

Sumário

Introdução.....	1
Definições e aplicações marketing relacionamento.....	2
Relação com o consumidor final.....	3
Motivações para o relacionamento.....	4
Tipos de relações entre as organizações e os consumidores...4	
Transação x Relacionamento.....	5
Reconhecimento do relacionamento.....	6
Estímulos para o relacionamento.....	6
Considerações finais.....	7
Bibliografia.....	8

Introdução

A busca da maximização dos investimentos em marketing e a necessidade de uma estratégia de crescimento sustentável no longo prazo para as organizações chamaram a atenção do ambiente empresarial e acadêmico para uma questão: o custo da reposição dos consumidores perdidos. Tendo em mente o custo de aquisição de novos clientes, a taxa de retenção destes e o custo de manutenção dos mesmos Leonard Berry introduziu em 1983 o conceito de “Marketing de Relacionamento” (BARNES, 1994; BITNER, 1995; BERRY, 2002). Segundo Berry o “marketing de relacionamento é atrair, manter e – em organizações de serviços múltiplos – ampliar o relacionamento com os clientes”. A ideia chave neste conceito é que o investimento em marke-

ting para a aquisição de novos clientes é superior ao investimento para manutenção dos clientes existentes.

O estudo do aspecto relacional do marketing é anterior a cunhagem do termo marketing de relacionamento por Berry. Grönroos (2000) salienta que deste os anos de 1970 pesquisadores europeus (conhecidos como escola nórdica) estudam o fenômeno do relacionamento entre as organizações e os seus clientes. Müssnith (2002) comenta a influência do arranjo japonês *keiretsu* para o interesse norte-americano no estudo do relacionamento entre organizações na década de 1970. Também Berry (1995) identifica estudos precursores sobre o tema anteriores ao seu estudo de 1983, e segundo Palmer (2002) a



noção de relacionamento entre compradores e vendedores remonta há vários séculos atrás.

A criação do termo marketing de relacionamento por Berry em 1983 atuou de forma catalisadora para os estudos relacionados à retenção de clientes e para os estudos da relação entre as organizações e os seus clientes, dando-lhes uma identidade até então inexistente. Segundo Palmer (2002) o marketing de relacionamento é mais bem

compreendido como um conceito guarda-chuva, o qual salienta a necessidade de ver-se as trocas em uma perspectiva de longo prazo ao invés de uma de curto prazo. Outra questão que cabe ser destacada na gênese do marketing de relacionamento é o estabelecimento da primazia da visão do cliente para a verificação do seu relacionamento com as organizações (BARNES, 1994; BERRY, 2002) e não a apenas a visão das organizações para este relacionamento.

Definições e aplicações para o marketing de relacionamento

Nestes mais de 20 anos, decorridos desde a cunhagem do termo, o marketing de relacionamento consolidou-se como um campo de pesquisa com identidade forte dentro da disciplina de marketing (CRAVENS, 1995), ainda que ele não exista como uma área distinta de estudo (BERRY, 2002).

Neste processo, o desenvolvimento do conhecimento a respeito do tema permitiu o surgimento de diferentes definições para marketing de relacionamento. Na Figura 1 são apresentados algumas definições de marketing de relacionamento selecionadas pelo autor.

Todas estas definições, a despeito de suas diferentes abordagens e escopos, reconhecem o marketing de relacionamento como um processo, e que como tal deve ser desenvolvido e mantido ao longo do tempo. Nesta visão, que enfatiza a gestão de vínculos entre vendedor comprador, o marketing de relacionamento é aplicado em diversas subdisciplinas do marketing (PARVATYAR e SHETH, 2000). Nas relações entre membros do canal de marketing, nos mercados organizacionais (business-to-business), na gestão de vendas, no marketing de serviços e no marketing para o consumidor-final (business-to-consumer). Em cada um destes campos são desenvolvidos conhecimentos específicos

Autor(es)	Definição para marketing de relacionamento
Berry (1983, apud BERRY, 2002)	marketing de relacionamento é atrair, manter e – em organizações de serviços múltiplos – ampliar o relacionamento com os clientes
Gummesson (1995, apud GRÖNROOS 2000)	marketing de relacionamento como o marketing visto como interações, relacionamentos e redes
Grönroos (1997, apud GRÖNROOS 2000)	marketing de relacionamento é como um processo de identificação e estabelecimento, manutenção, ampliação, e quando necessário término, de relacionamento com os consumidores e outros <i>stakeholders</i> com lucratividade, de forma que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, sendo isto realizado por uma troca mútua e pelo cumprimento de promessas
Morgan e Hunt (1994)	marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing dirigidas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas
Parvatyar e Sheth (2000)	marketing de relacionamento como o processo contínuo de engajamento em atividades e programas de cooperação e colaboração com o cliente imediato e final para criar ou aumentar o valor econômico mútuo a custos reduzidos.

Figura 1 – Definições de marketing de relacionamento

Fonte: compilado pelo autor

no marketing de relacionamento para a adequação a natureza das relações existentes no ambiente em questão.

Berry (1995) considera que o marketing de relacionamento pode não ser a estratégia adequada para todos os clientes e Barnes (1994) ressalta que o estabelecimento de um relacionamento genuíno pode não ser possível devido ao ambiente no qual ocorre a interação não ser condutivo para o estabelecimento de relacionamentos.



Relação com o consumidor-final

Peterson (1995) lembra que diferente dos relacionamentos entre as organizações, os relacionamentos nos mercados de consumo apresentam poucas restrições contratuais para evitar que o consumidor mantenha relação com outras organizações. Esta ausência de resguardo legal por parte das organizações para evitar a perda de consumidores estimula a criação de estratégias de retenção de consumidores.

Barnes (1994) identifica três estratégias de retenção dos consumidores utilizadas pelas organizações: prender o consumidor, retenção de consumidores e database marketing.

Uma organização quando utiliza a estratégia de **prender o consumidor** busca elevar o custo de troca do fornecedor para o cliente. E a empresa atua neste sentido até tornar o cliente um refém da relação estabelecida com a organização. Usualmente este objetivo é alcançado pela concessão de vantagens decorrentes do histórico de utilização, ou seja quanto mais longa e ampla for a relação com uma organização maiores as vantagens para o consumidor e em decorrência disso a sua perda no caso de troca de organização. Um exemplo popular deste tipo de estratégia são os programas que transformam as compras efetuadas pelo cliente em pontos ou milhas (como o Smiles da companhia aérea VARIG) para serem trocados posteriormente por produtos ou descontos.

A organização que utiliza a estratégia de **retenção do consumidor** busca obter perda zero de clientes, ou seja visa que todos os clientes que fazem negócios com ela continuem a fazer negócio com ela. Para atingir este objetivo a organização utiliza toda a sua capacidade para atender as exigências de seus consumidores. Desta forma a organização aplica os seus recursos sem a adequada avaliação dos benefícios que irá obter da manutenção de certos clientes, o que pode implicar

em resultados reduzidos ou negativos para ela. Este tipo de situação é materializado em empresas que tem a filosofia de não perder negócio, independente do esforço que seja necessário para fechá-lo.

A estratégia de **database marketing** quando adotada por uma organização busca diferenciar as ações de marketing para os consumidores com base nas informações que a organização possui sobre eles. Desta forma as ações de marketing, a serem realizadas pela organização, podem ser otimizadas para obtenção de melhor retorno em relação aos recursos investidos. Neste caso a empresa usa principalmente o marketing direto de uma forma mais criteriosa para oferecer produtos mais adequados ao perfil do cliente visando facilitar o seu processo de decisão de compra.

Rowe e Barnes (1998) questionam a eficiência destas três estratégias para retenção de clientes como opções para construção de um efetivo marketing de relacionamento entre as organizações e seus consumidores. Segundo eles a estratégia que permite o estabelecimento de um verdadeiro relacionamento entre a organização e os seus consumidores é a que conduz à construção de relacionamentos fortes, próximos e positivos. Esta estratégia considera dois aspectos negligenciados nas estratégias anteriores, a mutualidade e o status especial. Isto implica que um relacionamento verdadeiro deve ser percebido como existente por ambas as partes envolvidas. E não apenas o mútuo reconhecimento deve existir, mas ambas as partes envolvidas devem considerar um status especial para o parceiro de negócios. Esta estratégia atende a consideração de Berry (2002) no sentido de que um relacionamento só existe se assim o consumidor considerá-lo.

Assim, a simples retenção de clientes não implica na existência de marketing de relacionamento. Um relacionamento só existe se for reconhecido como tal pelo consumidor e por isso é fundamental compreender o que o motiva a engajar-se em um relacionamento, quais os



tipos de relacionamentos possíveis, quando um relacionamento existe, como ele reconhece isto e como a empresa pode estimular o relacionamento.

Motivações para o relacionamento

As motivações do consumidor para engajar-se em um relacionamento com uma organização possuem duas perspectivas. Segundo Sheth e Parvatyar (1995) os consumidores-finais se engajam em relacionamentos no mercado de consumo para: alcançar grande eficiência no seu processo de tomada de decisão; para reduzir a tarefa de processar informações; para obter maior consistência cognitiva nas suas decisões e para reduzir o risco percebido associado a futuras escolhas.

A repercussão destes objetivos é que os consumidores aceitam a redução de suas opções ao engajarem-se em relacionamentos estabelecidos com base na lealdade com produtos, serviços ou organizações. Desta forma os consumidores restringem as suas opções de organizações com as quais estabelecem um processo de negociação. Mas esta redução de interfaces de negociação, que atende ao identificado por Sheth e Parvatyar (1995), não significa uma restrição das opções de ofertas disponíveis para o consumidor. Peterson (1995) afirma que na prática as opções tendem a aumentar quando os consumidores entram em relacionamentos.

Tipos de relações entre as organizações e os consumidores

Três diferentes formas de relação que podem ser estabelecidas entre o consumidor-final e uma organização são identificadas por Barnes (1994): relação consumidor-staff, relação consumidor-organização,

relação consumidor-marca.

A **relação consumidor-staff**, entre o consumidor e a equipe de uma organização, é a forma mais evidente de relação do consumidor, pois se aproxima das relações pessoais ou sociais. Esta é a forma de relação que o consumidor estabelece com prestadores de serviço pessoais, como médico, cabeleireiro entre outros; e com funcionários específicos de uma organização. Barnes (1994) considera que este é o tipo de relação mais fácil de ser identificada e a mais fácil de ser estabelecida quando existe contato regular do cliente com os mesmos funcionários de uma organização ou no caso de empresas pequenas, nas quais existe maior possibilidade de que os consumidores ao retornarem à empresa encontrem sempre os mesmos funcionários.

A relação **consumidor-organização**, acontece quando o consumidor sente-se “próximo” da organização e não com alguns de seus funcionários em especial. Grandes organizações tendem a buscar este tipo de vínculo para evitar que os consumidores pertençam ao portfólio de seus funcionários e não ao da organização. Barnes (1994) considera que neste tipo de interação a questão relevante para as organizações é identificar quando o consumidor sente possuir um relacionamento com a organização e não quando a organização acha que o possui.

A relação **consumidor-marca** existe quando o consumidor estabelece um vínculo de lealdade com uma marca. Esta situação é construída quando o contato com os empregados de uma organização não é possível ou não é desejado pelo consumidor. Para as organizações que utilizam um arranjo de canais de marketing para atingir os seus consumidores, quanto maior for o número de níveis no canal maior a tendência do consumidor estabelecer este tipo de vínculo. Segundo Barnes (1994) nestes tipos de arranjos de canais de marketing as organizações preferem estabelecer relacionamentos dentro do canal de marke-

ting e utilizam a sua marca para interagir com os consumidores finais.

Gutek (2000) identifica três diferentes formas de relação entre o consumidor e uma organização: encontros, **pseudo-relacionamentos** e relacionamentos. Os encontros são a inexistência de relacionamento entre as partes, apenas existem transações que podem ou não ocorrer com a mesma organização. Os encontros são caracterizados pela ausência de um vínculo emocional do consumidor para com a organização e a falta de expectativa de transações futuras. Os pseudo-relacionamentos ocorrem quando existe uma expectativa de transações no longo prazo e um vínculo do consumidor com a organização. Os relacionamentos existem quando existe uma expectativa de transações no longo prazo, mas o vínculo é estabelecido com uma pessoa em particular e não com a organização.

As classificações de Barnes (1994) e Gutek (2000) possuem semelhanças. A relação consumidor-staff descrita por Barnes (1994) corresponde ao relacionamento de Gutek (2000). O pseudo-relacionamento de Gutek (2000) corresponde tanto à relação consumidor-organização quanto à relação consumidor-marca de Barnes (1994).

Transação x Relacionamento

Seth e Parvatyar (1995) salientam que a simples existência de sucessivas transações não caracterizam a existência de marketing de relacionamento. Barnes (1994) considera que a interação entre uma empresa e o consumidor final acontece dentro de um continuum entre a transação discreta e a troca relacional, e que o marketing de relacionamento passa a existir em a partir de um ponto deste continuum que é característico a cada tipo de consumidor (ver Figura 2).

Segundo Barnes (1994) a transação discreta tem como características a perspectiva de curto prazo, ser mecânica (pouca ou nenhuma

negociação) e discreta (não contínua), ou seja é única e com o mínimo de contato entre vendedor e cliente. Isto não significa que não possa ocorrer novamente, mas sim que é executada sem que exista a perspectiva de ser repetida no futuro. Este tipo de transação apresenta baixo comprometimento entre ambas as partes envolvidas. A utilização de “vending machines” é um exemplo de transação discreta. No outro extremo do continuum da relação entre o consumidor e a empresa está a troca relacional. A troca relacional tem como características a repetição do processo de troca, a complexidade e de ser altamente pessoal. Este tipo de transação apresenta elevada confiança entre as partes e diferenciação no tratamento entre o cliente e a organização. A relação entre um paciente com o seu médico ou dentista é um exemplo de troca relacional.

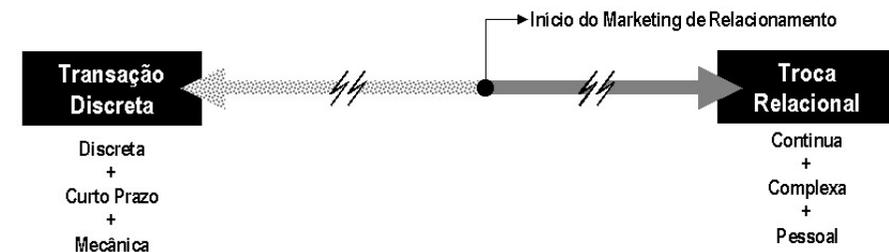


Figura 2 - Continuum da relação do Consumidor-Organização

Fonte: Compilado pelo autor a partir de Barnes (1994)

Ao longo deste continuum entre transação discreta e troca relacional, a interação entre o consumidor e uma organização varia de intensidade e características. Isto ocorre de tal forma que em algum ponto deste continuum a abordagem transacional do marketing deixa de ser apropriada e a possibilidade de ser construído um verdadeiro relacionamento começa a existir. A partir deste ponto no continuum o marketing de relacionamento é a abordagem mais adequada para orientar as ações de marketing. A questão a considerar é que para cada cliente



este ponto pode ser diferente e para alguns ele pode até não existir (BARNES, 1994).

Reconhecimento do relacionamento

As organizações que ambicionam estabelecer um relacionamento efetivo com os seus consumidores devem compreender quando o cliente está engajado em um relacionamento com a organização ou quando ele possui o hábito de efetuar transações repetidas com ela. Esta diferenciação é necessária para que os esforços da organização tenham resultados efetivos e não ilusórios. As organizações estabelecem políticas de marketing de relacionamento com a expectativa de obterem resultados positivos, especialmente sob a perspectiva de longo prazo (HOESTRA e HUIZINGH, 1999). O sucesso destas ações que visam implementarem o marketing de relacionamento pode ser verificado pelo vínculo que o consumidor estabelece com a organização. Quando o consumidor está engajado em um verdadeiro relacionamento ele sente possuir um status especial no seu vínculo com a organização. Este status especial do consumidor é estabelecido pela interação de um conjunto de dimensões do relacionamento percebidas pelo consumidor. Barnes (1994) identificou vinte e quatro dimensões do relacionamento na perspectiva do consumidor. Dentre estas vinte e quatro dimensões identificadas Barnes (1994) ressalta quatro: confiança, comprometimento, suporte social e comunicação de duas vias. Confiança e comprometimento são considerados por Morgan e Hunt (1994) as variáveis-chaves no construto de marketing de relacionamento. A **confiança** existe quanto uma parte crê na previsibilidade e integridade do seu parceiro (MORGAN e HUNT, 1994). O **comprometimento** existe em uma relação quando uma das partes envolvidas acredita que a manutenção de um relacionamento é tão importante a ponto de empreender ações para mantê-lo (DWYER, SCHURR e OH, 1987; MORGAN e

HUNT, 1994). O **suporte social** é o estabelecimento de um vínculo sócio-emocional do cliente com a organização (BARNES, 1994). A **comunicação de duas vias** é a existência de um fluxo necessário de informação entre as partes envolvidas para a manutenção e o estímulo do relacionamento (BARNES 1994).

Estímulos para o relacionamento

Barnes (1994) salienta a existência de condições condutivas para o estabelecimento de relacionamentos. Em sua pesquisa Barnes (1994) identificou doze condições condutivas para relacionamentos. Dentre estas doze condições identificadas Barnes (1994) ressalta cinco: custos de término, frequência de contato, tempo investido, complexidade da interação e interagir sempre com a mesma pessoa ou grupo. O **custo de término** do relacionamento não é necessariamente, ou apenas, monetário. Todo tempo e investimentos despendidos na construção de uma história e compreensão comum entre as partes repercutem como custos de mudança, pois deverão novamente ser construídos em uma nova relação. A **frequência de contato** entre as partes fortalece o relacionamento quando ocorre dentro da expectativa estabelecida por elas. A falta ou o excesso de contato é indesejado e danoso para o relacionamento. O **tempo investido** atua como um estímulo para o fortalecimento do relacionamento. Quanto maior o tempo de interação entre as partes, maior a possibilidade de estabelecer e fortalecer o suporte social para a relação. A **complexidade da interação** aumenta o risco percebido para o cliente. Desta forma o engajamento em um relacionamento permite o maior aprendizado das partes e minimiza a incerteza e o risco percebido pelo cliente na transação. A interação **sempre com a mesma pessoa** ou grupo contribui para a formação de relacionamento, pois aumenta o reconhecimento entre as partes e colabora para o fortalecimento do suporte social estabelecido.



Considerações finais

O principal objetivo deste trabalho é explorar o marketing de relacionamento dentro do universo do consumidor-final, sem o viés dos mercados organizacionais. O desenvolvimento do marketing de relacionamento aplicado aos mercados organizacionais é notadamente superior ao dos mercados consumidores. Alguns esforços nesta área baseiam-se na adaptação para o relacionamento com o consumidor final de conhecimentos desenvolvidos originalmente para o contexto organizacional (GOSLING e GONÇALVES, 2002).

Faz-se necessário que sejam empreendidos esforços específicos que considerem as peculiaridades da interação entre os consumidores finais e as organizações desde a sua origem. Neste caminho é fundamental a diferenciação entre o reconhecimento (identificação) do relacionamento pelos consumidores e as condições que facilitam o estabelecimento de relacionamentos. Neste trabalho ressalta-se especialmente o estudo de Barnes (1994) que levanta a diferença entre as dimensões do relacionamento e as condições condutoras a ele. É importante avaliar como efetivamente estas dimensões se manifestam e qual a influência das condições condutoras sobre elas.

Outra questão relevante é o estudo do continuum entre troca relacional e transação discreta. Isto implica na consideração de que o marketing de relacionamento não é uma situação absoluta, mas sim uma condição variável e específica para cada consumidor e oferta de marketing destinada a ele.

Referencial Bibliográfico

BARNES, James G. The Issue of Establishing Relationships with Customers in Service Companies: When are Relationships Feasible and What Form Should They Take? "Frontiers in Services" conference of the American Marketing Association, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, October 6-8, 1994.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 236-245, 1995.

_____. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1 (1): 59-77, 2002.

BITNER, Mary J. Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 246-251, 1995.

CRAVENS, David W. Introduction to the special issue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 235, 1995.

DWYER, F. R.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (April): 11-27, 1987.

GOSLING, Marlusa; GONÇALVES, Carlos A. Estratégias de relacionamento entre bancos e clientes: o desenvolvimento de uma escala. Anais do 37o CLADEA. Porto Alegre, 2002.

GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: the Nordic school perspective. In SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

GUTEK, Barbara. Service relationships, pseudo relationships, and encounters. In: SWARTZ, Teresa; IACOBUCCI, Dawn. *Handbook of Services Marketing and Management*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

HOESTRA, Janny C.; HUIZINGH, Eelko K. R. E. The lifetime Value Concept in Customer-based marketing. *Journal of the Marketing Focused Management*, 3: 257-274, 1999.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July): 20-38, 1994.

MÜSSNICH, Rafael A. E. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

PALMER, Adrian. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. *Journal of relationship Marketing*, 1 (1): 79-94, 2002.

PARVATYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

PETERSON, Robert A. Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 278-281, 1995.

ROWE, W. G.; BARNES, James G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of the Marketing Focused Management*, 2: 281-297, 1998.

VIANA, Debora A.; CUNHA; Marcus V.; SLONGO, Luiz A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. Documento para Estudo. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

WILSON, Elizabeth J.; VLOSKY, Richard P. Partnering relationship activities: build theory from case study research. *Journal of Business Research*, 39: 59-70, 1997.



A presente obra encontra-se licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição-Uso não-comercial-No Derivative Works 3.0 Brasil. Para visualizar uma cópia da licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/br/> ou mande uma carta para: Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.