

Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileiramarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Barsalini Martins, Cibele; Terezinha Kniess, Claudia; Antunes da Rocha, Rudimar
UM ESTUDO SOBRE O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO MARKETING DE
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Revista Brasileira de Marketing, vol. 14, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 59-71

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747058005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

UM ESTUDO SOBRE O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

RESUMO

O artigo destaca a relação entre as ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento com os clientes. As ferramentas auxiliares no processo de Marketing de Relacionamento analisadas foram: o CRM (“Customer Relationship Management”), os Programas de Fidelização, o Endomarketing e a Pesquisa de Marketing. O estudo foi do tipo multicasos comparativo em seis empresas, das quais três delas já implantaram a gestão do Relacionamento com seus clientes, e outras três empresas que estavam em fase preliminar de implantação destas ferramentas de gestão. A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuavam nos três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) de cada empresa participante, utilizando-se tanto a técnica de coleta de dados por e-mail quanto entrevista pessoal. A abordagem foi a qualitativa, com análise fenomenológica. Constatou-se que a implantação da gestão do Marketing do Relacionamento nas organizações pesquisadas decorre em um tempo significativo, onde os investimentos ocorreram por pressão do ambiente, em especial por perda de mercado, necessidade de fidelização de clientes, necessidade de melhorar a competitividade, preocupação com o cliente. Não ficou evidente que o processo de implantação do Marketing de Relacionamento originou-se do planejamento estratégico e usado de forma proativa.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Ferramentas de Marketing de Relacionamento; Cliente.

A STUDY ON MARKETING MANAGEMENT TOOL USE OF CUSTOMER RELATIONSHIP

ABSTRACT

This paper highlights the relation between management tools of Relationship Marketing (RM) with customers. The auxiliary tools in the process of Relationship Marketing were analyzed: Customer Relationship Management (CRM), Loyalty Programs, Endomarketing and Marketing Research. This study presented a multicase comparative in six companies, in which three of them have already deployed the management of Relationship Marketing with their clients, and the other three companies that were in the preliminary phase of deployment of these. The data collection was made from semi-structured interviews with professionals who worked in three hierarchical levels (strategic, tactical, and operational) of each participating company, using both the technique of data collection by e-mail and personal interview. The approach was qualitative, with phenomenological analysis. It was found that the deployment of Relationship Marketing by the organizations surveyed takes place in a significant amount of time, where investments have occurred by pressure of the environment, in particular by loss of market share, the need to promote customer loyalty, to improve competitiveness and concern with the customer. It was not clear that the process of deployment of Relationship Marketing originated from the strategic planning and used proactively.

Keywords: Relationship Marketing; Relationship Marketing Tools; Customer.

Cibele Barsalini Martins¹
Claudia Terezinha Kniess²
Rudimar Antunes da Rocha³

¹ Doutora em administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Professora na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Brasil. E-mail: cibelebm@uol.com.br

² Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão Ambiental e Sustentabilidade da Universidade Nove de Julho – PMPA-GeAS. Brasil. E-mail: ctknies@uninove.br

³ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Brasil. E-mail: rrudimar@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A literatura especializada em marketing tem alertado, desde 1960, para o relacionamento das organizações com seus clientes a partir da substituição da orientação transacional de conquista dos clientes para uma orientação de retenção ou lealdade dos clientes (Grönroos, 1994). A partir desse olhar sobre as trocas sob uma perspectiva de longo prazo é que surge o Marketing de Relacionamento (Healy, Hastings Brown & Gardinet, 2001) que, na ótica de Sheth e Parvatiyar (2000) visa o aumento da produtividade de marketing e a melhoria do valor mútuo das partes envolvidas no relacionamento.

Para uma organização, portanto, o Marketing de Relacionamento deve auxiliá-la a desenvolver relacionamentos ao longo prazo que sejam mutuamente benéficos, tanto para si, como para os clientes, aumentando, consequentemente a lucratividade por meio da melhoria nos serviços e produtos providos aos clientes (Ravald & Grönros, 1996, Griffin, 2001).

Destarte, as óticas conceituais do Marketing de Relacionamento se centram na forma de um processo de gestão dinâmico que enderece o aprimoramento do relacionamento dos envolvidos (Gordon, 1998), como estratégia de marketing para alicerçar a interface duradoura da cadeia de produção, comercialização e consumo com benefícios mútuos que assegure a otimização e retornos financeiros para a organização e clientes (Dias, 2003), ou ainda, na busca da hipercompetição, através do reconhecimento da qualidade do que é oferecido ao cliente retratado na marca (Gummesson, 2005).

Os olhares críticos sobre o Marketing de Relacionamento se complementam, mas são contemporâneos. De um lado, Brambilla, Pereira e Pereira (2010) que defendem-no na estruturação de estratégias que garantam a manutenção dos relacionamentos da organização com seus clientes, objetivando promover negócios vindouros, enquanto D'Angelo, Schneider e Lará (2006) realçam como uma filosofia centrada na construção e manutenção de relacionamentos, sendo na ótica de Gouveia e Da Rosa (2011) uma ferramenta de gestão de relacionamentos biunívoco, enquanto Gouveia e Da Rosa (2011) traduzem-no como ferramenta de gestão de fidelização da transação comercial, ou ainda, como uma técnica utilizada em mercado globalizado como dos dias atuais (Sheth, Mitral & Newman, 2001; Silva & Zambom, 2006).

Há frequentes dúvidas sobre o papel do Marketing de Relacionamento, geralmente sobre a técnica ou ferramenta capaz de auxiliar na competitividade organizacional, sendo necessário se ter em mente que apenas o uso de um *software* não é suficiente para as práticas relacionais sejam eficazes. Já que pode causar uma confusão

administrativa no uso do *software* inadequado na organização (Brambilla, 2009; Brambilla, et al, 2010).

Por sua vez, o Marketing de Relacionamento requer a utilização de metodologias informacionais de estreitar o relacionamento dos atores envolvidos. Sobre esta ótica, Maccari, Rodrigues, Marques e Martins(2008) sublinham que o desafio das organizações está na escolha do sistema adequado de informação, capaz de atender às necessidades e com a escolha de ferramenta computacional que permita o uso de sistemas informacionais integrados. Na implantação ou gestão do Marketing de Relacionamento essa polêmica é representativa e instiga investigações científicas que contribuam com o esclarecimento desta prática de gerenciamento organizacional, produtos e satisfação dos clientes. Por isso, resolveu-se averiguar as principais ferramentas que as organizações adotam na implantação e gestão do Marketing de Relacionamento, como: CRM, Programas de Fidelização, Programas de Endomarketing e Pesquisa de Marketing.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ciente do objetivo proposto anteriormente para a presente pesquisa, entende-se que alguns conceitos deverão ser aqui explanados. Sendo assim, o referencial teórico está dividido em: Marketing de Relacionamento e Ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento.

2.1 O Marketing de Relacionamento

O Marketing de Relacionamento remonta à Era Industrial (Sheth, et al., 1995). Todavia, como tema de pesquisa, ele é relativamente recente, já que, nas palavras de Faria, Giuliani, Pizzinatto, Spers (2014), a primeira aparição de seu conceito em uma publicação científica aconteceu em 1983 por Berry, que acreditava, à época, que o Marketing de Relacionamento corresponderia em atrair, manter e valorizar as relações com os clientes. Acrescentaram que o Marketing de Relacionamento foi aplicado no mundo dos negócios, principalmente porque houve: a) uma mudança nas necessidades do consumidor; b) um aumento da competição entre as organizações; c) uma guinada da economia de diversos países para o setor de serviços; d) o desenvolvimento das tecnologias da informação, possibilitando, consequentemente, um relacionamento efetivo com o cliente (Faria, et al., 2014).

Além de tudo isso, as organizações descobriram que um relacionamento com o cliente acarreta, normalmente, em aumento nos lucros. Ou seja, conforme Reichheld, & Sasser (1990), as organizações conseguiriam aumentar a lucratividade

em quase 100% se retiverem apenas mais 5% dos seus clientes atuais. Tal fato também pode ser confrontado quando se leva em consideração a orientação para o mercado que, na interpretação de Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone (2011), há um efeito positivo da orientação para o mercado sobre o desempenho do negócio tanto a curto como a longo prazo para as organizações que a utilizarem.

Devido também aos acontecimentos supracitados, surgiram novos termos para o Marketing de Relacionamento, como *marketing-one-to-one*, gerência de relacionamento com o cliente, *Customer Relationship Management* e *Customer Relationship Marketing*. Estas inovações vêm fortalecendo os investimentos organizacionais na aquisição de ferramentas informacionais auxiliares para a gestão do Marketing de Relacionamento (Pires, 1991). Para estudiosos de tema, como Kotler, & Armstrong (1998) e McKenna (1993) o Marketing de Relacionamento é uma parte da teoria de marketing que trata da relação das organizações com os clientes, bem como os benefícios que essa relação pode trazer para as partes.

Para tanto, Healy, et al., (2001) afirmam que o Marketing de Relacionamento deve enfatizar as trocas a partir de uma perspectiva de longo prazo com o estreitamento das relações entre organização e cliente tanto na atração, manutenção e relacionamento propriamente dito entre os pares. Similar visão pode ser identificada em Sheth, et al., (2000) quando afirmam que o marketing de relacionamento tem como objetivo o aumento da produtividade de marketing e a melhoria do valor mútuo entre as partes envolvidas no relacionamento.

Por tudo isso e pelo ‘admirável mundo novo’ (Sheth, et al., 2001) marcado pela crescente percepção das organizações em conhecerem de fato os seus clientes, as organizações necessitam investir na gestão do relacionamento com o cliente. Somente dessa forma o marketing de relacionamento conseguirá oferecer valor a longo prazo para o cliente (Kotler, et al., 1999).

2.2 Ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento

Dentre os instrumentos que auxiliam a administração de marketing pode-se dizer que o *Customer Relationship Management* - CRM, como destaca Lopes (2002) é um dos métodos mais sofisticado e eficiente que modifica a forma das organizações aumentarem a rentabilidade dos seus clientes, permitindo a elas prestarem um excelente serviço de atendimento em tempo real, desenvolvendo um relacionamento praticamente personalizado por meio do uso efetivo de informações sobre suas contas.

Nesse sentido, Payne (2006) afirma que o CRM é uma abordagem holística no gerenciamento do relacionamento com clientes com vistas a criar valor também para o acionista ou para a própria organização. Ainda segundo o mesmo autor, um CRM bem-sucedido será aquele que incluir a visão estratégica da organização na criação de valor ao acionista a partir do desenvolvimento de relacionamentos com clientes estratégicos. Para tanto, a tecnologia da informação aliada às estratégias de marketing de relacionamento acarretarão em relacionamentos lucrativos de longo prazo.

Portanto, do ponto de vista de Brezke (2000), o CRM auxilia na operacionalização do Marketing de Relacionamento e já se sabe que tal ferramenta causa: a) maior qualidade de produtos e serviços; b) maior satisfação do cliente; c) lealdade do cliente e d) maior lucratividade, além de, influenciar todo o ciclo de vida de um produto ou serviço (Huang, & Xiong, 2010).

O CRM é abordado de forma ampla por Brown, (2000) e Marshak, (2010), já que ambos consideram que no âmbito mercadológico, a gestão de relacionamento com o cliente não é uma novidade, podendo ser abordada de várias formas, tendo a Tecnologia da Informação – TI, como o meio facilitador das possibilidades de implementação. Na interpretação de CRM, Peppers e Rogers (2001) e Marshak (2010), alertam que não existe uma receita ou fórmula para uma implementação bem-sucedida da estratégia de CRM.

Pesquisas realizadas em várias organizações por Seybold e Marshak (2000), constataram que as implementações de estratégias de CRM seguem quatro passos: a) definir a estratégia de CRM com base nas informações do cliente alvo; b) estabelecer transações definidas a partir desta estratégia; c) Redesenhar os processos que envolvam todas as transações do cliente com a organização; d) Integrar as bases de dados que serão disponibilizadas pela empresa através dos diferentes canais. Nessa perspectiva, o caminho à concretização do CRM está associada à necessidade de determinar a relação com o cliente disponibilizada em cada passo do processo supramencionado.

Por sua vez, Peppers e Rogers (2001) afirmam que a novo caminho para o mundo dos negócios é a venda para os clientes, no lugar de venda para mercados, isto é, a maior participação do cliente no lugar de maior participação do mercado, bem como substituir a oferta de descontos com vistas ao aumento da receita pelo diferencial da criação de vínculos fortalecidos com o cliente, estimulando a posterior fidelização e o aumento do lucro.

Outro instrumento utilizado pelas organizações é o Programa de Fidelização que, Brezke (2000) é um dos determinantes mais importantes para o sucesso do Marketing. Esse tipo

de programa contribui para um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades, desejos e expectativas individuais dos clientes possam ser atendidos permanentemente.

Na concepção de Angelo e Silveira (2001), a fidelização significa transformar o cliente de um comprador eventual em um comprador frequente, criando um relacionamento de longo prazo. Afirmam ainda que o programa de fidelização deve ser um processo utilizado para estimular os clientes ao uso frequente de serviços por meio de recompensas, como: descontos, produtos, bônus obtidos pela constante relação de troca.

Pelo prisma de Lovelock e Wright (2006), a fidelidade tem sido usada para determinar a vontade de um cliente em prestigiar uma empresa específica, durante um período de tempo, utilizando serviços, comprando bens e divulgando-os aos amigos. O cliente fiel é uma fonte constante de renda para a organização ao longo do tempo.

Para obter sucesso em mercados competitivos, sugere-se aumentar o valor global do produto e motivar os clientes fiéis a realizarem suas próximas compras nos programas de fidelidade, pois, uma política de fidelização pode ampliar as relações internas da organização, tornando-a transparente, moderna e competitiva(Angelo, et al, 2001, Griffin, 2001)

Frisa-se, todavia, que programas de fidelidade que oferecem benefícios financeiros e descontos por compras repetidas não necessariamente estabelecerão relacionamentos duradouros com os clientes (Harker & Egan, 2006).

O *Endomarketing* é outro objeto de observação neste estudo. Na compreensão de Vavra (1993) e Kotler (2000), o Marketing de Relacionamento inicia-se com o *Endomarketing*, pois ele consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da organização, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir clientes. Sobre esta problemática, Cerqueira (1994), Nickels e Wood (1999) apregoam que o *endomarketing* é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas no interior da organização, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir clientes, Sobre esta problemática, Cerqueira (1994), Nickels e Wood (1999) apregoam que o *endomarketing* é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas no interior da organização, objetivando elevar ou obter o comprometimento dos funcionários, com mudanças nas atitudes e comportamentos que se refletem de forma positiva nos clientes interno e externo.

Por sua vez, Kotler et al. (1998) escreveram que marketing interno se retrata numa tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores,

enquanto Bekin (1995, p. 38) relata que o *endomarketing* é uma extensão voltada para dentro da organização e sua função é definida como sendo “ações de marketing voltadas para o público interno da organização a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

Finalmente, outro instrumento que subsidia a formação do CRM é a Pesquisa de Marketing. A pesquisa de marketign permite o levantamento de dados sobre o cliente, seus hábitos, suas motivações, suas expectativas em relação ao produto, aos serviços prestados à organização (Mattar, 1996; Aaker, Kumar, & Day, 2001; Daniel, & Gates, 2003; Malhotra, Rocha, Laudílio, Altheman, & Borges, 2005). Cabe salientar que instalar um sistema de CRM na organização não significa a solução dos problemas na administração do Marketing de Relacionamento, porque a solução não está no *software*, porém na cultura organizacional existente na organização. Estas observações podem ser resumidas como uma modificação na administração do Marketing de Relacionamento com o cliente, gerada pelas necessidades evidentes do mercado. Porém, é importante observar que a exigência dos pré-requisitos dos profissionais envolvidos continuará sendo relevante enquanto diferencial competitivo para alavancar as tomadas de decisões no momento de se adotar o CRM, a pesquisa de marketing, o *endomarketing* e os programas de fidelização, como ferramentas para atender as necessidades das organizações na implantação do Marketing de Relacionamento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia do estudo de casos, orientada por avaliações qualitativas, tem sido frequentemente utilizada na condução de pesquisas científicas na área de ciências sociais aplicadas. Esta avaliação é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (Gil, 1994)

Yin, (2010, p. 39-40) alerta que “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Há possibilidade de estudos de casos serem bons instrumentos de pesquisa, haja vista que a opção pela metodologia dá-se em função do objeto analisado, que requer estratégia de pesquisa apropriada, considerando as variáveis estudadas. Nesta pesquisa, optou-se pela técnica de estudos de casos por tornar os resultados robustos, guardando suas peculiaridades, passíveis de generalização (Herriott & Firestone, 1983).

A percepção dos objetos de estudos

condiciona a adoção de um método, em virtude da necessidade de se buscar aprofundamento ou amplitude da pesquisa. Neste artigo, o *framework* da pesquisa e estratégia adotada seguiram as etapas de revisão bibliográfica, e, de pesquisa de campo realizada com entrevistas semiestruturadas (Malhotra, et al., 2005).

A pesquisa foi feita em seis organizações situadas na cidade São Paulo/SP. A escolha da amostra foi intencional com base na acessibilidade dos autores a elas. A forma de contato com as seis organizações pesquisadas foi inicialmente feita via *e-mail* e telefonemas para apresentação da pesquisa e, posteriormente, foram feitas visitas pessoais a todas elas para coleta de dados propriamente dita.. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, sustentadas por um roteiro de entrevista semiestruturado, respondido pelos indivíduos ligados ao problema da pesquisa, ou seja, participantes do processo de decisão, gestão e aplicação da Gestão do Relacionamento como cliente nas empresas, o que possibilitou o agrupamento das informações no processo de análise dos resultados (Malhotra et. al, 2005). Entre os entrevistados, foram selecionados: 1 gestor de cada empresa, que representou o nível estratégico, 2 colaboradores que representavam o nível tático e 4 que representavam o nível operacional. O principal critério de seleção foi a comprovação de que todos participaram ativamente dos processos relacionados à Gestão do Relacionamento com o Cliente.

Exceto no espaço destinado a identificação do entrevistado, as perguntas foram elaboradas em alternativas para possibilidades respostas diretas e a livre manifestação do respondente, ampliando a análise das respostas.

Antes, porém, da coleta de dados com as seis organizações, e tendo como objetivo refinar o protocolo de pesquisa do estudo, foi aplicado um pré-teste em duas organizações de tamanho e porte semelhantes daquelas posteriormente pesquisadas. Após a aplicação do pré-teste, percebeu-se que a divisão do roteiro de pesquisa estava adequada, construído de forma sequencial com seis blocos, divididos da seguinte forma: I – Identificação das ferramentas utilizadas na empresa, bloco composto com quatro questões; II – Decisão Estratégica, análise do ambiente, composta por três questões; III - Processo de escolha das ferramentas, com duas questões; IV – Preparação do ambiente interno, com três questões; V – Implantação, com quatro questões; e VI - Aprendizagem, com 9 questões

Ao término da coleta de dados foi realizado o agrupamento, a análise e a interpretação dos dados e a comparação das respostas entre as organizações, identificando-se o nível de conhecimento, empenho e comprometimento sobre a técnica e ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento. Para tanto, utilizou-se a análise inter-caso que admite duas abordagens: a análise orientada para “variável” que foca as “variáveis” e as suas interrelações e a análise orientada para caso que considera a realidade específica de cada caso (Miles & Huberman, 1994). Ambas abordagens foram utilizadas neste trabalho.

Sob este aspecto, Bernard (1988) afirma que a análise de estudos inter-caso pode ser aplicada para explorar, descrever e explicar o fenômeno estudado, reduzindo-as em partes, ou seja, fazer uma contabilidade do fenômeno pesquisado. Explicar um fenômeno é tornar as coisas complicadas em entendíveis, mostrando como seus componentes se relacionam de acordo com algumas regras. Para se entender as relações das variáveis elaborou-se matrizes sobre o tempo de uso de alguns instrumentos de gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente, grau de comprometimento dos níveis organizacionais, volume de reclamações, velocidade no atendimento e reação dos clientes.

Dos três métodos de análise de dados de pesquisa qualitativa, isto é, análise de conteúdo, de categoria e fenomenológica, optou-se pela análise fenomenológica por ser a mais adequada para o presente estudo. Tal análise sugere os seguintes procedimentos: a) sentido do todo, que visa a descrição da experiência do sujeito; b) discriminação das unidades de significado que permita se dividir e manipular os dados das unidades de análise para se ter informações; c) transformação em linguagem psicológica das expressões do sujeito que contribui para transformar realidades múltiplas apresentadas de formas não claras para que sejam compreendidos constructos estipulados na pesquisa; e, d) síntese coerente das unidades de significado transformadas para integrar os *insights* contidos nas unidades de significado e transformá-las em uma descrição consistente (Giorgi, 1988).

4 RESULTADOS

Inicialmente, apresenta-se o Quadro 1 com as características das seis organizações em relação ao ramo de atividade, tempo de existência, produtos/serviços e atividades desempenhadas.

Empresa	Ramo da Empresa	Tempo	Produtos/Serviços	Atividades da empresa
E1	Comércio de alimentos	39 anos	Sanduíches e grelhados	Fabricação e comercialização de alimentos
E2	Comércio de pescados	14 anos	Pescados e frutos do mar	Comércio de pescados e frutos do mar
E3	Prestadora de serviços de informática	15 anos	Auto Plus: completo sistema de informação para concessionárias de veículos	Desenvolvimento de soluções de tecnologia de informação para concessionárias de veículos
E4	Prestadora de serviços de corretagem e administração de imóveis	25 anos	Prestadora de serviços	Corretagem e Administração de Imóveis
E5	Indústria	28 anos	Fabricação, venda e assistência técnica	Automatização, inspeção e controle de processos industriais.
E6	Sindicato	23 anos	Órgão de representação do profissional de secretariado	Representação da categoria; assistência coletiva e individual ao associado ou profissionais da área de secretariado

Quadro 1 – Característica das empresas pesquisadas

Nota: as siglas E1-E6 referem-se às empresas, que serão apresentadas desta forma a partir desta parte do texto; Tempo refere-se ao tempo de atuação de determinada organização participante da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores

Frisa-se que a presente pesquisa objetivou, conscientemente, aplicar o estudo em diversos ramos e não privilegiando apenas um, com o intuito de, posteriormente, verificar diferenças e semelhanças entre as organizações participantes.

Em seguida, apresenta-se o Quadro 2 e uso de algumas ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente nas organizações pesquisadas.

Instrumento de ARC	Empresa 1 - Essen Com. de alimentos Ltda. EPP.						Empresa 2 - Nova comercial de Pescados Ltda.						Empresa 3 - Dealer Adm. System Informática Ltda.					
	tempo de utilização (em anos)						tempo de utilização (em anos)						tempo de utilização (em anos)					
	Estratégico	Tático	Operacional				Estratégico	Tático	Operacional				Estratégico	Tático	Operacional			
CRM - Gestão do Relacionamento com o cliente	5 anos						TEM	TEM		TEM	TEM		7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos
Software									TEM	TEM			7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos
Atendimento ao Pós-Vendas							TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos	15 anos
Políticas internas para a gestão do relacionamento com o cliente							TEM	TEM		TEM			7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos	7 anos
Serviços de atendimento ao consumidor (SAC)	4 anos	5 anos		5 anos	5 anos	5 anos							4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos
Pesquisa de satisfação do cliente									TEM									
Treinamento de equipe de funcionários	1 anos		5 anos	5 anos	5 anos	5 anos												
ERP	2 anos																	
Programa de fidelização de clientes																		
Pesquisa de marketing									TEM	TEM	TEM							
Programa de endomarketing	3 anos								TEM	TEM	TEM							
Outro																		
Instrumento de ARC	Empresa 4 - Neves Bomfim Administradora de Imóveis Ltda.						Empresa 5 - Altec Ind. e Com. De Instrumentos Ltda.						Empresa 6 - Sind. Das Secretárias do Estado de São Paulo					
	tempo de utilização (em anos)						tempo de utilização (em anos)						tempo de utilização (em anos)					
	Estratégico	Tático	Operacional				Estratégico	Tático	Operacional				Estratégico	Tático	Operacional			
CRM - Gestão do Relacionamento com o cliente							2 anos		2 anos				15 anos	15 anos	16 anos	16 anos	16 anos	15 anos
Software							2 anos		2 anos	2 anos			6 anos	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos	6 anos
Atendimento ao Pós-Vendas	20 anos	TEM	TEM	TEM	TEM	TEM	15 anos		6 anos	15 anos								
Políticas internas para a gestão do relacionamento com o cliente							15 anos		6 anos	15 anos								
Serviços de atendimento ao consumidor (SAC)																		
Pesquisa de satisfação do cliente																		
Treinamento de equipe de funcionários																		
ERP																		
Programa de fidelização de clientes																		
Pesquisa de marketing																		
Programa de endomarketing																		
Outro																		

Quadro 2 – Ferramentas de Gestão do MR com o cliente

Nota: A palavra “TEM” foi inserida em algumas células ao invés do tempo de utilização (em anos), pois os entrevistados não souberam responder o período de uso das ferramentas, apenas informaram que as organizações as têm. Como houve a coleta de sete colaboradores em cada organização (1 representante do nível estratégico, 2 do nível tático e 4 do nível operacional), apresenta-se as respostas de cada um dos entrevistados por célula. Algumas células não foram preenchidas (exemplo: Empresa 4, última coluna) porque os entrevistados não souberam responder as perguntas. A opção “Outro” foi inserida na pesquisa caso algum entrevistado entendesse que sua organização tinha outra ferramenta além das listadas. Todavia, nenhum entrevistado informou qualquer outra ferramenta de gestão do relacionamento com o cliente.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Conforme o que se pode perceber do quadro 2, as ferramentas de gestão utilizadas pelas seis organizações participantes da pesquisa foram diversas, frisando, todavia, o uso do CRM por cinco delas e o pouco uso de programas de fidelização de clientes (apenas uma organização a utilizava). Todavia, programas de endomarketing foram assinaladas como pertencentes a três organizações, enquanto que as demais não tinham, à época da pesquisa, programas para seus colaboradores. Finalmente, a pesquisa de marketing, ferramenta esta útil para as organizações entenderem o seu mercado, foi utilizado por apenas duas organizações, e em níveis tático-operacionais.

Outra curiosidade dos dados é de que algumas organizações demonstram utilizar determinadas ferramentas de gestão de marketing desde o nível estratégico até o nível operacional. Tal resultado traz evidências de que há um grau de disseminação das ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento entre os níveis organizacionais para algumas das organizações participantes da pesquisa.

Todavia, parece não haver um consenso entre os participantes em cada nível hierárquico de que tais instrumentos de gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente sejam usados na organização, já que se esperava que, ao utilizar certa

ferramenta, todos os níveis soubessem, pelo menos, de sua existência na organização. A falta de consenso nas organizações E1, E2 e E6 mostra, por exemplo, que há um desconhecimento do que é praticado em relação à gestão do relacionamento com o cliente. Tal fato pode ser causado por falhas na comunicação ou pelo não entendimento de que a gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente exige a participação intensa de todos os níveis da organização (Pizzinatto, et al., 2010).

Como auxílio à análise dos resultados foi elaborada uma matriz para analisar a questão do tempo de uso dos instrumentos de gestão da Administração d Relacionamento com o Cliente - ARC (Quadro 3). Essa matriz apresenta, para cada nível organizacional, quatro períodos de tempo medidos em anos. O que se espera com essa divisão do tempo em períodos é mostrar a há quanto tempo as organizações pesquisadas adotam os instrumentos de apoio a Administração do Relacionamento com o Cliente, acarretando na identificação de amadurecimento ou não de cada organização quanto ao uso de determinado instrumento de Administração do Relacionamento com o Cliente. Entende-se que quanto maior o tempo de uso do instrumento, maior a experiência e, portanto, maior a capacidade de usá-lo adequadamente, trazendo maiores benefícios para a organização.

Instrumento de ARC	Estratégico				Técnico				Operacional			
	até 3	(+) 3 a 7	(+) 7 a 12	(+) de 12	até 3	(+) 3 a 7	(+) 7 a 12	(+) de 12	até 3	(+) 3 a 7	(+) 7 a 12	(+) de 12
CRM - Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente	E 5	E 1, E 3		E 5		E 3		E 6	E 5	E 3		E 6
Software	E 5	E 3, E 6			E 3, E 6			E 5	E 3, E 6			
Atendimento ao Pós-Vendas			E 3, E 4, E 5				E 3, E 4				E 3, E 4, E 5	
Políticas Internas para a Gestão do Relacionamento com o Cliente	E 3		E 5		E 3				E 3		E 5	
Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC)		E 1			E 1				E 1			
Pesquisa e Satisfação do Cliente		E 3, E 6			E 3, E 6				E 3, E 6			
Treinamento da Equipe de Funcionários	E 1	E 5, E 6			E 6				E 1, E 5, E 6			
ERP	E 1		E 3	E 5			E 3	E 1			E 3	
Programa de Fidelização de Clientes												
Pesquisa de Marketing											E 1	
Pesquisa de Comprometimento dos Funcionários - Endomarketing	E 1	E 6			E 6				E 6			

Quadro 3 – Matriz Totalizante: tempo de uso das técnicas da Gestão do Marketing de Relacionamento.

Nota: O período apresentado refere-se a anos. ARC significa Administração do Relacionamento com o Cliente. As células sombreadas indicam que as empresas adotaram determinados instrumentos no período especificado. O período mais recente (últimos sete anos) foi dividido em duas partes numa tentativa de se identificar aqueles instrumentos que ainda são novidades para as organizações que o adotaram e, por isso essas organizações podem estar sofrendo adaptações inerentes a novos procedimentos.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

De acordo com os resultados obtidos, observou-se que nas organizações pesquisadas os esforços na consecução dos instrumentos de gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente se deram em dois períodos: um período recente (últimos sete anos) e outro período mais antigo (mais de 12 anos). Por exemplo, nota-se que ferramentas como CRM e atendimento pós-vendas, principalmente, são utilizadas por quase todas as organizações há bastante tempo e em quase ou todos os níveis hierárquicos, dependendo da organização estudada. Todavia, outras ferramentas, como o SAC, pesquisa de satisfação do cliente e treinamento da equipe de funcionários foram implementados nas organizações, de modo geral, há menos tempo (até 7 anos). Finalmente, nota-se que poucas ou nenhuma organização utilizou programas de fidelização de clientes ou pesquisas de marketing se for levado em consideração os últimos 12 anos ou mais de vida das organizações participantes da pesquisa.

Além disso, há um período intermediário de aproximadamente cinco anos que nenhuma das organizações pesquisadas fez novos esforços na

adoção de instrumentos de gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente. Tais resultados são preocupantes se for levado em consideração o que se apregoa pela Academia com relação à importância de uma gestão de relacionamento do cliente.

Em seguida, foi criada uma matriz (Quadro 4) que classifica as organizações pesquisadas em dois grupos: as organizações nas quais há consenso entre os níveis organizacionais quanto aos instrumentos que utilizam (indicadas na matriz como “respostas coerentes”) e as organizações que não apresentam esse consenso (indicadas na matriz como “respostas incoerentes”).

Na outra dimensão da matriz aparecem as respostas acumuladas das perguntas sobre o comprometimento com a implantação do Marketing de Relacionamento com o cliente. Esta análise compara a configuração do grau de comprometimento dos níveis organizacionais entre as organizações nas quais há consenso entre os níveis organizacionais quanto ao uso de instrumentos em estudo e as organizações nas quais se verificou não existir esse consenso.

	Alta Administração						Nível Gerencial						Nível Operacional					
	Alta Administração Comprometido?		Nível Gerencial Comprometido		Nível Operacional Comprometido		Alta Administração Comprometida?		Nível Gerencial Comprometido		Nível Operacional Comprometido		Alta Administração Comprometida?		Nível Gerencial Comprometido		Nível Operacional Comprometido	
	Sim	◊◊	Sim	◊◊	Sim	◊	Sim	◊◊	Sim	◊◊	Sim	◊	Sim	◊◊	Sim	◊◊	Sim	◊
Respostas Coerentes	Sim	◊◊	Não	◊◊	Não	◊	Não	◊◊	Não	◊◊	Não	◊	Não	◊◊	Não	◊◊	Não	◊
	Não	◊◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊
	Ind.	◊◊	Outro	◊◊	Outro	◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊
	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊
Respostas Incoerentes	Sim	◊	Sim	◊◊	Sim	◊	Sim	◊◊	Sim	◊◊◊	Sim	◊	Sim	◊	Sim	◊	Sim	◊◊◊
	Não	◊◊	Não	◊	Não	◊	Não	◊	Não	◊	Não	◊	Não	◊◊	Não	◊◊	Não	◊
	Ind.	◊◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊◊	Ind.	◊
	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊	Outro	◊

Quadro 4 – Relações entre o uso dos instrumentos com o nível de comprometimento

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Pode-se observar no Quadro 4 que há um padrão de respostas relacionadas à alta administração (estratégico) e ao nível gerencial (tático) naquelas organizações que responderam de forma coerente sobre o uso dos instrumentos em análise. Todas as perguntas relacionadas à alta administração e ao nível gerencial tiveram a mesma resposta independentemente de quem os avaliaram. Há uma evidência, portanto, de que os três níveis organizacionais percebem um alto comprometimento da alta administração e do nível gerencial com o relacionamento com o cliente, apesar de aparecer um viés de baixa intensidade apontando para um menor comprometimento do nível operacional.

Entende-se que, de modo geral e nas organizações pesquisadas, os três níveis organizacionais conhecem os instrumentos que possuem e que a alta administração e o nível gerencial são comprometidos com a gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente.

Com relação às organizações onde foi identificado a não existência de um consenso entre os níveis organizacionais, não foi encontrado um padrão nas respostas sobre o grau de comprometimento dos níveis organizacionais com a gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente, podendo ser entendido que nas organizações em que não existe consenso entre os níveis organizacionais sobre os

instrumentos de Administração do Relacionamento com o Cliente (ARC) que também não possuem definida a questão do comprometimento.

Fundamentando-se em Miles e Huberman (1994), foram analisadas as relações entre os níveis de comprometimento da alta administração e corpo

gerencial com volume de reclamações, atendimento e reação dos clientes, por meio de uma matriz que exibe o número de ocorrências dos itens respondidos na pesquisa (Quadro 5). Foi entendida como significante, a resposta dada pela maioria expressiva dos respondentes.

	Volume de reclamações	Velocidade no atendimento	Reação dos clientes
Alta Adm completamente comprometida	diminuiu muito 11 diminuiu pouco 5 * outro 4	ficou mais rápido 18 ficou um pouco mais rápido 2	notaram o serviço e reagiram positivamente 17 notaram o serviço, mas não tiveram reação 1 * outro 2
Alta Adm delega tudo para o nível gerencial	diminuiu pouco 7 não diminuiu 2	ficou mais rápido 1 ficou um pouco mais rápido 6 não ficou mais rápido 1 * outro 1	notaram o serviço, mas não tiveram reação 2 não notaram o serviço 5 ficou mais lento 2
Alta Adm não se manifesta	-	-	-
Nível gerencial completamente comprometido	diminuiu muito 11 diminuiu pouco 5 não diminuiu 2 * outro 4	ficou mais rápido 18 ficou um pouco mais rápido 2 não ficou mais rápido 1 * outro 1	notaram o serviço e reagiram positivamente 17 notaram o serviço, mas não tiveram reação 1 não notaram o serviço 4
Nível gerencial delega tudo para o nível operacional	diminuiu pouco 6	ficou mais rápido 1 ficou um pouco mais rápido 5	notaram o serviço, mas não tiveram reação 2 não notaram o serviço 4
Nível gerencial não se manifesta	diminuiu pouco 1	ficou um pouco mais rápido 1	não notaram o serviço 1

Quadro 5 – Matriz do comprometimento, reclamações, atendimento e reação dos clientes

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Por meio dos resultados obtidos, observou-se que quando a alta administração ou o nível gerencial das organizações pesquisadas são completamente comprometidos com a gestão focada no cliente, o volume de reclamações diminui e o atendimento fica mais rápido e os clientes percebem o serviço e reagem positivamente.

Ao analisa a segunda linha da matriz, observa-se a dificuldade em se alcançar resultados positivos quando a alta administração ou o nível gerencial não são comprometidos com a implantação do Marketing de Relacionamento com os clientes. Nos termos de Miles e Huberman (1994), percebe-se aqui uma relação causal, pois os resultados de reclamações, atendimento e reação dos clientes são alterados com a variação do comprometimento da alta administração e do nível gerencial.

Finalmente, e considerando os resultados anteriormente mencionados, nota-se que as ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento são úteis para as organizações, pelo menos para a maior parte delas se for levado em consideração as que participaram da presente pesquisa. Além disso, o papel do nível estratégico e tático é importantíssimo para a efetividade da gestão do relacionamento com o cliente, pois acarreta em reações positivas dos clientes e, consequentemente, em uma maior chance desse mesmo cliente de se

tornar fiel à organização futuramente, se já não o é no presente momento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Marketing de Relacionamento remonta à Era Industrial (Sheth, et al, 1995). Todavia, somente nas últimas décadas é que o tema foi incluído tanto pela Academia como pelas organizações. Estas, por sua vez, reconhecem que o relacionamento com o cliente é essencial para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva em um mundo altamente competitivo.

Tanto é verdade que, nas palavras de Griffin (2001), uma organização perde, a cada ano, entre 20% e 40% dos seus clientes. E, corroborado por Reichheld et al., (1990), as organizações podem aumentar a lucratividade em quase 100% se retiverem apenas mais 5% dos seus clientes atuais.

Ou seja, Marketing de Relacionamento é essencial para as organizações. Nesse sentido, o presente estudo buscou analisar o uso das ferramentas do Marketing de Relacionamento a partir de um estudo do tipo multicascos comparativo em seis organizações de ramos diversos. A partir de uma análise fenomenológica dos dados obtidos de entrevistas pessoais com os colaboradores dos níveis

estratégico, tático e operacional, o presente estudo encontrou que a maior parte das organizações utiliza alguma ferramenta de gestão do relacionamento com o cliente, principalmente o CRM.

Todavia, frisa-se que ferramentas amplamente discutidas por teóricos não foram ou pouco são implementadas pelas organizações participantes, como é o caso de programas de fidelização de clientes ou ainda pesquisas de marketing. Não se sabe, porém, o motivo da recusa em utilizar algumas dessas ferramentas, mas especula-se que a falta de conhecimento ou ainda a especificidade de cada mercado no qual cada organização participa possa influenciar na decisão da organização em implementar ou não determinada ferramenta de gestão do relacionamento com o cliente.

Segundo adiante, quando há o comprometimento dos profissionais de todos os níveis organizacionais, observam-se melhorias nos resultados nos processos, como diminuição do volume de reclamações, atendimento mais rápido aos clientes e também melhorias internas aos colaboradores envolvidos na gestão do relacionamento dessas organizações. As melhorias ainda refletiram-se na percepção dos clientes sobre os investimentos que as organizações estão realizando para aprimorar sua relação com os mesmos.

Observou-se também, nas organizações pesquisadas, evidências de que a alta administração comprometida com a gestão do Marketing de Relacionamento é o agente principal na consecução dos resultados. Ou seja, o nível estratégico organizacional deve se envolver com o gerenciamento do relacionamento com seus clientes para que tal atitude seja seguida pelos demais níveis da organização.

Constatou-se ainda que, juntamente com esse fator, outro item de grande importância para a obtenção de resultados positivos é o comprometimento do nível gerencial, já que este está no interim entre o nível estratégico e o operacional e é o que transmite as decisões estratégicas quanto ao Marketing de Relacionamento aos seus comandados. Quanto ao nível operacional, mesmo que comprometido com a Administração do Relacionamento com o Cliente, somente alcançará resultados positivos se for apoiado pelos níveis superiores, ou seja, a alta administração e o nível gerencial delega para o nível operacional toda a gestão do Marketing de Relacionamento com o cliente, acarretando em resultados pouco convincentes sob o ponto de vista dos preceitos do Marketing de Relacionamento. O presente trabalho também identificou que a implantação do Marketing de Relacionamento e suas ferramentas nas organizações pesquisadas não é rápida, mas demanda um período significativo de tempo e esforços da

organização. É importante também salientar que os investimentos em Marketing de Relacionamento ocorreram muito mais por uma pressão do ambiente na qual a organização está inserida, como, por exemplo, a perda de mercado, a necessidade de fidelização de clientes, a necessidade de melhorar a competitividade e a preocupação com o cliente do que um movimento estratégico planejado e executado de forma proativa.

Todavia, e durante as entrevistas, foi perceptível a preocupação dos gestores e demais colaboradores envolvidos com a gestão do Marketing de Relacionamento em conhecer e entender cada vez mais sobre este tema e suas ferramentas de apoio. Outro aspecto observado foi a divergência no entendimento do que são ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente justamente pelos indivíduos que estão envolvidos no processo, o que ficou evidente pelo relato de um de um dos entrevistados ao dizer que, após a instalação da ferramenta, todos conseguiram saber o que de fato os clientes queriam da organização.. Outro ponto importante está relacionado ao treinamento para a utilização das ferramentas de gestão do Marketing de Relacionamento, cujo resultado foi que treinamento normalmente é feito de maneira superficial e, por consequência, os colaboradores tiveram que aprender na prática, acarretando, por fim, em risco o sucesso da implantação das ferramentas do relacionamento com o cliente.

Finalmente, os resultados, apesar de serem restritos aos casos pesquisados, evidenciam que a utilização de ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento acarreta na diminuição de reclamações por parte dos clientes, na agilização do atendimento aos mesmos, aspectos estes percebido pelo cliente e que contribuem para satisfação e fidelização deste mesmo cliente.

Concluindo, o presente estudo corrobora com a importância do Marketing de Relacionamento tanto para as empresas como para a Academia. Porém, é necessário ratificar as limitações da pesquisa, seja pelo tipo de pesquisa escolhido e suas respectivas fraquezas, bem como pela forma escolhida para a coleta de dados e sua análise, perpassando pelo tamanho da amostra não probabilística escolhida.

Por tudo isso, as evidências não podem ser generalizadas, mas entendidas como uma contribuição singela para o tema escolhido. Sugere-se, portanto, novas pesquisas que ampliem os resultados achados no presente estudo a partir de amostras representativas do universo organizacional ou ainda uma comparação entre setores da economia ou ainda estudos que abordem especificamente uma ou outra ferramenta ou em conjunto para a comparação da efetividade de cada uma delas dependendo do setor da economia, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Angelo, F. C., & Silveira, G. J. A. (2001). *Varejo Competitivo*. v. 5 São Paulo: Atlas.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books.
- Bernard, H. (1988). *Research methods in cultural anthropology*. Ed. Sage. Newbury Park: CA.
- Brambilla, F. R. (2009). *Marketing de Relacionamento no Contexto dos Serviços de uma Academia de Ginástica*. Global Manager, v.9, n.16, pp.107-123.
- Brambilla, F. R., Pereira, L. V., & Pereira, P. B. (2010). Marketing de Relacionamento: Definições e Aplicações. *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*, v. 02, nº 12, pp.1-9,
- Bretzke, M. (2000). Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management). Disponível em: <http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos.htm>. Acesso em 04/03/2014.
- Brown, S. (2000). *CRM: Customer Relationship Management*. São Paulo: Makron Books.
- CERQUEIRA, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- D'Angelo, A. C., Schneider, H., & Lará, J. A. (2006). Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Organizações Brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: pp.73-93.
- Daniel, C., & Gates, R. (2003). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Thomson.
- Dias, S. R. (Coord). (2003). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Faria; L. H. L., Giuliani, A. C., Pizzinatto, N. K., & Spers, V. R. E. (2014). 20 Anos de Publicações sobre Marketing de Relacionamento no Brasil: Uma análise da produção acadêmica de 1992 A 2012. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 1. pp.106-118.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Giorgi, A. (1988). *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburgh: Duquesne University Press. cap. 7: Sketch of a psychological phenomenological method.
- Golveia, F. J. P., & Da Rosa, W. B. (2011). A Importância do Marketing de Relacionamento para as Organizações: Foco no Cliente Externo. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas da Eduvale*. ano IV, n. 06, nov. 2011. pp. 1-14.
- Gordon, I. (1998). *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 4^a ed. São Paulo: Futura,
- Griffin, J. (2001). Um programa de fidelização. *HSM Management*, São Paulo, pp.58-64, set/out.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*. v. 32, n. 2, pp.4-20.
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de Relacionamento Total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Harker, M. J., & Egan, J. (2006). The Past, Present and Future of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 22, pp. 215-242.
- Healy, M., Hastings, K., Brown, L., & Gardiner, M. (2001). The old, the new and the complicated - A trilogy of marketing relationships, *European Journal of Marketing*, v. 35 Iss: 1/2, pp.182-193.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Research*, v. 12, pp. 14-19.
- Huang, J., & Xiong, W. (2010). The effect of win-back investment on lost consumers' intention of reinitiating relationship. *Frontiers of Business Research in China*, v.4, n.3, pp. 485-497.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10. Ed. São Paulo: Pearson.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (1999). *Princípios de Marketing*, 7. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, v. 75, n.1, pp.16-30.
- Lopes, M. M. (2002). Marketing de Relacionamento. Disponível em: <http://www.avezdomestre.com.br/monopdf/24/MARCELLE%20MARTINS%20LOPES.pdf>. Acesso em 04/03/2009.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2006). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Maccari, É. A., Rodrigues, L. C., Marques, N. R. S., & Martins, C. B. (2008). Implantação de um Sistema de Gestão Integrada (ERP) o caso do Museu de Arte Moderna (MAM). Disponível em: http://www3.uninove.br/mkt/caderno_pos.php. Acesso em 10/03/2014.
- Malhotra, N. K., Rocha, I., Laudílio, M. C., Altheman, E., & Borges, F. M. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: PHB.
- Marshak, R.. (2000). Defining CRM: Finding the Distinctions in an Overused Buzzword. Patricia Seybold Groups. Disponível em: <<http://www.customers.com>>. Acesso em: 14/04/2010.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- McKenna, R. (1993). *Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 3^a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Nickels, W. G., & Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Burlington: Butterworth Heinemann.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *CRM Series: Marketing 1to1*. São Paulo: Makron Books,
- Pires, A. (1991). *Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa–São Paulo: Editorial Verbo.
- Pizzinatto, N. K., Martins, C. B., Vicente, I., & Maccari, E. A. (2010). Administração do Marketing de Relacionamento com o cliente e instrumentos de aplicação. In: *XIII SMEAD. Seminários de Administração*. São Paulo: USP.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 2, pp.19-30.
- Reichheld, F. F., & Sasser Jr., W. E. (1990). Zero defections – quality comes to services. *Harvard Business Review*, pp.107-111.
- Seybold, P., & Marshak, R. (2000). *Clientes.com*. São Paulo: Makron Books.
- Sheth, J. N., Mittal, B., & Newman, B. I. (2001). *Comportamento do Cliente: Indo além do Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Editora Atlas.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, v. 4, n. 4, pp.397-418.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. In: Sheth, J. N.; Parvatiyar, A. (Eds.) *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Silva, F. G., & Zambon, M. S. (2006). *Gestão do Relacionamento com o Cliente*. São Paulo: Thomson Learning Edições.
- Vavra, T. G. (1993). *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman.