

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

VILMA DA SILVA MARTINS

A importância do Marketing de Relacionamento na busca pela vantagem competitiva: um estudo aplicado em hotéis de São Luís – MA.

São Luís

2018

VILMA DA SILVA MARTINS

A importância do Marketing de Relacionamento na busca pela vantagem competitiva: um estudo aplicado em hotéis de São Luís – MA.

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção de nota para o título de Bacharel em Turismo.

Orientador: Anderson Miranda.

São Luís

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

da Silva Martins, Vilma.

A importância do Marketing de Relacionamento na busca pela vantagem competitiva: um estudo aplicado em hotéis de São Luís - Maranhão / Vilma da Silva Martins. - 2018. 62 f.

Orientador(a): Anderson Miranda.
Monografia (Graduação) - Curso de Turismo, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal do Maranhão, 2018.

1. Fidelização. 2. Marketing de Relacionamento. 3. Rede Hoteleira. 4. Vantagem competitiva. I. Miranda, Anderson. II. Título.

VILMA DA SILVA MARTINS

A importância do Marketing de Relacionamento na busca pela vantagem competitiva: um estudo aplicado em hotéis de São Luís – MA.

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção de nota para o título de Bacharel em Turismo.

Aprovado em: 13/ 07/ 2018.

BANCA EXAMINADORA

Professor Orientador Anderson Miranda
PhD em Gestão com ênfase em Estratégia Empresarial
Universidade Federal do Maranhão

Dr. David Bouças

Dra. Rozuila Neves Lima

DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia a toda minha família que sempre esteve ao meu lado durante esses anos de estudo.

AGRADECIMENTOS

Primeiro, agradeço a Deus em sua infinita bondade e proteção por dar-me forças e sabedoria para concluir essa jornada.

Em segundo a minha família que sempre me apoiaram na escolha do meu curso, obrigada por toda a ajuda e compreensão durante todos esses anos de estudo. Obrigada por sempre acreditaram em mim e, me encorajaram a nunca desistir em momentos de dificuldade ou fraqueza.

Em terceiro, aos mestres que contribuíram para meu aprendizado, compartilhando seus conhecimentos e vivência, foram fundamentais para o meu crescimento durante esses anos de curso. Não poderia deixar de agradecer ao orientador Anderson Miranda por sua paciência, disponibilidade, contribuição e apoio durante esses meses.

E, por último, agradeço as várias pessoas que me auxiliaram neste trabalho, a todos:

Muito obrigada!

EPÍGRAFE

“O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado de rede de marketing”. (Kotler, 1999)

RESUMO

O presente trabalho monográfico tem como intenção investigar, as teorias do marketing de relacionamento e vantagem competitiva, assim como a importância do marketing de relacionamento e as estratégias que ao serem implantadas podem trazer benefícios para a empresa. Para uma empresa o marketing de relacionamento tem um papel principal que é saber atrair novos clientes e manter os já existentes tornando sua relação com os clientes mais próxima. O objetivo geral desse estudo foi verificar sobre a importância do marketing de relacionamento na busca pela vantagem competitiva em hotéis de São Luís. Com base nisso, a pesquisa foi do tipo qualitativa adotando a forma de um estudo de caso. As informações obtidas foram através de entrevistas pessoais tendo como apoio um roteiro de entrevista contendo perguntas abertas feitas aos gerentes de hotéis, pousadas e hostels. Essa monografia é baseada na pesquisa qualitativa, foi possível concluir que embora os hotéis, pousadas e hostels analisados utilizem estratégias de marketing de relacionamento para atrair e manter relacionamentos com os clientes a longo prazo, por meio de ferramentas ou ações que beneficiem tanto os clientes quanto as empresas precisam de um estudo mais profundo, pois o marketing de relacionamento não se limita somente a fidelização dos clientes.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Vantagem Competitiva. Fidelização. Rede Hoteleira.

ABSTRACT

The present monographic work has as objective to investigate the theories of relationship marketing and competitive advantage, as well as the importance of relationship marketing and strategies that, when implemented, bring benefits to the company. For a company, relationship marketing has the main function of attracting new customers and maintaining existing ones, making their relationship with customers closer. The overall objective of this study was to verify the importance of relationship marketing in the search for competitive advantage in hotels in São Luís. Based on this, the research was of the qualitative type, adopting the form of a case study. The information obtained was through personal interviews, having as support an interview script, containing open questions asked to the managers of hotels, inns and hostels. This monograph in based on qualitative research, concludes that, although hotels, inns and hostels analyzed, use relationship marketing strategies in order to attract and maintain relationships with clients in the long term through of tools and actions that can benefit both the customers and the companies, they lack a deeper study because relationship marketing is not limited to customer loyalty.

Keywords: Marketing of relationship. Competitive advantage. Loyalty. Hotel chain.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. REFERENCIAL TEORICO	14
2.1. Marketing de Relacionamento.....	14
2.2. Estratégias & “CRM”	25
2.3. Vantagem Competitiva Sustentável.....	35
3. METODOLOGIA	45
3.1. Tipo de Pesquisa	45
3.2. Universo e Amostra.....	46
3.3. Tratamento dos dados	46
4. RESULTADOS	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1. LIMITAÇÕES DO MÉTODO	57
REFERÊNCIAS	58
ANEXO – ROTEIRO DE ENTREVISTA	61

1. INTRODUÇÃO

O mercado vem crescendo de forma rápida e, é necessário que as empresas façam mudanças e deem o devido valor aos clientes para que tenham maior espaço nas organizações, pois uma empresa só existe por causa dos seus clientes, e atualmente os consumidores estão mais exigentes e mais cientes dos seus direitos como consumidores. As empresas que buscam permanecer no mercado competitivo não podem apenas focar em produtos de qualidade ou preços acessíveis aos consumidores; é preciso que as empresas além de ter foco no mercado tenham um bom gerenciamento do seu atendimento para com o cliente.

A globalização e as novas tecnologias trouxeram com ambas a competitividade entre empresas e, isso fez com que essas empresas repensassem suas formas de trabalhar diante de um mercado tão competitivo. Essas empresas foram em busca de novas alternativas para se diferenciarem das outras empresas. Diante disso, as empresas estão priorizando conquistar a lealdade dos clientes (Demo 2010, p. 384). A competitividade tem como utilidade trazer resultados para organização ao realizar de forma eficiente as atividades propostas pela empresa com o objetivo de diminuir os custos diante dos concorrentes, ou pode ser útil para essas atividades sendo organizadas de forma única e, pode agregar um valor distinto para os clientes (Porter 1991, p. 384).

Atualmente, o marketing tem como centro de atenção a criação do valor do cliente e na construção de relacionamentos lucrativos com o mesmo. De início observa-se as necessidades e os desejos dos clientes, a partir disto, define-se os mercados-alvo que a empresa pode atender melhor e o desenvolvimento de uma importante teoria de valor através da qual a empresa pode conquistar, manter e cultivar clientes-alvo. Se uma empresa conseguir fazer isso bem, receberá os resultados dos seus esforços na forma de participação de mercado, lucros e a valorização do cliente.

O marketing vai além de uma função isolada de negócios, compara-se a uma filosofia que guia a empresa como um todo. Esse departamento não tem como criar sozinho valor para o cliente e construir relacionamentos lucrativos.

Para tal, deve-se envolver a empresa inteira e abrangendo grandes decisões para saber quem a empresa almeja ter como cliente, saber quais as necessidades dos clientes têm que satisfazer, saber quais os produtos e serviços certos tem que oferecer para os clientes, definir quais serão os preços, definir as comunicações que irão enviar e as quais parcerias ampliar. O marketing tem que ser trabalhado em conjunto com os outros departamentos da empresa e com outras organizações a longo prazo para conquistar clientes por meio do seu valor significativo.

O marketing de relacionamento tem como objetivo principal a criação de valor através da intimidade com o cliente, fazendo uma oferta adequada para ele, resultando na fidelização do cliente para com a empresa. Gordon (1998, p. 49), conceitua o marketing de relacionamento como um processo continuado de identificação e criação de novos valores para com os clientes particulares, através do compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Foram realizadas pesquisas em livros para analisar o conceito, importância e estratégias de marketing de relacionamento, assim como o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*). A justificativa para a escolha desse tema é devido a muitas empresas não darem o devido valor ao cliente e de como o mesmo quer ser tratado, a maioria das empresas só querem vender seus produtos e serviços sem se preocupar em manter os clientes. As empresas devem desenvolver estratégias que valorizem os clientes fazendo com que os mesmos sejam fieis ao seu negócio. O marketing de relacionamento vem sendo de grande utilidade e necessidade para as empresas que pretendem se destacar das demais no mercado da concorrência. O marketing de relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento a longo prazo entre clientes, se estendendo aos colaboradores da empresa, aos fornecedores, aos parceiros, entre outros. Isso tudo gira em torno de construir relacionamentos lucrativos com os clientes.

Atualmente, o mercado está exigindo que o profissional de marketing saiba criar valor e administrar um bom relacionamento com o cliente. O profissional dessa área deve atrair, com importantes teorias de valor, selecionar cuidadosamente os clientes. Após isso, devem manter e cultivar esses clientes

por meio do alto valor para o cliente e administrar com eficácia a interconexão entre a empresa e o cliente. Destacam-se as empresas que melhor utilizam o marketing, pois compreendem o mercado e as necessidades dos clientes, criam estratégias de marketing que agregam valor, desenvolvem programas integrados de marketing que valorizam e encantam os clientes e assim, constroem relacionamentos fortes com esses clientes. Nessa linha, as empresas compreendem que para obterem lucros é preciso fidelizar os clientes com estratégias que beneficiem tanto a empresa como o cliente.

O projeto nessa área busca identificar como está o perfil dos hotéis do Centro Histórico de São Luís; a maneira como eles se comportam no mercado e como é trabalhado o marketing de relacionamento, sendo relevante para a melhoria dos processos em empresas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo. A pesquisa realizada poderá contribuir como modelo para outras áreas que procuram melhorar o relacionamento com o cliente dentro de uma organização, direcionada principalmente para todos que trabalham diretamente com o público na questão da satisfação do cliente.

Determina-se, como objetivo geral: desenvolver um estudo sobre a importância do marketing de relacionamento na busca pela vantagem competitiva tendo como ênfase a realidade dos hotéis do Centro Histórico de São Luís. Dentre os objetivos específicos estão: I) apresentar as principais teorias relacionadas ao marketing de relacionamento e à vantagem competitiva; II) averiguar através de dados e informações, práticas adotadas em hotéis em São Luís; III) determinar a importância do marketing de relacionamento na busca pela vantagem competitiva.

O marketing é essencial para o sucesso de uma organização, pois sua função é lidar com clientes. Através do marketing, pode-se ter relacionamentos lucrativos com os clientes, descobrir quais são as necessidades e desejos dos clientes em um público alvo definido. Quando os clientes têm seus desejos e necessidades atendidos tornam-se clientes fiéis a uma empresa. O marketing é o responsável pelo relacionamento entre empresa e cliente por meio da criação e troca de valor um com o outro. Diante disso, Kotler (2011, p. 24) reavaliou o seu conceito sobre marketing e o redefiniu em termos gerais, onde diz que “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm

o que necessitam e desejam através da criação oferta e troca de produtos de valor com outros”. Com base nisso, o autor Robert Bartels (2011, p. 24) chegou à conclusão de que “se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reaparecerá em breve com outro nome”. Nesse contexto, pode-se dizer que o marketing foi repaginado para o marketing de relacionamento que busca a interação com o cliente, e tem como objetivo um conjunto de valores que resultará na satisfação e fidelização do cliente com a empresa.

Para fins de compreensão neste estudo, delimita-se o problema como: De que forma o marketing de relacionamento se consolida numa ferramenta capaz de fortalecer o alcance da vantagem competitiva? O estudo tem como campo de estudo a cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão, considerada como Patrimônio Cultural da Humanidade, por ser uma cidade histórica e rica em detalhes e belezas naturais, possuindo um belo conjunto arquitetônico que encanta qualquer pessoa que visite a cidade. O Centro Histórico da cidade se tornou um local muito visitado por turistas e moradores da cidade devido a esse conjunto arquitetônico e histórico que carrega consigo. Partindo desse pressuposto, foi escolhido o Centro Histórico de São Luís como local de estudo para esta monografia, levando em consideração o grande volume de visitantes que recebem. Então, delimita-se o estudo em hotéis situados no Centro Histórico para analisar através de dados e informações as práticas adotadas em hotéis dessa localidade.

A estrutura desse estudo foi elaborada de forma que a combinação das partes deste estudo funcionem de forma completa em relação ao tema escolhido. Os capítulos foram desenvolvidos da seguinte maneira: O **capítulo 1** de início faz uma breve introdução a respeito do marketing de relacionamento se estendendo para as finalidades do marketing de relacionamento até o que o cliente espera do seu relacionamento com a empresa. Em seguida, buscou-se definir o marketing de relacionamento e a importância dele. O **capítulo 2** é apresentado propostas de diversos autores com estratégias de marketing de relacionamento que é de fundamental importância para as empresas implantarem em seus negócios aumentando as chances de melhor se relacionar

com os clientes, tornando esse relacionamento a longo prazo com os clientes. E, descreve a respeito do CRM (*Customer Relationship Management*) mostrando o que é o que não verdade sobre esse assunto através de relatos de gestores de empresas, assim como o conceito. No **capítulo 3** foi dedicado a vantagem competitiva, assim como seu conceito e conceito de valor que está relacionado a vantagem competitiva, e descreve sobre as estratégias empresariais para se ter vantagem competitiva em relação ao mercado. No **capítulo 4** é apresentada a metodologia que será trabalhada nesse estudo, assim como o tipo de pesquisa, o universo e amostra e, o tratamento de dados a respeito do tema trabalhado. No **capítulo 5** foi dedicado aos resultados obtidos após um estudo aplicado em Hotéis de São Luís, Maranhão.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma síntese sobre as finalidades, conceitos de marketing de relacionamento, assim como estratégias que empresas devem utilizar ao implantar o marketing de relacionamento, através da gestão do relacionamento com o cliente. E, por fim há uma breve reunião de conceitos a respeito de vantagem competitiva.

2.1. Marketing de Relacionamento

No atual mundo globalizado, com a facilidade em comprar produtos, as empresas e funcionários foram obrigados a aperfeiçoar os seus negócios, levando em consideração as necessidades e desejos dos clientes, utilizam as estratégias de marketing para criar e manter relacionamento com clientes.

O marketing de relacionamento não tem só como finalidade a interação com o cliente, tem como finalidade também a interação da empresa com seus funcionários, fornecedores, parceiros, entre outros. O marketing de relacionamento proporciona conquistas tanto para a empresa quanto para os funcionários ou parceiros que trabalham em conjunto com a empresa.

Diante disso, analisa-se no momento presente o cliente, sendo o mesmo a razão da existência das empresas e dos serviços que oferecem no mercado. É a quem se deve atender, com o intuito de superar as suas expectativas, visando sempre resolver qualquer problema que surgir imediatamente para uma melhor satisfação e fidelização do cliente.

A empresa deve-se preocupar em criar estratégias de marketing para direcioná-las a um público-alvo, ou seja, delimitar quais os clientes irá prestar seus serviços gerando um valor para os clientes. O profissional de marketing deverá desenvolver um programa de marketing que proporcione benefícios ao seu público-alvo. Esse programa de marketing serve para ampliar relacionamentos com os clientes e fazer com que as estratégias de marketing se transformem em ações. O programa de marketing baseia-se no *mix de marketing* da empresa, que são as ferramentas utilizadas pela empresa para colocar em prática as estratégias de marketing.

O cliente de hoje não é mais o mesmo de antes, pois ele já tem conhecimento dos seus direitos e deveres. É mais exigente em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas e se preocupam se esses produtos não causam nenhuma agressão ao meio ambiente. Segundo Kotler (2006, p. 153), “os clientes de hoje em dia são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores”. Justamente, por esse motivo de que os clientes de hoje em dia não são mais como os de antigamente e mudam de empresa com facilidade quando tem ofertas iguais ou melhores que a empresa que sempre foi cliente que essa empresa deve cultivar esses clientes com estratégias de marketing lhe dando o devido valor e, o ele não migre para as empresas concorrentes.

Diante desses fatores, o cliente deve estar em primeiro lugar. Afinal, o cliente é a chave para o crescimento de qualquer negócio, e sem eles não existiriam as empresas. E, para que isso ocorra deve-se recorrer a estratégias como: atendimento diferenciado, através da qualidade dos serviços oferecidos como vantagem competitiva de uma localidade ou empresa, visando buscar e conquistar os clientes.

O marketing de relacionamento está em um processo de evolução e no momento virou o centro das atenções de muitas empresas, pois foi uma maneira que as empresas encontraram de fazer com que seu negócio se mantenha no mercado e, devido a isso é preciso saber diferenciá-lo de outras maneiras de fazer marketing. Diante dessas circunstâncias uma empresa deve abrir mão do modelo tradicional de relacionamento, com o propósito de cativar o cliente. Para tanto, vejamos:

Diante da multiplicidade de informações disponíveis e da dificuldade para a manutenção de uma base de consumidores fiéis, as empresas passaram a investir em atividades de relacionamento com seus consumidores, que são normalmente conhecidas como Marketing de Relacionamento, que procuram oferecer benefícios e não apenas vender produtos (MINADEO, 2009, p. 217).

Uma empresa deve se preocupar em oferecer produtos e serviços que beneficiem os clientes e não empurrar produtos e serviços com o intuito de apenas vender e obter lucros, mas sim desenvolver atividades de relacionamento com os clientes após as vendas, desenvolvendo ferramentas

para medir o grau de satisfação dos clientes e, assim manter um relacionamento com ele até torná-lo um cliente fiel. Nessas circunstâncias, diversos autores apresentam conceitos sobre marketing de relacionamento.

Primeiramente o marketing de relacionamento foi desenvolvido pelo professor Evert Gummenson e, para ele marketing de relacionamento é “a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores em relação a uma determinada marca” (COBRA, 2009, p. 27). O autor Berry (2000, p. 19) é considerado um dos precursores do tema, para ele “marketing de relacionamento é atrair, manter e realçar – numa empresa orientada para multisserviços – o relacionamento com clientes”. Os autores Evans e Laskin (1994, p. 33) definem marketing de relacionamento como “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com cliente atuais e em perspectiva de forma de comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. Os autores Cravens e Piercy (1994, p. 33), dizem que o “marketing de relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua e interdependência”. Os pontos de vistas desses autores em relação ao marketing de relacionamento são bem parecidos, há alguns que estendem um pouco mais o conceito de marketing de relacionamento, mas não deixam de ser a mesma ideia sobre o assunto. Por isso, muitos concordam ao dizer que marketing de relacionamento é uma ferramenta que funciona para criar laços a longo prazo entre o cliente e a empresa, através do trabalho em conjunto entre vendedores e compradores com objetivos próprios visando a criação de valor dos clientes.

Moorman et al. (1992, p. 132) definem marketing de relacionamento como “um desejo contínuo em manter um valioso relacionamento”. Já Morgan e Hunt (2010, p. 6) que também escreveram sobre o tema, propuseram estender de forma correspondente ao marketing de relacionamento, não limitando somente a clientes diretos. Para eles, “o marketing de relacionamento se refere a toda atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”. Diante disso, o marketing de relacionamento tem como desejo valorizar o relacionamento e, não busca somente criar relacionamentos a longo prazo entre clientes, mas também entre fornecedores, distribuidores, parceiros de marketing, entre outros. E, esse relacionamento visa

ser satisfatório mutuamente para ambas as partes, somente assim poderá conquistar e manter negócios com as partes interessadas. E, assim poderá construir grandes parcerias tanto no campo econômico e social, assim como no técnico entre essas partes interessadas. Através do *Dicionário enciclopédico de marketing*, há uma definição ampla deste termo:

O termo é mais utilizado para descrever uma abordagem a estratégia de marketing a longo prazo, em se desenvolver e manter relacionamentos com clientes é visto como de importância fundamental, contrária à abordagem de uma única venda [...]. Marketing de relacionamento tem sido usado para indicar o desenvolvimento e enriquecimento dos relacionamentos que vão além dos clientes diretos (LEWIS; LITTER, 2010, p. 19).

Diante desse conceito, marketing de relacionamento além de ser útil para o relacionamento a longo prazo com os clientes, serve também para outros relacionamentos que a empresa possui sendo eles entre os colaboradores da empresa, assim como os fornecedores, entre outros para que sejam fortalecidos os laços entre cada um envolvido na empresa.

O marketing de relacionamento é um sucessivo processo de identificação de novos valores com clientes individuais que compartilhem de seus benefícios e, que sejam prolongados por uma vida inteira de parceria. Porém, o ponto central do marketing de relacionamento é o cliente independente das estratégias de marketing que a empresa possui. Vejamos o conceito sobre marketing de relacionamento:

O marketing de relacionamento cria novo valor para os clientes e esse valor deve ser compartilhado também entre produtor e consumidor, ou seja, através do marketing de relacionamento uma empresa pode reconhecer que os clientes não são apenas compradores. Em decorrência disso, é exigido da empresa que o foco principal seja o cliente independente da sua estratégia de marketing, para isso a empresa necessita de grandes e contínuos esforços dos colaboradores, construindo assim uma cadeia de relacionamentos dentro da empresa para lembrar os devidos valores dos clientes (GORDON, 1998, p. 48).

O marketing de relacionamento como uma forma diferenciada de ajustar as ferramentas que já existem no marketing e saber administrá-las de forma correta. Vejamos outro conceito:

Marketing de relacionamento usa de técnicas e processos de marketing, através de vendas, comunicação e cuidado para com os clientes, dessa maneira, os clientes podem ser classificados de forma única e nominal; criar um relacionamento entre empresa e cliente, relacionamento esse que é prolongado através de muitas transações,

ao administrar esse relacionamento traz um benefício tanto para o cliente quanto para a empresa (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 49).

Partindo do pressuposto de que o foco é o cliente, essa prática de marketing de relacionamento exigirá da empresa uma disposição em conhecer os clientes, saber o que pensam, sentem e aceitam. Os conceitos citados acima pelos autores Stone e Woodcock só farão sentido se a empresa conhecer profundamente o seu cliente. Devido a isso, esses mesmos autores descrevem o marketing de relacionamento para clientes como:

Nós achamos você, passamos a conhecê-lo, mantemos contato, tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer – não apenas em termos de produto, mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você e verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos. Desde que, naturalmente, isso seja vantajoso para nós (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 49).

Borba e Campos (2003, p. 50), afirmam que o marketing de relacionamento não são transações, são conceitos e modelos de estratégias. Através do marketing de relacionamento se gerencia o conhecimento voltado para clientes e parceiros. A partir disso, são criadas estratégias para identificar e personalizar o atendimento ao cliente. Para o marketing de relacionamento a fidelização dos clientes une o processo filosófico ao processo de parcerias estratégicas para que se tenha uma satisfação por parte desses clientes, estabelecendo um eixo central nesse processo que consiste no desafio de conquistar e manter clientes.

Através desses conceitos pode-se dizer que o marketing de relacionamento só funciona quando quem o gerencia pode trazer propostas que beneficiem o cliente, para que esse cliente perceba que vale a pena consumir o produto, ou seja, há uma troca entre cliente e fornecedor, sendo que a empresa sempre tem que compreender as necessidades do cliente, tornando assim o cliente sempre fiel à sua empresa.

O marketing de relacionamento abrange desenvolver o tipo certo de relacionamento entre cada grupo. O marketing não deve se prender somente a gestão do relacionamento como cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), mas deve também se preocupar com a gestão de relacionamento dos parceiros (PRM – *Partner Relationship Management*) que faz parte os principais elementos: o cliente, os funcionários, parceiros de marketing (canais,

fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira que são os acionistas, os investidores e os analistas (KOTLER, 2006, p. 16).

O marketing de relacionamento deve resultar em um único objetivo que é conhecido como rede de marketing. Sendo que a rede de marketing é formada pela empresa e aqueles que a apoiam como: cliente, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros, com quem a empresa construiu relacionamentos profissionais recíprocos compensadores. Devido a esse fator, acredita-se que a concorrência no mercado não é entre empresas e, sim entre redes de marketing, sendo que, quem vencerá será a empresa que construir a melhor rede de marketing. Para o princípio operacional de uma empresa, a mesma deve construir uma rede de relacionamentos com os públicos interessados que terá como consequência os lucros para ela (KOTLER, 2006). O marketing de relacionamento não se limita somente ao relacionamento com os clientes para mantê-los por um longo prazo na empresa, essa descrição do autor afirma que o marketing de relacionamento é útil para construção de relacionamentos entre a empresa e seus funcionários, assim como, fornecedores, distribuidores, revendedores, entre outros.

Para que o marketing de relacionamento funcione a empresa deve estar disposta a mudar e, essa mudança tem que começar no marketing que a empresa oferece para seu público adequando-o conforme a expectativa do cliente, essa mudança deve ocorrer também no interior da empresa através dos funcionários, fornecedores, distribuidores, entre outros. Partindo dessa ideia, Bitner (1995, p. 312) acredita que os funcionários que estão à frente da empresa, podem ser considerados como os representantes da empresa no momento da interação entre a empresa e o clientes, ou seja, nesse ato de reciprocidade entre empresa e cliente só é possível através dos funcionários que mantêm um contato direto com os clientes da empresa.

Sabe-se que atualmente o marketing de relacionamento não é somente utilizado na relação entre a empresa e o cliente, é importante destacar que essa visão e estratégia sejam utilizadas em toda a empresa, tanto no relacionamento interno que é entre empresa e colaboradores quanto no relacionamento externo que é entre parceiros, fornecedores, intermediários, acionistas, entre outros.

Para uma empresa é importante investir nos relacionamentos entre colaboradores e parceiros para que a empresa obtenha um melhor resultado no processo de relacionamento com o cliente. Para tanto, destaca-se que:

O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos duradouros e que sejam satisfatórios entre clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros na área de marketing para fins de conquistar ou manter negócios com os mesmos. Isso faz com que se construa ligações econômicas, técnicas e sociais entre cada grupo dessa rede de relacionamento. Através do marketing de relacionamento é possível cultivar o tipo certo de relacionamento com cada grupo. O marketing não se preocupa em gerir somente o relacionamento com o cliente (*customer relationship management* – CRM), mas se preocupa também em gerir o relacionamento com os parceiros (*partner relationship management* – PRM), sendo eles: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros do setor financeiro (acionistas, investidores, analistas) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 48).

Assim, reforça-se a ideia de que através do marketing de relacionamento a empresa pode construir relacionamentos duradouros entre os clientes, fornecedores, distribuidores e com outros parceiros que assim desejar, com o intuito de manter negócios a longo prazo sendo satisfatório para cada um.

Os autores concordam entre si que devido ao aumento da concorrência incluindo o aperfeiçoamento da tecnologia, os clientes tem muito mais opções do que possuíam antes. Diante disso, Payne (2006) afirma que a diferenciação de um serviço torna-o excelente, notável e durável. A competitividade só será útil através do entendimento das expectativas, prioridades e comportamento do cliente.

Para Zineldin (2006, p. 385), toda empresa necessita criar relacionamentos com os clientes e confiar a ele um valor superior ao seu produto central. Ou seja, de nada adianta ter produtos com uma alta oferta de valor ao cliente se a empresa não estender um relacionamento com esse cliente. Sem um relacionamento com a empresa, o cliente fica tentado diante de qualquer oferta que tenha valor maior e, isso faz com que o cliente naturalmente abandone a empresa. Diante disso, McKenna (1999, p. 384) divide em duas partes o novo padrão do marketing, para ele esse marketing baseia-se na relação, no conhecimento e na experiência. A experiência proporciona ao marketing uma relação, desperta a criatividade das empresas, fazendo com que “as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e

desenvolvem um sistema de análise de feedback (retorno)". Quando há uma relação entre cliente e empresa, desenvolver-se laços emocionais que proporcionam negócios, fazendo com que ambas as partes se entendam melhor as necessidades uma da outra e, dessa reciprocidade criam-se relacionamentos fortes. O cliente no momento em que mantém um contato com uma empresa e sente que essa empresa está dando-lhe o devido valor, ele se sente especial, sendo assim, haverá a possibilidade de um relacionamento entre ambos (GRÔNROOS, 2003).

A relação que a empresa tem com o cliente proporciona a ela um conhecimento e uma experiência e, essa experiência proporciona ao marketing manter relações entre ambos, dessa forma, ativa a criatividade da empresa, faz com que ela se envolva mais com o cliente dedicando-se a agradá-lo, despertando assim o desejo de monitorar as empresas concorrentes em busca de retorno. Essa relação entre empresa e cliente cria vínculos entre eles, esse relacionamento entre ambos faz com que se entendam melhor nos negócios, expõem suas necessidades resultando em relacionamentos fortes. Mishra e Mishra (2009, p. 130) acreditam que o marketing de relacionamento presta uma assistência a empresa ao gerenciar de modo que confirme as interações com os clientes e, dessa maneira mantém a competitividade. Por essa razão, uma empresa tem saber gerenciar corretamente como interagir com seu cliente para que se tenha um relacionamento com ele.

O autor Vavra (apud DEMO, p. 47), faz uma introdução em relação ao pós-marketing. Relata que partindo do ponto de vista do cliente, o início de um relacionamento é feito através de uma compra. Sendo assim, continuar interagindo depois do pós-venda é muito importante para o pós-marketing e se faz tão necessário quanto à venda, isso se a empresa pretender ter relações futuras com esse mesmo cliente quando surgirem oportunidades em outros negócios. Desse modo, o marketing, deve mudar a sua mentalidade de "completar uma venda" para a de "iniciar um relacionamento". Pode-se dizer que esse é o ponto chave para que o marketing consagrado tenha sua entrada para o marketing de relacionamento. Essa hipótese leva a crer que um relacionamento entre empresa e cliente tem seu primeiro contato através da compra, a empresa deve manter contato com o cliente após a venda e criar

oportunidades de relacionamentos futuros com esse mesmo cliente para mantê-lo fiel a empresa. O marketing precisa inovar e mudar aquela ideia de só vender para a de criar um relacionamento com um cliente, fazendo com que haja uma transição daquele marketing já conhecido por muitos para o marketing de relacionamento.

O autor Wing (1998, p. 47) lembra que a qualidade, a eficiência e o preço, não são as únicas formas de conquistar clientes, cada empresa deve ter como finalidade relacionar-se bem com seu o seu cliente para que sua satisfação seja garantida. O autor afirma ainda que os clientes satisfeitos se tornam clientes fiéis a empresa e, ainda fazem a famosa propagada boca a boca tanto para amigos quanto para familiares. Sendo assim, uma empresa deve ter como objetivo principal conquistar e manter clientes, pois eles são fundamentais para a existência de uma empresa. Muitas empresas acreditam que para conquistar um cliente deve possuir produtos de qualidade, desenvolver um trabalho de modo eficaz ou ter preços baixos são as única formas de conquistar cliente, mas não é, uma empresa deve se relacionar bem com o cliente e satisfazê-lo, pois um cliente satisfeito torna-se leal a empresa e, quando tem a oportunidade divulga para a sua rede de relacionamento como foi o atendimento ou serviço prestado dessa empresa. Já para Cobra (2010, p. 24), “nem sempre um cliente satisfeito é um cliente leal, aliás, diga-se de passagem, um cliente nunca está totalmente satisfeito. Apenas quando um cliente está encantado, ou seja, muitíssimo satisfeito, pode se dizer que ele tem uma certa afinidade com a marca do produto ou serviço”. Percebe-se que Cobra se opõe diante da afirmativa de Wing. Para Wing a empresa deve satisfazer os desejos e necessidades dos clientes para que ele seja leal a empresa, enquanto Cobra acredita que um cliente satisfeito nem sempre será leal a empresa, já que um cliente geralmente não fica totalmente satisfeito, o máximo que pode haver é uma afinidade com o produto ou serviço oferecido pela empresa. Sendo assim, há uma certa contradição em relação a lealdade do cliente.

Muitos clientes não tem certeza do que realmente querem comprar, a empresa além de descobrir o que o cliente deseja, também tem que descobrir o que o cliente quer ter para poder satisfazê-lo. E para que isso aconteça a empresa precisar investir em tecnologia e, para driblar a concorrência, é

necessário a melhora continua dos produtos e serviços para empresa, para que a mesma crie valor. O que influencia muito no momento da escolha de um produto de maior valor é a não-satisfação do cliente que é favorecido no ato da compra. Por esse motivo define-se satisfação como:

O sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado de um produto em relação às expectativas existentes no momento da compra. As pessoas que estiverem plenamente satisfeitas estarão menos propensas a mudanças do que aquelas que estiverem apenas satisfeitas estarão propensas as mudanças. Portanto, a elevada satisfação ou o encanto cria uma afinidade emocional com a marca, não apenas na esfera de preferência racional, mas resultando uma alta lealdade do consumidor (KOTLER, 2010, p. 22).

Reichheld (1996, p. 385) diz que “clientes no longo prazo compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição”. Dando seguimento a essa linha de pensamento, os autores Demo e Ponte (2008, p. 385) afirmam que custa muito mais caro conquistar clientes do que mantê-los. Ou seja, há empresas que preferem manter clientes antigos pelo baixo custo que terão do que conquistar novos clientes já que os custos das empresas se elevam mais que o dobro. Empresas acreditam que há mais vantagens em manter clientes antigos pelo baixo custo que esses clientes trazem a elas e, ainda podem trazer novos clientes devido a propaganda boca a boca, que só será possível devido a um bom atendimento da empresa para com os clientes. Enquanto que conquistar novos clientes gera para a empresa um custo maior.

O marketing de relacionamento é considerado como uma ferramenta que visa criar valor através da intimidade com o cliente fazendo com que a oferta seja tão adequada, ao ponto de que o cliente opte por continuar sendo fiel à mesma empresa. Isso faz com que a empresa conheça o cliente profundamente eliminando todas as possibilidades que o cliente tem em buscar outro fornecedor, pelo fato de que está sendo bem atendido nessa empresa não terá a necessidade de procurar por outras empresas. Para uma empresa atingir esse objetivo, ela deve prezar por um bom atendimento e possuir uma estratégia de relacionamento direcionada ao seu público-alvo.

Payne (2006, p. 384,385) enfatiza dois pontos importantes no marketing de relacionamento, o primeiro ele diz que só é possível ter um ótimo

relacionamento com os clientes a partir do momento que a empresa tem um bom gerenciamento do relacionamento entre os colaboradores e, o segundo são as técnicas de marketing utilizadas com os clientes que podem ser utilizadas no gerenciamento de relacionamentos dos colaboradores da empresa. Nesse contexto, é correto afirmar que o marketing de relacionamento gira em torno de todos que compõem uma empresa.

Diante disso, o autor Grøngroos (2003, p. 385), ressalta que “a responsabilidade de desenvolver e manter relacionamentos com clientes, chamada de marketing, já não está unicamente relacionada com o departamento de marketing e com o diretor de marketing”. Todos os colaboradores da empresa tem que se envolver em um único objetivo que é o relacionamento com o cliente e não se limitar somente ao departamento que é responsável pelo marketing. Assim, todos contribuem para um bom relacionamento com os clientes.

Ambos autores Ravald e Grøngroos (1996) comentam que marketing de relacionamento serve de base para as empresas ampliarem relacionamentos a longo prazo com os clientes, esse relacionamento é recíproco, desde que seja válido e traga benefícios para ambas as partes, com isso, as empresas tem como objetivo aumentar seus lucros através da melhoria dos serviços oferecidos aos clientes. Para Mckenna (1993) estrategicamente falando sobre marketing de relacionamento, a empresa ao colocar o cliente em primeiro lugar deve mudar o papel do marketing que é de manipular os clientes e passar a cativar verdadeiramente os clientes.

O autor Gwinner et al. (1998) depois de pesquisas realizadas com consumidores afirma que o relacionamento com fornecedores de serviços não buscam somente a satisfação na entrega dos serviços, eles esperam desses relacionamentos benefícios que resultem em vínculos sociais, tratamento personalizado e o principal de todos a confiança. Esse mesmo autor afirma ainda que o benefício da confiança é fundamental no relacionamento entre empresa e cliente (cf. GWINNER et al., 1998). Nesse contexto, para o autor Hennig-Thurau et al. (2002), esse benefício da confiança é ocasionado pela percepção dos clientes gerando nos mesmos uma ansiedade que só é reduzida após o encontro do serviço, aumentando assim o conforto do cliente. Isso faz com que haja um aumento na confiança reconhecida no fornecedor de serviços avaliando a

diminuição dos riscos (BERRY, 1995; BITNER, 1995). Gwinner et al. (1998) fortalece as ideias dos autores Sheth e Parvatiyar (1995), assegura que os relacionamentos a longo prazo faz com que os consumidores diminuam as opções, sendo assim, auxiliam na diminuição de riscos através da confiança que foi oferecida durante esse relacionamento.

As empresas têm que ter muito cuidado ao construir relacionamentos com os clientes. No início do relacionamento, a satisfação do cliente tem que ser essencial, porque se suas expectativas não forem correspondidas desde o início do relacionamento, o tempo de permanência com a empresa será o mínimo possível (Bolton, 1998). Diante disso, vale destacar a ideia do autor Vavra (1993), onde diz que o principal meio para manter relacionamento de longo prazo com o cliente é a interação da empresa com ele para aumentar a satisfação do cliente.

Para os autores Reichheld e Sasser (1990, p. 385), na proporção que o relacionamento entre cliente e empresa aumenta, os lucros da empresa também aumentam. “As empresas podem aumentar seus lucros em quase 100%, retendo apenas mais 5% de seus clientes”. Os autores ainda justificam que clientes que continuam mais tempo na empresa geram lucros a mais a cada ano que passa.

2.2. Estratégias & “CRM”

Para que o marketing de relacionamento tenha sucesso a empresa precisa ter visão estratégica que crie valor para todos os clientes da empresa. Nessa linha, autores expõem suas estratégias de marketing de relacionamento com o intuito de obter relacionamentos que gerem lucros a longo prazo. Para Payne (2006, p. 386) há cinco processos que são cogitados como processos-chaves que são de grande relevância para o gerenciamento de relacionamento, sendo esses processos: (1) o desenvolvimento das estratégias; (2) a criação de valor dos clientes; (3) a integração de múltiplos meios; (4) o gerenciamento da informação; e a (5) avaliação de desempenho. Já o autor Grönroos (2003, p. 386) para que uma empresa tenha uma gestão de relacionamento bem sucedida deve ter como princípios estratégicos três condições necessárias estipuladas respectivamente: (1) atribuir uma definição nova para o negócio, ou seja, defini-

lo como um negócio de serviço; (2) perceber externamente a instituição como um gerenciamento de processos e não do ponto de vista viável; e (3) designar parcerias com outras empresas que tenham objetivos iguais e uma organização que cuide completamente do processo de serviço. Esse mesmo autor ainda lista três meios para alcançar uma estratégia de relacionamento, sendo eles: (1) conquistar clientes através de contatos sem intermediários; (2) desenvolver um banco de dados; e (3) adicionar um sistema de serviço que seja voltado para o cliente. Essas estratégias de marketing melhora o relacionamento com o cliente, gera uma criação de valor para o cliente, a empresa tem a oportunidade de avaliar como está sendo o seu desempenho no mercado. Estratégias de marketing possibilitam a empresa uma melhor organização dos seus serviços oferecidos ao seu público-alvo.

Diante disso, tem-se a seguinte análise observativa, o *database marketing* é considerado o “coração” do marketing de relacionamento. Sendo ele o responsável pelo armazenamento e pelo movimento das informações que são feitas dentro da organização, por esse motivo é considerado sistema central capaz de desenvolver estratégias de relacionamento. Entende-se por *database* (bancos de dados) como um conjunto de dados que ficam arquivados em um sistema que dá acesso a relação recíproca entre a empresa e o cliente, permitindo que todos os dados arquivados sejam passados, possibilitando obter informações valiosas para o negócio (Zenone 2010, p. 52). Para os autores Kotler e Keller (2006, p. 52) um banco de dados de clientes é um conjunto de dados referentes a clientes atuais ou potenciais, atualizados, acessíveis, uteis e preparados para o marketing, sendo geradores de indicativos, vendas de produtos, serviços e manutenção de relacionamento com os clientes. Nessa sequência o *database marketing* tem como método construir, manter e usar os bancos de dados de clientes assim como outros registros de posse da empresa de produtos, fornecedores e revendedores para que possa manter negócios e construir relacionamento com o cliente. A partir desses conceitos, entende-se que quanto mais informações a respeito do cliente a empresa tiver acesso, mais possibilidades ela terá de desenvolver estratégias de marketing para alcançar bons resultados.

Em termos gerais, as empresas não sabem organizar de forma correta os dados que tem a respeito do cliente, possuem muitos dados e não informações que são armazenados e não organizados, são utilizados para fins de faturamento, cobranças, entrega, contas a pagar e a receber, é utilizados em estoques, entre outros, ou serve apenas como um cadastro de clientes qualquer, mas que em geral não tem relevância alguma para a empresa. Algumas empresas fazem cadastro dos clientes como nome, telefone, endereço e outras informações irrelevantes só para ter controle de quem entra ou sai da empresa ou que produtos e serviços estão sendo utilizados pelos clientes.

Depois desses conceitos determina-se três funções básicas do *database*:

(1) Receber os dados provenientes dos diversos pontos de contatos da empresa: o *database* deverá receber informações dos pontos de contato que a empresa disponibiliza ao mercado como o Serviço de Atendimento a Clientes (SAC), *e-mail*, Internet, fax, vendedores entre outros. É de grande importância que o sistema receba informações sobre o mercado e, essas informações devem estar disponíveis em outros sistemas da empresa, sistematicamente relacionados ao de cobranças, de vendas e financeiro; (2) Armazenar e tratar adequadamente os dados: o banco de dados deve ser armazenada e desenvolvido a partir de um padrão, permitindo a análise de informações. É importante que os dados estejam atualizados, completos e organizados de maneira impecável para que seja feita uma análise precisa desses dados; (3) Disponibilizar as informações para todas as áreas organizacionais: as informações contidas no banco de dados devem estar à disposição de todas as áreas organizacionais tendo como propósito fazer com que a empresa gire em torno do cliente, permitindo assim que cada área visualize o perfil do cliente para que possa desenvolver uma estratégia apropriada (ZENONE, 2010, p. 51).

Em relação ao *database*, no mínimo deve implicar a administração de um sistema computadorizado de dados contidos para estabelecer uma relação entre empresa e cliente em tempo real que compreenda atualizações e dados importantes sobre o cliente. Este recurso serve para identificar os clientes indicados possibilitando o desenvolvimento de estratégias de relacionamento (ZENONE, 2010, p. 52). Os clientes indicados são segmentações de clientes que a empresa delimita para que sejam divididos em grupos. Ou seja, a empresa deve dividir os clientes ou agrupá-los para desenvolver estratégias de relacionamento de acordo com cada grupo e assim criar estratégias que se adequem a cada um deles.

É essencial para o *database* um sistema de gerenciamento de banco de dados (SGBD), que é um software com particularidades que auxiliam na abordagem, na organização e na análise dos dados para que ele cumpra com sua função. Existem diversas utilidades para que o *database* cumpra seus objetivos, sendo eles: facilita nas campanhas de comunicação, é capaz de ajudar no desenvolvimento de novos produtos ou pode ajudar na redução de custos, ajuda com as vendas, é uma ferramenta de grande utilidade para fidelização, auxilia na elaboração de várias estratégias de marketing como o *cross-selling*, ou *up-selling*, entre outros. Através disso, cada área pode definir seus objetivos ou essas áreas podem se unir e decidir por objetivos em comum. Depois desses conceitos a respeito dos objetivos é preciso delimitar quais informações serão úteis e as origens de informações que estão à disposição. Com isso, a empresa terá a oportunidade de reunir informações a respeito do perfil do cliente, dados cadastrais, desempenho, possíveis compras a serem feitas e outras informações sobre o histórico relacional. As informações devem estar ligadas aos objetivos para que o banco de dados não se torne um bando de dados (ZENONE, 2010, p. 53, 54). Ou seja, essas informações devem estar ligadas uma por uma evitando que o banco de dados não se torne um amotado de informações sem utilidade alguma para a empresa.

Após isto, é necessário ir em busca dos recursos tecnológicos que serão capazes de auxiliar nas estratégias. Esses recursos tecnológicos são necessários para saber se as ações de relacionamento estão evoluindo ou não, porque dependendo do negócio o banco de dados pode se resumir a uma lista contendo apenas números de telefones, uma relação com endereços ou folhas de anotações. A tecnologia cada vez mais avançada possibilita as empresas melhorar o atendimento ao cliente e, esse cliente obtém uma resposta mais rápida da empresa. Observa-se que:

A tecnologia de banco de dados tanto no *data warehouse* como no *database* utilizam o marketing possibilitando a conservação de um número crescente de dados integrados, como a realização de simulações das atividades da empresa, projetando assim situações e relacionamentos, dessa forma, transforma dados brutos em dados acessíveis para obter informações do mercado (BRETZKE, 2000, p. 55).

Ao implantar o *database* uma empresa primeiramente muda-se o foco no produto e passa-se a dar mais importância ao relacionamento com o cliente.

Porém, há empresas que mesmo implantando o *database* continuam com foco no cliente e não se preocupam com o cliente. De nada adianta investir em tecnologia se empresa não muda de foco e se adaptar as regras que são utilizadas no banco de dados. Por esse motivo que muitas empresas fracassam ao implantar o banco de dados, pois não faz uso correto dele. O banco de dado proporciona ainda o controle e auditoria, ou seja, ao implantar o *database* a empresa tem os resultados financeiros, administrativo e estratégias referentes ao mercado. Esse situação possibilita a empresa se os objetivos que foram definidos nas estratégias estão sendo alcançados assim como verificar se ações estão sendo colocadas em prática.

Segundo o autor Stone (1998, p. 58), a implementação do Marketing de Relacionamento dentro da empresa divide-se em quatro etapas: desenvolvimento e análise estratégica; estratégia de informações e gestão de clientes; planejamento de marketing interno; e ativação e adaptação.

Para Zenone (2010, p. 59) na primeira fase, tem-se o Desenvolvimento e Análise Estratégica, é o início da gestão do negócio e, tem como foco o relacionamento com o cliente, onde é feita uma abordagem comum para que seja definido os objetivos que serão desenvolvidos ao longo desse negócio, sendo eles: (I) Desenvolvimento da missão, valores, objetivos e estratégias da empresa, que tem como foco principal o perfil dos clientes, possibilitando a empresa construir e manter relacionamentos com fins lucrativos entre os clientes. (II) Definição de estratégia de relacionamento com o cliente. (III) Definição de estratégias de atendimento ao cliente. (IV) Definição das atividades de pós-marketing, nessa última etapa será de grande utilidade para a empresa, pois através da três etapas anteriores a empresa poderá identificar o grau de satisfação do cliente referente ao processo que teve sua origem a partir do marketing de relacionamento e, pode ser útil também, para identificar a insatisfação do cliente ou qualquer problema que surgir.

Dando continuidade as etapas de implantação do Marketing de Relacionamento, na segunda fase ocorre a organização das informações e gestão do relacionamento com o cliente. Nessa fase a empresa coloca em pratica todas as informações obtidas na primeira fase e, para isso a empresa precisará de um banco de dados que irá armazenar e organizar essas

informações que possibilitará uma gestão apropriada para o relacionamento com o cliente. Para Zenone (2010, p. 60) essa fase é dividida por duas etapas. O primeiro objetivo desenvolvido nesta fase, é: “auditoria e controle dos pontos de contato entre a empresa e seus clientes, possível conteúdo e resultado desses contatos, elaborando os fluxos de informação e possíveis oportunidades para aprimorar o relacionamento e o resultado para o negócio”. O segundo objetivo desenvolvido nesta fase, segundo Zenone (2010, p. 60) é: “analisar o conteúdo, quantidade e qualidade de informações contidas no banco de dados disponíveis, onde devem ser verificados os conteúdos dos bancos de dados existentes do ponto de vista da credibilidade da origem da informação”.

A terceira fase, é o Planejamento e Marketing Interno, é o momento de preparação da empresa para a modificação cultural proporcionada pelo Marketing de Relacionamento. Momento esse que a empresa irá treinar e capacitar os usuários, determinar as responsabilidades e apresentar tudo que a ferramenta oferece, ou seja, deverá ser feito um treinamento de como utilizar o *software* e, esse treinamento engloba também toda a parte gerencial da empresa deixando evidente a todos os colaboradores a importância da gestão do relacionamento e o dever de cada colaborador na criação de um atendimento eficiente e eficaz (ZENONE 2010). Na última fase, a empresa irá pôr em prática as estratégias que foram decididas nas fases um, dois e três, através de produto, preço, comunicação, distribuição e atendimento. É imprescindível que haja o controle do efeito causado pelas ações na empresa e, se houver a necessidade de adaptar as estratégias que assim o faça, para que seja sempre alcançado o objetivo que é a satisfação dos clientes (ZENONE, 2010). O autor aborda em quatro etapas o que uma empresa deve fazer ao decidir implantar o marketing de relacionamento, aponta estratégias, análise e execução dessas estratégias, o planejamento da empresa e como deve ser trabalhado o marketing interno e, por fim, é o momento que a empresa coloca em prática tudo que foi decidido nas em cada fase que foi decidida as estratégias, planejamento e, assim executar e analisar os resultados das ações e se possível adaptar essas estratégias para que o objetivo da empresa seja alcançado.

A indústria de *software* percebeu que era vantagem investir em produtos e serviços tecnológicos para empresas, com o passar dos anos aumentou o

interesse das empresas por produtos dessa indústria após empresas observarem que era necessário gerenciar o relacionamento com seus clientes. Na década de 70, as indústria de *software* já fabricavam sistemas para o gerenciamento das relações com o cliente, que para essa indústria não era nenhuma novidade, mas para os demais se tornou um marco. Alguns *softwares* eram antigos, outros sofisticados, mas todos tinham a finalidade de aumentar a qualidade e velocidade, reduzir custos e tempos nessa troca de relacionamento entre os consumidores e empresa. A indústria de *software* observou que teve um crescimento na demanda empresarial por tecnologias mercadológicas integradas e de automação gerados pelas vendas e pelo marketing, então, na década de 90 lançou o CRM, que tinha como finalidade auxiliar as empresas no gerenciamento no relacionamento entre empresa e cliente. Aos poucos, foram criando novas funções que foram agregadas ao sistema, onde se espalhou no meio empresarial gerando bilhões de dólares ao ano no mundo inteiro.

Nesse contexto, as empresas responsáveis por fabricarem o CRM, descobriram um público-alvo capaz de gerar lucros a elas, e ficou evidente o potencial desse novo sistema. Essas empresas focaram no desenvolvimento de estratégias de venda desse novo sistema, fundamentado nos benefícios que essas estratégias trariam as mesmas, ou seja, seu objetivo era consolidar o marketing de relacionamento. Isso leva a crer que o CRM é de grande ajuda para que o marketing de relacionamento seja viável, ou seja, um complemento o outro.

Pode-se observar que a origem do CRM foi através da indústria do *software*, porém quase nenhum executivo sabe dizer que a origem do CRM se deu por conta dessa indústria, são poucos os que acreditam que o CRM está relacionado com tecnologia. Já a maioria acredita que CRM é uma mistura de estratégias de relacionamento com a gestão inteligente através de informações relacionadas aos clientes. Porém, o marketing de relacionamento e o CRM tem origens diferentes, mas tanto os executivos quanto os responsáveis pelo gerenciamento do relacionamento com os clientes preferiram chamar os dois termos de CRM.

Diante disso, Cobra (2009, p. 28) em seu livro *Administração de Marketing no Brasil*, conceitua CRM de diversas maneiras segundo a percepção

e vivência de executivos de algumas empresas. Segundo Don Peppers, da Partner da Peppers & Rogers Group, define CRM como: “a própria tradução define CRM como a administração da relação com os clientes” [...]. Para o executivo vice-presidente da Ian Baer do Interpublic Group: “o CRM é o termo mais usado e mais mal compreendido da atualidade [...]. CRM é como uma empresa confiando em construir suas vendas e sistemas de marketing em torno de seus clientes”. Já a proprietária da McCann-Erickson Worldwide Stan Rapp, define: “CRM é uma nova e elegante forma de interação com clientes para retê-los e maximizar sua vida útil dentro da empresa” [...]. Mark Hodes, diretor gerente da WPP, proprietária da Ogilvy & Mather Worldwide’s Ogilvyone, define: “CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologias para garantir que toda interação com seus clientes estará disponibilizada por informações prévias, de onde essas interações ocorrem [...] (COBRA, 2010 p. 29).

O consultor independente Brett Gow, conceitua: “CRM é administrar as relações com os consumidores por meio de um processo de administração individual de contatos com o consumidor”. “É proporcionar interações e transações mutuamente satisfatórias, através de uma associação de longo prazo, com metas que possibilitem maximizar o valor para o cliente” [...]. Steve Silver da Partner da Hélios Consulting Group, diz que: “CRM não é um pacote de *software*. Não é um *database*, não é um *call center* ou um site na Web”. “Não é um programa de fidelização ou um programa de serviços ao cliente, ou ainda um programa para conquistar clientes ou um programa de *win-back* para reconquistar clientes. CRM é uma filosofia inteira”. O Eric Holmen, diretor de fidelidade da Catalina Marketing’s Market Logic, define que “CRM é uma sistemática e intencional administração do diálogo entre um negócio e um cliente visando maximizar o tempo útil da relação. CRM não é tecnologia” (COBRA, 2010; p. 30). Na concepção desses executivos o CRM não é tecnologia assim como muitos acreditam ser, para eles CRM funciona como um sistema de conhecimento que busca entender a realidade dos clientes. Fazendo uma junção das ideias de todos esses executivos em relação ao CRM que aqui expuseram o seu conceito particular a respeito do CRM, pode-se afirmar que CRM não é nada mais que a administração do relacionamento com o cliente para que a

empresa possa criar relacionamentos a longo prazo com seus clientes, estabelecendo relacionamentos fortes e duradouros.

O CRM é muito semelhante aos objetivos de Marketing de Relacionamento. Para tal, vejamos:

A promessa do gerenciamento das relações com o cliente é cativante, mas na prática pode ser arriscada. Quando funciona, o CRM possibilita que as empresas reúnam rapidamente os dados dos clientes, identifiquem os mais valiosos ao longo do tempo; possibilita também aumentar a fidelidade, oferecendo serviços e produtos personalizados... (REICHHELD, 2010, p. 13).

É engano afirmar que o CRM surgiu apenas por causa da tecnologia, ou que é “apenas um *software*”. Através da tecnologia foi possível colocar em prática o CRM, principalmente no acompanhamento e monitoramento do que foi feito no relacionamento, mas somente a tecnologia não é a responsável pelo êxito ou até mesmo o fracasso na execução do CRM. Por isso, o CRM não pode ser intitulado como uma ferramenta que só pode ser útil a área de marketing. Diversas ações de marketing podem ser realizadas através de informações contidas no banco de dados, mas para coloca-las em prática faz-se necessário que todas as áreas da empresa tenham conhecimento das estratégias. Em decorrência disso, outras áreas da empresa podem realizar ações de relacionamento que agreguem valor ao cliente.

O CRM também não é de uso exclusivo das vendas, o conceito de CRM apenas serve de base para as atividades de vendas. Através da força de vendas é possível determinar o valor que essa ferramenta possui e ao ser utilizada resulta na aproximação dos clientes, podendo assim ter conhecimento das suas necessidades e, buscar meios de executar essas necessidades. Porém, as vendas podem ser apenas uma das áreas que podem se beneficiar de CRM, sendo necessária para um gerenciamento de relacionamento com o cliente produtivo.

O CRM não é uma ferramenta útil somente nas atividades de atendimento e serviço que dá suporte ao cliente. Ou seja, o serviço de atendimento ao cliente não é a única área a ser beneficiada pelo CRM, levando-se em consideração as duas outras áreas citadas anteriormente, esse serviço é

consequência de ações bem executadas que obtiveram êxito de CRM. Devido a isso, vejamos:

É muito importante considerar a gestão do relacionamento com o cliente parte integrante do estilo de fazer negócios de sua empresa, em vez de encará-la como um programa isolado, a ser desenvolvido e operado independentemente de outras estratégias de negócios (STONE, 2001; p. 61).

Conseqüentemente, o CRM envolve as três áreas citadas acima, assim como todas as áreas da empresa. Devido a isso, fica entendido que o CRM precisa que todas as áreas da empresa trabalhem em conjunto para obter bons resultados no atendimento ao cliente por meio de ações de relacionamento que agreguem valor ao público-alvo da empresa.

Para uma empresa gerenciar o relacionamento com o cliente tem que criar propostas ou princípios organizacionais que vai muito além de programas de fidelização do cliente ou *call centers*. As empresas precisam de estratégias corporativas, obrigatoriamente o esforço não pode ter interrupções, sendo de suma importância estratégias a longo prazo e, todas as áreas da empresa devem participar. Um relacionamento entre empresa e cliente é traçado com o tempo, através de processo personalizado que traz aprendizado para a empresa e benefícios para ambas as partes, ou seja, esses benefícios devem ser tanto para a empresa quanto para o cliente.

Existem quatro razões que levam as empresas a implantarem o CRM, que por sinal são semelhantes aos objetivos de marketing de relacionamento. Para os Everatt e Allen (2010, p. 13) “atrair novos consumidores, incrementar a venda por consumidor, reduzir custos através do aperfeiçoamento dos processos de negócios, desenvolver relacionamentos com cliente e, conseqüentemente, sua lealdade”.

Quando há uma combinação entre o Marketing de Relacionamento e o CRM pode-se observar que nessa combinação há objetivos em comum entre ambos que necessitam da tecnologia para serem colocados em prática. O autor Zenone aborda seu ponto de vista em relação a isso:

O CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliando à Tecnologia da Informação, que

provê os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular que transcende as possibilidades dos *call centers* atuais (ZENONE, 2010; p. 64).

Bretzke (2000, p. 64) associa o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gerenciamento do Relacionamento como “a integração entre o Marketing e a Tecnologia da Informação para prover a empresa por meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do clientes” [...]. Nesse contexto, observa-se que:

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (PEPPERS; ROGERS, 2000, p.64).

Através desta análise, observa-se que para o CRM funcionar de maneira correta é necessário fazer uso da Tecnologia da Informação, utilizando o banco de dados para obter informações relevantes sobre os clientes e assim a empresa poderá interagir com ele. Diante disso, tem-se um outro ponto de vista, vejamos:

Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas (SFA), gerência de vendas, Telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web (Internet) e comércio eletrônico (PEPPERS; ROGERS, 2000, p. 66).

Diante desta análise, pode observar que através CRM (*Customer Relationship Management*) se integra a ferramentas que darão suporte no gerenciamento do relacionamento com o cliente, possibilitando obter informações mais precisas dele.

2.3. Vantagem Competitiva Sustentável

A vantagem competitiva é o meio pelo qual pode-se explicar como uma empresa se difere das demais empresas, através da vantagem competitiva uma empresa pode criar obstáculos ou estratégias para que não seja imitada por quem deseja colocar um negócio ou por quem já está no mercado e quer somente uma oportunidade para explorar ideias de terceiros para obter lucros no

seu empreendimento, ou seja, quando uma empresa mantém sigilo sobre as informações de oportunidades que possibilitaram ela de se destacar no mercado faz com que os imitadores se desestimulem com aquela oportunidade de negócio. Em relação a isso, alguns autores fazem colocações a respeito da vantagem competitiva, assim como os estudos que foram levantados a respeito dessa temática.

As estratégias empresariais se baseiam em estudos feitos a partir da particularidade que compõem as diversas partes da empresa, através das suas origens, componentes e tamanho do desempenho da gestão das empresas (BANDEIRA DE MELLO e MARCON, 2006; BESANKO e outros, p. 71; GHEMAWAT, 2002). Então, os autores Grahovac e Miller (2009, p. 300) relatam que “os pesquisadores da estratégia fundamentam-se em diversas tradições da economia para desenvolver teorias de como as decisões gerenciais levam ao desempenho econômico superior, frequentemente chamado de vantagem competitiva”. As empresas que possuem um elevado desempenho são designadas com a presença da vantagem competitiva, ou seja, essas empresas são qualificadas por possuírem um valor elevado, valor esse que pode ser classificado como acima da média em relação as outras empresas (PETERAF e BARNEY, 2003; PORTER, 1985). O autor (POWELL, 2006) relata que a vantagem competitiva é uma ideia ou teoria que não se manifesta e, essa vantagem competitiva conseqüentemente antecede devido ao elevado desempenho. Devido a isso, diversos autores relatam que os estudos empíricos são feitos a partir da observação para medir a competitividade das empresas que variam conforme o seu desempenho (VASCONCELOS e BRITO, 2004; WIGGINS e RUEFLI, 2002). Esses estudos são feitos para conhecer as estratégias das empresas, como elas se comportam diante do mercado que com o passar do tempo vem se tornando cada vez mais competitivo.

A partir disso, faz-se necessário conceituar a vantagem competitiva, os autores Brandenburger e Stuart (1996) define-a como a separação de valor que organiza o limite que pode-se pagar pelo cliente e na situação oportuna delimitar o custo dos fornecedores. Prahalad e Hamel (1995) relatam que vantagem competitiva é resultado das competências que são necessárias dentro de uma empresa, isso inclui o aprendizado de todos os colaboradores da empresa para

que seja desenvolvida habilidades de produção e unindo-se as tecnologias. Essas competências necessárias estão ligadas diretamente à empresa, ao valor que a empresa oferece, à comunicação, ao envolvimento e dos compromissos assumidos por cada colaborador da empresa. Devido a isto, a empresa fica mais acessível ao mercado, podendo assim elaborar produtos que tragam benefícios para si e que são perceptíveis aos clientes. É fundamenta para a empresa que essas competências necessárias tenham um certo grau de dificuldade de serem reproduzidas. Esses mesmos autores apresentam estratégias visando o futuro da empresa para garantir que elas tenham um posicionamento direto ou superior oportunos no mercado. Prahalad e Hamel (1995) no futuro terá como principal vantagem competitiva a criação de competências que sejam capazes de abrir caminhos para a diversidade de produtos e mercados. Para eles as competências necessárias que permitem a empresa proporcionar algum benefício ao cliente seria a reunião das habilidades e tecnologias. Essas competências necessárias é a origem da competitividade e, a partir delas são criados os produtos e serviços. Os autores Henderson e Poter (1989) acreditam que o conceito de vantagem competitiva está conectado a estratégia e a competição.

Aaker (2001), Urich e Lake (1990) e Ohmae (1988) relacionam vantagem competitiva a cliente e concorrentes cada qual aborda o tema de diferentes pontos de vista. Segundo Aaker (2001), a vantagem competitiva só existirá se for mantido por ativos, se for colocado em prática segmentos que possam enriquecê-la e, que seja utilizada contra empresas concorrentes que não tem poder suficiente para enfrenta-la. A vantagem competitiva tem que ser considerável ao ponto de fazer a diferença, se manter diante das mudanças no mercado se estendendo a concorrência e, deve se aderir características perceptíveis dos seus negócios que serão capazes de persuadir os clientes. Urich e Lake (1990) concluem entre si que vantagem competitiva passa a existir em uma empresa quando ela define um segmento de mercado, associando mais valor aos clientes e fornecedores do que as empresas concorrentes. Para eles a vantagem competitiva integra dois elementos: o valor percebido pelos clientes e a criação de princípios ímpares por meio de produtos e serviços que sejam incapazes de serem plagiados pelas empresas concorrentes.

Ansoff (1965) se posiciona a respeito do assunto vantagem competitiva, para ele uma empresa só terá sucesso a partir das estratégias que aplica. A estratégia é fator determinante para vantagem competitiva da empresa. Sendo assim, a autor lista quatro estratégias competitivas capazes de serem executadas: a primeira é a estratégia de participação de mercado, é composta por uma organização de vendas de caráter provocativo, através de um sistema de preços baixos e que é mantida por baixo; a segunda é a estratégia de crescimento, é fundamentada na expansão territorial e na segmentação do mercado, estimular o desenvolvimento de programas que podem ser considerados ultrapassados, dentre outros; a terceira é a estratégia de diferenciação no mercado, é através dessa que a empresa estabelece uma imagem que a difere das empresas concorrentes e, dessa forma atrai clientes para usufruir dos seus produtos e serviços; e a quarta e última é a estratégia de diferenciação de produtos e serviços, está vai em busca da criação de produtos e serviços diferentes aos das empresas concorrentes para que esses produtos e serviços possam atender as necessidades de um grupo de clientes particular.

South (1981, p. 363, tradução dos autores) em seu conceito diz que “em suma, vantagem competitiva é aquela que oferece a oportunidade e a rentabilidade sustentada em relação aos concorrentes, em vez de uma circunstância na qual os lucros são capturados por empresas com posições semelhantes lutando por volume e *market-share*”. O autor explica como o termo vantagem competitiva surgiu e o que representa para uma empresa. Notemos:

Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em cria-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação (PORTER, 1985, p. 363).

Para Kotler (2006, p. 148) vantagem competitiva “é a capacidade da empresa de apresentar, em um ou mais itens, um desempenho que os concorrentes não podem alcançar”. Esse mesmo autor relata que Michael Porter incentivava as empresas a criar uma vantagem competitiva que fosse sustentável. Pode-se dizer que são poucas as chances de uma vantagem competitiva ser sustentável. Sendo vantagem sustentável definida como aquela

que pode ser usada como meios para criar outras vantagens para empresa, ou seja, são meios que as empresas utilizam para alcançar outros objetivos em benefícios próprios. Kotler (2006, p. 148) diz ainda que “qualquer vantagem competitiva deve ser vista pelos clientes como uma vantagem para o cliente”. Se o serviço oferecido por uma empresa for uma vantagem competitiva em relação a concorrência é de suma importância que seja vantagem também para o cliente, caso esse serviço não seja de interesse para cliente esse mesmo serviço não terá nenhum valor para ele. Então, é certo que as empresas ao criarem vantagens competitivas que elas estejam diretamente ligadas ao cliente, ou seja, essas empresas devem criar vantagens que beneficiem os cliente e não somente a elas. Pois, só assim poderá oferecer aos clientes o devido valor e satisfação que esses cliente almejam, por esse motivo a empresa começará a ter lucros. Em relação a vantagem competitiva sustentável os autores Kumar, Jones, Venkatesan e Leone (2011, p. 130) fizeram pesquisas em relação a orientação ao mercado e constataram que vantagem competitiva sustentável gera um desempenho a curto e a longo prazo para a empresa, sendo que esse desempenho causa um efeito positivo para ela. Ou seja, quando a empresa se direciona a um mercado e obtém resultados positivos em relação ao desempenho do negócio por mais que seja a curto prazo tem a mesma importância que o desempenho a longo prazo e assim começa a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

Dando continuidade aos conceitos de vantagem competitiva, Barney (1991, p. 364) “diz que uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por alguns dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia”. Seguindo essa linha de pensamento “uma vantagem competitiva sustentável ou sustentada ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor da qual outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios ou os mesmos são custos de imitar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1999, p. 364). E, os autores Amitt e Shoemaker (1993, p. 364) relatam que “para os gestores, o desafio é identificar, desenvolver, proteger e alocar os recursos e capacidades de modo que forneçam à empresa

uma vantagem competitiva sustentável e, assim, um retorno sobre capital superior”. Esses conceitos sobre vantagem competitiva mostram que diversos autores têm pensamentos semelhantes a respeito do assunto e que as empresas para se destacarem no mercado precisam criar estratégias que as beneficiem diferenciando-se das outras empresas e assim garantirem lucros, assim como o valor que a empresa cria em relação aos consumidores.

Baron e Shane (2011, p. 272) dizem que “para evitar que os imitadores acabem com os lucros que você ganhou por ter uma nova ideia de negócio que satisfaz às necessidades dos clientes, é preciso desenvolver uma vantagem competitiva que desestimule a imitação”. Ou seja, uma empresa precisa criar estratégias para que as demais empresas não reproduzam as suas ideias e, assim ter uma vantagem competitiva diante das demais. Se a empresa puder evitar que informações que dizem respeito a oportunidade de negócio que obteve chegue ao conhecimento dos imitadores que são as empresas concorrentes ou até mesmo um empreendedor que está apenas esperando uma oportunidade de negócio de uma outra empresa para montar o seu empreendimento que evite, pois somente ao evitar que essas informações a respeito da oportunidade que pode enxergar não ficará disponível para terceiros imitar. Diante disso, os mesmos autores falam que se uma empresa tiver condições favoráveis de criar barreiras que impeçam outras empresas de explorarem a ideia ou oportunidade que ela teve será uma outra forma de impedir que outras empresas imitem seu negócio.

Para os autores Baron e Shane (2011) uma empresa ao criar barreiras que impeçam que os imitadores reproduzam as oportunidades que ela obteve é de grande utilidade ainda mais quando a empresa quer manter o sigilo em relação ao conhecimento sobre a oportunidade ou sobre as formas de como essas oportunidade pode ser explorada. Para isso lista quatro tipos de barreiras utilizadas por empreendedores para driblar a concorrência. A primeira barreira é controle dos recursos, sendo assim uma empresa pode criar barreiras para afastar a concorrência através do controle sobre os recursos-chaves solicitados para que possa averiguar a oportunidade de negócio. A segunda barreira é estabelecer obstáculos legais contra a imitação, um empreendedor ao criar uma barreira contra a concorrência onde dê a ele o controle legal sobre os processos

que possa utilizar na exploração de oportunidade através de patentes ou licenças do governo que são dois tipos de controles legais sobre técnicas que são muito utilizados para averiguar também as oportunidades de negócios. A terceira barreira seria, desenvolver uma reputação e, para que um empreendedor ou empresa possa desenvolver essa terceira barreira contra a concorrência deve ser estabelecido a reputação de satisfazer os clientes. Uma empresa precisa criar uma boa reputação entre os clientes para que esses mesmos clientes não migrem para outras empresas, sendo assim, obterá lucros fazendo com que a empresa tenha controle absoluto do mercado, ou seja, ela poderá explorar a oportunidade de negócio. E, a quarta barreira é inovar para estar à frente dos concorrentes, essa inovação pode ser usada contra a concorrência porque envolve os esforços que a empresa faz para proteger produtos e serviços diante da concorrência tendo como perspectiva o desejo dos clientes em relação a qualidade, característica, velocidade, custo, entre outros.

As empresas ao determinar barreiras poderá se manter por mais tempo no mercado e se diferenciará das empresas concorrentes, através dos controles de recursos a empresa poderá ter exclusividade em um negócio e poder explorá-lo. Ao instituir um controle legal para impedir a reprodução de um produto é necessário patentear ou ter licenças do governo para que imitadores não criem produtos iguais aos da empresa e tendo assim como resultado a exclusividade nos produtos. Através da reputação a empresa obterá renome diante dos concorrentes resultando assim na satisfação do cliente e, isso impedirá que os clientes optem pelas empresas concorrentes. A inovação permite que a empresa possa inovar em seus produtos, ou criar características em produtos que os diferem de outros produtos das empresas concorrentes, ou seja, a inovação garante que o produto seja mais desejável do que o da concorrência, despertando assim o desejo dos clientes.

Bernardi (2012, p. 34) fala a respeito de um modelo de comportamento e, para ele esse comportamento competitivo “é gerador de lucros, a saúde e a racionalidade da empresa estão relacionadas ao potencial de mercados, enquanto estes satisfazem aos objetivos de lucro e crescimento”. Para ele, admite-se a uma empresa ter condições competitivas, isso quer dizer que no momento presente, ela deve estar adequada, estável e bem-sucedida de acordo

com regras e normas estabelecidas antecipadamente para que não haja uma certa urgência e recorra há comportamentos competitivos. Esse autor acredita que as empresas modernas, devem ter um direcionamento e criar condições favoráveis e desenvolver condições benéficas de competitividade, mas isso é um longo percurso e, para que isso aconteça a empresa tem que estar disposta a mudar. No passado os meios estabelecidos que eram utilizados para gerir as vantagens estratégicas atualmente passou a ser condição primordial para empresas que desejam entrar em um negócio ou até mesmo para as que já estão inseridas em um. Empresas que possuem um espírito empreendedor e que tenha uma elevada capacidade competitiva coloca como centro das atenções o cliente, dessa forma, compreendendo o valor e a utilidade, baseado em sistemas coerentes para que possa cumprir com excelência o papel empresarial no sistema.

Isto implica dizer que uma empresa para ser bem-sucedida ou se destacar das demais empresas é necessário ter uma condição competitiva, mas para uma empresa estar atualmente bem-sucedida deve criar estratégias que sejam estabelecidas desde o início do negócio para que se mantenha estável não precise recorrer a comportamentos ou vantagens competitivas para se manter no mercado ou se ver livre da concorrência. As empresas modernas, empreendedoras que estão sempre dispostas a mudar criam condições favoráveis de competitividade, mas isso só acontece quando uma empresa percebe que vantagens estratégicas devem ser primordiais tanto para empresas que já estão no mercado ou para as que já querem entrar. Uma empresa que entrar no mercado sem ter estratégias que as diferem das outras empresas não se manterá por muito tempo no mercado. Empresas empreendedoras que possuem estratégias competitivas direciona-se ao cliente e dá a ele o devido valor, trabalhando com princípios através de sistemas onde possa cumprir o seu dever profissional. Chiavenato (2014, p. 501) acredita que “as organizações bem-sucedidas são as organizações que aprendem eficazmente”. Para ele o conhecimento vem em primeiro lugar antes de qualquer coisa nas organizações, pois com o conhecimento os colaboradores da empresa são mais criativos e são mais propícios a mudanças e renovações. Para ele o aprendizado contínuo é a principal vantagem competitiva em organizações bem-sucedidas.

Ao falar em vantagem competitiva fica evidente que o valor está relacionado a ela para que se tenha uma melhor compreensão do assunto. Então, é de suma importância definir valor. Porter (1985, p. 293) define que valor “é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”. Logo, os autores Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 293) definem que “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade”. Em relação a isso, os autores Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi (2003) relatam que valor possui grandes semelhanças no momento de selecionar os produtos, o preço, a marca, em serviços que agregam valor a empresa, nos relacionamentos e experiências, sendo esses obrigatórios na empresa.

Nessa procura pela definição de valor, descobriu-se que há dois tipos de valor distintos entre si que se tornaram fatores determinantes neste estudo onde há necessidade de sua explicação (Bowman e Ambrosini, 2000; Lepak, Smith e Taylor, 2007; Pitelis, 2009). Diante disto, é sabido que além da definição de valor há também as definições de valor de uso e valor de troca. E, Marx (1867/1990, p. 293) relata que “a utilidade de uma coisa faz seu valor de uso”, já o “valor de troca aparece acima de tudo como relação quantitativa, a proporção na qual valores de uso de um tipo são trocados por valores de uso de outro tipo”. Isso mostra que valor de uso está relacionado a qualidade de um produto e o valor de troca resulta da quantidade de produtos que são trocados por outros modelos.

Após as definições de Marx sobre esse tema vieram as definições dos autores Browman e Ambrosini (2000, p. 294) definem de forma mais harmônica o valor de uso e o valor de troca. O valor de uso “refere-se às qualidades específicas de um produto percebido pelos clientes em relação às suas necessidades... assim, julgamentos sobre valor de uso são subjetivos, eles pertencem ao consumidor individual. Em outras palavras, valor de uso é percebido pelo cliente”. Já o valor de troca “refere-se ao preço. É o montante monetário realizado em um ponto específico no tempo quando a troca de bens é concretizada”. Esses autores contemporâneos tiveram o cuidado de definir o

valor de uso e o valor de troca conforme o valor contido na literatura da Administração Estratégica, tornando essas explicações mais concretas.

Todavia, depois dessa análise feita outros autores acreditam que a avaliação de vantagem competitiva em sua totalidade dependerá da inclusão da empresa e das suas relações na ligação vertical (ADEGBESAN, 2009; ADNER e ZEMSKY, 2006). Essa ligação vertical se dá por conta da interação entre empresa, cliente e fornecedor, isso implica para a empresa a criação de mais valor em relação a organização a pagar e o custo oportuno dos fornecedores. O que influencia a forma como é reconhecido o valor que foi criado pelas partes envolvidas são os aspectos sociais e a movimentação ou atividades da empresa (BLYLER e COFF, 2003). Esse valor que foi criado não é necessariamente o valor que foi adequado, porém um depende do outro pelo simples fato de que o custo de oportunidade e disposição a pagar são os que determinam esse valor criado, enquanto preço e custo determinam o valor adequado. A parte que foi adequada pela empresa resulta nos lucros dela, diretamente essa é forma de tornar público essa criação de valor (LEPAK, SMITH, TAYLOR, 2007).

3. METODOLOGIA

O trabalho científico a ser realizado será de caráter descritivo, visando alcançar os objetivos gerais e específicos. Inicialmente foi abordado pesquisas bibliográficas que caracterizará a primeira etapa do trabalho, depois foi abordado as fontes que tratam sobre o marketing de relacionamento e vantagem competitiva, essas fontes foram livros e artigos científicos, a segunda etapa será a coleta das informações através da observação e entrevista pessoal para análise dos resultados.

Neste trabalho científico foi escolhido a entrevista porque representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, tratando-se de uma conversa entre duas pessoas, uma conversação feita diretamente com os gestores de cada empresa proporcionando resultados satisfatórios e informações necessárias.

Desse modo, espero contribuir com potencial em nível teórico, assim como também que possa servir de base para o estudo dos interessados nessa área, tendo como finalidade identificar os problemas ou as dificuldades da empresa para que possa utilizar de forma correta essa ferramenta estratégica para o sucesso que é o marketing de relacionamento.

3.1. Tipo de pesquisa (estudo de caso / pesquisa qualitativa)

O tipo de pesquisa nesse estudo será a pesquisa qualitativa, sendo que na pesquisa qualitativa em marketing há uma relação entre a exploração e a interpretação das percepções e do comportamento de indivíduos em pequenas amostras, esse estudo é motivado por ações observadas. Esse tipo de pesquisa pode ter um foco e sua exploração pode ser extensa. Citando como exemplo atitudes de compradores de determinadas marcas. No início de um estudo, são necessárias definições e descrições, pois são muito uteis as pesquisas qualitativas. Elas definem o futuro de estudos e identificam critérios específicos entre os consumidores, que poderão ser avaliados por pesquisas desse tipo.

Presume-se que o *focus group* seja a abordagem qualitativa mais usada em pesquisas de marketing. (PALMER 2006).

Baseando-se nesses fatores, foram feitas entrevistas pessoais com os gestores de hotéis, pousadas e hostels do Centro Histórico de São Luís. Dessa maneira, foi possível analisar como cada empresa utiliza o marketing de relacionamento como ferramenta para atrair novos clientes e manter a longo prazo os clientes que muitos dessas empresas já mantem um relacionamento há anos. Podendo assim, ter informações a respeito de estratégias de marketing de relacionamento para obter vantagem competitiva em relação ao mercado hoteleiro. E, obter informações a respeito das necessidades e desejos dos clientes e, como é o relacionamento entre a empresa e os seus funcionários.

3.2. Universo e amostra

A amostra da pesquisa será não probabilística, que por sua vez seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Para conclusão do trabalho terá que recorrer a pesquisa de campo com os gestores de empresas da rede hoteleira.

O universo da pesquisa de campo será retirado através visitas em hotéis, pousadas e hostels do Centro Histórico de São Luís, tendo como apoio um roteiro da entrevista que é constituído de oito perguntas relacionadas ao tema desse estudo onde serão entrevistados os gestores das empresas hoteleiras.

3.3. Tratamento dos dados

No mês de Junho do ano de 2018 foi decidido que a pesquisa de campo seria realizada em hotéis do Centro Histórico de São Luís, no dia 18 do referido mês houve uma pesquisa de campo para fins de levantamento de hotéis do local e excluído da lista alguns hotéis que não funcionavam mais no Centro Histórico. No mesmo dia, conduzi-me para alguns hotéis em busca de entrevistas e os gerente não estavam disponíveis, outros disseram que apenas ligando seria possível marcar entrevista. Então, foram feitas ligações para hotéis, pousadas e

hostels e, alguns gerentes aceitaram conceder-me a entrevista. As entrevistas foram realizadas entre os dias 19 e 21 do mês de junho de 2018. Foram realizadas cinco entrevistas com os gerentes gerais das empresas que aceitaram receber-me com data e hora marcados. As entrevistas duraram em média de 10 a 15 minutos.

As dificuldades enfrentadas durante a pesquisa de campo foram que a maioria dos gerentes não quiseram conceder a entrevista por diversos motivos, como: estavam ocupados com tarefas da empresa e não poderia me receber, estavam ocupados por conta do período junino e a demanda é muito grande nessa época em na empresa, alguns alegaram que só teria disponibilidade no mês de julho. Outros que os gerentes estavam ausentes porque estavam para eventos, uma gerente de um hotel estava grávida e raramente estava presente na empresa. Outros hotéis informaram que só receberiam se marcasse entrevista através de ligação telefônica, porém alguns números não funcionavam, outros não atendiam e, quando a recepção atendia geralmente diziam que o gerente não estava, tinha saído para resolver assuntos relacionados a empresa ou que estava na empresa, mas não tinha sido possível localizá-lo por estar andando pelo hotel resolvendo assuntos internos. Das empresas que concederam a entrevista foram somente cinco: o Hotel Grand São Luís, a Pousada Portas da Amazônia, o Palma Hostel, o Hotel Pousada Colonial e o Hostel Solar das Pedras. As entrevistas foram gravadas e tive apoio de um roteiro de entrevista contendo oito perguntas abertas a respeito de estratégias de marketing de relacionamento, fidelização de clientes, banco de dados, meios de comunicação utilizados pelas empresas para conhecer as necessidades e desejos dos clientes, vantagem competitiva e como era o relacionamento entre a empresa e os colaboradores, a maioria das entrevistas foram satisfatórias em relação a problemática da pesquisa.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos foram através de entrevistas com cada um dos gerentes gerais de hotéis, pousadas e hostels, sendo esses empreendimentos de pequeno e médio porte, onde eles se disponibilizaram a responder perguntas com um auxílio de um roteiro de entrevista padrão com oito perguntas em apêndice.

POUSADA PORTAS DA AMAZÔNIA

As estratégias de marketing de relacionamento utilizadas são: mídias sociais, site da empresa e o Tripadvisor com classificação 3,5.

Essas estratégias possibilitam a empresa manter relacionamentos a longo prazo com os clientes.

A fidelização dos clientes faz com ele retorne a empresa e, melhora o desempenho financeiro dela.

A pousada utiliza o banco de dados para elaborar estratégias comerciais.

As medidas administrativas utilizadas para melhorias na empresa é através do feedback deixado pelos hóspedes.

Os meios de comunicações utilizados pela empresa para conhecer desejos e necessidades dos clientes é por meio do site da empresa.

As estratégias utilizadas para obter vantagem competitiva são as redes sociais como Facebook e Instagram da empresa.

O relacionamento entre a empresa e os funcionários é bom e, é considerado pela empresa como informal.

Observou-se que o entrevistado A da Pousada Portas da Amazônia não tinha muito conhecimento sobre o tema marketing de relacionamento. Então, foi feito um breve comentário a respeito do assunto. Baseando-se na teoria dos autores Borba e Campos (2003, p. 50) onde afirmam que marketing de relacionamento não são transações, são conceitos e modelos de estratégias. Através do marketing de relacionamento se gerencia o conhecimento voltado para clientes e parceiros. Sendo assim, são criadas estratégias para identificar e personalizar o atendimento ao cliente. Diante disso, foi possível notar que a empresa utiliza como estratégias de marketing de relacionamento as redes sociais, mas somente essas estratégias não são suficientes para atrair e manter relacionamentos a longo prazos com os clientes. Ao analisar as redes sociais

como Instagram e Facebook, notou-se que a empresa utiliza as redes sociais para promover os produtos e serviços da empresa, mas não as utilizam como uma ferramenta para identificar o cliente e personalizar o atendimento ao cliente e, assim criar estratégias que beneficiem eles.

PALMA HOSTEL

As estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela empresa é através de redes sociais como: WhatsApp, Facebook e Instagram.

Essas estratégias são capazes de manter um relacionamentos a longo prazo com os clientes, porque o foco do atendimento é informal com os clientes

A fidelização do cliente melhora o desempenho da empresa, através de um bom atendimento, um local limpo e seguro.

O hostel possui banco de dados, mas não utiliza. Mantém contato com os clientes por telefone ou redes sociais.

As medidas administrativas para melhorar a satisfação dos clientes são os convênios que possuem com empresas de hospedagem nacional e internacional.

Os meios de comunicações utilizados pela empresa para conhecer desejos e necessidades dos clientes é por meio do site da empresa e de hospedagem como o Tripadvisor com classificação 4.

As estratégias para obter vantagem competitiva é por meio do departamento cultural. O departamento de cultura é um bar que funciona dentro do hostel e, tem shows com artistas locais. Alguns jogos são disponíveis para entretenimento dos clientes dentro do bar.

Por ser uma empresa pequena e que conta com poucos funcionários o gerenciamento se torna fácil, o relacionamento é bom e produtivo entre todos.

O entrevistado B tinha domínio do assunto e, respondeu todas as perguntas com coerência, ele relatou que as estratégias de marketing de relacionamento são as redes sociais, ao analisar o perfil dessas redes sociais foi possível notar que nas redes sociais a empresa apenas divulga seus serviços e produtos e não utilizam essas estratégias para atrair e manter relacionamentos estreitos com os clientes, assim como relata o autor Berry (2000), que diz que marketing de relacionamento é atrair, manter e destacar em uma empresa que oferece vários serviços o relacionamento com o cliente. Observou-se que as redes sociais não é uma ferramenta para atrair e manter relacionamento com os clientes, mas apenas tem a finalidade de divulgação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

HOTEL POUSADA COLONIAL

As estratégias de marketing de relacionamento utilizadas são: divulgação do meio de hospedagem, por vários canais como a internet como o tripadvisor com classificação 3,5, participação em congressos e feiras.

Essas estratégias possibilitam a empresa manter relacionamentos a longo prazo com os clientes através de ações visando a consolidação do hotel.

A fidelização dos clientes melhora o desempenho financeiro da empresa decorrendo de um bom atendimento para que o cliente possa divulgar a empresa pelo marketing boca a boca.

O hotel utiliza o banco de dados que é gerenciado por um programa de software chamado Desbravador criando estratégias com o objetivo de encantar os clientes.

As medidas administrativas utilizadas pela empresa para conhecer as necessidades e desejos dos cliente é a partir de um bom atendimento desde quando faz sua reserva.

Os meios de comunicações utilizados pela empresa para conhecer as necessidades e desejos dos clientes começa na reserva, check-in, café da manhã e redes sociais.

A principal vantagem competitiva em relação ao mercado hoteleiro, é a preservação do prédio e pelo fato de que é tombado.

O relacionamento da empresa com os funcionários é o melhor possível, fazem reuniões mensais e nessas reuniões comunicam os incômodos causados no ambiente de trabalho.

O entrevistado C não tinha muito conhecimento sobre o tema marketing de relacionamento. Então, foi feito um breve comentário sobre o assunto para que o gerente pudesse responder as perguntas durante a entrevista. Notou-se que uma das estratégias de marketing de relacionamento utilizadas é a divulgação por vários canais da internet, mas ao analisar as redes sociais da empresa observou-se que o Instagram e o Facebook são utilizados para divulgação dos serviços e produtos da empresa e, não utilizam para atrair e manter relacionamentos com os clientes, alguns clientes tentam manter contato através do Facebook comentando em fotos postados e, a empresa não responde a nenhum deles. Como relata o autor Moorman et al. (1992, p. 132) o marketing de relacionamento é “um desejo contínuo em manter um valioso relacionamento”. A empresa não utiliza suas redes sociais como estratégias para atrair e manter clientes, foi possível notar através das redes sociais com informações desatualizadas no perfil do Facebook e Instagram. A empresa não

responde quando o cliente faz comentários em fotos para tirar dúvidas sobre produtos e serviços.

HOTEL GRAND SÃO LUÍS

As estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelo hotel são as redes sociais, site da empresa e uma equipe comercial.

Através dessas estratégias a empresa consegue manter relacionamentos a longo prazo com os clientes.

A fidelização dos clientes melhora o desempenho financeiro da empresa através da prestação de serviço que é feita em conjunto com todos do hotel.

O hotel possui e utiliza o banco de dados para criar ações que são divulgadas dentro do hotel tanto com clientes antigos como os novos clientes.

As medidas administrativas utilizadas para melhorias é a partir do retorno que o hotel tem através do guest comment, observações deixadas no site do hotel, do Booking e o tripadvisor com classificação 3,5.

Os meios de comunicações que o hotel utiliza para conhecer os desejos e necessidades dos clientes é através de sites que vendem hotéis.

As estratégias para obter vantagem competitiva é pelo fato de ser um hotel histórico e tombado. E, a qualidade dos serviços prestados como um bom atendimento.

O relacionamento a empresa e os funcionários é muito bom, a empresa procura tratar os funcionários da mesma forma que trata os clientes do hotel.

O entrevistado D tinha domínio sobre o tema marketing de relacionamento e não fez nenhuma objeção durante a entrevista. A empresa utiliza como estratégia de marketing de relacionamento as redes sociais, entre outras. Ao analisar as redes sociais do Hotel Grand São Luís, notou-se que a empresa utiliza as redes sociais para divulgar os produtos e serviços do hotel e, quando algum cliente questiona sobre preços relacionados a serviços do hotel para alguns a empresa responde nos comentários deixados em postagens de fotos e para outros não. Segundo os autores Morgan e Hunt (2010, p. 6) “o marketing de relacionamento se refere a toda atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso”. Foi possível observar que o hotel não utiliza as redes sociais como estratégia de marketing de relacionamento para atrair e manter relacionamentos com os clientes e, sim para fazer divulgações comerciais.

HOSTEL SOLAR DAS PEDRAS

As estratégia de marketing relacionamento utilizadas para atrair clientes é através das redes sociais como Facebook, Instagram, Whatsapp, e-mail e sites como o tripadvisor com classificação 3,5.

Através dessas estratégias o hostel consegue manter relacionamentos a longo prazo com os clientes e, com alguns desses clientes o relacionamento prolonga-se por vinte anos.

A fidelização dos clientes melhora o desempenho financeiro da empresa.

Foi possível identificar que a empresa não possui banco de dados.

As medidas administrativas utilizadas para melhorar a satisfação dos clientes é ter um bom relacionamento com os funcionários e cursos de aperfeiçoamento.

Os meios de comunicações usados para conhecer desejos e necessidades são os sites parceiros e redes sociais.

As estratégias utilizadas para obter vantagem competitiva é estar à frente ou se igualar as demais empresas através da internet com o auxílio das redes sociais.

O relacionamento entre a empresa e os funcionários é normal, cada funcionário tem sua função e, quando surge algum problema é a gerente que resolve.

A entrevistada E não tinha conhecimento sobre marketing de relacionamento. Então, foi feito um breve comentário sobre o assunto para que fosse possível realizar a entrevista. As estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela empresa são as redes sociais, mas ao analisar as redes sociais, observou-se que a empresa utiliza o Facebook e o Instagram para divulgar produtos e serviços do hostel, notou-se informações desatualizadas que são importantes para os clientes contatarem os serviços do hostel. Foi possível notar ainda que o hostel não responde às perguntas deixadas por clientes em postagens de divulgações da empresa. Baseando-se na teoria do autor Zineldin (2006) toda empresa necessita criar relacionamentos com os clientes e confiar a ele um valor superior ao seu produto central. Diante disso, foi possível notar que a empresa não utiliza as redes sociais como ferramenta para atrair, manter e criar laços estreitos com os clientes e, não oferece a eles o devido valor que merecem.

Além das outras estratégias para obter vantagem competitiva em relação ao mercado, foi identificada uma outra vantagem competitiva no hostel, a

empresa é associado a franquia Hi-Hostels e paga para usar essa franquia. É um selo internacional que a empresa possui, sendo esse selo uma rede internacional que existe há dez anos no mercado. Há cerca de um ano era somente esse hostel que existia no local, mas já existem outros hostels, porém não possuem o selo internacional. Esse seria um ponto positivo para a empresa se destacar das demais no Centro Histórico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que pretendem permanecer no mercado devem utilizar o Marketing de Relacionamento para atrair, e manter clientes, dessa forma, gerenciar o relacionamento com os clientes e, a partir disso satisfazer suas necessidades e desejos, tornando esses clientes fiéis. Neste estudo, foi possível identificar que o Marketing de Relacionamento também é útil para o relacionamento entre a empresa e o cliente, empresa e fornecedor, distribuidor, entre outros, com isso é possível que a empresa mantenha relacionamento a longo prazo com eles. A partir disso, observa-se que para a empresa permanecer no mercado é necessário criar estratégias de marketing para obter vantagem competitiva em relação ao mercado.

Nesse contexto, foi possível identificar através das entrevistas realizadas em hotéis, pousadas e hostels do Centro Histórico de São Luís, que a todas as empresas utilizam as redes sociais como estratégias de marketing para atrair, manter e fidelizar os clientes objetivando a satisfação deles, mas a forma como é utilizada essas estratégias de marketing de relacionamento nas redes sociais não é suficiente para manter um relacionamento mais estreito com os clientes, pois todas essas empresas utilizam as redes sociais apenas para divulgar serviços e produtos e, foi observado que em muitas postagens das redes sociais clientes tentam tirar suas dúvidas, mas não tem retorno dessas empresas. Então, a forma como utilizam as redes sociais como estratégias de marketing de relacionamento não é adequada ou condiz quando foi questionado a cada gerente durante as entrevistas. Notou-se que essas empresas utilizam algumas estratégias para obter vantagem competitiva em relação ao mercado, entre essas vantagens estão diretamente relacionadas ao Centro Histórico ser tombado pelo IPHAN e os visitantes se encantarem pela história que o lugar oferece e, optem por se hospedar nesses hotéis. Foi possível identificar que somente um hotel utiliza o banco de dados para criar estratégias para atingir o público-alvo, as outras empresas possuem banco de dados, mas não utilizam para criar estratégias e manter um relacionamento personalizado com cada cliente. Observou-se que para essas empresas é mais vantagem usar as redes

sociais para manter contato com os clientes, assim como a divulgação dos seus produtos e serviços por oferecer um baixo custo para essas empresas.

O problema da pesquisa é identificar de que forma o marketing de relacionamento se consolida numa ferramenta capaz de fortalecer o alcance da vantagem competitiva, para isso as empresas devem investir em estratégias de marketing de relacionamento, gerenciamento do relacionamento com o cliente através da tecnologia da informação para obter vantagem competitiva em relação as outras empresas do ramo hoteleiro. E, foi observado que cada hotel, pousada e hostel utilizam estratégias para atrair e manter clientes com o intuito de fidelizá-los e, dessa forma, manter relacionamentos a longo prazo. Assim, obter vantagem competitiva como forma de diferenciação no mercado.

O objetivo é identificar e compreender a importância do marketing de relacionamento na busca pela vantagem competitiva direcionado a hotéis, pousadas e hostels do Centro Histórico de São Luís. Neste estudo, foi apresentado teorias sobre marketing de relacionamento dando ênfase a sua importância e as estratégias que empresas deveriam adotar e, teorias sobre vantagem competitiva. Diante disso, foi necessário investigar através de dados e informações obtidos por entrevistas pessoais com os gerentes de cada empresa se eles utilizam o marketing de relacionamento, assim como suas estratégias para alcançar a vantagem competitiva em relação aos hotéis da região e, foi identificado que todos utilizam estratégias de marketing de relacionamento a sua maneira para atrair e manter clientes, investindo em um bom atendimento e em serviços de qualidade para manter os clientes e se tornarem conhecidos no mercado. Dessa forma, podem conquistar novos clientes através do marketing boca a boca sem nenhum custo financeiro para a empresa.

Sendo assim, sugere-se que as empresas apresentadas neste estudo utilizem outras estratégias de marketing de relacionamento com os seus clientes, sendo elas: I) os hotéis, pousadas e hostels que não possuem plano de marketing deveriam pensar na possibilidade de ter um plano de marketing, ajuda a melhorar durante a criação de estratégias e ações. II) utilizar de maneira correta o banco de dados, o mesmo auxilia a empresa a criar estratégias personalizadas para cada cliente. III) criar atendimento personalizado por meio

de cortesias, isso demonstra cuidado e atenção da empresa para com os clientes e, para isso a empresa precisa conhecer mais a fundo o seu cliente. Esse conhecimento mais profundo do cliente pode ser encontrado no banco de dados que muitas empresas não utilizam de forma correta. IV) acumular hospedagem, o cliente que mais se hospedar durante o ano ganha um cupom de desconto. Essas sugestões podem ser úteis a essas empresas, pois atualmente o mercado hoteleiro está muito competitivo e, superar as expectativas dos clientes oferecendo serviços incomuns em relação a outros hotéis tem como causa a sua satisfação e fidelização e, até mesmo um retorno financeiro para a empresa.

5.1 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Foram identificadas algumas dificuldades e limitações no método da pesquisa, em relação às dificuldades, foi difícil o acesso a livros com o tema marketing de relacionamento, foram apresentadas poucas opções de livros sobre o assunto, os livros utilizados na escrita da monografia foram de terceiros. E, outros livros acessados sobre marketing foram disponibilizados pela Biblioteca Central da Universidade Federal do Maranhão. Por ser um assunto novo houve dificuldades em encontrar uma variedade de artigos acadêmicos sobre conceitos e estratégias de marketing de relacionamento. Devido à dificuldade em acesso a livros sobre o assunto, então, o estudo restringiu-se a poucas referências bibliográficas.

Outras dificuldades foram no momento da pesquisa. Era necessário entrevistas com diversos hotéis, pousadas e hostels do Centro Histórico de São Luís para concluir o estudo e, muitos gerentes não foram solícitos quando foi explicado a eles do que se tratava a pesquisa. Muitos estavam nas empresas e não poderiam receber-me, outros só receberiam se agendasse a entrevista por telefone, alguns telefones dessas empresas estavam desatualizados, dessa forma, foi inviável marcar entrevistas com algumas empresas. Ao realizar a pesquisa pessoalmente muitos gerentes não estavam na empresa e, os gerentes que estavam na empresa até receberam, mas foi percebido um desinteresse ao responder as perguntas durante a entrevista. Enfim, devido a todos esses fatores, não foi possível obter entrevistas em todos os hotéis, pousadas e hostels do Centro Histórico neste estudo.

REFERÊNCIAS

BARON, Robert A. SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. Tradução All Tasks. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas 2012.

BRITO, Renata; BRITO, Luis Artur. Vantagem competitiva e a relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor. **RAC**, Rio de Janeiro. v. 16. n. 3. art. 2. p. 360-380, Mai/Jun. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. Barueri, São Paulo. Manoele, 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4.ed. 9. reimpr. São Paulo. Atlas, 2011.

DEMO, Gisela; ROZZETT, Késia. Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). **RAE**, São Paulo. v. 50. n. 4. p. 383-395, out/dez. 2010.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; PONTE, Valter; FERNANDES, Thais; CARDOSO, Humberto. Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização

da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. **RAM**, São Paulo. v. 16. n. 5. p. 127-160, set/out. 2015.

FENSTERSEIFER, Jaime; GIMENEZ, Fernando; HAYASHI, Paulo; ITO, Nobuiuki. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro. v. 16. n. 2. art. 7. p. 290-307, Mar./Abr. 2012.

FREITAS, Ana Augusta Ferreira; MOTA, Márcio de Oliveira. Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços. **RAM**, São Paulo. v.9, n.6. p. 126-147, Set/Out. 2008.

GRISI, Celso Cláudio Hildebrand; RIBEIRO, Áurea Helena Puga; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de Relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE**, São Paulo. v.39. n.1. p. 31-41, Jan/Mar. 1999.

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LAZARINI, Luis Carlos; ZILBER, Moisés. Estratégias competitivas na área da saúde no Brasil: um estudo exploratório. **RAC**, Curitiba. v.12. n.1. p.131-154, Jan/Mar. 2008.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício; NETO, Arcanjo Ferreira de Souza. Característica dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **RAE**, São Paulo. v.49. n.3. p. 309-322, Jul/Set. 2009.

MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo. Atlas, 2008.

ZEZONE, Luiz Claudio. **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

ROTEIRO DA ENTREVISTA

OBJETIVO: ANALISAR A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA COMO FERRAMENTA DE DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA.

1. Quais as estratégias de marketing de relacionamento a empresa utiliza para atrair clientes?
2. Através das estratégias de marketing de relacionamento a empresa consegue manter relacionamentos a longo prazo com esses clientes?
3. A fidelização dos clientes melhora o desempenho financeiro da empresa?
4. A empresa utiliza banco de dados dos clientes? E como esse banco de dados é gerenciado?
5. Quais medidas administrativas a empresa utiliza para melhorar a satisfação dos clientes?
6. Quais os meios de comunicações utilizados pela empresa para conhecer as necessidades e desejos dos clientes?
7. Quais as estratégias utilizadas por sua empresa para obter vantagem competitiva em relação ao mercado?
8. Como é o relacionamento entre a empresa e os funcionários?