

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO B2B:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE TI**

CARLOS AUGUSTO PRATA JÚNIOR

FORTALEZA

2013

CARLOS AUGUSTO PRATA JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO B2B:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE TI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

P924e Prata Júnior, Carlos Augusto.
Estratégias de marketing de relacionamento no mercado B2B: estudo de caso de uma
empresa de TI / Carlos Augusto Prata Júnior - 2013.
61 f.; il.; enc.; 30 cm.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1.Marketing de relacionamento 2.Clientes - lealdade I. Título

CARLOS AUGUSTO PRATA JÚNIOR

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO B2B:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE TI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

_____	Nota
Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo	_____
Prof. Orientador	
_____	Nota
Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa e Morais	_____
Membro da Banca Examinadora	
_____	Nota
Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami	_____
Membro da Banca Examinadora	

À minha família, pelo incentivo, e à minha noiva,
pelo apoio e dedicação na realização deste
trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, que nada tem me deixado faltar. Sou grato por sua graça e seu amor incondicional.

À minha família, que me apoiou dando-me todo o incentivo e acreditando em meu potencial.

À minha noiva, pela dedicação constante, pelas palavras fortalecedoras e por seu amor sem fim.

Ao Professor e Orientador, Hugo Acosta, que foi tão atencioso e disponível em suas orientações, sem poupar tempo e dedicação em me auxiliar na produção deste trabalho acadêmico.

Aos professores Laudemiro Rabelo e Luiz Carlos Murakami, por fazerem parte da banca examinadora.

E aos amigos de faculdade que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração desta monografia.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar a contribuição das estratégias de marketing de relacionamento para a retenção de clientes, verificando sua aplicação e efetividade em uma empresa de pequeno porte na área de tecnologia, atuante do mercado *business to business* (B2B). Através de revisão bibliográfica em livros, periódicos e teses, são inicialmente abordados o conceito e os objetivos do marketing de relacionamento, para depois, perceber como ocorre a atração, retenção e fidelização de clientes e delinear como as estratégias dessa teoria podem ser aplicadas. Além disso, o mercado *business to business* é discutido para que seja possível compreender suas diferenças em relação ao mercado consumidor. Em seguida, a partir da metodologia estudo de caso, a empresa Localmídia foi analisada observando-se a teoria estudada. O levantamento de informações foi realizado através de entrevistas com os gestores, pesquisas em registros internos da organização e *website* da empresa, além das percepções do pesquisador. É considerada relevante, também, uma pesquisa sobre o histórico, principais serviços da empresa e o mercado em que ela atua, pois essas informações corroboram para a análise dos dados pesquisados. Por conseguinte, são discutidas as considerações finais, registrando que os resultados da análise indicam que a execução de estratégias de relacionamento pode contribuir de forma positiva para alavancar o negócio, mesmo nos estágios iniciais.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. *Business to Business*. Fidelização.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the contribution of relationship marketing strategies to retain customers, verifying their application and effectiveness in a small company in the technology sector, which acts in the market business to business (B2B). Through bibliographic review of books, periodicals and theses, concept and objectives of relationship marketing are initially discussed, then, to realize how attraction, retention and customer loyalty occurs, and outline how strategies of this theory can be applied. In addition, the business to business market is discussed so that can be possible to understand their differences to the consumer market. Then, from the methodology study of case, the company Localmídia was analyzed by observing the theory studied. The information survey was performed through interviews with managers, research in internal registrations of the organization and the website of the company, beyond the perceptions of the researcher. A search on the history, the main services of the company and the market in which it operates is also considered relevant, because these information corroborate to the analysis of survey data. Thus, final considerations are discussed, registering that the results of the analysis indicate that the implementation of strategies of relationship can contribute positively to leverage the business, even in the initial stages.

Keywords: Relationship Marketing. Business to Business. Customer Loyalty.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os estágios do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compras	36
Quadro 2 - Diferenças do marketing mix nos mercados B2C e B2B.....	38
Quadro 3 - <i>Continuum</i> de relações comprador-fornecedor	39
Quadro 4 - Uso residencial de serviços online	49
Quadro 5 - Principais concorrentes da empresa e focos de competição.....	50
Quadro 6 - <i>Continuum</i> de relações	55
Quadro 7 - Resumo das estratégias de relacionamento	56
Quadro 8 - Amostra de clientes selecionados.....	58
Quadro 9 - Crescimento de valor dos clientes ao longo de 1 ano	58

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1 - Uso residencial de serviços online	49
Gráfico 2 - Crescimento de valor dos clientes ao longo de 1 ano	59
Figura 1 - Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente.....	21
Figura 2 - Escada de Fidelidade	24
Figura 3 - Abrangência de clientes ativos por Estado	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 O MARKETING DE RELACIONAMENTO	15
2.1 Conceitos e Objetivos do Marketing de Relacionamento	15
2.2 Atração, Retenção e Fidelização de Clientes.....	20
2.3 Tipos de Clientes	23
2.4 Estratégias de relacionamento com o cliente.....	26
3 O MERCADO <i>BUSINESS TO BUSINESS</i> (B2B)	32
3.1 Mercado organizacional x mercado consumidor.....	33
3.2 Gestão de Relacionamento com o cliente B2B	38
4 ESTUDO DE CASO	42
4.1 Metodologia da Pesquisa	42
4.2 Histórico da empresa	43
4.3 Principais serviços da empresa.....	47
4.4 Contexto de Mercado e principais concorrentes.....	48
4.5 Análise das estratégias de marketing de relacionamento da empresa	53
4.6 Análise dos clientes da empresa	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	61

1. INTRODUÇÃO

A competição acirrada em que vivem as empresas atualmente, junto ao lançamento constante de novas tecnologias, faz com que os consumidores tenham demandas cada vez mais complexas e específicas, aumentando, assim, o desafio do marketing de compreender e atender as necessidades dos clientes para satisfazê-los. Além disso, verifica-se que a preocupação em manter clientes leais e de qualidade tem aumentado proporcionalmente à competitividade das empresas nas últimas décadas. (MOREIRA, 2008).

Nota-se que a preocupação em manter clientes leais surge como uma resposta para as empresas enfrentarem o desafio de marketing de compreender e atender as necessidades dos clientes, pois, no mercado atual e globalizado, percebe-se que somente através de relacionamentos constantes é possível obter informações necessárias do ponto de vista dos clientes para que as empresas possam tomar decisões mercadológicas mais eficazes. (BRETZKE, 2000; MCKENNA, 1997).

O marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações buscam obter o que necessitam ou desejam por meio da criação e troca de valor com outros indivíduos ou organizações. Esse valor é desenvolvido através da construção de relacionamentos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O marketing de relacionamento busca estabelecer relacionamentos duradouros mutuamente satisfatórios entre clientes, distribuidores e fornecedores, com a finalidade de reter sua preferência e seus negócios. (KOTLER; KELLER, 2006).

Verifica-se que a construção de relacionamentos duradouros vai além de conquistar novos clientes e identificar seus desejos e necessidades, para satisfazê-los, trazendo, assim, uma nova orientação para o marketing. Percebe-se uma proposta de satisfação contínua, com o propósito de conectar-se com os clientes.

Dessa forma, a preferência dos clientes leais proporciona mais competitividade às empresas, aumentando a frequência das relações negociais, com conseqüente aumento do volume de negócios, além de reduzir os custos com rotação de clientes e com atração de novos clientes, haja vista que muitos são atraídos através da recomendação dos clientes já satisfeitos.

Bogmann (2002) salienta que os objetivos de marketing somente são alcançados no longo prazo através de uma filosofia nova voltada para o cliente, que favoreça a construção de relacionamentos estáveis e duradouros.

A gestão de relacionamento com o cliente surgiu simultaneamente ao *Business to Business*. O conceito de marketing de relacionamento foi abordado inicialmente por Leonard L. Berry, em 1983, e logo depois, por Bárbara B. Jackson, em seu projeto sobre B2B, publicado em um artigo da *Harvard Business Review*, de 1985, onde foi registrado que a atividade de relacionamento é oposta ao marketing transacional. (GUMERSSON, 2005).

No mercado empresarial (B2B) verifica-se, em comparação com o mercado consumidor (B2C), que há mais transações comerciais de maior volume lidando com um menor número de compradores. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Nesse contexto, de alta competitividade e reduzida oferta de compradores, percebe-se a importância de se estudar o gerenciamento dessas relações e transações para que seja possível se comunicar com o cliente certo, oferecendo preço e produtos adequados, através do canal e momento correto. Nesse sentido, o marketing de relacionamento torna-se um aliado estratégico na busca por compreensão de mercados-alvo e da complexidade das transações.

Sendo assim, o presente trabalho é justificado por essa necessidade atual das organizações de compreender profundamente os mercados empresariais de forma que seja possível construir relacionamentos lucrativos com clientes organizacionais criando valor superior para eles.

Diante disso, o problema central deste trabalho foi: como o marketing de relacionamento contribui para a retenção de clientes em empresas de tecnologia no mercado B2B?

O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição das estratégias de marketing de relacionamento no mercado *business to business* (B2B) para a retenção de clientes.

Tendo como objetivos específicos: identificar os objetivos do marketing de relacionamento na teoria; identificar estratégias de marketing de relacionamento na teoria; investigar o comportamento do mercado *business to business* (B2B); analisar a aplicação das estratégias de marketing de relacionamento no mercado *business to business* (B2B); verificar, a partir de uma pesquisa de campo, as estratégias de relacionamento utilizadas por uma empresa; analisar a efetividade das estratégias utilizadas pela empresa em questão.

O trabalho está composto por cinco capítulos: introdução, marketing de relacionamento, mercado *business to business* (B2B), estudo de caso e considerações finais. A introdução trata da contextualização do tema, justificativa, problema da pesquisa, dos objetivos da pesquisa e da estrutura do trabalho.

No capítulo sobre marketing de relacionamento, são abordados os conceitos e objetivos dessa teoria, além de assuntos relacionados à atração, retenção e fidelização de clientes, aos tipos de clientes e as estratégias e ferramentas de relacionamento com o cliente. No mercado *business to business* (B2B), há um esforço em discutir as diferenças entre o mercado empresarial e consumidor, além de aprofundar as peculiaridades da gestão de relacionamento com clientes B2B.

Utiliza-se uma abordagem metodológica de levantamento e análise bibliográfica/documental de fontes secundárias, incluindo exame de conteúdos mais ligados ao objeto deste estudo. A análise foi realizada utilizando-se métodos adequados para dados qualitativos.

O capítulo do estudo de caso contém a história, cultura e principais serviços da empresa escolhida, analisando o contexto de mercado em que ela está inserida e as estratégias de relacionamento utilizadas pela empresa, assim como a efetividade dessas estratégias.

Por fim, a seção considerações finais registra os comentários sobre os resultados da pesquisa relativos aos objetivos definidos nesse estudo, assim como as limitações do trabalho e recomendações para sua continuidade.

2. O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O presente capítulo versa sobre os aspectos teóricos do marketing de relacionamento, discutindo, inicialmente, seus conceitos e objetivos, para depois, analisar como ocorre a atração, retenção e fidelização de clientes, abordando os tipos de clientes envolvidos com uma organização, para então, compreender como as estratégias dessa teoria podem ser aplicadas.

2.1 Conceitos e Objetivos do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento pode ser entendido como um conjunto de estratégias que buscam compreender e gerir os relacionamentos entre uma empresa e seus clientes, com a finalidade de aumentar a percepção de valor da empresa e sua rentabilidade no longo prazo, através da constante análise de satisfação dos clientes. (BOGMANN, 2002; VAVRA, 1993).

Vavra (1993, p. 40) definiu o marketing de relacionamento ou pós-marketing como “um processo contínuo de proporcionar satisfação aos clientes atuais ou potenciais.”

Esse conceito de Vavra (1993) é manifestado em muitas diferentes atividades do marketing, focadas em clientes atuais, como:

- a) identificação da base de clientes;
- b) reconhecimento dos clientes como indivíduos;
- c) conhecimento de suas necessidades e expectativas;
- d) mensuração da satisfação proporcionada a eles;
- e) fornecimento de canais de comunicação amplos;
- f) demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.

Essas atividades de marketing, ainda segundo Vavra (1993), devem ser realizadas com uma mudança de mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade”.

A gestão do relacionamento precisa ser compreendida de forma estratégica, não somente como um conjunto de ferramentas. Peppers e Rogers (2001, p. 11) afirmam que essa gestão deve ser encarada como “uma estratégia de negócio, com foco no entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.”

As organizações precisam reconhecer o papel que cada cliente tem e o valor que cada um deseja, através do alinhamento correto de suas estratégias, negociações, políticas de

comunicação, tecnologia e de seu pessoal, utilizando-se de uma cadeia de relacionamentos dentro da organização que permita capturar o valor desses clientes. (BOGMANN, 2002; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O marketing de relacionamento deve ser compreendido como uma filosofia empresarial, que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo. Sua adoção demanda o engajamento da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional. (D'ANGELO; LARÁN; SHNEIDER, 2006, p. 73).

A gestão de relacionamento significa ainda, segundo Moreira (2008, p. 210), “entender o comportamento do cliente e desenvolver ações focadas em satisfazer às suas necessidades, com o objetivo de obter retorno através de sua lealdade e lucratividade.” A medida desse retorno no longo prazo é determinada por um conjunto de fatores que vão desde se comunicar com o cliente certo, até oferecer o preço e produto adequado através do canal correto no momento mais apropriado.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 10), “a gestão do relacionamento com o cliente é um dos conceitos mais importantes do marketing moderno”, e deve lidar com todos os aspectos do marketing, de atrair, manter e desenvolver clientes. Mais do que simplesmente administrar dados cadastrais, é um processo de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, entregando-lhe valor superior e satisfação.

Esse processo de gestão de relacionamento se torna mais efetivo com a correta escolha do cliente e identificação de suas necessidades, promovendo a construção de um composto de valor com melhor relação custo-benefício que permita a adequada capacitação de recursos para atender esses clientes.

Kotler e Armstrong (2007) chamam essa “correta escolha” de “gerenciamento seletivo de relacionamento”, que tem como objetivo focar todos os esforços para os clientes potencialmente mais lucrativos, para que uma vez identificados e compreendidos, seja possível a criação de estratégias especiais para conquistar a fidelidade deles.

Bretzke (2000, p. 10) afirma que “o desafio atual do marketing é fornecer as informações necessárias do ponto de vista do cliente para que os executivos possam tomar decisões.”

McKenna (1997) corroborou com essa informação registrando que o marketing de relacionamento é a resposta para as empresas enfrentarem esse desafio, pois se baseia na

experiência e exige conhecimento sobre tecnologia, concorrentes, clientes, ambiente competitivo e a própria organização, no que diz respeito às suas capacidades, recursos, planos e formas de negociação.

Contudo, fornecer informações corretas no momento certo não é uma tarefa fácil, em vista da quantidade e complexidade de relacionamentos presentes nos negócios. Verifica-se o acúmulo de uma enorme quantidade de dados sobre clientes e mercado, tornando necessário um processo que permita a análise e interpretação desses dados para gerar um diferencial competitivo e maiores lucros, para quem estiver mais apto a utilizar essas informações no processo de atendimento e vendas, independente do setor que a empresa atua. (BRETZKE, 2000).

Las Casas (2008) afirma que o marketing de relacionamento eficaz deve ter grande preocupação com a qualidade. Ele enfatiza que independente das estratégias de relacionamento utilizadas, somente é possível manter clientes através da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Essa qualidade em serviços e produtos não precisa ser a melhor entre seus concorrentes, mas deve ser competitiva. Todas as estratégias de relacionamento são construídas com a proposta de que existe uma qualidade competitiva. Não há benefícios em dedicar-se ao relacionamento com produtos e serviços de baixa qualidade.

Verifica-se com essas definições que o marketing de relacionamento trouxe uma nova essência para a orientação do marketing. A construção de relacionamentos duradouros vai além de conquistar novos clientes e identificar seus desejos e necessidades, para satisfazê-los. Nota-se uma proposta de satisfação contínua, gerando um desafio para os profissionais de marketing de conectar-se com os clientes.

No que tange aos principais objetivos do marketing de relacionamento, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que eles devem focar a construção e sustentação de relacionamentos com os clientes como a principal fonte geradora de lucro para as organizações.

Para promover essa sustentação ao longo do tempo, Ferreira e Sganzerlla (2000) registram que os objetivos do marketing de relacionamento devem estar firmados na qualidade dos serviços prestados aos clientes, tendo como base um banco de dados atualizado que deve ser utilizado por todos os colaboradores das empresas, para que haja uma efetiva comunicação com os clientes e ações direcionadas de retenção e fidelização.

Gumersson (2005) enfatiza o direcionamento no longo prazo do marketing de relacionamento, que proporcione um grande compromisso com os clientes, através de pesquisas contínuas para melhorar os relacionamentos. Para o autor, essa busca de longevidade nos relacionamentos produz uma série de benefícios: níveis elevados de interação entre compradores e vendedores; clientes leais; confiança e cooperação; comprometimento; redução de riscos e incertezas; e por fim, compras repetidas.

Kotler e Armstrong (2007, p. 16) apontam que os objetivos da gestão de relacionamento com o cliente não devem se resumir “a criar clientes lucrativos, mas ‘tê-los’ para a vida inteira, capturando o seu valor ao longo do tempo para receber uma participação ainda maior de suas compras.”

A grande meta, segundo esses autores, é produzir um alto valor do cliente, que pode ser compreendido como o valor esperado ao longo do tempo da base de clientes atuais, somando o valor futuro esperado dos clientes mais recentes. Ou seja, quanto mais fiéis são os clientes que proporcionam maiores lucros para a empresa, maior é o valor do cliente na organização. Esse valor deve ser integrado ao patrimônio das empresas, com o objetivo, junto aos demais bens tangíveis e intangíveis, de ser administrado e maximizado ao longo do tempo.

Vavra (1993) conseguiu elencar três principais objetivos para o marketing de relacionamento com foco no cliente, que ainda possuem grande validade para os dias de hoje. O primeiro objetivo seria obter um valor pleno de duração de cada cliente. O segundo objetivo aumentar o valor de duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano. E o terceiro objetivo usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo geral no longo prazo se torna a sobrevivência e o crescimento rentável.

Nota-se que os objetivos do marketing de relacionamento também possuem orientação para o ambiente gerado pelos relacionamentos com os clientes, uma vez que procuram desenvolver a fidelidade deles com as empresas, através de um ambiente que favoreça a criação de soluções inovadoras, estabelecendo um local ideal para que seja possível testar novos produtos e serviços, além de alinhar as empresas com os clientes que valorizam o que elas têm a oferecer. (CURI, 2007)

Diferente de Vavra (1993), Curi (2007) aponta que o principal objetivo do marketing de relacionamento está na construção de laços fortes entre a empresa e seus clientes para

aumentar o conhecimento sobre suas necessidades, melhorar o nível de *feedback*, e consequentemente, elevar o grau de lealdade dos clientes. A retenção de clientes é medida pela repetição de um comportamento de compra.

Sendo assim, percebe-se que o ambiente que pode ser gerado pela construção de relacionamentos com laços fortes pode ir além de somente promover a sobrevivência e crescimento rentável das organizações.

Bogmann (2002) corrobora e sintetiza que o objetivo do marketing de relacionamento é alcançar a manutenção e a fidelização dos clientes rentáveis. Ele registra que esses objetivos somente serão alcançados no longo prazo através de uma filosofia nova de marketing voltada para o cliente, que favoreça a construção de relacionamentos estáveis e duradouros.

Lourenço (2006) destaca alguns valores que devem estar presentes nos objetivos do marketing de relacionamento e são considerados importantes para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos entre compradores e vendedores: confiança, reciprocidade, respeito, amizade, lealdade, dependência, ética, igualdade, responsabilidade, compromisso, moral, integridade, dignidade, benevolência, credibilidade, caráter, simpatia, sinceridade, honestidade, afetividade, emoção, estima, generosidade, honra, entre outros. Estes valores, segundo o autor, são a principal evidência de que as trocas relacionais são muito mais do que trocas utilitárias, sendo necessário observá-los continuamente para que seja possível realizar a criação e manutenção de relacionamentos lucrativos.

Analisando os principais objetivos e benefícios do marketing de relacionamento propostos pelos autores citados, torna-se fácil perceber a importância que o cliente assume nesse contexto de transações entre as empresas e seus consumidores. Porém, isso não demonstra que os resultados serão rápidos e que efetuar ações de marketing de relacionamento seja uma tarefa fácil.

Verifica-se a necessidade atual das empresas que competem em mercados totalmente dinâmicos de serem altamente focadas no cliente, com o objetivo de aumentar o tempo de permanência dos clientes mais rentáveis e mantê-los por muitos anos.

Para isso, a empresa deve estar concentrada na atração, retenção e no fortalecimento dos relacionamentos com os seus clientes. No tópico a seguir, essas atividades que permeiam os objetivos do marketing de relacionamento são discutidas.

2.2 Atração, Retenção e Fidelização de Clientes

O marketing de relacionamento começa no cliente.

O posicionamento começa com o consumidor. [...] Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra. (MCKENNA, 1997, p. 45).

Percebe-se com essa afirmação a importância da análise do cliente sobre as empresas, mostrando que o marketing de relacionamento pode auxiliar as organizações a se desenvolverem, influenciando a decisão de compra dos consumidores, o posicionamento da empresa no mercado e gerando vantagem competitiva.

Bretzke (2000) corrobora com essa afirmação registrando que com a evolução dos consumidores, estes passaram a ser uma fonte de competência para as empresas, ao compartilharem seus conhecimentos, habilidades, sugestões e críticas. Sendo assim, os clientes se tornaram integrantes das estratégias competitivas das empresas.

Em mercados dinâmicos e turbulentos, como os de hoje, produtos evoluem e novas tecnologias são lançadas a todo o momento. A concorrência acirrada provoca grandes mudanças no mercado diariamente, e estas acabam influenciando o posicionamento das empresas de forma contínua. (MCKENNA, 1997).

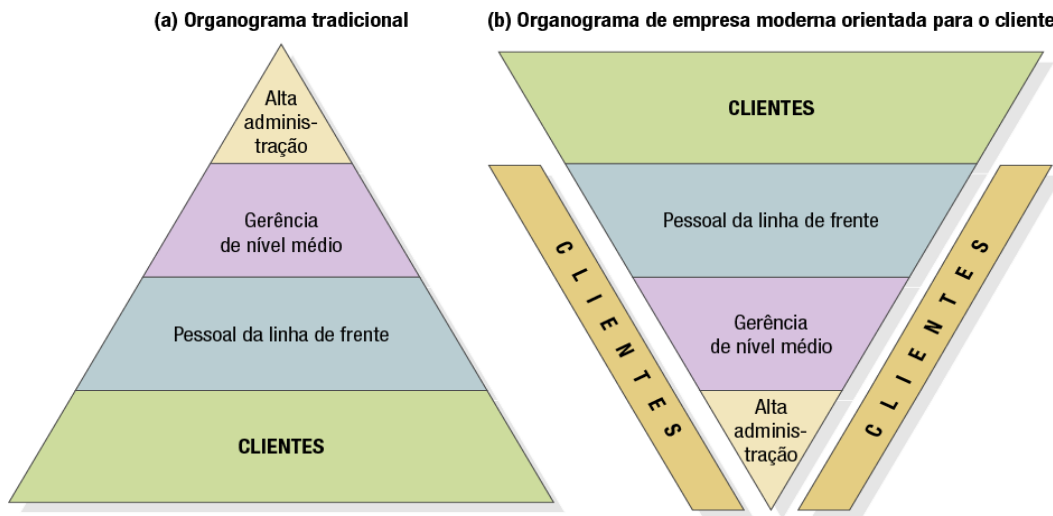
Além disso, é sabido que os clientes estão mais informados e mais exigentes do que nunca, tendo à sua disposição, por meio da Internet, por exemplo, ferramentas para analisar os compostos oferecidos pelas empresas e buscar sempre as melhores alternativas.

Para lidar com esse contexto competitivo, torna-se necessário à empresa escolher um segmento de mercado específico e compreender o valor percebido pelos clientes mais lucrativos desse segmento, posicionando assim a empresa de acordo com a expectativa de valor dos clientes que se pretende conquistar. (KOTLER; KELLER, 2006).

Kotler e Keller (2006, p. 140) afirmam que o “valor percebido baseia-se na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis.” A empresa aumenta a sua oferta de valor para o cliente elevando os benefícios funcionais ou emocionais de um composto mercadológico ou reduzindo um dos vários tipos de custos relacionados a ele (tempo, esforço, recursos).

Para compreender esse valor percebido ao longo do tempo, “as organizações precisam colocar o cliente no topo do modelo de negócios”, segundo Kotler e Keller (2006, p. 139), fazendo com que todas as estruturas da empresa estejam envolvidas com os clientes com o objetivo de conhecê-los e atendê-los, conforme proposta de organograma a seguir (FIGURA 1).

Figura 1 - Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente.



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 139).

Gordon (1998) afirma que através do relacionamento constante com os clientes é possível desenvolver processos que permitam a identificação e criação de novos valores para cada cliente, gerando benefícios ao longo do tempo.

Compreendendo o valor percebido pelo cliente que se pretende atrair e relacionando-se individualmente com ele, torna-se possível customizar uma proposta de valor contendo todos os benefícios que se pretende entregar, atendendo às necessidades individuais de cada cliente. Assim, a máxima satisfação é alcançada, através do alto desempenho do produto ou serviço oferecido, com o objetivo de promover a conquista do cliente. (KOTLER; KELLER, 2006).

No que tange a retenção de clientes, Rosa (2001) afirma que essa atividade tem como premissa prolongar o horizonte de tempo de contato com o cliente, para criar uma relação mais duradoura. Ainda segundo o autor, pressupõe-se que uma vez estabelecidos firmes vínculos entre a empresa e o cliente, este continuará comprando e tenderá a dar sua preferência.

A importância dada à retenção de clientes por parte das empresas tem sido constatada pelo custo envolvido no processo de conquista de novos clientes. Peppers e Rogers (1994) já afirmaram, há alguns anos, que a conquista de novos clientes custa cinco vezes mais do que manter um cliente atual. Além do que, clientes leais tendem a adquirir produtos e serviços com mais frequência e em maior quantidade.

Rosa (2001) aponta que a retenção de clientes é uma opção bem mais econômica a ser adotada pelas empresas, por envolver custos menores com abordagem, como propaganda, promoções e vendas.

Contudo, é importante salientar que os objetivos do marketing de relacionamento estão também envolvidos diretamente com a conquista de novos clientes, não somente com a retenção de atuais, haja vista que sempre ocorrerão perdas de clientes por parte das empresas, por uma série de variáveis não controláveis, tornando necessária a conquista de novos clientes para que seja possível manter uma base de clientes constante ou crescente. (STONE; WOODCOCK, 1998).

Kotler e Keller (2006, p. 144) concluem que “a chave para reter clientes está em satisfazê-los.” Para manter a satisfação desses ao longo do tempo, torna-se essencial acompanhá-los continuamente, através da gestão do relacionamento, utilizando estratégias e ferramentas para medir a satisfação dos clientes regularmente, obtendo, assim, um alto nível de fidelidade deles, fazendo com que seja criado um vínculo emocional com a marca ou a empresa.

Oliver (1997 *apud* KOTLER; KELLER, 2006, p. 141) define fidelidade como “um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar das influências situacionais e esforços de marketing.”

Para Bogmann (2002) clientes fiéis são aqueles que estão envolvidos, presentes. Que não mudam de fornecedor facilmente e mantêm um consumo frequente, optando sempre por uma empresa específica quando necessitam de um determinado produto ou similar. Eles se tornam defensores de uma empresa e dos seus produtos.

Por fim, pode-se verificar que o marketing de relacionamento está bem presente no processo de atração, retenção e fidelização de clientes. Diante de tantas opções disponíveis aos consumidores no mercado, a escolha de um segmento específico aliado a uma boa proposta de valor não parecem suficientes às empresas para promover lucros no longo prazo.

A relação pessoal e constante com os clientes apresenta-se como uma excelente alternativa para que seja possível atraí-los, mantê-los e fidelizá-los.

No tópico a seguir, os tipos de clientes serão caracterizados com a finalidade de compreender melhor como as estratégias de marketing de relacionamento podem ser aplicadas para cada cliente envolvido com a organização.

2.3 Tipos de Clientes

Em levantamos teóricos sobre marketing de relacionamento, é notória a utilização frequente da palavra cliente para conceituar, caracterizar e formular estratégias. Diante disso, torna-se importante compreender a significação dessa palavra, além de procurar categorizar os diferentes tipos de clientes que podem existir para auxiliar essa compreensão.

Marques (2006, p. 32) analisa a definição da palavra cliente através de uma série de afirmações:

- a) é a pessoa que compra produtos da empresa, para consumo próprio, ou para distribuí-los para consumidores finais;
- b) é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- c) o cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- d) o cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho;
- e) o cliente não significa apenas dinheiro no caixa. Ele é também um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com respeito e consideração;
- f) sem clientes, você fecharia as portas da sua empresa.

Essas afirmações referem-se a um tipo específico de cliente, o externo. Além dele, existem outros tipos definidos por Bogmann (2002) e Marques (2006), como o cliente da concorrência, o cliente interno e o cliente pessoal.

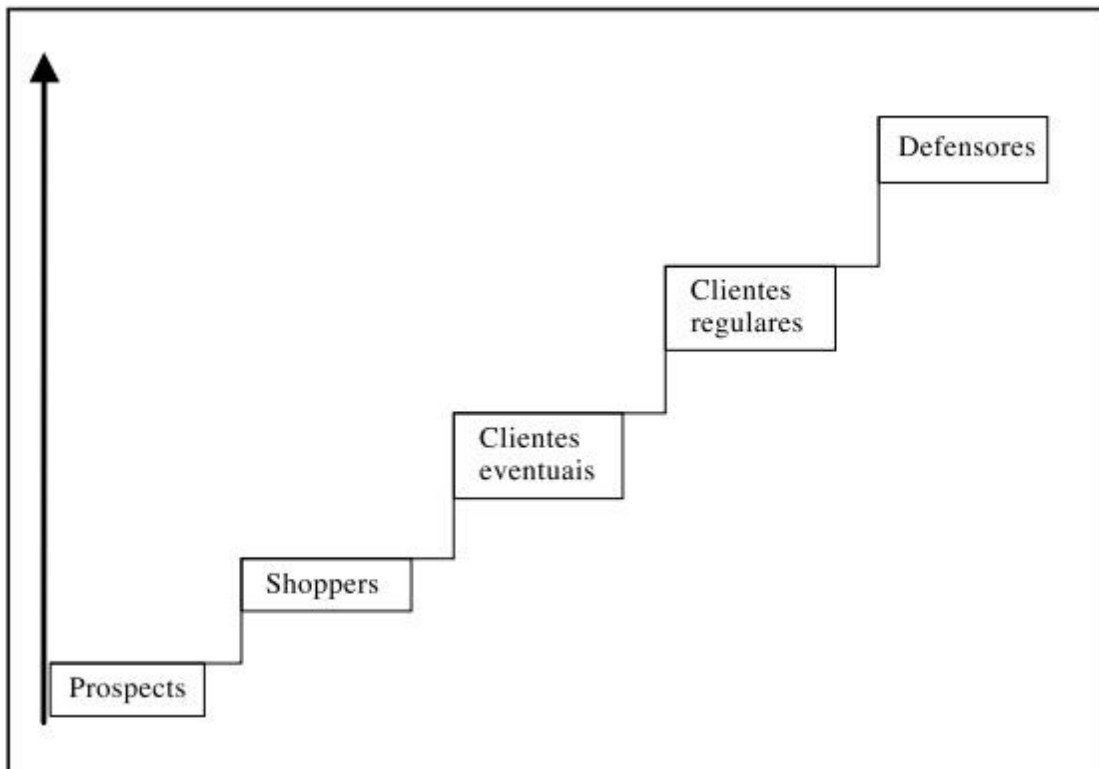
No que tange ao cliente externo, Bogmann (2002) e Marques (2006) registram que esse cliente é aquele que paga pelos produtos e serviços sem fazer parte da organização. Geralmente é esse o cliente que naturalmente vem à mente das pessoas quando se fala de negócios.

O cliente externo pode ser uma pessoa ou uma organização. Diante da importância de se compreender o cliente empresarial para esse estudo, a próxima seção irá tratar das diferenças entre esses dois clientes externos e as peculiaridades de se tratar com um cliente organizacional.

Em vista desse tipo de cliente, torna-se necessário uma investigação mais profunda para que seja possível identificar como são esses clientes tão importantes no contexto de mercado que as empresas atuam.

Para facilitar essa compreensão, Raphael e Murray (1996 *apud* BOGMANN, 2002) criaram uma tipologia do cliente, chamada de Escada de Fidelidade. Através dessa tipologia, eles classificaram os clientes externos em vários tipos conforme uma escada: os *prospects*, que são pessoas tendenciosas a comprar da empresa; os *shoppers*, pessoas que visitaram o negócio pelo menos uma vez; os clientes eventuais, que adquirem um ou mais produtos ou serviços da empresa; os clientes regulares, que compram os produtos ou serviços com certa frequência; e por fim, os defensores, que elogiam a qualidade da empresa aos demais clientes que queiram ouvir. Pode-se visualizar essa escada abaixo (FIGURA 2):

Figura 2 – Escada de Fidelidade



Fonte: Bogmann (2002, p. 37).

Para que os clientes venham a “subir” essa escada, eles precisam ser motivados de alguma maneira. Esse impulso é originado pelo envolvimento dos colaboradores das empresas, que precisam “subir” essa escada junto aos clientes, tendo assim que estarem também motivados para tal “atividade”. (BOGMANN, 2002).

Dentro dos estudos de atração, retenção e fidelização, outros tipos de clientes ganham importância em serem analisados, como já registrados acima.

Tem-se o cliente pessoal, que é aquele que influencia a vida e o desempenho de trabalho das pessoas através do convívio social, alimentando as necessidades emocionais e sociais. São esses os filhos, o marido, a esposa, os amigos e todos os que fazem parte da convivência no dia a dia. Para Marques (2006, p. 35), “manter esses clientes satisfeitos garante paz de espírito, apoio, reconhecimento, compreensão e realização enquanto pessoa.”

Outro tipo de cliente que pode ser analisado, segundo Bogmann (2002) e Marques (2006), é o cliente da concorrência, que são aqueles que ao invés de comprar de uma empresa específica, compram dos seus concorrentes. A soma dos clientes externos aos clientes da concorrência forma o mercado atual, a base de clientes ativos.

Compreender esse tipo de cliente é importante para analisar as causas que levam um cliente a comprar da concorrência e não de um negócio específico. Diante disso, torna-se possível elaborar estratégias para atraí-los e conquistá-los.

Por fim, tem-se o cliente interno. Este é tão importante quanto o da concorrência e o externo, pois é ele que promove a excelência dos serviços e a qualidade dos produtos dentro das organizações. Bogmann (2002) e Marques (2006) registram que ele é o principal responsável por superar as expectativas do cliente final. Ou seja, são as pessoas que trabalham dentro das empresas e influenciam diretamente o processo produtivo e os serviços oferecidos.

Dentro de uma organização, todos são clientes internos de todos. Eles trocam informação, trabalho, apoio e cooperação no lugar de dinheiro. A importância de entender esse tipo de cliente é proporcionar um melhor clima organizacional, que garanta assim uma melhor produtividade e satisfação do cliente externo, com conseqüente atração do cliente da concorrência. (MARQUES, 2006).

Em relação ao marketing de relacionamento, percebe-se hoje em dia a impossibilidade de se conectar com os clientes externos sem que exista uma cooperação entre os funcionários de uma organização.

Bogmann (2002) registra alguns elementos que podem contribuir para a criação de uma mentalidade de cooperação entre os funcionários de uma empresa: a declaração de valores e visão; o desenvolvimento de um processo de clientes internos; o desenvolvimento de habilidades de cooperação; a criação de ambientes competitivos positivos; e a criação de uma infraestrutura que apoie o trabalho com os clientes.

Conclui-se que essa categorização de clientes pode auxiliar na elaboração de estratégias de marketing de relacionamento que vão além de tratar somente os clientes mais naturalmente abordados, chamados nesse estudo de externos. Percebe-se a importância de se utilizar estratégias de relacionamento entre todos os *stakeholders* da organização, para promover seu real crescimento e a consequente satisfação, retenção e fidelização do cliente final.

2.4 Estratégias de relacionamento com o cliente

Diferentemente do marketing transacional, que possui foco na conquista de novos clientes para obter lucros em curtos períodos de contato com eles, o marketing de relacionamento possui estratégias direcionadas a estabelecer, desenvolver, e manter transações relacionais de sucesso com perspectiva de longo prazo. (URDAN, 2010).

Essas estratégias buscam não somente atrair novos clientes, mas também, mantê-los e retê-los. Tem-se verificado a falta de rentabilidade de estratégias que visam somente atrair novos clientes, quando estes apenas substituem àqueles que podem estar migrando para a concorrência. (CLARO, 2006).

Além disso, Gordon (1998) registra que com o avanço da tecnologia, o mix de marketing se tornou digitalizado. Permitindo uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição em variedades infinitas, oferecendo aos clientes inúmeras opções de escolhas, em tempo real, com o envolvimento e interação deles com as empresas em todos os processos de criação de valor.

Isso significa que a tecnologia proporcionou às empresas a oportunidade de oferecer aos consumidores o que eles desejam, em termos de produto ou serviço, no momento que eles requerem, por um preço que eles estão dispostos a pagar. Porém, isso somente é possível, conforme Gordon (1998), se a tecnologia empregar o relacionamento com o cliente em toda a sua cadeia de valor.

Claro (2006) corrobora essa informação registrando que o desenvolvimento dos sistemas de informação fez com que as empresas adquirissem novas capacidades de mensurar os ganhos e perdas de cada cliente, praticamente em tempo real, permitindo a troca de informações valiosas entre a empresa e seus clientes de forma rápida e contínua.

Bretzke (2000) reforça que os clientes, atualmente, através da tecnologia, desejam estabelecer trocas e relacionamentos no momento que lhes convier. Isso significa, para a autora (2000, p. 13), o cliente “ter acesso a informações sobre os produtos e as empresas e comprar a qualquer hora do dia ou da noite, em qualquer lugar, por qualquer meio, com atendimento e entregas imediatos.”

Nesse contexto, surgem diversas estratégias para proporcionar às empresas mais qualidade nos relacionamentos com seus clientes. Tem-se, por exemplo, a estratégia chamada de os 4Rs do marketing de relacionamento, que busca compreender as variáveis que produzem maior lucratividade a longo prazo por cliente, ou seja, o aumento do valor do cliente. Diante disso, é analisado como a construção de relacionamentos com os clientes promoverá uma maior retenção, proporcionando referências, que podem ser entendidas como indicações, para então gerar a recuperação desses quando necessário.

Sendo assim, para analisar essa estratégia, verifica-se que primeiro “R” se refere aos relacionamentos. O segundo “R”, a retenção, que está relacionada com superar expectativas para manter os clientes, isto é, fazer com que os clientes percebem mais valor em manter o relacionamento com certa empresa do que migrar para outra.

O terceiro “R”, a referência, que diz respeito à propagação da satisfação contínua de um cliente retido. Essa propagação possibilita que outras pessoas sejam influenciadas a se tornarem clientes. E o quarto “R”, a recuperação, que tem foco em corrigir as ações que levam alguns clientes a receberem tratamentos inferiores, relacionando-se mais com a gestão da carteira de clientes. (CLARO, 2006).

Seguindo a mesma ideia, de melhorar os relacionamentos com os clientes para produzir mais lucratividade ao longo do tempo, Peppers e Rogers (1994) criaram uma estratégia chamada de marketing *one-to-one*, ou marketing individualizado, que procura obter vantagem competitiva para as empresas em relação aos seus concorrentes pela diferenciação do relacionamento com os clientes e tratamento personalizado.

Para alcançar esse tratamento personalizado e diferenciação, Peppers e Rogers (1994) afirmam que as empresas devem se concentrar em um cliente por vez para tentar satisfazer o

máximo possível às necessidades deles. Dessa forma, há uma valorização e desenvolvimento da base de clientes atuais.

Las Casas (2008) registra ainda que a tecnologia da informação possibilitou o desenvolvimento da personalização massificada, onde produtos são fabricados sob medida para um grande grupo de consumidores. Dessa forma, possibilita-se com o marketing *one-to-one* obter a lealdade de inúmeros clientes, através da personalização em massa. Assim, as empresas conseguem adquirir informações precisas de cada cliente e quanto mais ele comprar, maior será o nível de profundidade das informações sobre ele.

A estratégia de marketing individualizado pode ser desenvolvida seguindo alguns princípios. Segundo Peppers e Rogers (1994), para sua aplicação, torna-se necessário inicialmente à identificação dos clientes, utilizando as mesmas ideias da segmentação de mercado, para criação de um rico banco de dados. Busca-se posteriormente a diferenciação, que é proporcionada pela interação com os clientes de forma individual para oferecer produtos e serviços específicos que proporcionem valor e satisfação. E por fim, o rastreamento, que irá promover um acompanhamento do que os clientes estão fazendo, possibilitando a construção de relacionamentos mais sólidos.

Contudo, nota-se que utilizar uma estratégia de marketing *one-to-one* representa muitos investimentos de tempo e recursos organizacionais. Para sustentação de uma estratégia como essa, que privilegia o relacionamento único com o cliente, torna-se necessário a cobrança de um preço *premium* dos clientes, ou seja, essa estratégia vai depender do tipo de cliente, não sendo recomendada para todos.

Gumersson (2005) conclui que, atualmente, a tecnologia da informação e a Internet permitiram a criação de redes de relacionamento, proporcionando interações de forma rápida, barata e simples. Isso favorece a implantação do marketing *one-to-one* em pequenas empresas para o seu desenvolvimento. As relações criadas no meio eletrônico podem promover diversas formas de interatividade a qualquer hora e momento. Las Casas (2008, p. 32) enfatiza ainda que “todas as formas de contato com o cliente são importantes para a interatividade, até mesmo as mais tradicionais da velha economia, como telefone, venda pessoal e atendimento.”

Diante dessas informações, a partir de estratégias de relacionamento com o cliente, é verificado o surgimento de ferramentas ou programas que se apoiam na tecnologia para proporcionar excelentes experiências através do contato direto com o cliente. Têm-se, como principais, o *Customer Relationship Management* (CRM) e o *Database Marketing* (DBM).

No que tange ao CRM, segundo Kotler e Keller (2006, p. 151), essa ferramenta “trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.” Esses pontos de contato referem-se a qualquer ocasião em que o cliente se relaciona com as empresas.

Bretzke (2000) afirma que o CRM utiliza a tecnologia para enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações em qualquer contato que ocorra, em qualquer meio, em tempo real. A infraestrutura para alcançar esses resultados é gerada pela integração entre o marketing e a tecnologia da informação, promovendo meios de atender, reconhecer e gerir o cliente para que ele seja “conhecido” e “cuidado” por todos os colaboradores das empresas.

Moreira (2008) registra que o processo de gerenciamento do CRM é realizado em duas etapas densas. A primeira está relacionada com o aprendizado, no que diz respeito a produzir conhecimento sobre os clientes a partir da coleta das informações, e a segunda diz respeito à ação, no que se refere ao planejamento de mercado. Esse planejamento está ligado à estratégia de comunicação, aos canais de distribuição e a definição dos executores dos planos.

O autor identifica três tipos de CRM que podem ser utilizados para gerar vantagem competitiva às empresas:

- a) CRM Operacional: consiste na integração de todos os sistemas de informação para atender o cliente e satisfazê-lo, melhorando a qualidade dos processos de relacionamento com os clientes. Neste modelo, busca-se criar canais com os clientes, através de *call-centers*, Internet e atividades de marketing;
- b) CRM Analítico: está relacionado com a identificação e análise de dados sobre os clientes para acompanhar diferentes perfis e elaborar estratégias para atendê-los. Ou seja, busca-se conhecer melhor os clientes e desenvolver propostas de valor personalizadas.
- c) CRM Colaborativo: engloba todos os pontos de contato com o cliente integrando todos os canais, de forma automatizada. Garante o fluxo de informações para a força de vendas, *call-centers*, sites de venda, entre outros possíveis pontos de contato.

Bretzke (2000) corrobora que esses tipos de CRM devem estar fundamentados em dois princípios: a orientação para o cliente através de um processo que é compartilhado por todos os membros das organizações; e o uso eficiente das informações coletadas dos clientes

direcionado para as áreas de vendas, marketing e serviços, com apoio da tecnologia de informação.

Dessa forma, através desses fundamentos, a autora (2000) propõe algumas etapas que podem ser seguidas para que o uso das informações coletadas pelo CRM sigam os princípios referidos acima. Na primeira etapa, deve-se definir o modelo de relacionamento que será estruturado. A partir disso, alinhar todos os processos de atendimento ao cliente com esse modelo. Para, então, selecionar o *software* que será utilizado e implantá-lo integrando toda a empresa.

Essas etapas podem ser planejadas e executadas de forma imediata, quando envolve toda a empresa na implantação do CRM, o que só é possível em empresas novas no mercado, nas quais não existam práticas e processos pré-estabelecidos. Ou por etapas, forma utilizada principalmente por grandes empresas, que já dispõem de toda uma estrutura e, geralmente, possuem mais resistência por parte dos setores, tornando mais difícil descobrir por onde a implantação deve começar e quais partes do negócio devem permanecer inalteradas. (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2001).

Bretzke (2000) afirma ainda que a Internet contribui para a eficácia do CRM, pois facilita a resposta em tempo real e a interação imediata com o cliente que está navegando. Ou seja, com o cliente acessando o site da empresa, por exemplo, torna-se muito mais fácil iniciar um relacionamento mais efetivo e menos custoso com ele.

Diante dessas informações, é possível concluir que CRM não é desenvolvido somente com a aquisição de um *software*. Não adianta contar com a tecnologia se as informações coletadas não são utilizadas aplicando os princípios do marketing de relacionamento. Dessa forma, conforme Moreira (2008, p. 212), “deve-se saber analisar as informações obtidas e utilizá-las em ações eficientes.”

Seguindo com o estudo das ferramentas de relacionamento, temos o *Database Marketing* (DBM), que auxilia o CRM na compreensão do comportamento dos clientes, por ser responsável pelo armazenamento de todos os dados referentes ao perfil deles. Através dessa base, é possível, inclusive, saber quanto o cliente tem comprado ou se ele deixou de comprar. Esses dados são gerados pelos pontos de venda, máquinas de venda automática, contatos pela Internet, marketing direto, centrais de atendimento telefônico, entre outros pontos de contato com o cliente. (MOREIRA, 2008).

Kotler e Keller (2006) corroboram que essa base dados reúne informações sobre os clientes atuais ou potenciais, e deve sempre estar atualizada, acessível, prática e organizada para fins de marketing, como indicações, venda ou manutenção do relacionamento com os clientes.

Ele registra ainda que o DBM consiste em um “processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros registros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com o cliente.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 160).

Vavra (1993) já ressaltava os benefícios que o banco de dados de clientes pode trazer ao marketing de relacionamento. Dentre eles, é registrada a possibilidade de determinar o valor de duração de um cliente, a identificação dos custos de conquistar um novo cliente e a possibilidade de construir um modelo de afinidade através da interação dos clientes.

Bretzke (2000) salienta que o banco de dados tem como principais objetivos identificar clientes atuais e potenciais mais propensos a receber ofertas específicas de acordo com suas necessidades, intensificar a fidelidade do cliente, melhorar o custo-resultado das despesas de marketing e aumentar o lucro.

Gordon (1998) sintetiza que o banco de dados de marketing pode ser entendido como grandes depósitos de informações de clientes, a partir de fontes internas da empresa e de fontes dos clientes ou de terceiros. Os dados registrados a partir dessas fontes podem incluir comportamentos, preferências, estilo de vida, dados transacionais de venda e pós-venda, além de informações sobre lucratividade, satisfação, retenção e fidelidade de referências dos clientes.

Pode-se concluir que o *Database Marketing* é uma ferramenta essencial para orientar o esforço das estratégias de marketing, inclusive de relacionamento, possibilitando um planejamento que promova um melhor retorno dos investimentos. Quando as ações são elaboradas a partir de um sólido banco de dados, a probabilidade de resultados mais pertinentes é maior por conta das informações que são geradas e disponibilizadas aos gestores de marketing.

Verifica-se, por fim, que o uso dessas ferramentas aliadas à tecnologia oferece melhores oportunidades para a captação de valor do cliente e seu relacionamento com as organizações. No capítulo a seguir, o mercado *business to business* será discutido.

3. O MERCADO *BUSINESS TO BUSINESS* (B2B)

Nesse capítulo, o mercado *business to business* é discutido para que seja possível compreender suas diferenças em relação ao mercado consumidor. Sendo assim, serão registrados alguns conceitos e características desse mercado, comparações no que tange ao comportamento de compra, situação de compra e marketing mix, e como as estratégias de gestão do relacionamento com o cliente podem ser utilizadas de forma mais precisa e eficaz considerando a relação entre empresas compradoras e vendedoras.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 208), “o mercado organizacional é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.”

Esse mercado é caracterizado por dispor de um menor número de clientes a serem atendidos e ser composto por relações de alto valor econômico, se comparado ao mercado de consumidores finais. Verificando, dessa forma, que o valor individual de cada cliente ao longo do tempo torna-se mais elevado por envolver transações mais volumosas e conseqüentemente mais dinheiro. (GORDON, 1998; KOTLER; KELLER, 2006).

Sendo assim, a perda de um único cliente nesse mercado pode proporcionar grandes impactos às organizações, tornando a gestão e a qualidade dos relacionamentos entre as empresas vendedoras e compradoras de suma importância. A ênfase é baseada na construção e na manutenção de relacionamentos duradouros baseados na confiança para que seja possível entregar produtos e serviços de alto valor. (KOTLER; KELLER, 2006).

Essa ênfase, para Moreira (2008), é dada principalmente com a finalidade de amenizar os possíveis custos envolvidos no rompimento de relações entre empresas, que requerem tempo, cuidado e procedimentos para serem estabelecidas, pois uma venda empresarial agrega diversas pessoas e departamentos, tornando as negociações complexas e caras.

Las Casas (2008) corrobora que o mercado *Business to Business* possui variáveis complexas nas negociações, pois na maioria das vezes, depende da decisão de muitas pessoas, tornando a estrutura hierárquica e as características técnicas dos produtos das organizações influentes nesse processo.

O autor (2008) registra ainda que o mercado empresarial engloba os seguintes mercados: agrícola, principalmente a agroindústria; revendedor, composto por intermediários e varejistas; governamental, caracterizado por compras volumosas e grande burocracia; de

serviços, onde prestadores de serviços compram serviços de outros fornecedores; do terceiro setor, que incluem igrejas, hospitais e diversas organizações sem fins lucrativos; e internacional, geralmente atuando em setores especializados e de alta tecnologia.

A partir dessas informações iniciais sobre o mercado *business to business*, serão abordadas a seguir as principais diferenças entre o mercado consumidor e o empresarial, para que seja possível compreender melhor as necessidades destes clientes, que são os mais importantes para o desenvolvimento desse estudo.

3.1 Mercado organizacional x mercado consumidor

De acordo com Gordon (1998), o mercado empresarial apresenta inúmeras características que o difere do mercado consumidor. Dentre às mais significativas abordadas pelo autor, podem-se registrar:

- a) estrutura de mercado: usuários finais do mercado organizacional são mais concentrados do que mercados dirigidos ao consumidor. Isso faz com que o cliente empresarial tenha mais influência sobre seus fornecedores, haja vista que na maioria das vezes realizam um volume maior de compras do que os consumidores isolados;
- b) canais de distribuição: o mercado empresarial dispõe de canais de distribuição mais curtos do que os mercados consumidores. Sendo assim, empresas que vendem para consumidores frequentemente se utilizam de múltiplos meios para disponibilizar seus produtos e serviços. Diferentemente de empresas que negociam com outras empresas, que geralmente atendem os compradores importantes diretamente e se utilizam de canais intermediários para clientes de menor porte;
- c) critérios de tomada de decisão: consumidores e empresas compram por diversas razões resultantes de aspectos econômico-rationais e emocionais. Porém, a administração do risco de compra nos dois mercados é diferente. Há uma maior preocupação com critérios de compra no mercado empresarial, em decorrência das consequências que uma má negociação pode gerar. Dentre esses critérios, pode-se citar adquirir produtos e serviços que agreguem valor aos clientes internos e externos da empresa, que possuam alta qualidade, em conformidade com as especificações exigidas e com suporte acessível;

- d) relacionamento entre comprador e vendedor: nos mercados organizacionais, os relacionamentos pessoais íntimos são formados com mais intensidade que nos mercados de atendimento ao consumidor. As empresas compradoras esperam ser reconhecidas por sua importância individual, com a disposição para formar vínculos interpessoais que criem uma combinação entre pessoas e processos. Em níveis elevados de vínculos, pode-se gerar a reciprocidade, com empresas vendedoras utilizando produtos ou serviços das empresas compradoras para retribuir a honra e confiança depositada no seu negócio.

Segundo Kotler e Keller (2006), a compra no mercado *business to business* é profissional. Diferente do mercado consumidor, os produtos e serviços no mercado organizacional são comprados por empresas através de pessoas treinadas, que seguem políticas e normas específicas para atender as organizações na qual trabalham. Dessa forma, esses compradores buscam aperfeiçoar suas técnicas e métodos de negociação constantemente, para sempre conseguir comprar melhor.

Las Casas (2008) corrobora que esses compradores são bem mais informados que no mercado consumidor, criando uma necessidade de altos investimentos em treinamentos para que os vendedores das empresas fornecedoras estejam preparados com mais informações que os compradores, não causando assim uma má impressão.

Dessa forma, Moreira (2008) afirma que deve existir uma compreensão clara das políticas e exigências dos compradores, pois sem essa habilidade, torna-se difícil realizar ações de marketing eficazes que criem real valor para as organizações. Além do que, uma ação elaborada de forma equivocada, pode não somente prejudicar uma venda específica, mas comprometer a relação entre as empresas, impossibilitando vendas futuras e trazendo altos prejuízos ao fornecedor.

No que tange a demanda, percebe-se que os bens organizacionais possuem características peculiares em comparação aos bens de consumo. Nota-se uma demanda flutuante e mais volátil, decorrente da dependência da demanda existente gerada pelos consumidores finais, sendo derivada deles. Assim, a demanda empresarial geralmente é medida pelas vendas no varejo. (KOTLER; KELLER, 2006; LAS CASAS, 2008).

Isso é verificado, por exemplo, quando uma oscilação no percentual de consumo exige uma demanda muito maior de instalações e equipamentos necessários para a produção, gerando um efeito acelerador, ou quando fatores econômicos influenciam níveis de produção,

investimentos e gastos dos consumidores. Afirma-se ainda, que a demanda empresarial além de fluante, pode também ser inelástica em alguns setores, não sendo afetada por mudanças de preços, principalmente no curto prazo. (KOTLER; KELLER, 2006; LAS CASAS, 2008).

O processo de compra organizacional, segundo Kotler e Armstrong (2007), é composto por oito estágios, denominados de fases de compra. Tem-se, como estágio inicial, a identificação do problema, que corresponde a uma necessidade que pode ser satisfeita através da compra de um determinado produto ou serviço. Ao identificar o problema, torna-se necessário descrevê-lo, para que seja possível analisar suas características de forma geral para determinar a quantidade que deverá ser adquirida.

Posteriormente, a empresa compradora precisará descrever, com o auxílio de especialistas, as especificações dos produtos com a finalidade de reduzir possíveis custos através da padronização de requisitos. Em seguida, verifica-se a necessidade de buscar os melhores fornecedores para atender a necessidade de compra existente. Então, após esses estágios, uma solicitação de proposta de compra é disponibilizada aos fornecedores localizados no mercado-alvo para que um ou mais deles sejam selecionados. Após a seleção, então, a empresa compradora especifica o pedido de rotina contendo todos os detalhes do que será solicitado como quantidade, prazo, entrega, garantia, entre outros atributos, para que seja possível, em um último estágio, avaliar qual foi o desempenho dos fornecedores selecionados. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Em relação às situações de compras B2B, percebe-se uma maior complexidade, frequência e quantidade comprada no mercado empresarial do que no consumidor, como já registrado anteriormente. Essas situações, para melhor compreensão, podem ser classificadas como recompra direta, recompra modificada e compra efetuada pela primeira vez. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LAS CASAS, 2008; MOREIRA, 2008).

Verifica-se que a recompra direta ou simples é efetuada de modo rotineiro e sistemático, onde o cliente tem experiência de compra e já possui uma lista de fornecedores pré-aprovados, baseando suas expectativas em satisfações proporcionadas por compras passadas.

Em relação à recompra modificada, esta diz respeito a uma compra realizada anteriormente com alguma mudança, como o preço, especificações técnicas de um produto ou serviço, entre outros. Essa situação pode ocorrer por insatisfação com uma compra anterior, ou por novas tendências de mercado que podem surgir.

Por fim, tem-se a compra realizada pela primeira vez, chamada de nova tarefa ou nova incumbência, que acontece quando o produto ou serviço não foi adquirido em ocasiões passadas, tornando a situação de compra uma novidade, aumentando, conseqüentemente, o custo e os riscos envolvidos nesse processo, pois cada tarefa em direção à compra precisará ser definida pela primeira vez. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LAS CASAS, 2008; MOREIRA, 2008).

Kotler e Keller (2006) registram ainda que as recompras simples são originadas por situações de novas compras, pois estas passam por diversas fases de conhecimento, interesse, avaliação, julgamento e adoção que precisam ser registradas para geração de um histórico que permita a redução na complexidade, custos e riscos envolvidos em compras futuras.

Pode-se afirmar que os oito estágios presentes no processo de compra organizacional que foram registrados mais acima se relacionam diretamente com as principais situações de compras, através de um modelo chamado de “estrutura da grade de compra” (QUADRO 1), verificado a seguir. (KOTLER; KELLER, 2006).

Quadro 1 - Os estágios do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compras

OS ESTÁGIOS DO PROCESSO DE COMPRA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO ÀS PRINCIPAIS SITUAÇÕES DE COMPRAS			
Estágios do processo de compra	Situações de Compra		
	Nova tarefa/Recompra modificada/Recompra simples		
1. Identificação do problema	Sim	Talvez	Não
2. Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
3. Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
4. Busca por fornecedores	Sim	Talvez	Não
5. Solicitação de proposta	Sim	Talvez	Não
6. Seleção de fornecedor	Sim	Talvez	Não
7. Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
8. Análise do desempenho	Sim	Sim	Sim

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 219).

Nesse modelo, que registra os oito estágios do processo de compra empresarial, a empresa que se encontra na situação de compra pela primeira vez precisa passar por todos os estágios do processo. O objetivo é que com o aprendizado, as compras se tornem recompras simples ou modificadas, possibilitando que alguns dos estágios sejam suprimidos, economizando tempo e recursos.

Ao compreender como as situações de compra ocorrem no mercado *business to business*, torna-se importante também conhecer quem participa desse processo e quais são as suas funções, pois o número de pessoas envolvidas em uma negociação empresarial é bem maior que em uma negociação voltada ao mercado consumidor.

Dessa forma, surge o conceito de centro de compras, que inclui todos os membros participantes do processo de decisão de compra, não estabelecido por uma unidade formal dentro da organização, mas por um conjunto de papéis assumidos por diferentes pessoas. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LAS CASAS, 2008).

Esse centro é composto, então, pelos iniciadores, responsáveis por solicitar a compra de um produto ou serviço, iniciando o processo; os usuários, que irão utilizar o produto ou serviço e ajudam na definição das exigências a serem atendidas; os influenciadores, geralmente técnicos ou especialistas que influenciam a decisão sobre as alternativas de fornecedores disponíveis; os decisores, que definem a alternativa a ser escolhida, tendo autoridade para isso; os aprovadores, responsáveis pela área mais burocrática exercendo a função de formalização da compra; os compradores, pessoas que estabelecem os termos de compra e realizam as negociações finais; e os filtros internos, que são pessoas que podem evitar que informações cheguem ao centro de compras, como recepcionistas, telefonistas, entre outras funções. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; LAS CASAS, 2008).

Finalmente, ao analisar as diferenças propostas nesse estudo entre o mercado empresarial e o consumidor, torna-se possível registrar as características do marketing mix em cada um desses mercados, com o objetivo de compreender as principais especificidades do contexto *business to business* (QUADRO 2).

Quadro 2 – Diferenças do marketing mix nos mercados B2C e B2B

	MERCADO B2C	MERCADO B2B
PRODUTO	Ciclo de vida mais curto	Ciclo de vida mais longo
	Design e embalagem cruciais	Parte técnica fundamental
	Serviço geralmente autônomo	Serviço associado ao produto
	Marca do produto	Marca da empresa
PREÇO	Preço geralmente imposto	Preço geralmente negociado
	Esquemas de descontos tipificados	Esquemas de descontos específicos
DISTRIB.	Distribuição intensiva, às vezes seletiva	Distribuição mais direta, às vezes exclusiva
	Canais de distribuição mais longos	Canais de distribuição mais curtos
COMUN.	Objetivo de persuasão	Objetivo de resolução de problema
	Mensagem mais emocional	Mensagem mais racional

Fonte: Brito e Ramos (1999).

No tópico seguinte, a partir das informações registradas nesse estudo até o momento sobre o marketing de relacionamento e o mercado *business to business*, é discutida a gestão de relacionamentos com clientes B2B.

3.2 Gestão de Relacionamento com o cliente B2B

A gestão de relacionamento com o cliente surgiu simultaneamente ao *business to business*. O conceito de marketing de relacionamento foi abordado inicialmente por Leonard L. Berry, em 1983, e logo depois, por Bárbara B. Jackson, em seu projeto sobre B2B, publicado em um artigo da *Harvard Business Review*, de 1985, onde foi registrado que a atividade de relacionamento é oposta ao marketing transacional. (GUMERSSON, 2005).

Percebe-se que a necessidade de gerir os relacionamentos com os clientes foi demandada inicialmente pelo mercado empresarial, principalmente por este envolver um grande volume de transações com os clientes e um canal de distribuição mais curto,

possibilitando o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo mais eficazes. (SIQUEIRA, 2005).

Sendo assim, é sabido que grande parte da teoria de marketing de relacionamento existente e abordada nesse estudo, especificamente no capítulo 2, pode ser utilizada em mercados *business to business*. A grande peculiaridade existente é a possibilidade de fornecedores se tornarem parceiros estratégicos dos seus clientes, pela constante e volumosa troca de informações.

Moreira (2008) afirma que o antigo conceito de marketing transacional classificava as atividades de contato com o cliente em pré, durante e pós-venda. Entretanto, em economias abertas e globalizadas, no contexto B2B, o autor registra que se tornou desnecessário esse tipo de classificação, haja vista que a necessidade de se manter relacionamentos com os clientes é constante e o aumento da frequência de novos negócios proporciona um *continuum* de trocas e relações.

Esse *continuum* é orientado pelo tempo das relações, ou seja, de curto ou longo prazo. Pode-se compreender o fundamento e as dimensões desse conceito a seguir (QUADRO 3).

Quadro 3 – *Continuum* de relações comprador-fornecedor

Transações	→	Relacionamentos	→	Alianças Estratégicas
Curto prazo	→	Médio e longo prazos	→	Longo prazo
Controle pelo mercado		Controle pelo desempenho		Controle burocrático
Independência		Interdependência		Dependência
Tarefa de auxiliares		Tarefa de muitos		Posição de alta hierarquia
“Comprar”		“Integrar”		“Fazer”

Fonte: Webster (1991 *apud* MOREIRA, 2008, p. 58).

Ao analisar o quadro acima, nota-se, no extremo esquerdo, o modelo de transações puras, e no extremo direito, as alianças estratégicas, decorrentes de um processo incremental, que se move através de atividades envolvendo relacionamentos de maior ou menor intensidade e duração entre empresas vendedoras e compradoras.

Conforme as relações de compra se deslocam entre os extremos, Webster (1991 *apud* MOREIRA, 2008, p. 58) registra três fatores que devem ser observados para proporcionar um *continuum*:

- a) o movimento vai da confiabilidade completa nas forças de mercado (transações puras) para conseguir menores preços até a ausência das forças de mercado nas alianças estratégicas;
- b) deve-se notar que o comprador incorre progressivamente em custos adicionais administrativos, relativos ao acréscimo de qualidade, benefícios e serviços;
- c) observar que o relacionamento vai da pura “compra” até o oposto, no sentido de “fazer” o produto na própria organização, passando pela integração das atividades de fornecedores confiáveis.

Hutt e Speh (2002) corroboram que os relacionamentos entre empresas fornecedoras e compradoras estão posicionados em uma linha contínua, onde de um lado encontra-se a troca transacional, que tem foco somente nas negociações e em uma relação curta com os clientes, concentrando-se na troca de produtos padronizados a preços competitivos; do outro lado, a troca colaborativa, que é baseada na confiança e tem como finalidade a solução conjunta de problemas, integrando os processos das empresas envolvidas e compartilhando informações e compromissos mútuos com base em expectativas de benefícios de longo prazo; e entre os dois extremos, as trocas que agregam valor, onde as empresas fornecedoras focam em estratégias de manutenção de clientes, não somente de atração, procurando fazer com que os clientes realizem a maioria de suas compras com elas.

Dessa forma, com a necessidade constante de se manter relacionamentos em mercados B2B, percebe-se que estes se tornam mais estreitos e duradouros. Segundo Hutt e Speh (2002), as empresas fornecedoras que desenvolvem habilidades e utilizam a tecnologia para gerenciar relacionamentos com seus clientes ou desenvolver estratégias que os transformem em parceiros de negócios criam vantagem competitiva.

Hutt e Speh (2002) afirmam ainda que existem inúmeros fatores que podem afetar a eficácia das estratégias de relacionamento, como a ação de relacionamentos respondida de modo transacional por parte dos compradores, as mudanças nas necessidades dos clientes, a entrada de novos concorrentes, entre outros. Para reduzir a influência desses fatores, os autores registram que as empresas atuantes no mercado *business to business* devem estar

atentas às mudanças no ambiente externo, com a finalidade de atender os clientes de forma flexível e personalizada.

Além disso, Kotler e Keller (2006, p. 227) salientam que “quatro fatores influenciam o relacionamento entre cliente e fornecedor: disponibilidade de alternativas; importância do produto; complexidade do produto; e dinâmica do mercado do produto.”

Kotler e Keller (2006) concluem que da mesma forma que o investimento em relacionamentos por parte das empresas pode gerar grandes oportunidades de negócios, o risco envolvido se torna alto pela forte dependência criada pelas partes, além do que os investimentos são intangíveis, sendo parcialmente irrecuperáveis. A forma encontrada pelas empresas para minimizar os efeitos negativos dessa dependência se torna o uso de rígidos controles de monitoramento para facilitar o desempenho dos envolvidos.

A seguir é apresentado o estudo de caso, registrando a metodologia da pesquisa e os dados obtidos com ela para desenvolvimento do estudo, sendo possível assim uma confrontação com a pesquisa bibliográfica realizada até o momento. O objetivo foi analisar a contribuição do marketing de relacionamento para a retenção de clientes em uma empresa de tecnologia, observando as estratégias de relacionamento utilizadas pela organização.

4. ESTUDO DE CASO

A pesquisa exploratória, do tipo estudo de caso, foi realizada na empresa Localmídia, prestadora de serviços de *streaming* de áudio e vídeo na área de tecnologia, categoria novas mídias.

4.1 Metodologia da Pesquisa

A pesquisa adotada neste estudo foi do tipo exploratória, mais especificamente um estudo de caso. Para desenvolvimento do trabalho, inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas em fontes secundárias para obtenção de um embasamento teórico que permitisse a exploração do tema proposto. Em seguida, na segunda etapa, o procedimento de estudo de caso pôde ser elaborado.

Segundo Yin (2010), para construção de um estudo de caso, deve-se realizar uma pesquisa exploratória através de uma minuciosa revisão literária e investigações de eventos da vida real, reconhecendo as limitações impostas por esse tipo de pesquisa.

O levantamento bibliográfico foi feito através de obras já publicadas, como: livros, artigos científicos e publicações eletrônicas disponíveis na Internet. Esses materiais serviram para aprofundar e motivar o estudo de caso. A análise foi realizada utilizando-se métodos adequados para dados qualitativos.

O estudo de caso foi construído com o objetivo de solucionar questões específicas elaboradas no projeto de pesquisa, respondendo, essencialmente, ao problema central do estudo: como o marketing de relacionamento contribui para a retenção de clientes em empresas de tecnologia no mercado B2B?

O método de coleta de dados propõe ao pesquisador sentir e interpretar os eventos reais fazendo com que os conhecimentos adquiridos sejam do próprio pesquisador que se identifica com a construção desse saber. (MEDEIROS, 2003).

No estudo de caso, o levantamento de informações foi realizado através de entrevistas com os gestores, pesquisas em registros internos da organização e *website* da empresa, além das percepções do pesquisador. As questões foram discutidas levando em conta a revisão bibliográfica registrada nos capítulos 2 e 3.

Além disso, foi considerada relevante uma pesquisa sobre o histórico, principais serviços da empresa e o mercado em que ela atua, pois essas informações corroboram com a análise dos dados pesquisados, como será observado no capítulo a seguir.

4.2 Histórico da empresa

A Localmídia, com sede em Fortaleza-CE, foi criada em 2007 - inicialmente, com o nome de StreamCorp - com o objetivo de atender à necessidade do mercado de obter serviços de uma empresa especializada em *streaming*, termo inglês popularmente utilizado para denominar transmissões de áudio e vídeo que ocorrem através da Internet. O primeiro nome (StreamCorp) procurou traduzir esse objetivo, como uma empresa voltada ao mercado corporativo, especialista em *streaming*, transmissão.

A partir do *know-how* dos seus sócios, destacando-se o perfil empreendedor de um deles, que aos quatorze anos idealizou uma das primeiras emissoras de rádio totalmente via Internet do país, denominada iRadio, foi possível compreender a necessidade de mercado para a construção da empresa.

Durante o projeto da rádio, estando imersos como clientes de um serviço de *streaming*, necessitando de uma empresa de qualidade para distribuir o seu conteúdo de áudio via Internet, os empreendedores perceberam que esse serviço era oferecido, na maioria das vezes, como complementar a outros serviços de hospedagem, por empresas não especialistas, reduzindo, assim, sua eficácia e atendimento de qualidade. Dessa forma, tiveram a ideia de desenvolver uma empresa de abrangência nacional, especializada no que faz e com foco no suporte qualificado, aproveitando seus conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, para preencher essa lacuna, atendendo, assim, à entidades e empresas dos mais variados segmentos.

O nome Localmídia foi adotado em 2008, a partir da estratégia de uma nova unidade de negócios que disponibilizasse atendimento qualificado nas principais capitais brasileiras. Com o novo formato, a empresa conseguiu estabelecer uma melhor comunicação com seus clientes, e o slogan "Transmissões Digitais" traduziu o foco principal de suas atividades. Nesse mesmo ano, houve um grande investimento em infraestrutura e pesquisas. *Datacenters*, termo em inglês comumente utilizado para centros de processamento de dados, localizados na França, Alemanha, Espanha, Japão e Estados Unidos abrigaram a estrutura tecnológica da empresa com a finalidade de definir o local que dispusesse das melhores rotas para o Brasil, proporcionando transmissões com menores atrasos e alta estabilidade.

Esse investimento foi importante e necessário para que a empresa conseguisse se destacar, pois a Internet e os centros de processamento de dados no Brasil ainda se

encontravam precários, não dispoñdo de estrutura para suportar transmissões de áudio e vídeo, que demandavam um alto volume de processamento e tráfego de dados.

No segundo semestre de 2009, através de uma aliança estratégica com a empresa SEO Master, especialista em marketing digital, a Localmídia renovou sua identidade perante seus clientes, parceiros e demais públicos. Até então, a empresa se apresentava como "Transmissões Digitais", o que registrava seu principal foco de atividade. Porém, com o estabelecimento da empresa no mercado através de seu maior diferencial (qualidade, não só em prestação de serviços com tecnologia de padrão internacional, mas qualidade em assistência aos clientes), a Localmídia sentiu a necessidade de utilizar um novo slogan em sua assinatura. Desenvolveu-se, então, o slogan "Excelência em Streaming". Com o apoio da empresa SEO Master, a Localmídia se posicionou entre as líderes de mercado nesse segmento, conquistando espaço entre as 10 primeiras empresas mais procuradas para a palavra-chave "*streaming*" no maior sistema de buscas mundial, o Google.

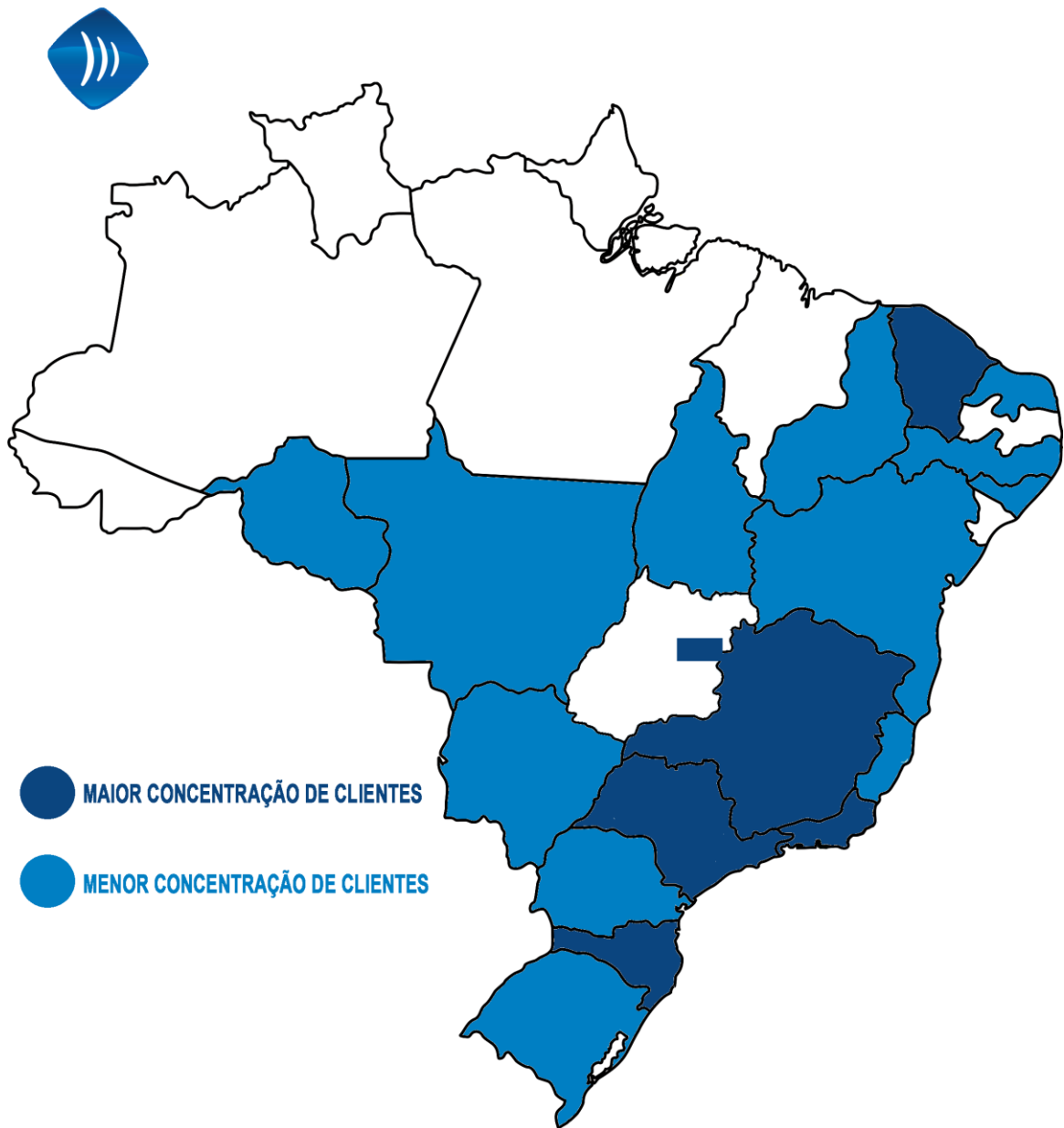
No início de 2010, percebendo a tendência do mercado em operar através de estruturas "em nuvem", os chamados *clouds*, a Localmídia também inovou toda a sua infraestrutura com softwares robustos de virtualização, que proporcionaram à empresa uma redução dos custos em quase 50%, aumentando sua lucratividade e permitindo uma maior flexibilidade no uso de novas tecnologias.

Hoje, a estrutura tecnológica da Localmídia é conectada em mais de 7 provedores nas Américas (com rotas exclusivas e diferenciadas para o Brasil), cuja escalabilidade suporta grandes demandas.

Reconhecida por seu atendimento altamente especializado, a Localmídia conseguiu ser referência em transmissões de áudio e vídeo através da Internet, auxiliando projetos que vão desde transmissões comuns de emissoras de Rádio e TV, transmissão de grandes Eventos, até a distribuição mais complexa de conteúdos de ensino à distância, que exigem segurança e disponibilidade constante.

Essa referência em transmissões online é representada (FIGURA 3) abaixo, através de um mapa que registra a abrangência nacional da empresa em relação à concentração atual dos clientes ativos por Estado no País.

Figura 3 - Abrangência de clientes ativos por Estado



Fonte: Localmídia (2013).

É verificado na figura acima que a Localmídia está presente com clientes ativos em 17 Estados brasileiros, tendo uma maior concentração no Ceará, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Distrito Federal, onde disponibiliza atendimento telefônico local e procura no longo prazo estabelecer filiais.

Dentre os clientes atendidos pela empresa, podem-se destacar emissoras de TV, como TVTEM, afiliada de Rede Globo de Sorocaba; ChefTV, um dos maiores canais de gastronomia do Brasil; emissoras de Rádio, como Rádio Record AM do Rio de Janeiro, Transamérica FM de Santa Catarina, WebRádio do Conselho Regional de Administração do

Rio de Janeiro; locais de entretenimento como o Orbita Bar em Fortaleza; e transmissão de inúmeros Eventos através da Internet, atendendo organizações como SEBRAE, VALE, REPSOL, Itaú Cultural, Instituto de Arquitetos do Brasil, Conselho Federal de Odontologia, Enfermagem e Assistência Social, Hospital do Câncer de Barretos, entre outras.

A missão da Localmídia é “ampliar o poder de comunicação de empresas e corporações através de soluções de *streaming* profissional de áudio e vídeo, dispondo de um atendimento diferenciado e personalizado, permitindo, assim, aos clientes e parceiros, desenvolver excelentes negócios na Internet.”

Pode-se perceber que a missão da empresa foca no atendimento ao cliente como um aspecto prioritário para oferecer soluções em tecnologia de *streaming*, fruto do acúmulo de *know-how* dos seus idealizadores.

A visão da empresa é “ser referência na gestão e distribuição de conteúdo audiovisual, via Internet, com qualidade e estabilidade excepcionais.”

Foram verificados os seguintes valores:

- a) franqueza e ética no relacionamento com clientes, investidores e parceiros.
- b) comprometimento com os serviços prestados no que diz respeito à qualidade e suporte técnico.
- c) velocidade em prover soluções que atendam à demanda do mercado.
- d) oferecer segurança, confiabilidade e disponibilidade conduzindo os negócios com honestidade e seriedade.

Dentre as políticas, pode-se registrar:

- a) valorizar a importância da aplicação de cada cliente
- b) realizar atendimentos de forma direta e transparente
- c) promover constantes melhorias e inovações tecnológicas.

Nota-se, ao analisar a cultura da empresa, uma profunda preocupação com a satisfação dos clientes e com a disponibilidade e qualidade dos serviços. Essa característica é observada com o propósito de, segundo idealizadores da organização, conquistar a confiança dos clientes para que seja possível integrar a tecnologia da empresa aos mais variados processos empresariais e segmentos de mercado.

4.3 Principais serviços da empresa

A Localmídia oferece serviços de gestão e distribuição de áudio e vídeo através da Internet. Em relação aos serviços de áudio, foi identificado em pesquisas no *website* da empresa, o serviço chamado “LiveRadio HD”, voltado para emissoras de rádio AM e FM que desejam ampliar o seu sinal ao vivo através da Internet, rompendo fronteiras geográficas, com qualidade de áudio em alta definição (HD) e baixo consumo de dados, excelente para o acesso através de dispositivos móveis e também computadores.

Além desse serviço, pode-se registrar, também, o chamado de “Playlist Inteligente”, que possui foco em WebRádios comerciais ou institucionais, que são emissoras de rádio que funcionam totalmente via Internet, através de um painel de gestão que permite a hospedagem do conteúdo de áudio das emissoras para ser disponibilizado vinte e quatro horas aos usuários. Esse serviço oferece recursos automatizados para organizar músicas em categorias, agendar horários de programas, comerciais, vinhetas, entre outras funções. Pôde-se constatar que esse serviço é utilizado, também, para sonorização de ambientes. Os principais casos verificados em sonorização, segundo registros internos da empresa, são o Hospital do Câncer de Barretos, referência em tratamento de câncer no Brasil, que utiliza o serviço para levar entretenimento e mensagens positivas aos internos vinte e quatro horas por dia, e a rede de lojas de roupa Skyler, de Fortaleza, que utiliza o serviço para oferecer uma programação musical padronizada sonorizando todas as lojas de suas franquias, incluindo a veiculação de promoções.

No segmento de vídeo, foi possível identificar, através do *website* e dos registros internos da empresa, o serviço chamado “LiveTV”, que atua em três categorias de aplicação distintas: emissoras de TV, que ampliam o seu sinal ao vivo utilizando a Internet, ou WebTVs, que possuem o conteúdo de vídeo gerado e distribuído exclusivamente na Internet; transmissão de eventos, que podem incluir diversos segmentos de mercado, indo desde eventos de entretenimento a palestras institucionais; e Ensino à Distância, o chamado EAD, que envolve treinamentos corporativos e disponibilização de cursos online, ao vivo ou gravados. As principais características desse serviço de vídeo são a flexibilidade de disponibilização, tornando a tecnologia compatível com praticamente todos os dispositivos móveis e sistemas operacionais disponíveis no mercado, e a segurança, oferecendo os mesmos certificados utilizados em *Internet Bankings* (SSL) para garantir a segurança de conteúdos privados, evitando cópias indevidas.

Já apresentados os principais serviços oferecidos pela empresa, no tópico a seguir será analisado brevemente o contexto de mercado em que ela se insere e identificados os concorrentes que competem diretamente com ela. Para isso, além das entrevistas com os proprietários e pesquisas nos registros internos da empresa, foram utilizadas fontes secundárias que remetem ao crescimento do mercado de músicas e vídeos online, principal foco de atividades observado nos serviços oferecidos pela empresa.

4.4 Contexto de Mercado e principais concorrentes

Segundo relatório mais recente elaborado pela empresa Cisco, denominado *Visual Networking Index forecast*, que analisa o tempo que os usuários gastam na Internet e o que eles fazem nesse período, as atividades de *social networking*, redes sociais, são as mais presentes na Internet, representando 1,2 bilhões de usuários em 2012, equivalendo a 66% de penetração na população online do planeta.

Além disso, verifica-se que o mercado de *streaming*, mais especificamente o consumo de músicas e vídeos online, possui um número um pouco menor, 1 bilhão de usuários, cada. Contudo, sua estimativa e potencial de crescimento se mostram bem superiores à atual atividade mais realizada, significando, segundo o relatório, que em 2017, o consumo de música e vídeos online tende a quase dobrar. Ou seja, em 4 anos, pode-se afirmar, por exemplo, que 81% dos usuários da Internet de todo o mundo irão assistir a vídeos online, fazendo com que, em 2017, esse serviço seja mais popular que as redes sociais mais conhecidas atualmente, *Facebook* e *Twitter*.

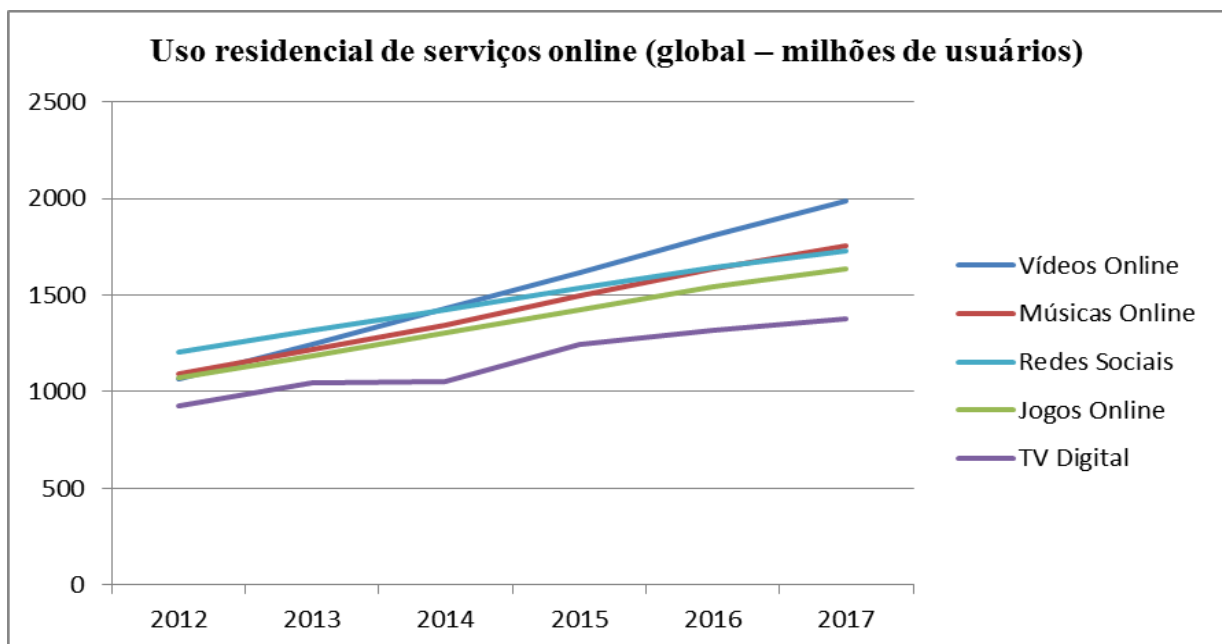
Pode-se visualizar (QUADRO 4), a seguir, o crescimento e a representatividade ano a ano das atividades mais realizadas por usuários na Internet, até 2017, segundo o relatório da empresa Cisco.

Quadro 4 - Uso residencial de serviços online (global – milhões de usuários)

Atividades/Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	%Cresc.
Vídeos Online	1066	1245	1429	1617	1811	1985	13,24%
Músicas Online	1090	1216	1347	1495	1635	1754	9,98%
Jogos Online	1070	1186	1303	1425	1545	1639	8,92%
TV Digital	928	1048	1051	1248	1316	1379	8,24%
Redes Sociais	1205	1317	1424	1536	1645	1731	7,50%
<i>Instant Message</i>	1016	1144	1178	1216	1246	1272	2,83%

Fonte: Cisco (2013).

Gráfico 1 - Uso residencial de serviços online (global – milhões de usuários)



Fonte: Cisco (2013).

Considerando as previsões acima, mesmo que elas não se concretizem completamente, percebe-se o grande potencial que o mercado de músicas e vídeos online apresenta para empresas como a Localmídia, para gerir e distribuir esses conteúdos na Internet.

Em relação aos concorrentes diretos da empresa, conforme pesquisa em registros internos da organização, observa-se a seguir (QUADRO 5), os principais e os seus focos de competição.

Quadro 5 - Principais concorrentes da empresa e focos de competição.

Concorrentes	Local/Sede	Foco do negócio	Impacto na Localmídia
SambaTech	Belo Horizonte - MG	Inovação. Plataforma de gestão de vídeos online.	Forte
Netpoint	São Paulo – SP	Infraestrutura física em transmissão de eventos	Forte
Crosshost	São Paulo – SP	Emissoras de rádio e eventos	Forte
UPX	São Paulo – SP	Emissoras de rádio e TV	Forte
InterrogacaoDigital	São Paulo – SP	Transmissão de eventos	Forte
TrueTech	São Paulo – SP	WebTV e Webcast	Fraco
Aplicanet	Rio de Janeiro – RJ	WebTV	Fraco
ZoeWeb	Goiânia – GO	Transmissão de Eventos e emissoras de TV	Fraco
AsaWeb	Curitiba – PR	Preço baixo	Fraco
CiclanoHost	Santa Maria – RS	Preço baixo	Fraco

Fonte: Localmídia (2013).

Percebe-se, conforme quadro acima, que grande parte dos concorrentes da empresa está localizada na região Sudeste do Brasil, onde se encontra também a maioria dos clientes da empresa. Diante disso, para superar as dificuldades de se relacionar com seus clientes potenciais, por estar localizada em Fortaleza, e para se destacar dos seus concorrentes, a Localmídia se especializou em desenvolver um atendimento de qualidade e individualizado através de estratégias de relacionamento, que serão discutidas no estudo mais a frente.

Peppers e Rogers (1994) foram os criadores desse conceito chamado de marketing *one-to-one*, ou marketing individualizado, utilizado pela Localmídia, que procura obter

vantagem competitiva para as empresas em relação aos seus concorrentes pela diferenciação do relacionamento com os clientes e tratamento personalizado.

Segundo pesquisas internas, o mau atendimento e o atendimento deficiente na resolução de problemas, apresentados pela concorrência, foram os fatores que mais contribuíram para que a Localmídia pudesse captar clientes da concorrência. Além de atender a esses fatores de forma satisfatória, a empresa também garante a estabilidade do serviço.

Essa informação, aliada ao *know-how* da empresa, fez com que esta buscasse se concentrar em solucionar problemas de seus clientes a partir do relacionamento, conhecendo cada necessidade deles em específico, como pode ser verificado, por exemplo, em três depoimentos que foram coletados do *website* antigo da empresa, de clientes atendidos em anos anteriores:

- a) "Quando nós optamos pela Localmídia para transmissão de vídeo via streaming, ainda tínhamos pouco conhecimento sobre esta tecnologia. O suporte técnico que a equipe da Localmídia nos ofereceu foi fundamental para nos encorajar a seguir em frente com nossos projetos. Agora transmissões de vídeo pela internet já fazem parte da nossa realidade, e dedicamos parte deste sucesso à excelente qualidade dos serviços prestados pela Localmídia." - Rafael Zobaran - Agrideal Leilões Online - São José do Rio Preto/SP – Maio de 2009.
- b) "A Localmídia tem o diferencial que toda emissora precisa, e que acabou pesando em nossas decisões de qual a empresa deveria administrar o sistema de streaming do site da emissora. Pontos imprescindíveis e que certamente você comprovará fechando parceria com a Localmídia: suporte dedicado e integral, ao ponto de que, enquanto não se tem a melhor maneira de gerar o sinal, o suporte não descansa e continuará tentando. Nós estamos numa região complicada de estabilidade de internet e numa maratona de várias horas, o pessoal do suporte ficou com a gente numa luta imensa pra ter, digamos, a melhor configuração para o streaming funcionar normalmente, ainda que haja instabilidades. Isso pra nós foi primordial e depois de ter testado 3 empresas, essa maneira de encontrar a melhor solução pra emissora, perante as dificuldades da operadora de telefonia, é algo que não havíamos encontrado nas outras empresas de streaming. Além de tudo, tem ótimos preços e planos e o suporte via Chat Online e telefone é realmente o melhor." - Simon Silveira - Rádio Energia FM 94.5 - Treze de Maio/SC – Março de 2009.

- c) “Parabenizo a Localmídia pelo brilhante trabalho, pois era tudo que estávamos precisando para nossa Rádio FM Boas Novas e para nossa WebTV. Após várias outras empresas, encontramos o local certo. Já estamos juntos há mais de 1 ano e só temos elogios ao grande trabalho oferecido. Principalmente na questão de qualidade e suporte oferecido a qualquer hora, com empenho, sempre disponível para nos atender.” - Eber Rosa - Boas Novas FM 97.1 e TV Boas - Novas Ipatinga/MG – Julho de 2009.

Sendo assim, pode-se afirmar que a empresa estudada busca criar e oferecer um valor superior através da relação com seus clientes, haja vista que atributos tecnológicos podem ser copiados ou superados com o passar do tempo. Verifica-se, nos depoimentos acima, que o suporte técnico, caracterizado como dedicado e integral, foi o principal atributo a ser ressaltado pelos clientes para promover satisfação, além da qualidade dos serviços prestados e preço justo.

Por fim, pode-se registrar, na visão de mercado dos gestores da Localmídia, que o surgimento de novas tecnologias tende a tornar os serviços oferecidos pelas empresas competidoras, no mercado de streaming, semelhantes, principalmente pela popularização de músicas e vídeos online e o surgimento de mais empresas que oferecem o serviço de modo gratuito, em troca de publicidade, fazendo com as empresas que não queiram competir por preço tenham que se especializar em oferecer um atendimento e suporte de qualidade para se diferenciar, através da construção de relacionamentos.

Diante disso, no tópico a seguir, algumas estratégias de relacionamento da empresa serão analisadas corroborando as teorias registradas nos capítulos 2 e 3 desse estudo. Para isso, informações provenientes do website, dos registros internos, e das entrevistas com os gestores serão utilizadas.

4.5 Análise das estratégias de marketing de relacionamento da empresa

No que diz respeito às estratégias de relacionamento na empresa Localmídia, como registra Vavra (1993), os clientes precisam ser identificados e reconhecidos como indivíduos, através do conhecimento de suas necessidades e expectativas, do fornecimento de canais de comunicação amplos e da demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.

Diante disso, tem-se na Localmídia, para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes e reconhecê-los como indivíduos, por exemplo, a partir do momento em que um usuário entra no seu *website*, uma ferramenta de presença online, que, de imediato, avisa ao atendimento da empresa que existe um cliente ativo, oferecendo informações sobre sua localidade, como chegou até o site, se é a primeira vez que visita, quantas vezes já retornou e o nome cadastrado no sistema, caso já tenha sido atendido anteriormente, além de todo o histórico de atendimento, monitoração de *links* que clica e a possibilidade de início de uma conversa em tempo real, que será registrada e armazenada automaticamente no banco de dados da empresa.

Dessa forma, os clientes atuais ou potenciais, além de identificados, têm o reconhecimento de suas necessidades antecipadas, como registra Peppers e Rogers (2001), tornando essa atividade parte da estratégia da empresa.

Essa antecipação de necessidades é realizada, também, de forma ativa pela empresa: esta escolhe alguns clientes para monitorar por períodos específicos, rotativamente e estrategicamente, com o objetivo de sugerir melhorias no serviço utilizado por cada cliente, identificando possíveis problemas decorrentes de má utilização ou encontrando oportunidades para oferecer novas tecnologias, sempre tentando observar a capacidade de consumo de cada cliente e sua disponibilidade em se relacionar com a empresa. Como bem observou Gordon (1998), o relacionamento constante com os clientes cria novos valores para cada cliente, gerando benefícios ao longo do tempo.

No que diz respeito ao fornecimento de canais de comunicação amplos, observado por Vavra (1993), verifica-se através do *website* da empresa, um sistema de *tickets* ou chamados para atendimentos comerciais e suporte que podem ser abertos a qualquer momento, funcionando vinte e quatro horas por dia.

A empresa oferece também uma central de atendimento telefônico unificada, com números de telefone com DDD local nas principais capitais brasileiras em que tem atuação, através da tecnologia *Voip*, tanto para atendimento comercial como para suporte, promovendo

o aumento de presença da empresa em âmbito nacional. Através desse canal, o relacionamento com os clientes pode ser personalizado e individualizado, por funcionar a partir de uma única central.

Além disso, a disponibilização de canais de comunicação amplos favorece a criação de um ambiente de interação e inovação, pois como registra Bretzke (2000), com a evolução dos consumidores, estes passaram a ser uma fonte de competência para as empresas, ao compartilharem seus conhecimentos, habilidades, sugestões e críticas. Além do que, como relata a autora, os clientes, atualmente, através da tecnologia, desejam estabelecer trocas e relacionamentos no momento que lhes convier.

Notam-se na empresa alguns casos de novos serviços que foram criados ou melhorados a partir de demandas resultantes da constante interação dos clientes com a organização, como afirma Curi (2007), que o ambiente gerado pelo constante relacionamento com os clientes favorece o desenvolvimento de soluções inovadoras, estabelecendo um local ideal para que seja possível testar novos produtos e serviços, além de alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.

Tem-se dessa forma, como exemplo na Localmídia, o desenvolvimento de tecnologias de segurança em vídeos online voltadas para cursos e treinamentos, que, inicialmente, procuravam atender a demanda de um cliente potencial em específico e resultaram no oferecimento de um serviço diferenciado para diversos outros clientes, que foram atraídos por essa nova tecnologia desenvolvida.

No que tange ao *Database Marketing*, a empresa possui um sistema interno integrado a todos os canais de comunicação da organização, inclusive de presença online, em que as informações de atendimento e financeiras são armazenadas em um único local. Dessa forma, a empresa consegue acompanhar o aumento de valor de cada cliente ao longo do tempo, como registra Vavra (1993), quando ressalta os benefícios do uso do *Database Marketing*, por meio do acesso aos dados de cada cliente e do monitoramento de suas transações financeiras, além da constante análise de novas ativações e cancelamentos, permitindo, em consequência disso, o gerenciamento seletivo de relacionamentos, com esforços direcionados para os clientes potencialmente mais lucrativos, observado por Kotler e Armstrong (2007).

Ao analisar as ferramentas registradas acima, segundo Moreira (2008), pode-se afirmar que a empresa utiliza o modelo de CRM Colaborativo, que engloba todos os pontos

de contato com o cliente e garante o fluxo de informações para todos os envolvidos no processo.

Além disso, verifica-se a formação de uma rede de valor para que a empresa consiga atender à demanda de transmissão de eventos, que necessita em algumas instâncias, de uma estrutura física local. Essa rede pode ser desenvolvida, conforme Moreira (2008), através de um *continuum* de trocas e relações (QUADRO 6).

Quadro 6 - *Continuum* de relações

Transações	→	Relacionamentos	→	Alianças Estratégicas
Curto prazo		Médio e longo prazos		Longo prazo
Independência	→	Interdependência	→	Dependência
“Comprar”		“Integrar”		“Fazer”

Fonte: Webster (1991 *apud* MOREIRA, 2008).

Nota-se, no extremo esquerdo do quadro acima, o modelo de transações puras, e no extremo direito, as alianças estratégicas, decorrentes de um processo incremental, que se move através de atividades envolvendo relacionamentos de maior ou menor intensidade e duração entre empresas vendedoras e compradoras.

Sendo assim, é constatada na empresa, através do *continuum* de relações, a formação de alianças estratégicas com empresas da área de produção audiovisual nas principais capitais brasileiras que possuem uma maior demanda para o seu serviço: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Florianópolis e Brasília. Essas parcerias, em alguns locais se estabeleceram, através do relacionamento com clientes da área de produção de eventos que, inicialmente, somente demandavam os serviços da empresa, e, com o tempo, se tornaram parceiros de negócios no atendimento a outros clientes potenciais, pelo estreito vínculo de relacionamento criado.

Com o objetivo de visualizar melhor as estratégias de relacionamento utilizadas pela empresa observando a teoria registrada no presente estudo, verifica-se abaixo (QUADRO 7) o resumo das principais estratégias identificadas na operação da Localmídia.

Quadro 7 – Resumo das estratégias de relacionamento

TEORIA	AUTORES	PRÁTICA NA EMPRESA
Marketing Individualizado	Peppers e Rogers (1994)	Orientação da organização para o tratamento personalizado dos clientes
Identificação e conhecimento dos clientes através de relacionamentos constantes	Vavra (1993)	Ferramenta de presença online integrada ao banco de dados
Fornecimento de canais de comunicação amplos	Vavra (1993)	Sistema de tickets e central telefônica unificada
Reconhecimento de necessidades antecipadas de clientes	Peppers e Rogers (2001)	Monitoramento estratégico com o objetivo de sugerir melhorias no serviço utilizado por cada cliente
Desenvolvimento de soluções inovadoras através de um ambiente gerado pelo constante relacionamento com os clientes	Curi (2007)	Criação de novos serviços como o de segurança em vídeos para Ensino à Distância
Database Marketing	Moreira (2008)	Sistema interno de banco de dados integrado a todos os canais de comunicação da organização
Gerenciamento seletivo de relacionamentos	Kotler e Armstrong (2007)	Orientação da organização para foco em relacionamentos mais lucrativos
CRM Colaborativo	Moreira (2008)	Engloba todos os pontos de contato com o cliente
<i>Continuum</i> de trocas e relações com objetivo de formação de alianças estratégicas	Moreira (2008)	Formação da rede de valor é realizada através de parcerias estratégicas com empresas da área de produção audiovisual

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que seja possível analisar a efetividade das estratégias de marketing de relacionamento, no tópico a seguir, alguns clientes da empresa serão registrados, com a finalidade de verificar o aumento de valor deles ao longo do tempo, através de dados presentes nos registros internos da empresa.

4.6 Análise dos clientes da empresa

No que tange aos clientes da Localmídia, estes são, em sua maioria, empresas da área de mídia e entretenimento, emissoras de Rádio e TV, corporações, organizações sem fins lucrativos, prefeituras e governos, conselhos de classes e instituições de ensino.

Como registrado no capítulo 3, que discute o mercado *business to business*, nota-se que o mercado empresarial possui uma maior preocupação com critérios de compra, além do que as empresas compradoras esperam ser reconhecidas por sua importância individual, com a disposição para formar vínculos interpessoais que criem uma combinação entre pessoas e processos. (GORDON, 1998).

Diante disso, para análise da efetividade das estratégias de relacionamento da empresa, foi realizada uma verificação segundo o modelo de Vavra (1993) que elenca os três principais objetivos do marketing de relacionamento. Conforme o autor, o primeiro objetivo é obter um valor pleno de duração de cada cliente. O segundo objetivo é aumentar o valor de duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano. E o terceiro objetivo é usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo.

Sendo assim, uma amostra de 10 clientes relevantes para a empresa foi selecionada para avaliar esses objetivos, detalhando a data de assinatura de cada cliente e o aumento de valor deles após 1 ano de relacionamento com a empresa. A seguir é demonstrada a relação dos clientes selecionados e os seus respectivos Estados (QUADRO 8).

Quadro 8 - Amostra de clientes selecionados.

ChefTV – São Paulo	Orbita Bar – Ceará
JRS Comunicação – Rio Grande do Sul	Grupo Rede Bom Jesus - Paraná
Rádio Meridional FM – Rondônia	Rádio Araranguá AM – Santa Catarina
Igreja Metodista – Rio de Janeiro	Hospital do Câncer de Barretos – São Paulo
Cursos Misael Montenegro - Pernambuco	IAP Cursos Online – Rio Grande do Norte

Fonte: Localmídia (2013).

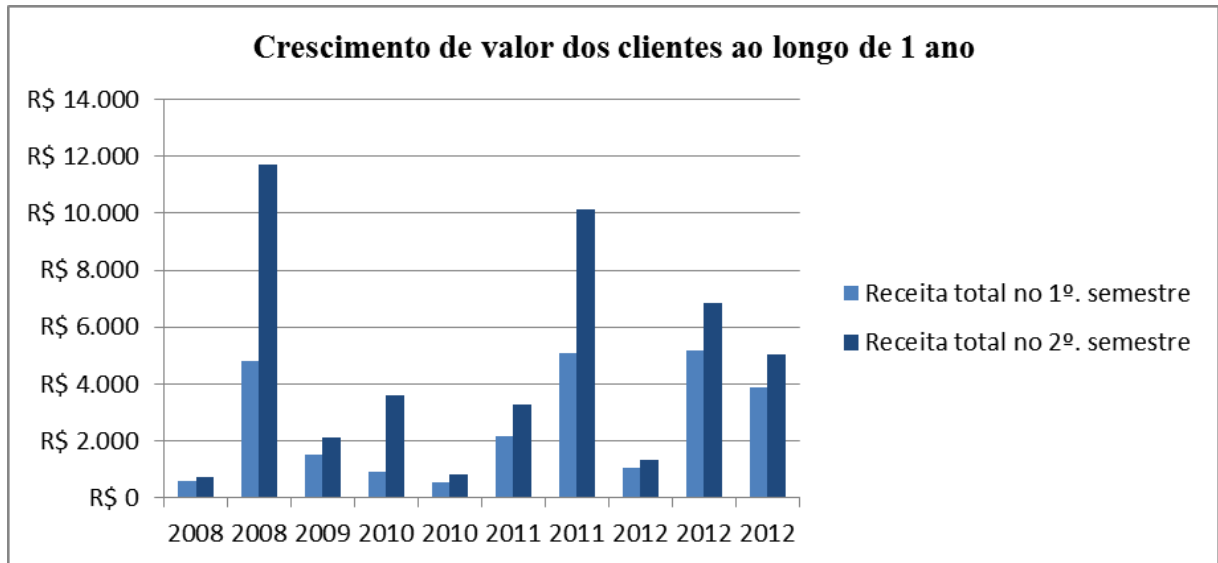
Registra-se, a seguir (QUADRO 9), a data de contratação de cada cliente e o aumento de valor deles ao longo de 1 ano de contratação, fruto de estratégias de relacionamento da empresa, segundo registros internos.

Quadro 9 – Crescimento de valor dos clientes ao longo de 1 ano.

Clientes	Data de Assinatura	Receita total no 1º. Semestre	Receita total no 2º. semestre	Crescimento (%)
Cliente 1	03/03/2008	R\$ 600	R\$ 750,00	25,0
Cliente 2	19/05/2008	R\$ 4.800	R\$ 11.700,00	143,7
Cliente 3	28/01/2009	R\$ 1.521	R\$ 2.121,00	39,4
Cliente 4	26/02/2010	R\$ 900	R\$ 3.600,00	300,00%
Cliente 5	15/04/2010	R\$ 539	R\$ 839,40	55,62%
Cliente 6	21/10/2011	R\$ 2.190	R\$ 3.290,00	50,23%
Cliente 7	15/12/2011	R\$ 5.069	R\$ 10.139,40	100,00%
Cliente 8	24/01/2012	R\$ 1.050	R\$ 1.350,00	28,57%
Cliente 9	02/03/2012	R\$ 5.190	R\$ 6.850,00	31,98%
Cliente 10	22/03/2012	R\$ 3.900,00	R\$ 5.040,00	29,23%

Fonte: Localmídia (2013).

Gráfico 2 - Crescimento de valor dos clientes ao longo de 1 ano.



Fonte: Localmídia (2013).

Percebe-se que, mesmo em anos distintos, a empresa conseguiu alavancar recursos através da retenção e aumento de valor dos clientes ao longo do tempo, mostrando que as estratégias de retenção e fidelização são utilizadas desde o início da empresa.

Além disso, pela quantidade de clientes que a empresa possui, segundo entrevistas com os gestores dela, foi possível registrar que o seu índice de retenção é de 87%, ou seja, grande parte dos clientes que contrataram seus serviços permanece ativa, favorecendo que estes adquiram novos serviços no longo prazo.

No que diz respeito aos “4Rs” do marketing de relacionamento, discutido por Claro (2006), que busca compreender as variáveis que produzem maior lucratividade a longo prazo por cliente e aumento o valor dele, nota-se que a empresa busca analisar constantemente cada “R” presente nessa teoria, relacionamentos, retenção, referência e a recuperação, através de *feedbacks*.

Em relação ao terceiro objetivo elencado por Vavra (1993), foi verificado, por entrevistas com os gestores, que há um maior investimento na manutenção dessas estratégias do que na conquista de novos clientes, pois, geralmente, os contratantes da empresa tendem a aumentar sua demanda ao longo do tempo e recomendar os serviços dela para outros do mesmo segmento.

As considerações finais acerca desse trabalho serão discutidas a seguir, assim como o resultado do problema central e a obtenção dos objetivos geral e específicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados da pesquisa, foi observado que a empresa consegue reter grande parte de seus clientes através das estratégias de marketing de relacionamento, constatando que essas práticas são realizadas desde a fundação da empresa e que há um aumento de valor dos clientes ao longo do tempo e consequente fidelização dos mesmos.

Os relacionamentos com os clientes e os canais de comunicação foram caracterizados positivamente, como verificado na discussão da pesquisa, mostrando que esses atributos foram essenciais para a empresa se destacar entre seus concorrentes, através da excelência do atendimento e qualidade técnica dos serviços prestados.

Dessa forma, considera-se que as hipóteses de que o marketing de relacionamento é eficaz no mercado *business to business* (B2B) e que a prospecção de novos clientes e a sua retenção aumenta através do uso de estratégias de marketing de relacionamento podem ser indicativas, para uma empresa de pequeno porte na área de tecnologia. Ou seja, os resultados da análise indicam que a execução de uma estratégia de relacionamento pode contribuir de forma positiva para alavancar o negócio, mesmo nos estágios iniciais.

Com isto, responde-se o problema central da pesquisa, afirmando que o marketing de relacionamento contribui para a retenção de clientes em empresas de tecnologia no mercado *business to business*, buscando a satisfação dos clientes, compreendendo suas necessidades e desenvolvendo novos meios de melhor atendê-los.

A limitação encontrada no estudo diz respeito à amostra de clientes registrados. O número de contratantes analisados representa apenas uma pequena amostra do total de clientes da empresa. O que impossibilita estender, com exatidão, os pressupostos alcançados na pesquisa para todos os clientes atuais.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória na forma de um estudo de caso em uma única empresa, este trabalho não foi conclusivo. Portanto, sugere-se que sejam realizados estudos adicionais com o mesmo tema, com uma amostra representativa e utilizando métodos quantitativos.

REFERÊNCIAS

- BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRITO, C. M.; RAMOS, C. **Relação com parceiros de negócio**. Sociedade Portuguesa de Inovação: Principia, 1999. Disponível em: <http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/experimentar.manual/1.2/cap_actual.htm>. Acesso em: 19 maio 2013.
- CLARO, Pimentel. **Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio**. *Working paper*, São Paulo: IBMEC, 2006.
- CURI, Denise. **Orientação para o mercado: a relação entre a orientação para a tecnologia e o marketing relacional**. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- D'ANGELO, A. C.; SHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras**. In: Revista de Administração Contemporânea. v.10 n.1, Curitiba, Jan./Mar. 2006.
- FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor**. São Paulo: Gente, 2000.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **BtoB – gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. Rio Grande do Sul: ArtMed, 2002.
- KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.
- _____; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall Brasil, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas. 2008.
- LOURENÇO, C. D. da S. **Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dádiva**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.
- MARQUES, Fábio. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: Nobel, 2006.

MCKENNA, Régis. **Marketing de relacionamento**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

MEDEIROS, João B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Julio C. T. **Serviços de marketing - um diferencial competitivo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **Marketing 1 to 1. CRM Series**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ROSA, Fernando de. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação: retenção e rentabilidade de clientes de bancos**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SIQUEIRA, Antonio C. B. de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Litera-Mundi, 1998.

_____; MACHTYNGER, Liz. **CRM: Marketing de Relacionamento com o cliente**. São Paulo: Futura, 2001.

URDAN, André T. **Marketing estratégico no brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VAVRA, Terry. G. **Marketing de relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.