento fazem toda a diferença no processo de escolha pela loja. Elas fizeram essa alegação com base no cuidado pelos animais, que segundo as entrevistadas pode ser percebido pela atenção dos funcionários e sócios da loja no tratamento aos donos e aos animais de estimação, sem distinção por tipo de clientes.

Deste modo, com toda a atenção oferecida aos clientes, as entrevistadas afirmam que o principal benefício à segurança e, conseqüentemente as respostas afetivas revela um sentimento de que seu animal de estimação está realmente sendo bem cuidado, existe carinho e confiança os serviço e nas próprias pessoas que trabalham na loja.

Um ponto das entrevistas importante para ser ressaltado é concernente ao fato da lealdade das clientes e da confiança de ambos os lados do relacionamento. Este fato, segundo dados das entrevistas pode ser visto quanto as entrevistadas abordam a questão de preço. Os preços praticados no Pet Center Curitiba estão acima da média, entretanto, nem por isso as clientes deixam ou deixaram de comprar na loja.

Outro ponto a ser enfatizado aqui são algumas das associações organizacionais representativas, citadas por Aaker (2007), consideradas pelo autor eficientes e úteis, como a orientação para a comunidade e preocupação com os clientes.

2) Interpretação de Figuras

A semiótica, para Joly (2006), aborda a imagem sob a ótica da significação, e não conforme as emoções ou senso estético. Conforme teoria de Saussure (1974, apud JOLY, 2006), o signo lingüístico une um significante a um significado. No caso de palavras (signo / objeto de referência) transmitidas por sons ou pela escrita (significante) remete a uma representação de um contexto real na memória (significado). Diante disso, Joly (2006) afirma que isso também acontece com as

imagens: a semiótica propõe que as imagens sejam como ícone (signo analógico) os quais permitem melhor compreensão.

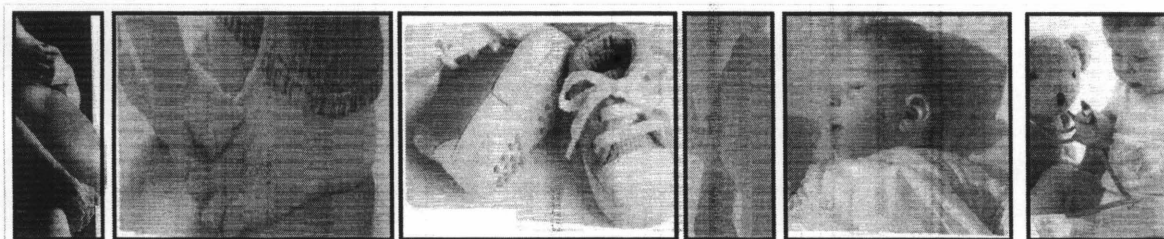
A imagem, para Joly (2006, p. 42), é uma “linguagem universal”. A percepção visual pode ser considerada um método que permite a “aparente simultaneidade do reconhecimento de seu conteúdo e de sua interpretação” (JOLY, 2006, p. 42).

A utilização de figuras em pesquisa de associações de marcas, segundo Aaker (1998, p. 146), permite que o entrevistado se expresse “como realmente se sentem”, evitando contradições de respostas a perguntas diretas e que possam remeter diretamente ao entrevistado.

Diante disso, as imagens citadas pelos entrevistados, em um grupo de 115 imagens a que foram apresentados, podem ser separadas conforme os seguintes grupos:

Grupo 1: Bebês

Todas as entrevistadas citaram pelo menos uma imagem relacionada a bebês, alegando que essas imagens representam para elas carinho e segurança. As figuras escolhidas são as seguintes:



Os bebês simbolizam afeto, ternura e carinho. As imagens de mulher grávida e de um bebê com fraldas conotam a proteção e a necessidade de cuidados especiais. Esses significados contextualizam que as entrevistadas associam fortemente esses conceitos à marca Pet Center Curitiba.

Grupo 2: Família

Duas das entrevistadas, Karina e Dalila, afirmam que o relacionamento da loja parece muito com uma família. Se sentem à vontade e justificam sua escolha pelo fato de que recebem muita atenção e carinho, além de se sentirem em um ambiente

confiável. As imagens contextualizam um ambiente alegre, com união, carinho e afeto entre as partes. As figuras escolhidas são:



Eunice durante a entrevista também citou ver o relacionamento que mantém com a loja ser como uma família. Porém, na seleção das figuras a entrevistada não revelou nenhuma associação.

Grupo 3: Bem-estar

Momentos de bem-estar é visto nas figuras abaixo escolhidas pelas entrevistadas. Todas afirmam que a ilustração que mais se assemelha ao relacionamento mantido com a marca da loja é a segunda imagem da esquerda para a direita – de duas crianças ao lado de um cachorro em formato de desenho animado. As entrevistadas afirmam que essa figura mostra alegria e carinho entre eles. Entretanto, esta imagem pode conotar além desses significados. A figura conota superioridade do relacionamento, por causa de seu enquadramento (*contre-plongée*), e, induz a diversão e o encantado, por causa do personagem 'cachorro' em formato de desenho animado.

A imagem de um homem passeando com seu cachorro e seu filho foi selecionada pelas entrevistadas como sendo um momento muito apreciado por elas. Esta figura foi escolhida por duas das entrevistadas, assim como a ilustração que retrata um homem dando comida a patos - a qual simboliza o bom-trato para com os animais - e, a primeira imagem da esquerda, de um parque cheio de pessoas em momentos de lazer.



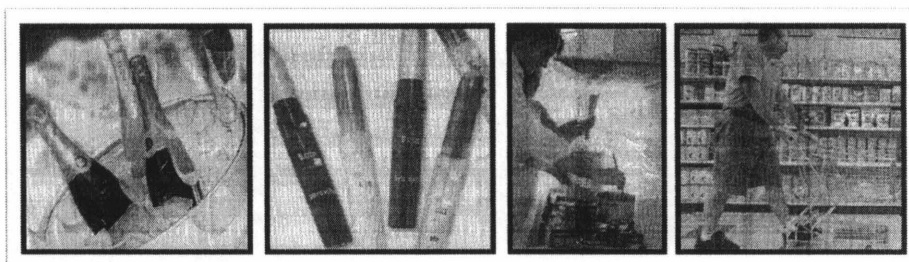
Grupo 4: Outras imagens

Imagens aleatórias também foram selecionadas pelas entrevistadas. A figura que retrata duas pessoas cozinhando foi escolhida por uma das entrevistadas, Eunice, que diz que se sente tão à vontade na loja como se estivesse fazendo algo para sua família, como cozinhando.

Uma situação de compra também foi retratada em uma das imagens, que foi selecionada por duas das três entrevistadas. Essa figura, para elas, demonstra a segurança na compra. A escolha desta imagem traz a significação de que mesmo mantendo um bom relacionamento com a marca, com proximidade e afeto, o laço econômico, ou seja, a questão da compra em si não se torna algo esquecido.

Em uma outra imagem, foi associada uma *champagne*, que na opinião de Dalila representa um relacionamento festivo, pois sempre é bem recebida.

Karina escolhe também dentre as figuras uma maquiagem, mas ela não sabe explicar o porquê. Simbolicamente, a maquiagem conota vaidade e um ato de valorização da mulher. Ou seja, pode-se deduzir que a entrevistada se sente valorizada pelo relacionamento que a marca mantém com ela.



4.3. OPORTUNIDADES E RISCOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Conforme as observações, há muitas oportunidades e riscos nas estratégias de relacionamento utilizadas pelo Pet Center Curitiba. Os principais benefícios são vistos no estreitamento do laço entre a empresa e seus clientes e, conseqüentemente, a fidelidade dos clientes, principalmente para a utilização dos serviços de banho e tosa e veterinário.

Um aspecto importante a ser ressaltado nas oportunidades da implementação de estratégias de marketing de relacionamento é a percepção dos proprietários a respeito de se manterem atualizados sobre o mercado e a se estruturarem de maneira a tornar o Pet Center Curitiba mais competitivo. Em entrevista, os sócios alegam que, para eles, é inevitável manter um bom relacionamento com os clientes, pois sabem que não apenas nesse meio, onde o envolvimento com a loja e com produtos e serviços deve ser relativamente grande, mas em todas as pequenas empresas, torna-se essencial a fidelidade dos clientes para que a empresa possa se manter no mercado. Os sócios vêem os clientes como uma peça fundamental para o sucesso dos negócios e tentam fazer do relacionamento que mantêm com os clientes o seu maior trunfo.

Este ponto é visto também sob a ótica dos clientes. As entrevistas com os clientes revelaram que o principal aspecto percebido é a atenção no momento do atendimento e pós-compra. Essa atenção foi percebida fazendo análise de trecho importantes das entrevistas como em partes onde citam o auxílio para determinadas compras, ligações para avisar sobre novidades e para saber sobre os cães, além das figuras selecionadas.

Essa pré-disposição da equipe Pet Center em manter um bom relacionamento com seus clientes propicia oportunidades na utilização de modo eficiente de outras ferramentas. Uma ferramenta bem utilizada foi o CRM, que, por meio das promoções que por hábito são realizadas na loja mensalmente, foram atualizados dados como endereço, e-mail e atualização dos dados sobre os cães ou gatos.

Com a atualização dos e-mails dos clientes foi possível o envio de *newsletter* quinzenal. A *newsletter*, que apesar de ser uma ferramenta de marketing direto, por meio da *web*, apresenta caráter impessoal. Entretanto, para o pet Center Curitiba

essa ferramenta pode propiciar mais proximidade com os clientes, pois traz características bem pessoais de suas mensagens, como se os proprietários mesmo estivessem transmitindo a mensagem para os clientes.

Uma campanha de vacinação contra a gripe canina, que à primeira vista parece apenas mais uma campanha de apoio ao cuidado aos cães, se transformou em uma ferramenta estratégica para a fidelização de clientes. A campanha surgiu com a necessidade de criar uma propaganda diferenciada para o pet shop, que além de divulgar mais um serviço, poderia informar os clientes sobre os benefícios dessa vacina. Entretanto, a campanha tornou-se um programa de fidelização de clientes, já que pela grande repercussão que obteve perante os clientes, conforme afirmação dos proprietários e observação do impacto da novidade sobre os clientes, poderá ser utilizada nos próximos invernos.

A campanha teve como estratégias o contato telefônico com todos os clientes, principalmente enfatizando a importância dessa vacinação para os clientes que há muito tempo não compareciam na loja, por meio de newsletters informativas, e evento no local, que contou com a participação de uma promotora de vendas da distribuidora das vacinas, que abordava os clientes para fornecer mais informações. Durante todo o ano de 2007, sem a campanha foram realizadas 12 vacinas. Em 2008, apenas nas duas primeiras semanas de realização da campanha foram aplicadas quase duas caixas de vacina, ou seja, quase cinqüenta aplicações.

Como programa de fidelidade, a campanha de vacinação contra a gripe canina, pode garantir um relacionamento com o cliente, pois o Pet Center Curitiba oferece para todas as vacinações uma reconsulta de retorno, avisa anteriormente por telefone. Depois da reconsulta, existe o hábito do contato com o cliente para saber como o paciente está, e no ano seguinte, mesmo caso o cliente não tenha mais contato com a loja, existirá um motivo para um novo contato.

Outra oportunidade para o relacionamento, foi a substituição de lembranças em datas comemorativas da loja por fotografias, tiradas e impressas na hora, com moldura trazendo uma dedicatória e a marca da empresa. Essa nova atividade proposta, aproximou mais os clientes da loja, pois, além de ser uma ferramenta bem pessoal desse relacionamento, trazendo o carinho e atenção que dão aos clientes, propicia um novo fato para o contato com os clientes. Esses contatos são feitos por meio de ligações telefônicas e e-mails feitos pelos próprios proprietários.

Por outro lado há riscos também desencadeados por essas novas estratégias. Para os sócios, os principais riscos no relacionamento com os clientes estão relacionados à concorrência. Todavia, durante o período de observação, os riscos também percebidos são concernentes ao possível acréscimo de demanda.

O risco competitivo em estratégias de relacionamento apresenta-se na capacidade dos concorrentes em oferecer estratégias de relacionamento de modo igual ou superior a oferecida no Pet Center Curitiba. Para evitar esse risco o que os proprietários alegam fazer é manter sempre a qualidade de seus produtos e serviços, a atenção no atendimento na loja e um acompanhamento do cliente pós-venda.

O risco de demanda é inerente ao aumento significativo da procura pelos produtos e serviços em determinados períodos, o que pode gerar queda na qualidade de serviços e também do atendimento e atenção dispensada aos clientes. Esse problema é percebido pela pouca estrutura da loja a se adequar a um considerável aumento de demanda.

Um caso observado foi no evento de dia das mães, durante o qual fotos dos cachorros, tiradas e impressas na hora, foram oferecidas como lembrança. Este foi um diferencial do evento, que além de ter sido muito comentado entre os clientes, enfatizou a falta de estrutura adequada para oferecer o melhor atendimento, mesmo em ocasiões de pico. O evento aconteceu na véspera do dia das mães, um sábado, dia no qual o movimento é intenso. Os proprietários que além de cuidar do atendimento, ficaram responsáveis em tirar e imprimir as fotos, ocasionando certo tumulto e impaciência dos clientes pelo tempo de espera.

Fatos como este pode ir de encontro a um possível risco inevitável na percepção dos clientes: a dissonância cognitiva. Os clientes fieis ao Pet Center Curitiba já estão acostumados com o bom relacionamento e receptividade que tem ao chegar na loja. Entretanto, quando se deparam com situações em que o tempo de espera é maior do que o de costume, a atenção é diminuída e conseqüentemente cai o nível esperado do atendimento, o relacionamento na percepção do cliente não atinge as expectativas, podendo frustrar e tendendo a reconsiderar a loja para um próxima compra. Para evitar este tipo de risco, deve ser criada uma estrutura adequada para o atendimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Marketing de Relacionamento na pequena empresa pode se apresentar como uma estratégia muito eficiente na criação de oportunidades para a interação com os clientes e no auxílio a respostas sobre suas necessidades e desejos. Entretanto, este trabalho permitiu verificar que o marketing de relacionamento pode também trazer riscos para o negócio e oportunidades ao evitá-los.

O caso apresentado retrata que a importância do direcionamento de ações do dia-a-dia da pequena empresa para estratégias de marketing de relacionamento pode transformar-se em oportunidades. O estudo no Pet Center Curitiba retratou como opções fáceis da rotina diária podem se transformar em opções de contato com os clientes, como simples ligações telefônicas com roteiro de conversa bem estruturado, envio de e-mails pessoais, atualização dos contatos, principalmente para o envio de informativos eletrônicos, a demonstração de preocupação com clientes que há muito tempo não aparecem na loja e a atenção especial no atendimento no ponto de venda. Sem contar com a mudança do ritmo da gerência da empresa de passar da estagnação da loja e contatos pontuais com os clientes para um relacionamento efetivo e constantes mudanças no atendimento aos clientes (promoções, eventos e novidades no ponto de venda), o que se tornou uma nova vantagem competitiva para a empresa.

Todavia, riscos também apareceram durante o processo. A inicial estagnação pode impulsionar a um risco competitivo. A falta de uma estrutura ideal para o atendimento e elevação das expectativas dos clientes a respeito do atendimento prestado poderiam representar sérios riscos para a empresa.

O aumento da demanda, conforme citado por Chatterjee (2005), quando aumenta muito a procura dos serviços e produtos e não há estrutura adequada e suficiente para a manutenção das atividades normais com a mesma qualidade, além de ser um risco estratégico para a empresa, pode se transformar em um risco na percepção dos clientes. Os clientes, acostumados com um nível superior de relacionamento, não se deparando com o esperado podem acabar como vítimas da dissonância cognitiva, tornando-se um fator para reconsiderar a loja para uma próxima compra.

Ainda existe uma lacuna a ser preenchida no estudo de estratégias de marketing de relacionamento. Há necessidade de realização de pesquisas sobre até

que ponto os riscos percebidos no relacionamento podem afetar a imagem e a rentabilidade da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca**. São Paulo: Ed. Negócio, 1998. 309p.
- _____. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 342p.
- BARNES, J. G. Close to the customer: but is it really a relationship? **Journal of Marketing Management**, v.10. p.561-570, 1994.
- BERRY, L. Relationship Marketing, in Emerging Perspectives on Services Marketing. Berry, Shostack e Upah. Chicago: **American Marketing Association**, p. 25-28, 1983.
- CAIGAWA, Sidney M., TOLEDO, Luciano A., ROCHA, Thiago J. Algumas Considerações Estratégicas Sobre a Utilização do Marketing de Relacionamento pelas Empresas. Uma Pesquisa Exploratória Junto a um Banco Brasileiro. **7º Seminário em Administração FEA-USP**. São Paulo, 2004.
- CEZARINO, Luciana; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Fafibe On-line**. Bebedouro, SP. n.3, 2007. Disponível em <http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino_microepequena_sempresas.pdf>. Acesso em 13 fev. 2008.
- CHARTTEJEE, Sayan. **Estratégia à Prova de Falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 248p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 319 p.
- CHURCHILL, Jr, G.A. A Paradigm for Better Measures of Marketing Constructs. **Journal Marketing Research**. v.16, n.1, Fevereiro, 1979
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007
- DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.
- FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo. Editora Gente, 2000

IWAKURA, Mariana. Estratégia de Fidelização requer acompanhamento: Fracasso dos instrumentos está ligado a promoções que não mudam. **Folha de São Paulo**. 11 Nov. 2007

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, **Management Decision**, Bradford, v.32, n.2, p.4-21,1994.

_____. Relationship marketing logic. **Asia-Austrália Marketing Journal**, v.4, n.1, p.7-18, 1996

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p

GREENBERG, Paul. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409p.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 423 p.

IJAILLE, Luciano K.; MARCHETTI, Renato Z. Relacionamento e Lealdade: a perspectiva dos clientes de hipermercados em Curitiba. 2005. Dissertação (Mestrado) - **Pontifícia Universidade Católica do Paraná**, Curitiba, 2005

JOLY, Martine. **Introdução à Análise de Imagem**. 2006. Ed. Papirus. 10. ed.152p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

LAS CASAS, Alexandre L. (Coord.). **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001. 221 p

- LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992. 309 p
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 254 p
- NOGUEIRA, Roberto; MAZON, José Afonso; TERRA, Andréa M. A Gestão de CRM nas Seguradoras. **Anais de Marketing do 28. Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Curitiba, 2004.
- PRADO, Paulo M. Programas de Fidelidade, Satisfação, Qualidade no Relacionamento e Lealdade entre Clientes e Supermercados. **Anais de Marketing do 30. Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD**. Salvador, 2006.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 393 p.
- RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 280 p
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000. 475p.
- SILVA, Anielson B.; GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.
- SILVA, A.B.; PEREIRA, A.A. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC. **Anais do Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Curitiba, 2004.
- SLYWOTZKY, Adrian J. **Do Risco à Oportunidade: as 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 274p.
- _____. Exploring the strategic risk frontier. *Strategy & Leadership*; 2004; 32, 6; **ABI/INFORM Global**. pg. 11
- STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi 1998. 197 p.

- SWIFT, Ronald S. **CRM, Customer Relationship Management**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 493 p.
- TAKALA, T.; UUSITALO, O. An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis, **European Journal of Marketing**. 30(2), 45–60. 1996
- TOLEDO, Geraldo L., ROCHA, Thelma, NUCCI, Paulo. O Marketing de Relacionamento e a Construção da Fidelidade do Cliente: Um Estudo de Caso em uma Empresa Brasileira de Seguros. **7º Seminário em Administração FEA-USP**. São Paulo, 2005.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: Aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.
- WONG, A.; SOHAL, A. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. **International Journal of Retail & Distribution Management**. V.30, n.1, p.34-50, 2002.
- ZINELDIN, Mosad. The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. **Journal of Consumer Marketing**. 2006, vol. 23; n.7 p. 430-437

Internet:

Portal Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 25 nov. 2007

Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.leigeral.com.br>>. Acesso em 25 nov. 2007

Portal Companhia de Desenvolvimento de Curitiba – Curitiba S.A. Disponível em <<http://www.curitibasa.com.br>>. Acesso em: 16 out. 2007

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Roteiros de entrevista e de observação

Roteiro para entrevista com os sócios

1. Como, quando e porque surgiu a empresa?
2. Quem é o público-alvo?
3. Quais são os produtos e serviços?
4. Qual é o ticket médio de compra por cliente e qual é a periodicidade de recompra?
5. Quais são os principais meios de compra? Só diretamente na loja?
6. Qual é o diferencial dos serviços prestados?
7. Qual é o serviço ou produto mais procurado?
8. Existe alguma conveniência para os clientes? Quais?
9. Quem são os principais fornecedores? Qual é o relacionamento que vocês mantêm com eles?
10. E com os clientes? Qual o relacionamento que vocês mantêm com os clientes?
11. Qual é a importância que vocês atribuem a manter um bom relacionamento com os clientes?
12. Atualmente vocês se preocupam mais com a atração de novos clientes ou com a retenção dos clientes já existentes na loja? Por quê?
13. Qual é a visão que vocês tem do Pet Center Curitiba?
14. Em que aspectos vocês acham que vocês podem melhorar ou poderiam crescer mais?
15. Qual é o principal diferencial que vocês oferecem diante da concorrência e como vocês vêem isso?
16. Como é feita a comunicação com os clientes?
17. Em que momento é feita essa comunicação? Ela pode ser melhorada?
18. Vocês têm algum programa para gerenciar o relacionamento com os clientes? Qual é? Para que vocês usam atualmente? Ele poderia ser otimizado para outras funções?
19. Como são armazenados os dados dos clientes no sistema?
20. Com que periodicidade é feita atualização?

21. Como é feito o atendimento aos clientes?
22. Como é o relacionamento de vocês com os funcionários?
23. Existem treinamentos, formas específicas para a seleção e contratação?
24. Há alta rotatividade dos funcionários?
25. Quais são os riscos que vocês percebem no relacionamento com os clientes?
Por quê vocês observam isso?
26. O que vocês fazem para tentar minimizar esses riscos?
27. Quais são as oportunidades que vocês observam no relacionamento com os clientes?
28. Vocês observam ou tem o controle de quais os clientes que são leais a empresa?
29. Vocês buscam formas de compreensão das necessidades dos clientes?
30. Como vocês tentam observar a necessidade dos clientes?
31. Vocês tem retorno direto de alguns clientes quanto aspectos de relacionamento ou questões que podem ser melhoradas na loja, funcionários ou serviços?

Roteiro de intervenções realizadas

- Campanha de vacinação contra a Gripe Canina
- Evento de Dia das Mães
- Implantação da Creche
- Fotos como brindes para clientes
- Encaminhamento de *Newsletter*
- Contatos telefônicos com os clientes

Roteiro de observações

Observação do perfil dos sócios:

- emocional
- social
- psicológico
- formas de relacionamento
- comportamento em relação aos clientes

- comportamento em relação aos negócios

Observação do perfil dos funcionários:

- social
- formas de relacionamento
- comportamento em relação aos clientes

Observação da comunicação com os clientes

Observação da evolução de aspectos de marketing da loja:

- melhoria de ponto-de-venda
- preços
- promoções
- mix de produtos

Comparação do aumento de vendas com ano anterior

Observação de respostas de clientes às *newsletters*

Observação da comunicação com os clientes e retorno obtido

Observação do comportamento no atendimento a clientes

Observação do comportamento de compra de clientes:

- modo que chegam na loja
- modo do tratamento com os funcionários
- modo do tratamento com o animal de estimação

Comparação com as estratégias de relacionamento da concorrência