FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE

MAURA ADRIANA DEL CARO SPEGIORIN

MARKETING DE RELACIONAMENTO POR MEIO DE CONSTRUTOS RELACIONAIS: Um estudo de caso no setor de comércio exterior

VITÓRIA
2010

MAURA ADRIANA DEL CARO SPEGIORIN

MARKETING DE RELACIONAMENTO POR MEIO DE CONSTRUTOS RELACIONAIS: Um estudo de caso no setor de comércio exterior

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Nível Acadêmico. Linha de pesquisa: Marketing Estratégico.

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Fortunato

VITÓRIA
2010

MAURA ADRIANA DEL CARO SPEGIORIN

MARKETING DE RELACIONAMENTO POR MEIO DE CONSTRUTOS RELACIONAIS: Um estudo de caso no setor de comércio exterior

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, nível acadêmico, na área de concentração Marketing Estratégico.

Aprovada em 16 de Julho de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dr.: Graziela Fortunato
(Fund. Inst. Capixaba de Pesquisas - FUCAPE)

Prof° Dr.: Moisés Balassiano
(Fund. Inst. Capixaba de Pesquisas - FUCAPE)

Profa. Dra.: Patrícia Amélia Tomei
(PUC – Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro)

Dedico este trabalho aos meus pais Samuel e Adenilza, e a minha avó Assumpta, pela sabedoria, coragem e Fé que me transmitem.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me concedido, nesta fase, força, coragem, esperança e perseverança;

Aos meus pais Samuel e Adenilza por todo incentivo e compreensão;

À minha linda Avó Assumpta por toda a sua graciosidade, incentivo e Fé;

Ao Gustavo, meu esposo, pela paciência e incentivo nos momentos mais difíceis para o desenvolvimento deste trabalho;

À Luzia, Larissa e minha cunhada Marcela por todo apoio e incentivo;

À Andreza e Creusa, duas amizades verdadeiras que foram feitas e construídas no mestrado, que muito me incentivaram e estiveram comigo em momentos especiais;

Aos colegas especiais que compartilharam comigo esta fase, Kátia, Carla, Renata, Beatriz, Ricardo, Inayara e todas as amizades construídas neste percurso;

À empresa pesquisada que, gentilmente, me recebeu e disponibilizou do seu tempo para fornecer as informações e pela confiança em indicar alguns de seus Clientes para que este estudo acontecesse;

Aos funcionários da FUCAPE, Gilda, Eliane, Adriana, Marcio, Diana, Karina, Aline, Patrícia, que sempre estiveram dispostos e pacientes para ajudar;

Ao Professor Bill Pereira, pelas contribuições neste trabalho, e ao Professor Marcelo Moll Brandão, por me ajudar a despertar o interesse pelo tema estudado;

Aos Professores da banca Dr. Moisés Balassiano, Dra. Patrícia Amélia Tomei e à Professora Orientadora Dra. Graziela Fortunato, que atenciosamente me conduziram ao resultado final deste trabalho;

A FAPES – Fundação de Apoio a Pesquisa do Espírito Santo pelo apoio financeiro.

RESUMO

Objetivou-se, com este estudo, identificar e analisar como a confiança, o compromisso, a satisfação e a qualidade do relacionamento, quando entendidos como construtos relacionais, impactam nos resultados do relacionamento entre uma empresa e seus clientes. A pesquisa foi realizada com base na estrutura conceitual adaptada de Palmatier et al (2006), que defende que a qualidade do relacionamento, refletida por uma combinação de compromisso, confiança e satisfação oferece a melhor avaliação da força do relacionamento e a melhor visão sobre o desempenho de troca entre empresa e cliente (De WULF; ODEKERKEN-SCHRODER; IACOBUCCI 2001; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). Considera, ainda, que os construtos relacionais são vistos como intermediadores entre os construtos antecedentes da estrutura e os resultados. A análise foi realizada por meio do estudo de caso único, numa empresa do ramo de Comércio Exterior denominada ‘‘Empório”. Foi feita uma triangulação dos dados, obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com sete pessoas do nível gerencial, oito clientes e informações de fontes documentais da empresa. Concluiu-se que a empresa “Empório” busca trabalhar por meio dos investimentos, no que se refere ao atendimento e à estrutura física com o intuito de alcançar o construto relacional Satisfação com Foco no Cliente. Foram evidenciados dois novos achados, aqui considerados construtos relacionais Valor e Atração. Por meio da análise de dados dos clientes, sugerem-se a efetividade dos construtos relacionais Compromisso e a Confiança, com maior ênfase nas tratativas dos prazos combinados entre as partes, como fatores-chaves para os relacionamentos bem-sucedidos, concordando Morgan e Hunt (1994).Foi identificado o fator relacional que converge para a estrutura conceitual estudada e se refere ao relacionamento individual em relação ao organizacional, trata-se do atendimento personalizado aos clientes promovido pela gestora de conta. Entretanto, outro fator troca de canal versus troca direta denominado comportamento oportunista, mostra influenciar negativamente os construtos relacionais e, consequentemente, os resultados. Para tanto, a análise sugere que o resultado que possui maior frequência nesse setor é o marketing boca a boca com foco no cliente, bem como a cooperação como o resultado diático na relação Cliente e empresa.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify and analyze how trust, commitment, satisfaction and quality in relationship, when they are seen as relational constructs, impact on the relationship between a company and its customers. The research was accomplished based on the Palmatier et al (2006) adapted conceptual structure, defending that relationship quality, reflected by a combination of commitment, trust and satisfaction offers a better relationship power assessment and a better view about exchange performance between the company and the customer (De WULF; ODEKERKEN-SCHRODER; IACOBUCCI 2001; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). It is still considered that relational constructs are seen as intermediate between structure previous constructs and the results. The analysis was accomplished by means of a single case study in a trading company called “Empório”. It was made a triangulation of data, obtained through half-structured interviews with seven people from the managerial level, eight customers and information from the company documental source. It was concluded that the company “Empório” seeks to work by means of investments referred to servicing and physical structure intending to reach the relational construct Satisfaction Focusing on the Customer. Two new findings were emphasized, being considered here relational constructs Value and Attraction. Through customers’ data analysis, it was suggested the effectiveness of the relational constructs Commitment and Trust, emphasizing the deadlines dealt between parts as key-factors to the successful relationships, according to Morgan and Hunt (1994). It was identified the relational factor that converges for the conceptual structure studied and it refers to the individual relationship related to the organizational one, it is about customers personal attendance promoted by the account manager. However, another factor change of channel versus direct change called opportunistic behavior shows a negative influence over the relational constructs and, consequently, the results. For this reason, the analysis suggest that the result with the most frequency in this sector is mouth-to-mouth marketing focusing on the customer, as well as cooperation as a dyadic result on company-customer relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama do surgimento dos construtos relacionais.....20

Figura 2: Estrutura de Efetividade do Marketing de relacionamento – adaptado de Palmatier *et al* (2006).....22

Figura3:Triangulação de dados - adaptado de Hollenbeck, Peters, Zinkhan (2008).....43

Figura 4: Síntese dos resultados das categorias analisadas.....79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Importância do Comércio Exterior, ranking nacional dos portos.....41

Quadro 2 : Histórico de tempo de relacionamento.....42

Quadro 3 : Classificação de categorias e conceitos.....46/47

Quadro 4 : Indicadores da pesquisa de satisfação dos Clientes.....68/69

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO 17
2.2 ESTRUTURA CONCEITUAL 21
2.2.1 Construtos Relacionais 23
2.2.1.1 Confiança 24
2.2.1.2 Compromisso 25
2.2.1.3 Satisfação 26
2.2.1.4 Qualidade do Relacionamento 27
2.2.2 Construtos Antecedentes 28
2.2.2.1 Construtos Antecedentes - Foco no cliente 28
2.2.2.2 Construtos Antecedentes - Foco no vendedor 29
2.2.2.3 Construtos Antecedentes - Diático 30
2.2.3 Consequências – Resultados do Marketing de Relacionamento . 32
2.2.3.1 Resultado - Foco no cliente 32
2.2.3.2 Resultado - Foco no vendedor 33
2.2.3.3 Resultado- Diático 34
2.2.4 Fatores Relacionais 34
2.2.4.1 Troca baseada no produto versus Troca de Serviços 35
2.2.4.2 Troca direta versus troca de canais: 35
2.2.4.3 Mercados de consumos versus mercados de negócios: 36
2.2.4.4 Relacionamento individual versus relacionamento organizacional 36

3. METODOLOGIA 38
3.1 MÉTODO 38
3.2 EMPRESA PESQUISADA 39
3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA 41
3.4 COLETA DOS DADOS 43
3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS 45

4. ANÁLISE E RESULTADOS DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO 48

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 82

REFERÊNCIAS 88

APÊNDICE A 95

ROTEIRO DE ENTREVISTA - EMPRESA 95

APÊNDICE B 96
ROTEIRO DE ENTREVISTA - CLIENTE 96

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata da efetividade do marketing de relacionamento através dos construtos relacionais, confiança, compromisso, satisfação e qualidade do relacionamento, os quais impactam nos resultados do relacionamento entre uma empresa do comércio exterior e seus clientes.

O desenvolvimento da concorrência em serviços vem gerando uma preocupação por parte das empresas em criar estratégias para tornar as relações com clientes mais eficientes. O Marketing tornou-se uma função organizacional que gerou um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e, ainda, gerenciar relacionamentos de maneira que beneficiem a organização e suas partes interessadas (WILKIE; MOORE, 2007; GRONROOS, 2004). Assim, empresas de serviço precisam ter o foco em relacionamentos com seus clientes e outras partes interessadas, com o intuito de fortalecer a relação (GRONROOS, 2004).

O marketing de relacionamento tem emergido como um dos aspectos relevantes nos círculos de estratégias empresariais (PALMATIER *et al*. 2006). Os processos do marketing de relacionamento adotam o foco no cliente e oferecem como principais benefícios: uma maior retenção de clientes, o aumento da fidelidade, a redução dos custos e obtenção de maiores lucros (BERRY; PARASURAMAN, 1991).

O desenvolvimento do marketing de relacionamento ocorre em uma perspectiva em que se incluem segmentações rentáveis dos clientes com a utilização de estratégias fortes para a ligação desses e outras partes interessadas, construindo a confiança como um instrumento de marketing (BERRY, 1995).

Este trabalho assume a perspectiva na qual o Marketing de relacionamento é visto como um investimento em relacionamento e expertise do vendedor com efeito direto no desempenho de vendas, tornando-se mais eficaz quando os relacionamentos são mais críticos aos clientes em ofertas de serviços ao invés de produtos (PALMATIER *et al*. 2006).

Assim, algumas pesquisas têm discutido os efeitos do Marketing de relacionamento sob os resultados medidos por um ou mais dos construtos relacionais confiança, compromisso, satisfação e ou qualidade do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; CROSBY; EVANS; COWLES,1990; DONEY e CANNON, 1997; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; PALMATIER *et al*. 2006). Tais construtos relacionais são identificados como intermediadores entre os antecedentes do marketing de relacionamento e os resultados obtidos. Dessa forma, são apresentadas cinco perspectivas aqui denominadas A, B, C, D e E, em que cada uma defende a hegemonia ou maior relevância de um ou parte dos construtos relacionais que conduzem à efetividade do Marketing de Relacionamento.

Para entender como a construção da perspectiva E adotada neste trabalho - *a qualidade do relacionamento, refletida por uma combinação de compromisso, confiança e satisfação* - oferece a melhor avaliação da força do relacionamento e a melhor visão sobre o desempenho de troca entre empresa e cliente (De WULF; ODEKERKEN-SCHRODER; IACOBUCCI 2001; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995) surgiu a questão de pesquisa: **Como a confiança, o compromisso, a satisfação e a qualidade do relacionamento, quando entendidos como construtos relacionais, impactam nos resultados do relacionamento entre uma empresa e seus clientes?**

Portanto, o objetivo deste estudo é identificar e analisar como a confiança, o compromisso, a satisfação e a qualidade do relacionamento, quando entendidos como construtos relacionais, impactam nos resultados do relacionamento entre uma empresa e seus clientes.

Justifica-se, pois, o desenvolvimento desta pesquisa no sentido de analisar uma discussão existente, aqui denominada de Perspectiva E, ou seja, quando ocorre uma combinação dos construtos relacionais qualidade, confiança, compromisso e satisfação, são oferecidas a melhor avaliação da força do relacionamento e a melhor visão sobre o desempenho de troca entre empresa e cliente (De WULF; ODEKERKEN-SCHRODER; IACOBUCCI 2001; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). Ainda, são nas empresas prestadoras de serviço que a abordagem relacional do marketing encontra um dos melhores terrenos para se desenvolver, por existir nessas empresas um contato interpessoal mais forte e inerente (BERGAMO e GIULIANI, 2009).

Haja vista a importância do mercado comércio exterior no Espírito Santo, em que, no ano de 2008, as importações estiveram no ranking nacional em quarto lugar e a exportação em segundo lugar, podendo aumentar com isso a necessidade do relacionamento entre as partes, a empresa aqui pesquisada faz parte desse segmento. Nessa perspectiva, com este trabalho, podem-se expandir os estudos do marketing por uma perspectiva de relacionamento num segmento de Comércio Exterior.

Na delimitação deste estudo, foi utilizada a perspectiva E, adotada da estrutura conceitual adaptada de Palmatier et al (2006), apesar de existirem outras perspectivas aqui denominadas como A, B, C, e D, estudadas por outros autores

que defendem o aumento dos esforços do marketing de relacionamento, mediado por um ou mais desses construtos relacionais (MORGAN e HUNT, 1994).

Para tanto, os objetivos intermediários estudados foram:

1. Introdução: apresentada a contextualização do tema, o objetivo, a justificativa e a delimitação;
2. Fundamentação Teórica: apresentação dos conceitos teóricos do marketing de relacionamento, dos estudos das perspectivas A, B, C, D e E, da estrutura conceitual adotada para este trabalho, com a abordagem dos conceitos dos antecedentes do marketing de relacionamento, dos construtos relacionais, dos fatores relacionais externos e dos resultados;
3. A metodologia utilizada, com a apresentação da empresa pesquisada, a coleta e tratamento dos dados *colhidos*;
4. A análise dos dados do estudo de caso e os resultados obtidos;
5. As considerações finais do estudo, com sugestões de pesquias futuras, bem como suas limitações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico é abordado o marketing de relacionamento como estratégia que visa a fortalecer e gerenciar o relacionamento com os clientes. Aborda, ainda, a estrutura conceitual estudada nesta pesquisa juntamente com os construtos antecedentes do marketing de relacionamento, os construtos relacionais qualidade, confiança, compromisso e satisfação, os fatores relacionais externos e, por fim, a consequência dos resultados do marketing relacionamento.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento teve o seu surgimento a partir do marketing de serviços. No final dos anos 1970, pesquisadores interessados em marketing indústrial e canais de marketing começaram a desenvolver estruturas e teorias enfocando relacionamento diático de negócios entre compradores e vendedores. Tal fato ocorreu devido à preocupação de que a estratégia de marketing-mix não fornecia conceitualizações para modelagem e gestão do prestador de serviços de relacionamento com o cliente, ou seja, tinha muito pouco a oferecer em momentos que não fossem de mercados de produtos de consumo (MOLLER e HALINEN, 2000). Dessa preocupação e necessidade resultou-se uma nova abordagem com base na criação e manutenção de relacionamentos, como o marketing de relacionamento.

Com o decorrer do tempo, as empresas bem sucedidas foram retirando o foco interno da melhoria de seus processos na visão centrada no mercado para o objetivo em atender necessidades e desejos dos consumidores e, ao mesmo tempo, entregar valor superior a seus clientes. Nesse sentido, a “participação, integração e

conectividade tornaram-se palavras-chaves na criação e manutenção de um relacionamento de longo prazo entre empresas e clientes", [...] (DOMINGUES, 2000, p. 53).

O marketing de relacionamento tem sido abordado na literatura do marketing desde 1985-1990. O termo Marketing de relacionamento foi inserido na literatura do gerenciamento de serviço por Leonard Berry em 1983 (GRONROOS, 2004). Em seu conceito encontra-se atribuído que "o marketing de relacionamento está atraindo, mantendo e – em organizações de vários serviços – melhorando os relacionamentos com os clientes" (ROCHA, apud BERRY, 1983, p.25).

O desenvolvimento do marketing de relacionamento surgiu a partir do amadurecimento do marketing de serviços com ênfase na qualidade, no reconhecimento acrescido de benefícios potenciais para a empresa, o cliente e os avanços tecnológicos. Esse desenvolvimento deu-se em uma perspectiva do marketing de relacionamento em que se incluem segmentações rentáveis dos clientes, com a utilização de estratégias mais fortes para a ligação a esses e a outras partes interessadas, visando à construção da confiança como um instrumento de marketing (BERRY, 1995).

Dessa forma, como principais benefícios do marketing de relacionamento, além de uma maior retenção de clientes, incluem-se aumento da fidelidade, redução dos custos e maiores lucros (BERRY; PARASURAMAN, 1991). A maior parte desses benefícios tem sido estabelecida dentro do contexto mais amplo do marketing (STAVROS; POPE; WINZAR, 2008), visto que os mercados estão cada vez mais maduros e com oferta em demasia, sendo assim, encontrar novos clientes está cada vez mais difícil. Nesse sentido, reter cliente para a empresa é um fator que se torna cada vez mais importante. Portanto, manter clientes pode ter um

impacto positivo sobre os lucros da empresa em ocasiões em que é difícil ou até custoso encontrar novos clientes para suprir os clientes lucrativos que partiram (GRONROOS, 2004).

O marketing de relacionamento tem emergido como um aspecto dominante nos ambientes de estratégia empresarial, visto como um investimento em relacionamento e expertise do vendedor que produz um efeito direto no desempenho de vendas, tornando-se mais eficaz quando os relacionamentos são mais críticos para os clientes, como em ofertas de serviços ao invés de produtos e troca de canais (PALMATIER *et al*. 2006). Nesse contexto, estudos realizados abordam que os esforços do marketing de relacionamento geram relacionamentos fortes com os clientes, melhorando os resultados do desempenho do vendedor, incluindo o crescimento das vendas e dos lucros (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

Dessa forma, existe uma discussão que se refere aos efeitos sobre os resultados do marketing de relacionamento como totalmente mediados por um ou mais dos construtos relacionais de confiança, compromisso, satisfação ou de qualidade do relacionamento (CROSBY; EVANS; COWLES'S, 1990; MORGAN; HUNT'S 1994; DONEY; CANNON, 1997; ANDERSON; WEITZ, 1992). Para um maior esclarecimento, foram expostas e divididas, abaixo, as cinco perspectivas, sendo que cada uma defende o construto relacional que conduz a efetividade do Marketing de Relacionamento, conforme figura1:

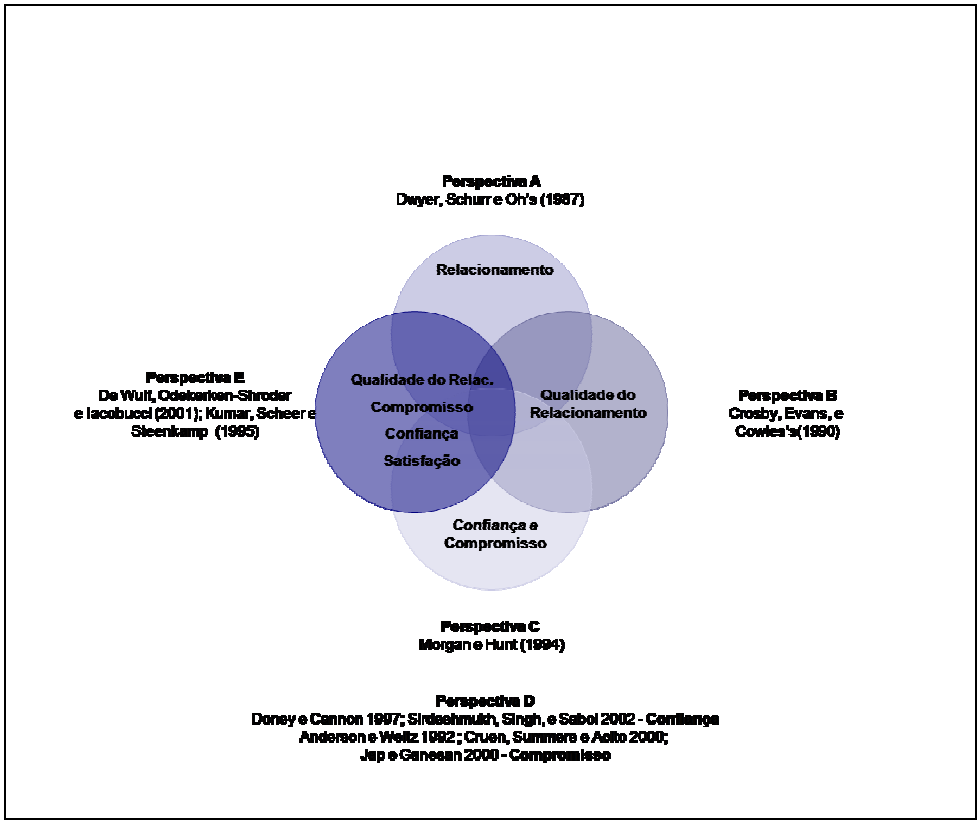


Figura 1: Diagrama do surgimento dos construtos relacionais

Fonte: Elaborado pela autora apartir das teorias

Na perspectiva A da figura 1, os autores iniciaram a discussão do desenvolvimento do relacionamento a partir da relação entre o comprador e vendedor em mercados de consumo (DWYER; SCHURR; OH'S 1987). Nessa perspectiva, os autores acreditam que por meio da venda consuma-se a relação, dependendo do vendedor e de sua administração. A perspectiva B defende que a qualidade do relacionamento entre o vendedor e o cliente determina a probabilidade da continuação da troca de bens ou serviços entre as partes no futuro (CROSBY; EVANS; COWLES 1990).

Morgan e Hunt (1994) defendem a perspectiva C, em que a confiança e o compromisso são ambos fundamentais para prever o desempenho de troca entre o comprador e o vendedor. Entretanto, como é possível visualizar na figura, outros estudos surgiram, entre eles a perspectiva D que acredita que a confiança sozinha é

considerada como um fator crítico em trocas relacionais entre consumidores e prestadores de serviços, (DONEY;CANNON, 1997; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), bem como, o compromisso, também, é, por si só, referido como um fator relacional crítico e que, para além disso, por meio do comprometimento do cliente se atinge a lealdade (BERGAMO e GIULIANI, 2009; ANDERSON; WEITZ, 1992; GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000).

Já, a perspectiva E sugere que a construção da qualidade do relacionamento, refletida por uma combinação de compromisso, confiança e satisfação do relacionamento, oferece a melhor avaliação da força do relacionamento e a melhor visão sobre o desempenho de troca (De WULF; ODEKERKEN-SCHRODER; IACOBUCCI 2001; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). As perspectivas retratadas na Figura 1 podem corroborar que, “[...] há pouco consenso entre os pesquisadores quanto aos construtos relacionais, individual ou composto, que melhor captam os aspectos chaves de um relacionamento que mais afetam os resultados” (PALMATIER *et al*, 2006, p. 139).

Tendo em vista essas perspectivas, para esta pesquisa foi utilizada a perspectiva E, adaptada pela estrutura conceitual de Palmatier *et al* (2006), abordando os antecedentes do Marketing de relacionamento, os construtos relacionais e os fatores relacionais podem influenciar nos resultados.

2.2 ESTRUTURA CONCEITUAL

Nessa estrutura foi adotada a terminologia para identificar a perspectiva de cada antecedente em relação aos seus construtos relacionais. O vendedor diz respeito à parte que implementa o esforço de marketing de relacionamento, no intuito de fortalecer seu relacionamento com o cliente e o

construto relacional que capta a percepção do cliente da sua relação com o vendedor (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRÖDER; IACOBUCCI, 2001).

Assim, foram classificados os antecedentes e os resultados focados no cliente, quando compartilham a mesma perspectiva como o construto relacional, e focados no vendedor, quando adotam uma perspectiva oposta à da avaliação do construto relacional (PALMATIER *et al*. 2006).

A estrutura conceitual foi divida em quatro partes, a primeira com uma revisão da literatura dos construtos relacionais. Em seguida, uma revisão dos antecedentes, logo após, dos resultados e, finalmente, dos fatores relacionais que causam impacto nos construtos relacionais e, assim, sobre os resultados. Segue a estrutura:

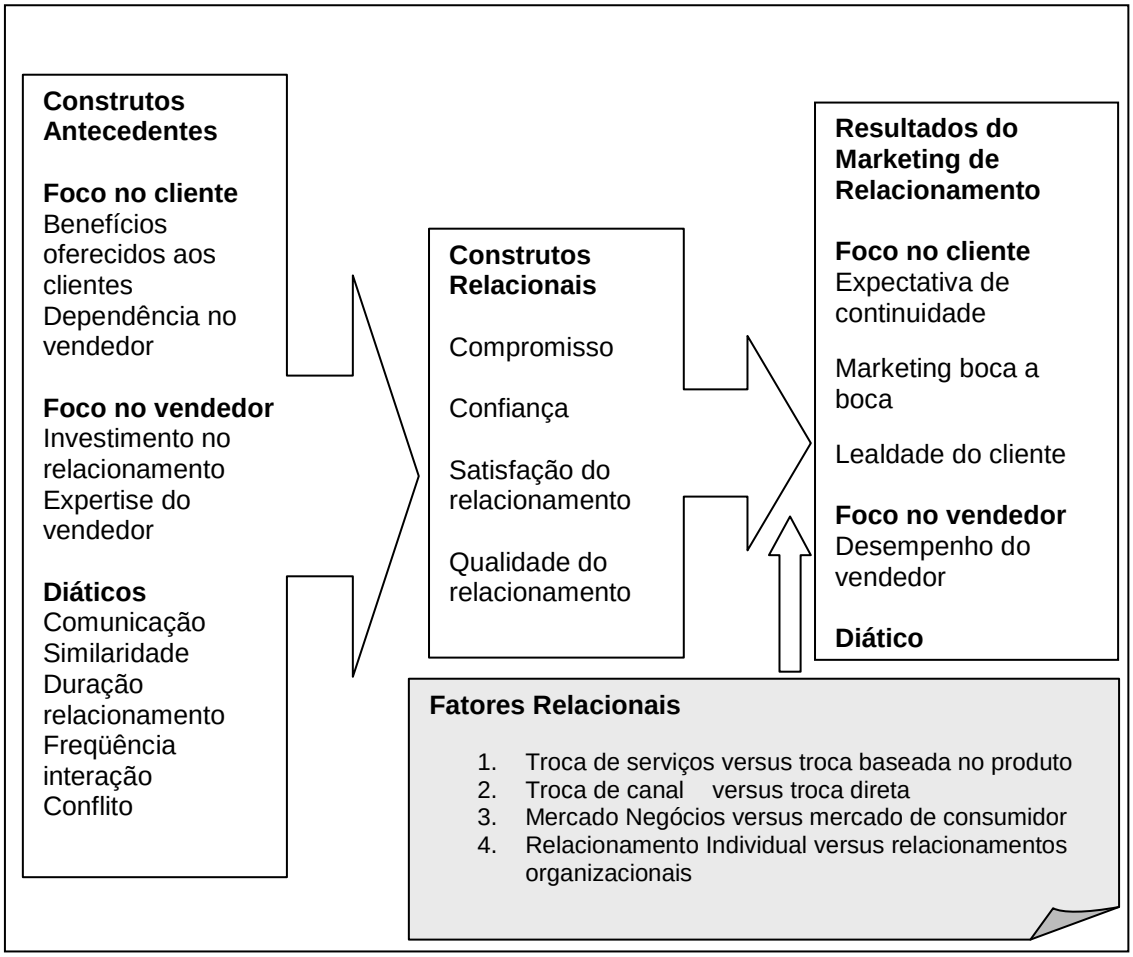


Figura 2: Estrutura de Efetividade do Marketing de relacionamento
Fonte: adaptada de Palmatier et al (2006)

Os antecedentes dos construtos relacionais foco no cliente são determinados pela percepção que o cliente obtém mediante o seu relacionamento com a empresa, os benefícios adquiridos e a dependência que poderá ocorrer com essa relação. O antecedente foco no vendedor é determinado pelos investimentos que o próprio vendedor/empresa busca adquirir por meio do seu conhecimento e experiência para fortalecer o relacionamento com o cliente.

Os antecedentes diáticos ocorrem entre as duas partes, o comprador e o vendedor são importantes para a qualidade da troca de informações como: a comunicação, as semelhanças, a duração e a frequência do relacionamento exercida entre as partes, contribuindo para fortalecer essa relação e influenciando os construtos relacionais.

Dessa forma, quando ocorre um relacionamento forte entre as partes, pode gerar o aumento em conjunto dos construtos relacionais, confiança, compromisso, satisfação e a qualidade do relacionamento, incidindo no crescimento do desempenho da empresa, por meio de variados resultados. No entanto, esses resultados podem sofrer alterações através dos fatores relacionais. Segue uma definição mais detalhada da estrutura conceitual.

2.2.1 Construtos Relacionais

Os esforços bem sucedidos do marketing de relacionamento melhoram a lealdade e o desempenho da empresa através de fortes laços relacionais (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRODER; IACOBUCCI, 2001). A literatura oferece perspectivas sobre quais construtos relacionais proporcionam os efeitos dos esforços de marketing de relacionamento em resultados (PALMATIER *et al*. 2006). Esses são considerados como intermediadores entre os antecedentes e os

resultados do marketing de relacionamento. Assim, para resolver essa questão, a estrutura conceitual compara os efeitos relativos de diferentes perspectivas, analisando separadamente os construtos relacionais, confiança, compromisso, satisfação e qualidade do relacionamento.

2.2.1.1 Confiança

Morgan e Hunt (1994) comentam que o compromisso e a confiança são fatores-chaves para os relacionamentos bem-sucedidos, surgindo como uma oportunidade para a parte compradora e para a parte vendedora. Para Spekman (1988, p. 79), a “confiança é a pedra angular de relacionamentos de longo prazo”. No entanto, grosso modo, a confiança parece não ter uma relação direta com a lealdade, mas há uma participação forte dela na construção do relacionamento entre as partes, uma vez que se tenha um relacionamento significante com o comprometimento (BASSO *et al* 2008). Nesse contexto, Brei e Rossi (2005) consideram que a confiança possui um forte impacto no valor percebido por meio dos clientes, o que, por sua vez, produz, também, um forte impacto na lealdade desses clientes à empresa.

Nesse sentido, as empresas devem fazer investimentos significativos para desenvolver e manter a confiança do cliente, e, por conseguinte, o valor gerado por esses esforços para a empresa será visível quando os níveis elevados de confiança do comprador levar a resultados mais favoráveis de compra (DONEY e CANNON, 1997). Dessa forma, uma empresa que confia em seu fornecedor é mais comprometida e tem a intenção de permanecer na relação (ANDERSON e WEITZ, 1989; MORGAN e HUNT, 1994). Para tanto, a confiança é determinante na manutenção e desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (SLONGO e

MUSSNICH 2005). Ademais, outro construto relacional que também é responsável pelo aumento dos esforços do relacionamento é o compromisso. Pois, existindo confiança, haverá maior comprometimento que conduzirá a maior lealdade (ARAUJO e SILVA 2009).

2.2.1.2 Compromisso

O compromisso é conceituado como "[...] um desejo duradouro de manter um relacionamento valorizado" (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992, p. 316). Gundlach, Achrol e Mentzer (1995, p. 78) propõem o compromisso como o "[...] ingrediente essencial para o sucesso de relacionamentos de longo prazo". Enquanto Morgan e Hunt (1994, p. 23) sugerem que "o compromisso entre os parceiros de troca são considerados como a chave para alcançar valiosos resultados". Nesse aspecto, os benefícios do relacionamento, a dependência do cliente e as semelhanças entre os parceiros de troca são mais eficazes para aumentar o comprometimento do que para construir confiança (PALMATIER *et al*. 2006).

Assim, o compromisso refere-se a uma garantia implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros de troca, ou seja, o comprador e vendedor. Nesta fase mais avançada de interdependência da relação entre comprador e vendedor, os parceiros de troca atingiram um nível de satisfação do processo, que impossibilita a abertura para outros parceiros de troca primários que poderiam proporcionar benefícios semelhantes (DWYER; SCHURR; OH'S, 1987). No entanto, a força do compromisso dos clientes depende da sua percepção dos esforços feitos pelo vendedor (BENNETT, 1996). Por causa do compromisso mútuo, independentemente do canal, os membros trabalham juntos para atender melhor às necessidades dos clientes e melhorar a rentabilidade mútua (ANDERSON e WEITZ,

2000). Assim, por meio do comprometimento do cliente se atinge a lealdade (BERGAMO e GIULIANI, 2009). Para tanto, para dar continuidade à relação dos construtos relacionais, o próximo tópico tratará da satisfação do relacionamento entre o cliente e a empresa.

2.2.1.3 Satisfação

A satisfação é definida como um estado afetivo ou emocional dos clientes na direção de um relacionamento, normalmente avaliados cumulativamente ao longo da história de troca (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990). Assim, torna-se um dos fatores preliminares que conduz à continuação dos relacionamentos. Essa permanência dos relacionamentos também é gerada por meio da expectativa, que é a diferença entre o que o cliente espera e o que o cliente recebe, tornando-se um dos principais determinantes de satisfação (RUST; CHUNG, 2006). Nessa perspectiva, admite-se a implicação de que a satisfação do cliente é altamente dependente das expectativas deste (OLIVER, 1980).

Para além dessa constatação, os verdadeiros clientes são aqueles que estão satisfeitos com seus fornecedores e que percebem, em sua relação com as empresas, o recebimento de valor superior ao oferecido pelos concorrentes (GOMES; REZENDE; OLIVEIRA, 2009). Nesse sentido, a satisfação do cliente para com o vendedor afeta positivamente resultados importantes para a empresa (REYNOLDS e BEATTY, 1999), uma vez que o único benefício de relacionamento que antecede a satisfação é o benefício de confiança, e este, influencia diretamente (ELIAS; LEITE; FILHO, 2006). Dessa forma, a satisfação dos clientes influencia positivamente no valor percebido pelos mesmos (MILAN; TONI; MILAN, 2008). Para tanto, como este trabalho trata do estudo da perspectiva E, tendo em vista que a

qualidade do relacionamento refletida pelos construtos relacionais mencionados poderá aumentar o desempenho da empresa, no próximo tópico abordar-se-á essa qualidade.

2.2.1.4 Qualidade do Relacionamento

A qualidade do relacionamento é conceituada como um constructo multidimensional que capta diversas facetas de uma relação de troca e, ao ser percebida pelo cliente, é alcançada quando o vendedor possui a habilidade de minimizar as incertezas percebidas por aquele na ocasião da compra (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; DE WULF, ODEKERKEN-SCHRODER, e IACOBUCCLI, 2001). Assim, a qualidade do relacionamento é medida adequadamente somente por percepções do cliente (RUST e CHUNG 2006).

Para Crosby; Evans e Cowles (1990) a continuidade de interação proporciona a qualidade do relacionamento, criando oportunidades para o vendedor em curso identificar necessidades não atendidas do cliente e propor novos negócios. Nesse sentido, a qualidade é vista como o elemento principal para a construção de relacionamentos, indo além de respostas afetivas e da satisfação, pois, gera impactos diretos e indiretos sobre a confiança e o comprometimento (PRADO; SANTOS, 2004). Nessa perspectiva, tem uma forte participação na formação da lealdade (BASSO *et al* 2008; MARQUES; BRASIL 2008). Portanto, “a qualidade do relacionamento é um objetivo buscado por todas as empresas, sejam elas de bens ou serviços” (ARAUJO e SILVA 2009, p. 01).

Haja vista que, quando ocorre o investimento nos esforços em qualidade de relacionamento, gera-se um impacto direto e positivo na satisfação dos clientes (SANTOS; LEITE; ALVES 2006, JUNIOR; FILHO; SOUKI 2006, LEITE; ELIAS;

SUNDERMANN 2005). Nesse contexto, a qualidade percebida é um aspecto de grande importância na construção de relacionamentos e na reciprocidade de sua manutenção (NETO *et al.*2004).

Nos próximos tópicos, serão abordados os atencedentes focados no cliente, no vendedor e os diáticos.

2.2.2 Construtos Antecedentes

Os antecedentes focados no cliente são os que têm a percepção dos benefícios adquiridos por meio do relacionamento, podendo ocorrer uma dependência do vendedor e, assim, se positivo ou negativo, irá influenciar nos construtos relacionais. Abordar-se-á, também, os antecedentes - Foco no vendedor – em que este se esforça em traçar estratégias para fortalecer e manter os relacionamentos com os clientes, por meio do seu conhecimento - e os antecedentes diáticos – os quais são retratados por ter foco no cliente e no vendedor, requerendo a participação ativa de ambos os parceiros de troca, na comunicação, na frequência de interações e outros.

2.2.2.1 Construtos Antecedentes - Foco no cliente

É retratado como os clientes percebem valor em um relacionamento, quando eles recebem benefícios da empresa, por meio de economia de tempo, comodidade, companheirismo e tomada de decisão melhorada. Essa percepção dos benefícios de relacionamento afeta positivamente a satisfação com o vendedor e, em particular, está positivamente associada com lealdade para com ele (REYNOLDS e BEATTY, 1999). Nesse sentido, Morgan e Hunt (1994), entendem que as empresas que recebem benefícios superiores de sua parceria, em relação a outras opções, em

dimensões como a rentabilidade do seu produto, a satisfação do cliente e o desempenho do produto, estão comprometidas com o relacionamento. Assim, o benefício do relacionamento tem demonstrado afetar positivamente os construtos relacionais, (MORGAN e HUNT, 1994).

Por outro lado, a dependência do vendedor é caracterizada pela avaliação dos clientes, tendo em vista o valor dos recursos obtidos, para os quais poucas alternativas são disponíveis de outros vendedores (HIBBARD, KUMAR e STERN, 2001). Dessa forma, o vendedor busca investir em tempo, esforço e recursos para fortalecer e manter os relacionamentos com os clientes (PALMATIER, *et al* 2006).

2.2.2.2 Construtos Antecedentes - Foco no vendedor

Quando um fornecedor faz um investimento no relacionamento de qualquer natureza em nome de um cliente, este deve ser bem impressionado (HART e JOHNSON, 1999). Assim, ao investir tempo, esforço e outros recursos irrecuperáveis em um relacionamento, criam-se vínculos psicológicos que incentivam os clientes a permanecer nesse relacionamento e estabelece uma expectativa de reciprocidade (SMITH e BARCLAY, 1997).

Tais investimentos, muitas vezes, geram as expectativas de reciprocidade que podem ajudar a fortalecer e manter uma relação e, consequentemente, influenciar positivamente os construtos relacionais (ANDERSON e WEITZ, 1989). Para além, o investimento no relacionamento, quando percebido, afeta a qualidade deste, levando finalmente à lealdade do comportamento do comprador (DE WULF; ODEKERKEN-SCHRODER e IACOBUCCI, 2001).

Entretanto, esse investimento pode ser realizado por parte do vendedor, quando ele utiliza de sua *expertise*, que se revela por meio do seu conhecimento, experiência e sua competência geral (PALMATIER, et al 2006). Dessa forma, corrobora-se a premissa de que "habilidades e conhecimentos" são os mais importantes atributos de criação de valor do vendedor (VARGO e LUSCH'S, 2004). Ou seja, quando o cliente interage com uma competência do vendedor, ocorre um aumento de valor recebido e, com isso, o vendedor se esforça mais no fortalecimento e manutenção desse relacionamento (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990). Nessa perspectiva, a força de vendas, muitas vezes, desempenha um papel fundamental como interface com os clientes e implementação da estratégia de marketing (DONEY e CANNON, 1997).

Segundo Crosby; Evans e Cowles (1990) frequentemente, o vendedor de serviços é o principal, senão o único, ponto de contato para o cliente, antes e após compra, ou seja, "o vendedor é a empresa". Sob essas condições, o vendedor controla o nível de qualidade do serviço prestado. Nessa perspectiva, tendo em vista que as empresas buscam ativamente relacionamentos mais colaborativos com os clientes, os vendedores desempenham uma função importante no sentido de facilitar e desenvolver a confiança do cliente (SWAN e NOLAN, 1985).

Ademais, essa interação entre comprador e vendedor necessita da comunicação, portanto, a própria frequência de interações, ou seja, a qualidade da troca de informações compartilhada entre as partes aliada à duração do relacionamento, quando ocorre de forma positiva, influenciará nos construtos relacionais. Assim no próximo tópico serão abordados os antecedentes diáticos.

2.2.2.3 Construtos Antecedentes - Diático

Os antecedentes focados no vendedor e no cliente são significativos de um lado da dupla de troca, mas os outros antecedentes, também requerem a participação ativa de ambos os parceiros de troca e são igualmente significativos em todas as perspectivas, nas quais foram classificados, como a comunicação, as semelhanças, a duração do relacionamento, as interações de frequência e os conflitos, compartilhados entre os parceiros de troca. (PALMATIER, 2006).

Para Morgan e Hunt, (1994) a comunicação constrói relações fortes para ajudar a resolver disputas, alinhar metas e descobrir novos valores, criando oportunidades. Porém, outro antecedente significativo entre os parceiros de troca é a similaridade, ou seja, semelhança na aparência, no estilo de vida, na cultura, valores e metas entre comprador e vendedor nas organizações. Essas semelhanças entre pessoas e organizações podem fornecer pistas por meio das quais o parceiro de troca facilitará as metas importantes e, com isso, afetará positivamente os construtos relacionais (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990).

Nesse contexto, Doney e Cannon (1997), comentam que a duração do relacionamento acontece por meio do tempo deste, existente entre os parceiros e, consequentemente, a frequência de interação, pelo número de interações ou número de interações por unidade de tempo, entre os parceiros. Entretanto, a ocorrência da duração do relacionamento e a frequência de interações deverão aumentar a confiança tanto do cliente como da empresa (DONEY; CANNON, 1997).

Dentre os antecedentes apresentados na estrutura, o conflito é um antecedente que poderá ocorrer num relacionamento. Na ocorrência de conflito entre o cliente e a empresa, que pode acontecer por meio de desacordos entre as partes, é provável que o cliente tenha menos confiança numa orientação em longo

prazo do vendedor e, assim, vir a influenciar negativamente na confiança do cliente e no compromisso para com o vendedor (ANDERSON; WEITZ, 1992).

No entanto, o marketing de relacionamento tem por finalidade aumentar a fidelização do cliente (PALMATIER, *et al* 2006). Os antecedentes são as perspectivas primárias em busca do fortalecimento do relacionamento com o cliente, influenciando nos construtos relacionais, compromisso, confiança, satisfação e na qualidade do relacionamento. Nesse sentido, consequentemente, poderá ocorrer o aumento do desempenho da organização, que se dá por meio dos resultados com foco no cliente, no vendedor e nos diáticos (ambas as partes).

2.2.3 Consequências – Resultados do Marketing de Relacionamento

Nesta etapa, serão abordados os resultados do marketing de relacionamento que têm por finalidade a fidelização do cliente, classificados por: resultado com foco no cliente, resultado foco no vendedor e o resultado diático. Este relacionado com a cooperação que complementa as ações entre os parceiros em seus esforços para atingir metas mútuas (MORGAN e HUNT1994).

2.2.3.1 Resultado - Foco no cliente

O resultado focado no cliente é proporcionado pelo aumento da lealdade deste; é considerado um dos mais comuns resultados esperados do marketing de relacionamento. Resultados esses divididos em: expectativa de continuidade, marketing boca a boca e lealdade do cliente (PALMATIER, *et al* 2006).

A expectativa de continuidade reflete a intenção do cliente em manter o relacionamento no futuro e em captar a probabilidade de continuidade das compras

(DONEY e CANNON, 1997). A fidelização pode acontecer, também, por meio do resultado marketing boca a boca, ou seja, a probabilidade de um cliente se referir positivamente sobre um vendedor para outro cliente potencial, indicando comportamental de lealdade (HENNIG-THURAU; GWINNER e GREMLER, 2002). No entanto, Rust e Chung (2006) comentam que a palavra de boca pode ser positiva ou negativa, resultando, assim, em aumento ou diminuição das vendas e lucros. Por outro aspecto, a satisfação do cliente afeta a lucratividade através do marketing boca a boca, o que gera vendas e lucros de outros clientes (PALMATIER, *et al* 2006).

Portanto, a lealdade do cliente, como um resultado esperado por meio do marketing de relacionamento, é composta por uma combinação em que se incluem grupos de intenções, atitudes e indicadores de desempenho de venda (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL 2002). Para tanto, enquanto o resultado focado no cliente é proporcionado pelo aumento da lealdade deste, outra perspectiva de resultado, que é considerada como uma das mais importantes no que se refere aos esforços do marketing de relacionamento, se dá pelo resultado com foco no vendedor.

2.2.3.2 Resultado - Foco no vendedor

Palmatier, *et al* (2006) consideram que, possivelmente, o resultado mais importante dos esforços em Marketing de relacionamento é o desempenho do vendedor, pois capta as melhorias do desempenho real dos vendedores, que são classificadas pelas vendas, lucros e carteira de clientes (SIGUAW; SIMPSON e BAKER,1998). Assim, nos estudos de Palmatier, percebeu-se que existem autores que defendem a influência dos construtos relacionais sob os resultados do

vendedor. Doney e Cannon (1997) observam, entretanto, que existem outros estudos que têm falhado no que consiste em indicar algum efeito significante.

Nesse contexto, o resultado focado no vendedor é alcançado, também, por meio da cooperação entres os parceiros de troca, para atingir metas mútuas.

2.2.3.3 Resultado- Diático

O resultado diático está relacionado com a cooperação entre o comprador e o vendedor e tem por finalidade identificar o nível de ações coordenadas e complementares entre os parceiros em seus esforços para atingir metas mútuas (MORGAN e HUNT, 1994). Os autores afirmam, ainda, que a confiança e o compromisso entre os parceiros de negociação são determinantes na cooperação. “Para se aprender a cooperar, compreende-se que é necessário que se aprenda a confiar e a se comprometer” (LARENTIS; ANTONELLO 2009, p. 6). Para tanto, a cooperação promove ações coordenadas e articulação entre os parceiros no processo de compra.

Para além do que já foi enfocado, existem fatores externos que podem influenciar nos construtos relacionais e, consequentemente, possibilitam mudanças nos resultados da empresa. Seguem, pois, no próximo tópico.

2.2.4 Fatores Relacionais

O Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que a construção de relacionamentos fortes influencia positivamente nos resultados de troca, no entanto, isso depende de um aspecto de transação para relacional (ANDERSON e NARUS, 1991). Esta pode ocorrer, muitas vezes, para além da existência de fatores

externos à relação, que influenciam a eficácia do marketing de relacionamento na empresa.

Nesse sentido, para trocas nas quais os relacionamentos são mais importantes, os construtos relacionais terão um maior impacto sobre os resultados, enquanto que, em trocas altamente transacionais, os relacionamentos entre compradores e vendedores podem ter pouca influência nos resultados (PALMATIER, *et al* 2006). Dessa forma, existem quatro situações em que os relacionamentos podem ser mais importantes para o sucesso de uma troca, que são:

2.2.4.1 Troca baseada no produto versus Troca de Serviços

Na troca baseada no produto versus troca de serviços, Zeithaml; Parasuraman e Berry (1.985) indicam que os serviços em geral são percebidos como menos tangíveis, menos consistentes e mais perecíveis; e os clientes e vendedores estão mais envolvidos na produção e no consumo de serviços do que são para os produtos. Essa interação pode tornar o relacionamento entre os vendedores e clientes mais crítico para os serviços, bem como, a intangibilidade da oferta pode, também, tornar os benefícios de confiança mais críticos, pois muitas vezes as avaliações são ambíguas (PALMATIER, *et al* 2006). Entretanto, outro fator que pode influenciar nos resultados é a troca direta versus troca de canais, na qual a empresa deve tomar os devidos cuidados na prevenção de comportamentos oportunistas.

2.2.4.2 Troca direta versus troca de canais:

Nessa segunda relação, troca direta versus troca de canais, ocorre uma distinção entre troca de parceiros de canais e transação direta na relação cliente e vendedor. Segundo Anderson e Weitz (1989), a troca entre parceiros de canais que tem maiores níveis de interdependência requer uma ação coordenada e baseia-se na prevenção de comportamentos oportunistas. Ou seja, as melhorias nessa coordenação e a redução de comportamentos oportunistas, por meio do relacionamento forte, devem ser mais importantes no contexto de canal, pois este deve conduzir para um maior impacto nos construtos relacionais, confiança, comprometimento, satisfação e qualidade no relacionamento sob o desempenho, do que seu impacto em trocas diretas (PALMATIER, *et al* 2006).

2.2.4.3 Mercados de consumos versus mercados de negócios:

Os mercados de consumos e mercados de negócios podem ser diferenciados com base na importância do relacionamento, ou seja, “o sucesso de uma empresa nos mercados de negócios depende diretamente de seus relacionamentos de trabalho” (ANDERSON; NARUS, 2004, p.21). Nesse sentido, se o relacionamento de trabalho é mais critico para o sucesso de um cliente em mercados de negócios, significa que os relacionamentos devem ter um impacto maior nos resultados de troca em negócios do que em mercados de consumo (PALMATIER, *et al* 2006). Entretanto, outra perspectiva que pode interferir nos resultados é o relacionamento individual versus relacionamento organizacional, enfocado a seguir.

2.2.4.4 Relacionamento individual versus relacionamento organizacional

No relacionamento individual versus relacionamento organizacional, os clientes podem formar uma fronteira individual na organização de vendas e ou com a

organização de vendas como um todo. Palmatier *et al (*2006) abordam essa questão e ressaltam que ela possui implicações gerenciais significantes, no sentido de como as empresas continuam a tentar aumentar sua eficiência de serviços através da utilização de tecnologia. Dessa forma, o efeito positivo dos construtos relacionais, confiança, compromisso, satisfação e qualidade do relacionamento nos resultados será melhor quando esses fatores estiverem orientados para um membro individual da organização de venda, ao invés de orientado para a organização.

Assim, as decisões dos clientes com base nas características relacionais de um indivíduo, como a confiança no vendedor, tendem a ser mais fortes, mais confiantes e mais ligadas aos resultados de seus julgamentos tendo como base as características relacionais de uma empresa de venda. Dessa forma, com o objetivo de oferecer uma contribuição empírica a este estudo, foram desenvolvidos os procedimentos metodológicos a partir de um estudo de caso.

3. METODOLOGIA

Este trabalho é classificado como uma pesquisa qualitativa. “Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural” (GODOY, 1995, p. 62). Para Minayo (2007), a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados, considerando que essa pesquisa visa a “[...] compreender relações, valores, atitudes, crenças, hábitos e representações, e a partir desse conjunto de fenômenos humanos gerados socialmente, compreender e interpretar a realidade” (MINAYO, 2007, p.24).

Tendo em vista o explicitado anteriormente, nesta pesquisa foi utilizado o método estudo de caso, conforme será abordado no tópico abaixo.

3.1 MÉTODO

O estudo de caso trata-se de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001). No estudo de caso, cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos em oposição a fenômenos contemporâneos (YIN, 2005).

> Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p.19)

Por tratar-se de um estudo de caso, o objetivo desta pesquisa é identificar e analisar como a confiança, o compromisso, a satisfação e a qualidade do relacionamento, entendidos como construtos relacionais, impactam nos resultados do relacionamento entre uma empresa e seus clientes. Uma vez que, o estudo de caso é considerado como uma pesquisa que explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade e, também, um processo ou mais de pessoas (CRESWELL, 2007).

Nesse sentido, esse método pode incluir estudos de caso único e, também, casos múltiplos (YIN, 2001). Este trabalho foi desenvolvido através de estudo de caso único, numa empresa do setor de comércio exterior que possibilitou uma compreensão mais profunda da influência dos construtos relacionais entre empresa pesquisada e seus clientes. O estudo de caso único é análogo a um único experimento, podendo ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se certos conjuntos de explanações podem ser mais relevantes (YIN, 2001).

A opção em desenvolver, nesta pesquisa, o estudo de caso único justifica-se por procurar aprofundar o tema a partir de uma realidade de negócio para negócio, em uma empresa que presta serviços de alto risco, tornando-se necessário o relacionamento entre as partes.

3.2 EMPRESA PESQUISADA

Em 1995, a Empresa “Empório”, assim denominada para efeito desta pesquisa, foi credenciada pelo Governo brasileiro para operar uma Estação Aduaneira de Interior - EADI. Encontrando-se entre os três portos secos do Espírito Santo e entre os sessenta e dois portos secos no Brasil, a sua atividade busca

executar todos os serviços de comércio exterior, sob todas as formas de regimes aduaneiros, com uma estrutura ágil e moderna.

As contribuições econômicas da empresa “Empório” baseiam-se em efetuar movimentação e armazenagens de mercadorias com eficácia e melhor logística para o atendimento dos demandados usuários finais. A empresa está instalada em uma área de 330 mil metros quadrados, o seu pátio tem capacidade para armazenar 17 mil veículos e possui três armazéns, com 12 mil metros quadrados cada.

Para facilitar o transporte de cargas dos portos do Espírito Santo a outros grandes centros, a empresa utiliza um ramal ferroviário de 800 metros interligado à linha férrea da Companhia da Vale do Rio Doce. Nessa perspectiva, dentre outras contribuições econômicas, a empresa ocupou a posição de 188ª no ranking das 200 maiores empresas no ES e de 59ª das 64 maiores empresas de serviços em 2007 (FINDES,2007). Em 2008, obteve a posição de 142ª no ranking das 200 maiores empresas no estado e de 44ª das 68 maiores empresas de serviço do ES, tendo como clientes empresas importadoras (FINDES,2008).

Nesse sentido, ressalta-se a importância dada a esse setor, uma vez que, no ano de 2008, no ranking nacional das exportações, os portos de Vitória almejaram o segundo lugar e nas importações, nesse mesmo ano, obtiveram o quarto lugar. Conforme o quadro abaixo:

Quadro 1: Importância do comércio exterior ranking nacional – Portos

Exportação - 2008		Importação - 2008	
1º Santos - SP	27,1%	1º Santos - SP	23,2%
2º Vitória - Porto - ES	**8,7%**	2º Campinas - Aeroporto - SP	8,4%
3º Paranaguá - PR	7,2%	3º São Paulo - Aeroporto - SP	6,3%
4º Rio De Janeiro - Sepetiba - RJ	6,4%	**4º Vitória - Porto - ES**	**5,6%**
5º Rio Grande - RS	6,2%	5º Paranaguá - PR	5,4%
6º Rio de Janeiro - Porto - RJ	4,9%	6º São Sebastião - SP	4,7%
7º Itajaí - SC	4,0%	7º Rio De Janeiro - Porto - RJ	4,3%
8º São Luis – Porto - MA	3,6%	8º Rio de Janeiro – Sepetiba - RJ	3,6%
9º Uruguaiana - Rodovia – RS	3,4%	9º Porto Alegre - Porto - RS	3,5%
10º São Paulo - Aeroporto – SP	3,1%	10º Manaus - Porto - AM	3,1%

Quadro 1: Importância do Comércio Exterior, ranking nacional dos portos
Fonte: MDIC / ALICE

Nessa perspectiva, observa-se que, à medida que ocorre um aumento de importação, há a probabilidade de aumentar a procura de armazenagem e logística.

Dessa forma, a existência dos Portos Secos, como é a empresa pesquisada, torna-se, cada vez mais, necessária. O objetivo é trazer cada vez mais as empresas importadoras e exportadoras para escapar dos gargalos que se desenvolvem nas zonas primárias e prestar serviços logísticos customizados para os clientes, diminuindo tempo e custos (RODRIGUES, 2009). Assim, para analisar como a confiança, o compromisso, a satisfação e a qualidade do relacionamento, entendidos como construtos relacionais, impactam nos resultados do relacionamento entre a empresa pesquisada e seus clientes, foi selecionada uma amostra de pessoas ocupando posições diferenciadas na área gerencial da empresa e clientes da “Empório”.

3.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa é composta por dois grupos de amostra. O primeiro é formado por pessoas do nível gerencial da empresa “Empório” que são: 1 gerente operacional, 1 supervisor do setor de atendimento e 1 supervisor do setor comercial, 1 coordenador

do setor de atendimento e 1 coordenador do setor comercial, 1 assistente comercial e o diretor da empresa, totalizando 7 pessoas entrevistadas. A escolha por essa amostra se deu devido às responsabilidades que essas pessoas exercem frente às tomadas de decisões e definições de estratégias com o cliente e por serem responsáveis, também, em reportarem para os seus subordinados.

O segundo grupo é formado por 8 representantes de empresas clientes da "Empório" denominados como Cliente A, Cliente B, Cliente C, Cliente D, Cliente E, Cliente F, Cliente G e Ciente H, que são empresas importadoras as quais utilizam da empresa "Empório" para efetuar suas armazenagens e nacionalização de suas mercadorias. Abaixo, o quadro traz um breve histórico do tempo de relacionamento dos clientes com a "Empório".

Cliente	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**
Tempo de relacionamento	2	4	1,6	3,6	12	4	7	1,6

Quadro 2: Histórico de tempo de relacionamento (Anos)
Fonte: Elaborado pela autora apartir dos dados coletados

Esses clientes importam materiais diversos como: bobinas de filme, medidor de pressão, instrumentos musicais, material escolar, monitores cardíacos, vinhos, rolamento de máquina e de carro, batatas *PRINGLES*, tubos de conexão, charutos, veículos, dentre outros. Daí, a importância em entrevistar os clientes está em identificar e analisar como os principais construtos ocorrem entre as duas partes, para que esses clientes escolham e permaneçam ou não com a empresa pesquisada. E assim, fazer a comparação dos dados de ambas as partes na construção dos construtos relacionais.

No entanto, para identificar a empresa e os Clientes, foram utilizados pseudônimos. Uma vez que, segundo Creswell (2007) e Hollenbeck; Peters; Zinkhan (2008), os investigadores devem usar alcunhas ou pseudônimos para pessoas e

locais a fim de proteger identidades. Após a realização das entrevistas, foram feitas as transcrições dos depoimentos (STAVROS; POPE; WINZAR, 2008). Ademais, é feita uma comparação dos temas emergentes com a teoria preexistente, fazendo uma descrição do processo contexto do caso.

3.4 COLETA DOS DADOS

Segundo Yin (2001), no método de estudo de caso há a necessidade de se utilizar mais de uma fonte, podendo ser por meio de: a) documentos, b) registros em arquivos, c) entrevistas, d) observação direta, e) observação participante e f) artefatos físicos.

Neste estudo, para a coleta de dados foi realizada a triangulação de dados, examinados em três fontes investigadas (CRESWELL, 2007; HOLLENBECK, PETERS; ZINKHAN 2008), com o intuito de fazer a comparação dos dados e identificar como a confiança, o compromisso, a satisfação e a qualidade do relacionamento, impactam nos resultados do relacionamento entre a empresa e seus clientes. Abaixo a figura 3 demonstra a triangulação:

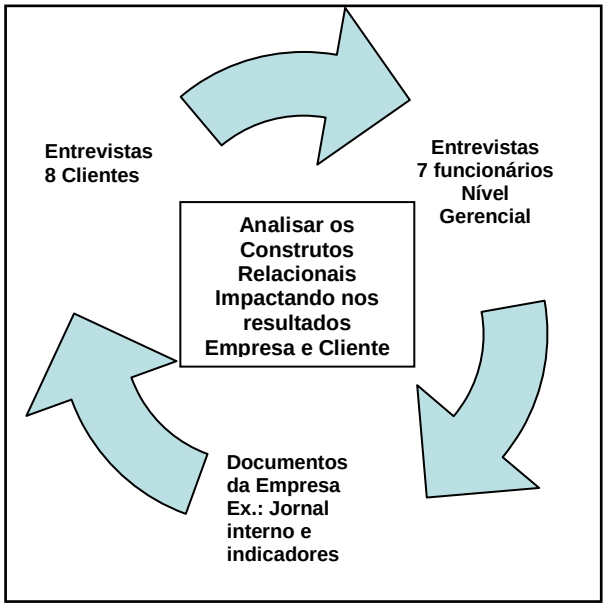


Figura 3: Triangulação dos dados
Fonte: adaptado de Hollenbeck; Peters; Zinkhan (2008).

Na figura são apresentados os múltiplos métodos utilizados para a coleta dos dados do estudo de caso. Os dados foram triangulados usando dois métodos da coleta de dados qualitativos complementares. A utilização de múltiplos métodos, múltiplas fontes de dados reforça a legitimidade das conclusões (HOLLENBECK, PETERS, ZINKHAN 2008).

Nesse sentido, para o estudo desenvolvido nesta pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados, de acordo com as fontes de evidências:

A) Documentação: foram utilizados os seguintes documentos disponibilizadas pela empresa: os gráficos indicadores, resultados da pesquisa de satisfação realizada pela empresa, bem como o jornal interno desta, que é usado como fonte de comunicação com os seus clientes e funcionários. Segundo a argumentação de Creswell (2007), no decorrer da pesquisa, o investigador pode coletar documentos, através de jornais e ou documentos privados.

B) Entrevistas: foram, primeiramente, realizadas as entrevistas por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturada, com as sete pessoas supracitadas do nível gerencial da empresa “Empório”, no próprio local de trabalho. Segundo Minayo (2007), a entrevista semi-estruturada combina perguntas abertas e fechadas, possibilitando falar sem se prender à indagação formada. O mesmo processo de entrevistas semi-estruturadas foi utilizado para a realização das entrevistas com os oito clientes da “Empório”, na grande Vitória.

É importante ressaltar que “as questões de pesquisa podem mudar e ser refinadas à medida que o pesquisador descobre o que perguntar e para quem fazer

as perguntas” (CRESWELL, 2007, p.186). Em seguida, foram realizados a análise e o tratamento dos dados.

3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo Minayo (2007, p. 27), a análise dos dados, “[...] trata-se do conjunto de procedimentos para valorizar, compreender, interpretar os dados empíricos, articulá-los com a teoria fundamentada”. Portanto, pode-se dizer, que é “[...] a técnica de análise de conteúdo, considerada capaz de prover ao investigador com informações relevantes, fidedignas e válidas” (GODOY, 1995, p. 67).

Segundo Creswell (2007), é necessário iniciar com um processo de codificação, ou seja, tomar os dados em texto e segmentar as frases ou imagens em categorias. Assim, na análise dos dados, o propósito é fazer uma decomposição destes na busca das relações entre as partes que foram decompostas e, em seguida, realizar a interpretação no sentido de identificar os sentidos das falas e das ações para se chegar a uma compreensão ou explicação para além do descrito e analisado (WOLCOTT, 1994, apud, MINAYO, 2007).

Nesse contexto, o pesquisador poderá utilizar-se de três grades para a definição das categorias. Vergara (2006) as aponta:

- Grade aberta: ocorre um rearranjo das categorias no decorrer da pesquisa;
- Grade fechada: são definidas, preliminarmente, as categorias referentes ao objetivo da pesquisa, após, são identificados e estabelecidos os elementos integrados;

- Grade mista: ocorre também a definição preliminar das categorias referentes ao objetivo da pesquisa, entretanto, admite-se a inclusão de categorias surgidas no decorrer do processo de análise.

Neste estudo, foi utilizada a grade mista, por possibilitar a inclusão ou exclusão de categorias, considerando o provável rearranjo com vistas aos propósitos da pesquisa (VERGARA, 2006).

No quadro a seguir, é apresentada a classificação das categorias, bem como seus conceitos, conforme os tópicos abordados da teoria na pesquisa; são considerados, seguidamente, os principais autores, dando, também, origem ao roteiro de entrevistas.

Tema / Categoria	Conceitos
Construto Antecedente - Foco no Cliente	É retratado como os clientes percebem valor em um relacionamento quando recebem benefícios da empresa, por meio de economia de tempo, comodidade, companheirismo e tomada de decisão melhorada (REYNOLDS; BEATTY, 1999). As empresas que recebem benefícios superiores de sua parceria, em relação a outras opções, em dimensões como a rentabilidade do seu produto, a satisfação do cliente e o desempenho do produto, serão comprometidas com o relacionamento (MORGAN ; HUNT, 1994).
Construto Antecedente - Foco no Vendedor	O foco no vendedor se revela por meio da expertise deste através do conhecimento, experiência e a competência geral (PALMATIER ET AL 2006). Os investimentos, muitas vezes, geram as expectativas de reciprocidade que podem ajudar a fortalecer e manter uma relação e, consequentemente, influenciar positivamente os construtos relacionais (ANDERSON E WEITZ, 2000).
Construto Antecedente - Diático	Os antecedentes diáticos requerem a participação ativa de ambos os parceiros de troca, igualmente significativos para todas as perspectivas como: a comunicação, as semelhanças, a duração do relacionamento, as interações de frequência e os conflitos, compartilhados entre os parceiros de troca (PALMATIER ET AL 2006). A comunicação constrói relações fortes para ajudar a resolver disputas, alinhar metas e descobrir novos valores, criando oportunidades (MORGAN E HUNT, 1994).
Construtos Relacionais Satisfação Compromisso Confiança Qualidade do relacionamento	A construção da qualidade do relacionamento, como reflexo de uma combinação de compromisso, confiança e satisfação do relacionamento, oferece a melhor avaliação da força deste e do desempenho de troca (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990 ; DE WULF, ODEKERKEN-SCHRODER, e IACOBUCCIi, 2001). O compromisso e a confiança são fatores-chaves para os relacionamentos bem-sucedidos, surgindo como uma oportunidade para a parte compradora e a parte vendedora (MORGAN;HUNT,1994). A satisfação do cliente para com o vendedor afeta positivamente resultados importantes para a empresa (REYNOLDS e BEATTY, 1999).

Fatores Relacionais Externos	O Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que a construção de relacionamentos fortes influencia positivamente nos resultados de troca, no entanto, isso depende de um aspecto de transação para relacional (ANDERSON;NARUS, 1991). O efeito positivo dos construtos relacionais, confiança, compromisso, satisfação e qualidade do relacionamento nos resultados será melhor quando esses fatores estiverem orientados para um membro individual da organização de venda, ao invés de orientado para a organização (PALMATIER, ET AL 2006).
Conseqüência-Resultado do MR	O resultado focado no cliente é proporcionado pelo aumento da lealdade do cliente, considerado um dos mais comuns resultados esperados do marketing de relacionamento, divididos em expectativa de continuidade, marketing boca a boca e lealdade do cliente (PALMATIER, ET AL 2006,DONEY; CANNON,1997). O resultado focado no vendedor trata do desempenho real dos vendedores classificados pelas vendas, lucros e carteira de clientes (SIGUAW; SIMPSON e BAKER,1998).

Quadro 3: Classificação de categorias e conceitos.

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria dos construtos relacionais foi coletada durante todas as entrevistas.

4. ANÁLISE E RESULTADOS DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO

A discussão e a análise são inciadas por meio dos fragmentos de entrevistas de ambas as partes, Clientes e Sujeitos da “Empório” e, também, através dos dados documentais fornecidos pela empresa. As categorias construídas basearam-se na estrutura conceitual estudada nesta pesquisa, divididas em: Construto Antecedente Foco no cliente; Construto Antecedente Foco em Vendas; Construto Antecedente Diático; Construtos Relacionais (Confiança, Satisfação, Compromisso e Qualidade do Relacionamento); Fatores Relacionais e Conseqüências (Resultados) do Marketing de Relacionamento.

As três primeiras categorias analisadas foram os construtos antecedentes aos construtos relacionais (Foco no cliente, Foco em Vendas e Diático), ou seja, quando o cliente tem uma percepção positiva ou negativa desses antecedentes junto à empresa, poderá haver um aumento nos construtos relacionais, que será, também, positivo ou negativo. Seguidamente, foram tratados os construtos relacionais, analisados como intermediadores entre os antecedentes e as consequências do marketing do relacionamento. Nessa perspectiva, ao ocorrer um aumento dos construtos relacionais, consequentemente, haverá um aumento nos resultados, como por exemplo, a lealdade. No item seguinte, foram tratados os fatores relacionais, os quais, na ocorrência de algum fator, poderão influenciar os construtos relacionais relativamente aos resultados da empresa. O capítulo foi finalizado com a análise das consequências do Marketing de relacionamento, ou seja, os resultados gerados.

4.1 Construtos Antecedentes - Foco no cliente

O primeiro questionamento feito aos entrevistados abordou o relacionamento da empresa com o cliente. De acordo com o Diretor, uma das formas que a empresa busca para estreitar o relacionamento seria por meio da valorização dos funcionários e dos prestadores de serviços dos seus clientes, considerando-os como representantes que estão no dia-a-dia da “Empório”. Para o entrevistado, são esses representantes que fazem chegar até os seus clientes (donos das empresas), a satisfação para com a “Empório” e, assim, possibilitam dar continuidade a esse relacionamento. Segue abaixo o fragmento da entrevista que permite visualizar o enfocado anteriormente:

> [...] a gente procurou valorizar aqueles que aqui estão, são funcionários dos nossos clientes ou prestadores de serviço dos nossos clientes. Porque, são com eles que a gente conseguiu fazer com que a empresa realmente mantivesse a carteira que hoje nós temos. Então, valorizando motorista de caminhão, despachante, funcionários que são os representantes. [...] a gente não valorizava aquele que aqui estava que é aquele que vai fazer a nossa força lá na ponta com o diretor, com o dono da empresa (Diretor).

Essa valorização atribuída no discurso do Diretor parece convergir nos discursos do Gerente de Operação e do Coordenador de Atendimento, que, em suas falas, também a consideram como um elemento forte para estreitar o relacionamento, conduzindo a uma imagem positiva, conforme fragmentos seguintes:

> [...] o diretor superintendente também fala para cuidarmos muito bem desses que vem aqui esporadicamente, ou esses que estão aqui todos os dias com a gente, que tem um nível hierárquico muito menor dentro da organização, mas que são eles os multiplicadores da impressão que tem aqui (Gerente de Operações).

> Eu acho que o principal foco da empresa é no cliente. No cliente que está aqui dentro, você tratando bem, por exemplo, o próprio despachante, tendo um ponto favorável, ele acaba divulgando esse bom serviço da “Empório” para outros importadores que ele faz o serviço (Coordenador de Atendimento).

Esses fragmentos sugerem o foco no cliente por meio dos funcionários e ou terceiros deste, indicando a busca de um resultado que está sendo tratado na teoria do marketing de relacionamento, como o marketing boca a boca, por meio da imagem positiva com o seu cliente.

Diante do exposto, sugere-se um construto relacional novo, aqui denominado como *valor*, que é atribuído a essa relação, não encontrado entre os construtos relacionais confiança, satisfação, compromisso e qualidade do relacionamento abordados neste estudo. Reynolds e Beatty (1999) consideram o foco no cliente quando este percebe o *valor* em um relacionamento ou quando recebe benefícios da empresa, por meio de economia de tempo, comodidade, companheirismo...

Os relatos recorrentes das entrevistas aos funcionários da “Empório” sugerem, também, que, por meio de investimentos em melhorias ao atendimento ao cliente, como a criação do setor de atendimento e o setor comercial, o foco está no cliente e na sua satisfação. Nesse aspecto, percebe-se uma diferença diante da discussão teórica, pois nesta o investimento está relacionado ao foco em vendas, podendo ser realizado por parte do vendedor, quando este se utiliza de sua *expertise*, revelada por meio do seu conhecimento, experiência e a sua competência geral (PALMATIER, *et al* 2006). Abaixo os trechos de fragmentos das entrevistas:

> O nosso foco realmente é o cliente, a satisfação do cliente. [...] na pesquisa de satisfação do cliente, conseguimos oitenta e poucos por cento [...]. A empresa tem o foco no atendimento ao cliente, na satisfação do cliente. Tudo que é co relato ligado a esse foco, [...], a criação do setor comercial e a criação do setor de atendimento são notórias que realmente está voltado ao cliente. O setor de atendimento é o setor que tem pessoas que tratam diretamente de suas contas, exemplo o Silvio cuida da conta X e Y, então X e Y vão falar com o Silvio, não vai ficar mais disperso (Supervisor de Relacionamento).
>
> [...] o comercial é o primeiro contato do cliente nas questões de preço. A criação do setor de atendimento foi justamente visando o relacionamento do cliente, porque antigamente [...] o cliente não se sentia seguro com as informações. Às vezes, ele ligava para ter alguma posição sobre alguma mercadoria, e ele não tinha esse retorno tão direto como precisava. [...] Hoje existe o setor de atendimento onde, cada gestor de conta tem uma cartela

> de clientes. Por exemplo, eu sou a cliente Martha, eu tenho a minha gestora de conta que é a Sandra, então qualquer coisa de que eu precisar saber em relação aos serviços prestados em logística, irei ligar para Sandra [...] (Assistente Comercial)
>
> [...] o atendimento e o comercial com essa mudança de foco no relacionamento, antes você tinha perda de tempo, tinha um impacto e custo com o desperdício de tempo. Por exemplo, era uma pessoa cuidando da desova, outra cuidando do carregamento, [...] não tinha concentrado numa pessoa só, todo o processo. A partir da criação de atendimento você tem esse foco, a pessoa acompanha tudo [...] a pessoa acaba tendo conhecimento de tudo que está acontecendo com aquele cliente ou com os clientes que ela toma conta. (Supervisor Comercial)

Os trechos dos fragmentos indicam a criação dos setores de atendimento e o comercial que visam a fortalecer o relacionamento com o cliente, tendo em vista, segundo os relatos, a diminuição de perda de tempo, visando a evitar desperdício e atingir a satisfação do cliente, concentrando no gestor de conta a administração da operação dos seus clientes. Segundo os clientes e os sujeitos da “Empório”, antes, o relacionamento ficava muito disperso quando o cliente ligava para obter informações. Isso propõe a implicação de que a satisfação do cliente é altamente dependente de suas próprias expectativas (OLIVER, 1980). Segue abaixo:

> Hoje temos um ótimo relacionamento com os funcionários [...] nós temos uma gerente de conta que é responsável pela nossa conta. Qualquer problema que a gente tem vai até a essa funcionária da “Empório”, se ela não consegue resolver, ela leva ao superior dela. [...] é focado numa pessoa só não tem a rotatividade. [...] Então nós preferimos a “Empório” porque é uma pessoa desde que a gente começou e está até agora, ela já sabe da peculiaridade da carga, sabe como que é a Cliente B, como são os nossos procedimentos em relação à mercadoria.(Cliente B).
>
> Eu considero um relacionamento de forma ótima, é um armazém muito presente, o retorno é muito bom [...] Cada cliente reporta ao seu Gerente de conta, essa é a pessoa responsável. Por exemplo: para o Cliente C existe uma pessoa, a gente reporta a essa pessoa,[...] toma a frente do cliente (Cliente C).
>
> [...] Quando você coloca desde a entrada até a saída um só, fica muito mais tranqüilo. Porque ele tem autonomia de armazém de tomar todas as atitudes de mandar aprovar, descer, abrir, fechar, mandar separar [...] Nos trâmites do dia-a-dia o que determina é operacional sem dúvida (Cliente F).
>
> Eu gosto, acho que não tem muito tempo que eles montaram essas gestoras, a gente falava com o pessoal que ficava na operação mesmo [...] achei bom, ficou mais fácil para você ter uma referência [...] porque é quem resolve as coisas (Cliente G).

> O atendimento é bom, eles procuram nos atender de forma rápida. [...] (Cliente H).

Percebe-se no relato do Cliente B a satisfação e a confiança no atendimento de sua gestora de conta, mas aborda a preferência pela inexistência de rotatividade ao comparar com experiências não satisfatórias em outras prestadoras de serviço. Logo, nos relatos recorrentes dos Clientes C, F, G e H, há o indicativo do construto relacional satisfação, abordando a concentração de uma única pessoa para fazer o seu atendimento, o que se torna, para eles, uma referência dentro da “Empório”. Essa percepção dos benefícios de relacionamento afeta positivamente a satisfação para com o vendedor e, em particular, está positivamente associada à lealdade para com este (REYNOLDS e BEATTY, 1999). Entretanto, neste estudo, os achados indicam uma interação maior dos clientes com o gestor de conta do setor de atendimento do que com o vendedor, como esperado segundo a teoria.

4.1.1 Construtos Antecedentes - Foco no cliente : Benefícios

Os entrevistados da “Empório” relataram os benefícios que o relacionamento gera para a empresa. Os relatos relacionam-se à implantação do setor de atendimento, aos procedimentos administrativos e ao aumento na carteira de clientes, os quais podem ser constatadas nos fragmentos abaixo:

> [...] com a implantação do setor de atendimento, e outras medidas que foram tomadas, começou a ter uma referência, começou a se criar métodos para se ter uma referência (Coordenador de Atendimento).

> [...] gerou economia de custo e fechou muito mais no relacionamento com o cliente, então é mais direto numa reunião não precisa levar um monte de cliente você pega a pessoa que é responsável pela conta e vamos resolver então os problemas e soluções estão focados numa pessoa, é muito mais fácil você identificar problemas, soluções e propor melhorias (Supervisor Comercial).

> [...] a gente criou um centro de atendimento ao cliente. O cliente ao invés de

> ficar ligando para um, para outro departamento, para saber onde está a carga dele, ele liga para Laura que é a pessoa responsável pela conta (Diretor).

Nesses trechos, os entrevistados da “Empório” consideram que o gestor de conta gera um benefício para ambas as partes. O que antes, numa reunião, era preciso consolidar com várias pessoas, agora, com a presença do gestor de conta, tanto a empresa como os clientes passaram a ter uma referência, gerando uma economia de tempo e comodidade, conforme indicam Reynolds e Beatty (1999).

O Diretor relatou, ainda, que os benefícios são grandes, “[...] nós conseguimos fazer com que a nossa carteira ficasse consolidada, antes oscilava muito. Nos últimos anos, a gente só vem observando aumento de cliente e clientes ficando, não saindo”. Esses benefícios são percebidos, de acordo com Berry e Parasuraman (1991), quando os processos do marketing de relacionamento adotam o foco no cliente e oferecem, como principais benefícios, uma maior retenção de clientes, o aumento da fidelidade, a redução dos custos e obtenção de maiores lucros. No trecho a seguir, o depoimento da entrevistada parece convergir com a percepção do Diretor, referindo-se ao aumento no volume de importação e à permanência dos clientes, trazendo, ainda, novos processos à empresa:

> Aumento significativo no volume de importação dos clientes, por que tinha um cliente que trazia uma carga num mês, no outro mês não, no outro trazia, com essa mudança a gente conseguiu ter uma parceria forte com os clientes, se ele tem um relacionamento legal com a gente, ele fica aqui dentro e traz novos processos e sempre que tem cliente novo traz aqui, faz visita com eles, apresenta a área (Coordenadora Comercial).

Tratando-se das possibilidades de resultados do marketing de relacionamento, o exemplo citado no fragmento descrito destaca a expectativa de continuidade da relação, trazendo novas contas para a prestadora de serviço. Na argumentação de Palmatier *et al* (2006), uma expectativa de continuidade reflete a

intenção do cliente em manter o relacionamento no futuro, que, por conseguinte, capta a probabilidade de continuidade das compras.

No decorrer das entrevistas, os Clientes A e H relataram a importância de levar o seu cliente final ao armazém para que este tenha conhecimento de como está sendo armazenada a sua mercadoria, bem como demostrar a segurança e a estrutura que o armazém oferece. Seguem abaixo trechos dos fragmentos:

> Levo meus clientes [...] eu marco reuniões para eles saberem aonde esta a carga deles, como é armazenada, qual a estrutura do armazém, tenho carga que é frigorificada, se é carga que pode ficar no pátio, se tenho carga que não pode ter desova com a luminosidade, até uma luz pode atrapalhar a carga [...] ou até para máquinas fotográficas, isso interfere, meu cliente quer ter certeza de que a carga dele esta num lugar seguro, [...] porque ele tem que se sentir seguro, que o armazém tem estrutura, [...], meu cliente traz de longe, vem da Itália, dos Estados Unidos, da Ásia, levar a carga para colocar no armazém que a gente não conhece, acontece de ter incidência de roubo, avaria. [...] faz toda apresentação da informatização da “Empório”, o que é o EAD, apresenta toda a área (Cliente A).
>
> Por várias vezes a gente teve essa preocupação do cliente sentir que a carga dele está em boas mãos. Então a gente tem o costume de levar o cliente para verificar a carga dele, acompanhar a desova ou o carregamento ou o momento que a carga chega [...] (Cliente H).

Tendo em vista esses fragmentos, é possível articulá-los com o que Doney e Cannon (1997) colocam ao argumentarem que as empresas devem fazer investimentos significativos para desenvolver e manter a confiança do cliente e que os esforços da empresa serão visíveis quando os níveis elevados de confiança do comprador conduzirem a resultados mais favoráveis de compra. Os dados sugerem o favorecimento e a primordialidade do construto relacional confiança, quando se acredita que esta, sozinha, é considerada como um fator crítico em trocas relacionais entre consumidores e prestadores de serviços, (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). Os relatos mostram que a confiança parece não estar condicionada apenas ao relacionamento com a empresa, mas, também, a outros atributos de serviços que esta oferece aos seus clientes, como a estrutura dividida para o recebimento de cargas diferenciadas, segurança, informatização, etc.

Outros benefícios foram, ainda, relatados pelos entrevistados da “Empório”, como a melhoria nos procedimentos administrativos, conforme disse o Coordenador de atendimento: “Porque você tinha vários problemas que eram gerados pelo operacional, há coisa de dois anos, por falta de ter uma política interna de procedimentos, tipo de carregamento, desova, entre outros [...]”. Essa fala parece corroborar o que relatou o Coordenador de Relacionamento: “[...] Então isso só foi melhorando, a gente começou a programar, hoje todos os carregamentos que chegam são programados [...]”.

Nos relatos recorrentes dos clientes, esse benefício, que é visto como uma melhoria, surgiu mediante as reclamações e sugestões de beneficiamentos. Segundo os clientes, os caminhões chegavam à “Empório” para o carregamento e ficavam horas aguardando, por falta de programação. Seguem abaixo os fragmentos:

> Eu vi algumas coisas como agendar horário de carregamento ou desova do contêiner e não era cumprido o horário. Agora não [...] quando a gente marca um carregamento nove e meia, nove e quinze a equipe já está totalmente pronta [...] Então isso é uma preocupação que eles tem em atender o cliente, a satisfação do cliente (Cliente A)
>
> Um benefício hoje é que está tudo informatizado, se eu tenho um carregamento é naquele horário [...] se o carregamento está programado para 4 horas, minha carreta está às 4 horas e é carregada a partir das 4 horas não 6 horas da tarde, 8 horas[...] (Cliente B).
>
> Os benefícios para gente que tem é o agendamento naquela hora, é um dos benefícios que ajuda muito [...] (Cliente D).
>
> [...] a programação de carregamento, eles melhoraram muito. Porque antes os caminhões ficavam esperando quase que o dia inteiro na porta do armazém para poder carregar. [...] você precisa saber se: será que carregou no horário programado? Atrasou muito? Ocorreu problema no carregamento? Você tem que estar controlando (Cliente E).
>
> O serviço de desova, carregamento, separação, serviços operacionais em relação à carga, eles atendem dentro do prazo esperado. Isso é uma questão importantíssima para um comércio exterior, você ter um prestador de serviços que lhe atenda no tempo que você espera [...] (Cliente H).

Os relatos dos clientes indicam uma percepção da melhoria realizada pela

“Empório” com relação ao agendamento dos caminhões e, nesse sentido, à importância em obter o carregamento de suas cargas nos horários conforme combinados com a “Empório”. Na argumentação de Berry e Parasuraman (1993), os executivos de empresa de serviços necessitam de novas ideias sobre questões como a diferenciação dos seus serviços, criação de uma imagem de valor, melhoria na qualidade, ...

Dessa forma, essa questão abordada pelos clientes indica a influência e o aumento da efetividade contruto relacional compromisso. Anderson e Weitz (2000) consideram que, por causa do compromisso mútuo, independente do canal, os membros trabalham juntos para atender melhor às necessidades dos clientes e melhorar a rentabilidade mútua. E Gundlach, Achrol e Mentzer (1995, p. 78) propõem o compromisso como o "[...] ingrediente essencial para o sucesso de relacionamentos de longo prazo".

No próximo tópico será abordado o antecedente focado no vendedor. Segundo Palmatier, et al (2006), investir em relacionamento significa tempo, esforço e recursos que os vendedores investem no sentido de construir relações fortes.

4.2 Construtos Antecedentes – Foco no vendedor

No tópico anterior, os dados sugerem que os investimentos realizados pela empresa não estão relacionados, diretamente, ao comercial/vendas, mas, sim, focados no cliente. Sobre essa temática, os entrevistados da “Empório” relataram os treinamentos, como investimentos oferecidos aos funcionários com o objetivo de capacitá-los para o atendimento ao cliente, de acordo com os fragmentos:

> A “Empório” ofereceu um curso chamado excelência em atendimento ao cliente, eu participei. Foi focado principalmente para o atendimento, porque antes tinha aquela visão muito operacional. Então esse treinamento era para mudar a visão do departamento para o atendimento ao cliente (Assistente Comercial).
>
> O setor de atendimento e o comercial direto a gente vê treinamento, capacitação dos funcionários. Os treinamentos são para você ser objetivo, atencioso na forma como conduzir os problemas. Estão tendo investimento nessa questão de capacitar essas pessoas para lidar com os clientes, o que antes não tinha (Supervisor Comercial).
>
> [...] focar realmente no cliente, no atendimento ao cliente. [...] estar muito preocupada com o desenvolvimento profissional dos funcionários, [...] e também incorporar o que a “Empório” precisa, mas atrelado a isso a satisfação do nosso cliente. Propiciando novamente um relacionamento mais próximo. [...] (Supervisor de Relacionamento).
>
> A maioria dos treinamentos, as reuniões e as palestras, as ações de acompanhamento, os monitoramentos, quase que tudo apontando para cuidar do cliente. [...], por exemplo, a gente tem um trabalho muito forte, bimestralmente, um trabalho de motivação nas pessoas, foca muito na questão de atender o cliente (Gerente Operacional).

Esses relatos recorrentes tendem a concordar com a argumentação de Hart e Johnson (1999) de que quando um fornecedor faz um investimento no relacionamento, de qualquer natureza, em nome de um cliente, este deve ser bem impressionado. Diante dos discursos, destaca-se o aumento do construto relacional qualidade do relacionamento, referindo aos investimentos de capacitação de seus funcionários. Ainda segundo os entrevistados, outra forma de investimento para estreitar a relação com seus clientes é a visita feita a eles:

> Nós vamos ao cliente, o cliente vem aqui. Vamos às vezes só para saber se está tudo bem, se estão tendo algum problema, se estão precisando de reajuste na operação deles (Assistente Comercial).
>
> [...] através de visitas externas, promovendo reuniões internas e com o cliente, [...]. Mas, da forma que é feito, você acaba conseguindo melhorar esse relacionamento com o cliente (Coordenador de Atendimento).
>
> O que usamos muito forte são as visitas pessoais, indo muito aos clientes, e a outra forma é que a gente recebe muitos clientes aqui na “Empório” [...] (Gerente de Operações).

Tais investimentos, muitas vezes, geram expectativas de reciprocidade que

podem ajudar a fortalecer e manter uma relação e, conseqüentemente, influenciar positivamente os construtos relacionais (ANDERSON e WEITZ, 1989). Entretanto, foram observados e analisados os discursos de alguns entrevistados da “Empório”, segundo os quais, as visitas são feitas com maior frequência aos clientes grandes. Essa percepção parece ser convergente nos relatos de alguns clientes, quando estes indicam uma ausência do setor comercial para a manutenção dessa relação. Ainda nos discursos recorrentes dos clientes, há a abordagem de que são eles que buscam a prestadora de serviço. Para os entrevistados da “Empório”, por ter uma demanda grande e o setor comercial ser, ainda, muito recente, não ocorre o empenho para ir à busca ou ir até o cliente. Abaixo seguem os trechos de fragmentos dos clientes:

> Eu não tenho uma visita do comercial constante, até para fazer um questionário de satisfação, eu até acho importante que eles tivessem, pelo menos no comercial. [...] até para medir o que eles estão fazendo o que pode melhorar ou não, e para agente saber que você está aqui, e não uma vez o comercial vem, faz uma proposta, a gente fecha e não retornam mais, eu acho importante ter uma continuidade. [...] o operacional eles conversam perguntam como está [...] talvez como a coisa esteja andando, o operacional com operacional, não tem tanto essa necessidade. (Cliente B).
>
> No setor comercial estou sempre buscando, mas elas me atendem [...] ainda existe esse acesso. O comercial acabou colocando a gestora de frente, e você acaba tendo um pouco mais de dificuldade de chegar até eles. [...] Por exemplo, a gente recebia visitas da “Empório” com mais freqüência, não recebemos mais (Cliente E).
>
> [...] no meu caso quem procurou fui eu. [...] O que esse setor que a gente chama de venda ou comercial visa é ter um conceito sólido seguro como você ver o sistema de segurança dele, as torres, as câmeras, [...] para mostrar forte competente para está no mercado. Mas eu tenho contato tanto comercial quanto com o operacional (Cliente F).
>
> Visita deles eu não tive, por incrível que pareça no momento que nós precisamos nós procuramos. Existe uma aproximação sim, quando tem novos processos, algum tipo de operação que diferencia das demais que a gente já faz a procura parte mais da gente do que a procura deles. O comércio exterior tem esse negócio, é difícil você pegar um porto que corre atrás do cliente. Talvez por ser um setor que tem uma demanda muito grande no estado, então ficam meio que acomodados(Cliente H).

Os discursos de alguns clientes sugerem que, neste segmento, o cliente

busca mais do que é procurado. Segundo o relato do Cliente H, é natural dos importadores buscarem os serviços do porto seco (armazém) e não o contrário. No entanto, o Diretor da “Empório” disse que *esse é um negócio muito difícil de vender* e que a intenção é que ocorra mais a procura; abaixo os trechos:

> Nosso setor comercial é um setor muito complicado de entender, porque a nossa operação é muito difícil de ser vendida, na realidade nós somos mais procurados do que a gente vende. Temos que tomar muito cuidado por que o nosso pessoal do comercial tem que saber o que a gente pode fazer para poder vender o que o cliente está querendo. Pois, muitas vezes eles querem coisas que a gente não pode fazer. Por que nós somos limitados por órgãos, leis, decreto, uma série de coisas que a alfândega, a Receita Federal determina. A ideia que eu venho passando para o pessoal da área comercial é que a gente seja mais procurado do que procure, pela eficiência, pela qualidade do serviço, pelo modelo de operação que a gente vem desenvolvendo, pela maneira como a gente vem tratando os clientes, porque o nosso produto que são EAD terminal "Empório" auto se vende (Diretor).
>
> Assim, na maioria dos casos são os clientes que procuram a gente (Supervisor Comercial).

O relato do Diretor parece confirmar-se nos discursos anteriores dos clientes, referindo-se à procura pelos serviços da “Empório”. Ainda no discurso do Diretor, é enfatizado que a empresa deve se utilizar de estratégia para que os clientes sejam atraídos por meio dos atributos de serviços, como o modelo operante, a qualidade dos serviços, a eficiência, ...

Tendo em vista que as empresas buscam ativamente relacionamentos mais colaborativos com os clientes, os vendedores desempenham uma função importante no sentido de facilitar e desenvolver a confiança desses (SWAN e NOLAN, 1985). Dessa forma, os relatos dos entrevistados da “Empório” destacam a necessidade do vendedor conhecer o serviço que está sendo vendido, pois, o primeiro contato do cliente é o vendedor, sendo necessário, também, que este conheça o negócio do cliente:

> O vendedor tem que conhecer todo negócio e no, segundo momento, é conhecer um pouco sobre o cliente. [...] o que posso fazer, para que detalhes que possam acontecer na reunião, apresentem a nossa diferença

> (Supervisor de Relacionamento).
>
> A estratégia que adotamos é se munir de todas as informações que ele está passando, entender as cargas, tipo de mercadoria que ele vai trazer, se exige alguma movimentação especial, qual o valor daquela carga,... para fazer uma proposta que seja interessante para ele, e a todo o momento a gente vai monitorar (Supervisor Comercial).

Esses fragmentos sugerem a premissa de que "habilidades e conhecimentos" são os mais importantes atributos de criação de valor do vendedor (VARGO e LUSCH'S, 2004). Foi percebido, pois, que os clientes parecem conhecer a função do setor comercial, neste segmento, e, conforme os relatos, esse setor é visto como um atendimento diferenciado. Abaixo são apresentados os trechos dos fragmentos:

> [...] no comercial é um atendimento diferenciado, na hora de um reajuste de tabela, se você tem uma quantidade de carga muito grande com valor agregado muito grande. [...] Então isso tudo é tratado com o comercial e eles são abertos para esse tipo de relacionamento (Cliente F).
>
> Quando a gente tem que pedir algum desconto vamos ao comercial, [...] eu falo eventualmente, quando tem alguma coisa diferente do normal, para passar para eles, e quando eu quero ver um serviço diferente que a Gestora não sabe me falar (Cliente G).
>
> [...] No comercial, a gente precisa estudar novas propostas, uma operação nova [...] (Cliente H).

Nessa perspectiva, a força das vendas, muitas vezes, desempenha um papel fundamental como interface com os clientes e implementação da estratégia de marketing (DONEY e CANNON, 1997). Essa interface sugere que a possível continuidade do relacionamento parece ser tratada também pelo setor de atendimento (o gestor de conta), podendo, ainda, ser um fator a criar uma dependência do cliente. Essa dependência ocorre, também, quando o cliente avalia o valor dos recursos recebidos do vendedor em relação a outros vendedores (HIBBARD; KUMAR e STERN, 2001).

Foram mencionados, ainda, outros investimentos de relacionamento para atender às necessidades do cliente, de acordo com o Supervisor comercial:

> [...] foi instituído o SAC que é o e-mail destinado a reclamações, sendo um canal de reclamação. [...] gera um protocolo e isso tem uma pessoa responsável para responder aquela reclamação. Não deixa de ser mais uma ferramenta para facilitar e estreitar a relação com o cliente.

O Diretor complementa seu relato com “[...] nós estamos criando alternativas de comunicação com nossos clientes”.

Tratando-se da análise documental, o Diretor entregou a primeira edição do jornal da “Empório”, segundo ele, este é distribuído aos seus clientes, funcionários e visitantes, como uma forma de promover a comunicação das ações desenvolvidas pela empresa e seus destaques.

Ademais, no próximo tópico será abordado o construto antecedente diático que ocorre entre as partes, como a comunicação.

4.3 Construtos Antecedentes – Diáticos (Cliente X Empresa)

Os construtos antecedentes diáticos requerem a participação ativa de ambos parceiros de troca, sendo igualmente significativos em todas perspectivas (PALMATIER, 2006). A comunicação relatada pelos entrevistados da “Empório”, no tópico anterior, sugere o compartilhamento entre os parceiros de troca, como uma forma de fortalecer o relacionamento. Na argumentação de Morgan e Hunt (1994), a comunicação constrói relações fortes para ajudar a resolver disputas, alinhar metas e descobrir novos valores na criação de oportunidades. No entanto, os relatos dos clientes mostram que eles consideram a comunicação importante para a obtenção da qualidade da troca de informação. Como exemplo, citam as informações sobre

suas cargas, seus procedimentos, em que etapa se encontra a sua operação. Abaixo os fragmentos dos discursos dos Clientes:

> Qualidade na informação, porque muitas vezes eu não estou lá, e ela chega para mim e fala seu palhete está quebrado. Como está muito quebrado? A qualidade na informação é importante (Cliente C).
>
> Saber exatamente naquele momento a informação, de onde e como estão em que fase se encontra, quais são os procedimentos que tem. Então o setor operacional ele precisa de informação. [...] Esse é o principio do relacionamento do comercial. Tratar bem a carga é o primeiro, segundo saber onde está a todo o momento (Cliente F).
>
> Acho que é a rapidez nas respostas, tem que ter ação mesmo. [...] Quero coisas rápidas, eu preciso de respostas e ações rápidas, o importante é isso. Porque é um serviço caro [...] (Cliente G).

Nesses discursos foi possível considerar a importância dada à qualidade da troca de informação que os clientes abordam no compartilhamento de informações com o gestor de conta. Isso sugere o fortalecimento do relacionamento por meio dos construtos relacionais confiança e a qualidade.

Outros construtos antecedentes diáticos encontrados no decorrer das entrevistas indicam a ocorrência de interação entre as partes e a flexibilidade por parte da empresa. Abaixo os fragmentos:

> Na troca de informação, a gente passa muita coisa, os funcionários da “Empório” aprenderam muito com a gente. [...] todas as vezes que acontecia um erro, a gente mostrava onde estava acontecendo, e onde melhorar (Cliente A).
>
> [...] se não conseguirmos resolver por telefone, por e-mail, nós vamos até a “Empório” nós temos essa liberdade de ir e mostrar o que a gente precisa e eles se adequam, às vezes, até no processo de que nós precisamos [...]. Tenho a liberdade de conversar, de mostrar o ponto de vista, [...] todo esse relacionamento de credibilidade entre importador e armazém (Cliente B).
>
> [...] o que a gente mais aprecia neles, é aceitar as sugestões (Cliente C).
>
> [...] agora eu tenho um relacionamento melhor, eu já conheço pessoalmente [...] então a gente indo na “Empório”, eles vindo aqui vai se conhecendo, estreitando a parceria (Cliente D).

Nas argumentações de Doney e Cannon (1997), as frequências de interações

deverão aumentar a confiança do cliente para com a empresa. A frequência de interações, a comunicação e a flexibilidade abordadas nesta análise sugerem a existência de construtos antecedentes diáticos, que podem melhorar a eficácia da qualidade da informação relatada pelos Clientes entrevistados com a gestora de conta. Nessa discussão, cabe abordar cada construto relacional separadamente.

4.4 Construtos Relacionais – Confiança, Compromisso, Satisfação e Qualidade do relacionamento

A construção da qualidade do relacionamento, como reflexo da combinação de compromisso, confiança e satisfação, oferece, além, da melhor avaliação da força do relacionamento, mais informações acerca do desempenho de troca (De WULF; ODEKERKEN-SCHRODER; IACOBUCCI 2001; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995).

De acordo com os entrevistados da “Empório”, um construto relacional é consequência de outro. Entretanto, os relatos recorrentes sugerem que, por meio da qualidade dos serviços prestados, obtém-se a qualidade do relacionamento e a satisfação. Veja nos relatos abaixo:

> [...] é a qualidade na operação que gera qualidade no relacionamento, porque é muito fácil você ter um bom relacionamento quando você tem qualidade no seu serviço, então o primeiro aspecto que a gente prioriza é a qualidade no nosso processo [...] (Supervisor Comercial).
>
> A qualidade é principalmente nos prazos, porque devido ao tipo de operação que é feita, ser um armazém que mexe com cargas importadas, [...] os prazos de entrega do serviço é um dos pontos principais (Coordenador de Atendimento).
>
> [...] uma das premissas é o monitoramento do nosso serviço [...] A gente tem aqui, indicadores de carregamento, indicadores de desova, que é um serviço novo (Supervisor de Relacionamento).
>
> [...] a minha meta é cumprir aquilo que eu programei, as datas para fazer a desestufagem do container, cumprir o horário agendado para o

> carregamento, [...] a evidência da nossa qualidade, está no cumprimento dessas metas e quando definimos essas metas a gente entendeu, se eu fizer isso, estou fazendo o cliente satisfeito? Se eu não tenho qualidade e eu não consigo cumprir aquilo que eu combinei, não haverá satisfação (Gerente Operacional).

Os discursos mostram que a empresa obtém a qualidade do relacionamento pela percepção da qualidade dos serviços e, consequentemente, da satisfação do cliente. Tal indicativo é convergente com Gronroos (2004) quando coloca que a qualidade do relacionamento pode ser medida pela percepção do cliente sobre a qualidade da prestação do serviço.

Outra percepção da qualidade do relacionamento diante dos dados analisados, identificada no tópico do construto antecedente diático, foi observada nos relatos dos clientes indicando as ocorrências de interações entre as partes, podendo conduzir a uma continuidade do relacionamento. Na argumentação de Crosby; Evans e Cowles (1990), a continuidade de interação viabiliza a qualidade do relacionamento e cria oportunidades para o vendedor identificar necessidades não atendidas do cliente e propor novos negócios. Entretanto, os dados analisados indicaram que a frequência maior de interações se deu com os gestores de conta do setor de atendimento.

Ainda de acordo com os dados analisados, a qualidade do relacionamento foi percebida pelos clientes, também, no investimento por meio do qual foi criado o setor de atendimento e a inclusão da programação de carregamento. Prado e Santos (2004) argumentam que a qualidade é vista como um elemento principal para a construção de relacionamentos, indo além de respostas afetivas e da satisfação, gerando impactos diretos e indiretos sobre a confiança e o comprometimento.

Em relação ao construto relacional compromisso, quando o cliente percebe o

cumprimento do acordado entre as partes, essa percepção poderá afetar no aumento do compromisso do relacionamento. Morgan e Hunt (1994, p. 23) sugerem "o compromisso entre os parceiros de troca como a chave para alcançar valiosos resultados". Abaixo seguem trechos de fragmentos dos entrevistados da “Empório”:

> [...] o que é mais difícil é colocar o comprometimento na cabeça dos funcionários com essa relação com a empresa [...] se tiver o compromisso em atender bem o meu serviço vai ter qualidade, o cliente vai estar satisfeito, se não tiver compromisso esquece (Coordenadora Comercial).
>
> [...] eu consigo me relacionar com os clientes, vender e ao mesmo tempo só vender aquilo que eu posso realmente entregar, isso também cria um vínculo muito forte, porque eu faço os contatos comerciais, eu faço a operação, o cliente, se tem alguma necessidade aqui dentro da “Empório” ele consegue falar comigo de forma rápida sempre, então isso faz com que o relacionamento seja bem próximo, entre “Empório” e o cliente (Gerente Operacional).
>
> As pessoas têm que ter muita habilidade porque eu não posso prometer aquilo que eu não vou entregar. Então eu tenho que prometer realmente aquilo que eu vou entregar (Diretor).

Os discursos sugerem o compromisso da empresa para com o cliente como um fator crítico. Isso indica que o cliente necessita da efetividade do comprometimento da “Empório” na entrega dos serviços, tais como a desestufagem, quando chega a mercadoria para o armazenamento, e o carregamento. Essa importância pode ser vista em alguns relatos dos clientes abaixo:

> O comprometimento envolve a confiança, a pontualidade. Porque se você tem o comprometimento com o serviço, gera a satisfação do cliente, se você tiver o comprometimento de fazer o serviço bem feito, vai englobar todas as outras áreas. E aí gera a confiança, porque se você tiver um comprometimento você confia no serviço da pessoa (Cliente A).
>
> O que pesa para mim hoje no armazém, é a “Empório” fazer o serviço que se comprometeu comigo, se minha mercadoria vai ser carregada as 4 horas que seja carregada as 4 horas, se a desova vai acontecer 11horas, tem que ser seguido à risca [...]. Como a desova em tantos dias, desova em tantas horas, carregamento em tantas horas o relatório que eles nos enviam (Cliente B).
>
> Saber que a minha carga está indo para a “Empório”, e vai ter seu manuseio da forma correta. Por mais que a gente tente estar presente nos procedimentos, vê-los corretos e saber que desde o momento que a gente tinha conversado eles vão se comprometer a tratar de forma diferenciada, então é esse tipo de situação que me deixa satisfeito com serviços prestados pela “Empório” (Cliente H).

Nas argumentações de Gundlach; Achrol e Mentzer (1995, p. 78), o compromisso é o "[...] ingrediente essencial para o sucesso de relacionamentos de longo prazo". O discurso do Supervisor de Relacionamento remete à necessidade do compromisso mútuo entre as partes: cliente e empresa. Anderson e Weitz (2000) comentam que, independente do canal, os membros trabalham juntos para atender melhor às necessidades dos clientes e melhorar a rentabilidade mútua. Um exemplo desse compromisso é relatado abaixo:

> [...] compromisso, tanto nosso para o cliente como do cliente para nós. O cliente precisa ser parceiro realmente, ele começa a migrar a carga dele para a “Empório”. [...] Na verdade a satisfação gera o compromisso. A gente tem que estar satisfeito, caso contrário não vai haver compromisso. Eu falo que o cliente não tem nem que ter obrigação em ter compromisso comigo, eu tenho que ter compromisso com ele. Ele se sente compromissado. “Olha, eu sei que eu tenho que te mandar 10 contêineres para você conseguir reduzir sua taxa para mim”. Visando ele também, [...] aumentando o volume, eu posso diminuir uma cobrança, uma taxa, reduzir custo (Supervisor de Relacionamento).

O discurso parece incidir com a idéia de que o compromisso entre a empresa e os clientes se torna uma chave para alcançar valiosos resultados (MORGAN e HUNT, 1994). Para Hibbard; Kumar e Stern (2001) estreitar relações de cooperação entre parceiros de negócio trará benefícios a todas as partes. Dessa forma, sugere-se, um indício da existência de uma relação de negociação entre as partes, que conduz a um compromisso mútuo que seja viável para a empresa e o cliente.

Outro construto relacional abordado nesta pesquisa é a satisfação do relacionamento. Para o entrevistado da “Empório”, a satisfação do cliente parece ser considerada como chave para a continuidade do relacionamento. Segue abaixo seu relato:

> [...] Se ele está satisfeito conosco, ele não sai, ou pelo contrário, ele vem conversar com a gente, “olha, estou satisfeito, mas o concorrente está vindo aqui, o que dá para fazer?”. Qualquer tipo de serviço, qualquer tipo de demanda, indicações (Supervisor de Relacionamento).

O discurso indica que, se o cliente estiver satisfeito, irá gerar lealdade, a

ponto dele falar que está sendo procurado pelos concorrentes. Essa evidência confirma a argumentação de Gomes; Rezende e Oliveira (2009, p. 4) de que os verdadeiros clientes são aqueles que estão satisfeitos com seus fornecedores e que percebem, em sua relação com as empresas, o recebimento de valor superior ao oferecido pelos concorrentes. Todavia, foi identificada nas entrevistas com os clientes uma insatisfação no passado, pelo fato de a empresa não dispor de um sistema informatizado, que não permitia a programação dos carregamentos. Abaixo o relato de um dos clientes:

> [...] se eu tivesse que carregar uma carreta amanhã, a carreta ia para lá ficava na fila e seria por ordem de chegada, então, meu caminhão poderia chegar às 8 h e ser carregado às 9 h, ser carregado às 2h, ser carregado às 4h. Isso tem dois anos atrás. Hoje não, [...] a programação para 4 horas de início, então 4 horas ele entra. [...] hoje assim é um armazém que me atende, ah, eu estou muito satisfeito com a "Empório", hoje (CLIENTE B).

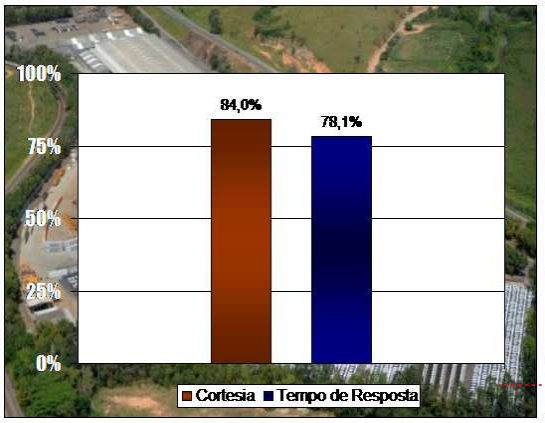
Essa insatisfação foi recorrente na visão dos outros clientes. Porém, segundo os entrevistados de ambas as partes, hoje é diferente. Sobre tal incidência, a coordenadora comercial diz "[...] instituímos o agendamento, tem o horário, o caminhão tem que estar aqui uma hora antes, assim (...) vai deixando o cliente satisfeito". Os relatos poderão ser revistos no tópico de foco no cliente-benefícios. Dessa forma, os clientes entrevistados parecem satisfeitos, dado que comprova que a empresa buscou investir e aderiu às sugestões. Essa melhoria resolveu o conflito que estava sendo ocasionado. Anderson e Weitz (1992) argumentam que a existência de um conflito acaba por influenciar negativamente na confiança do cliente e no compromisso para com o vendedor.

No decorrer das entrevistas, foram apresentados indicadores da pequisa de satisfação realizada pela "Empório" com seus clientes. Segundo os entrevistados, a empresa realizou, no primeiro semestre de 2009, essa pesquisa:

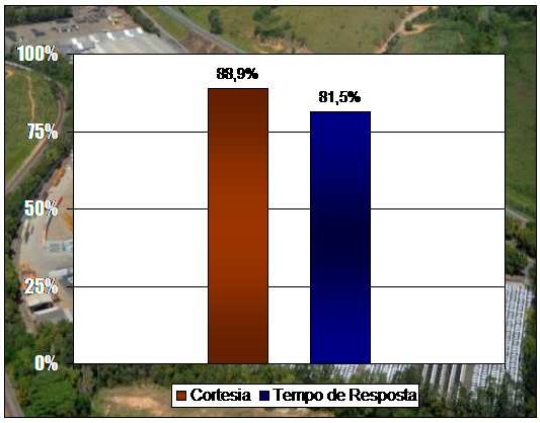
> [...] nada melhor que o seu cliente comprovar que você está bem ou que você está mal para você melhorar, e nós atingimos mais de 70% dessa satisfação do cliente nesse quesito, então eu acho que isso é uma vitória para a empresa (Assistente Comercial).
>
> Recentemente foi feita uma pesquisa de satisfação dos clientes e a pesquisa teve um resultado muito legal, teve uma satisfação de oitenta e dois por cento (Coordenador de Atendimento).
>
> O que traz de positivo nesse relacionamento é justamente o retorno e resultado, é serviço, indicação. Na pesquisa tem um item. "Você indicaria a "Empório" para outra empresa?" Você está satisfeito?[...] Hoje tem essas pesquisas de satisfação, a gente mede pelas pesquisas, pelos registros eletrônicos que os clientes nos fornecem [...] (Supervisor de Relacionamento).
>
> Hoje a forma como a gente avalia se essa questão de relacionamento, é através da pesquisa da satisfação dos clientes. Tanto da pesquisa formal que foi feita, como nos nossos contatos com os clientes no dia a dia. (Gerente Operacional).

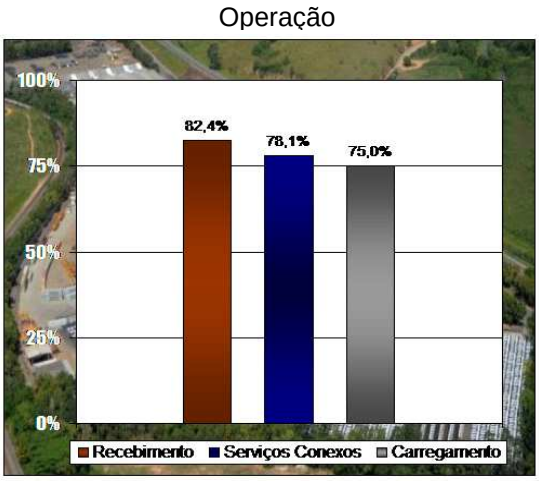
Os relatos recorrentes mostram que a empresa busca conhecer a satisfação dos seus clientes relacionada ao serviço prestado e, consequentemente, ao relacionamento. Ao incluir a pergunta "se o cliente indicaria a 'Empório' para outras pessoas/importadoras", tal indicação foi tratada na estrutura adaptada de Palmatier (2006) como um resultado do marketing de relacionamento, o marketing boca a boca. Conforme os dados documentais da pesquisa, a nota geral foi de 82,7%. Abaixo os gráficos que foram apresentados pela empresa:

Comercial



Atendimento





Quadro 4: Indicadores da pesquisa de satisfação dos Clientes

Fonte: Documentos internos da empresa

Segundo os entrevistados e dados documentais da “Empório”, a pesquisa foi medida pelas principais áreas nas quais o cliente tem acesso, como o atendimento, tanto o comercial e a operação. Para Elias, Leite e Filho (2006), o único benefício de relacionamento que antecede à satisfação, é o benefício de confiança que influencia diretamente esta.

A confiança foi outro construto relacional estudado. Para os entrevistados da “Empório”, a confiança é vista como um conforto, uma segurança e uma parceria dos clientes com a prestação do serviço dessa empresa. Os relatos sugerem que a confiança acontece por meio de muitas operações, que são realizadas sem a presença do cliente, mas acordadas por ambas as partes.

> O fornecedor de serviços de armazenagem e movimentação, hoje em dia, é mais parceiro do cliente do que qualquer outra coisa [...]. Porque é uma parte muito importante da importação. [...], por exemplo, no dia das crianças é anunciando um brinquedo que vai ser lançado.Imagina se passa o dia das crianças e o armazém não entregou a mercadoria para o cliente? Já era a operação. [...] o que importa é o cliente notar seriedade, profissionalização da empresa e a construção da confiança. (Assistente Comercial).

> [...] eu vejo que as pessoas têm muita confiança na qualidade do serviço, na execução. As batatas por exemplo, o processo fica em nossa mão, [...] o cliente só quer saber como é que está e como vai ser finalizado [...] tamanha a confiança no processo, tem que executar tudo em tempo,

> justamente para não quebrar essa confiança (Supervisor Comercial).
>
> Se eu não consigo ter a qualidade nos meus processos, eu não vou conseguir ter a confiança dos meus clientes, [...] porque eu não vou cumprir o combinado. A confiança vai por água abaixo e não vai ter satisfação (Gerente de Operações).
>
> A intenção do nosso relacionamento com o cliente é realmente ter a confiança no trabalho, porque o que o cliente quer na verdade é que eu o atenda. Se eu puder atender com um menor custo, menor tempo, melhor ainda. (Supervisor de Relacionamento).

De acordo com os discursos somente haverá confiança se houver qualidade no serviço prestado e, assim, gerará a satisfação do cliente. A construção da confiança para a empresa é gerada por meio da seriedade e profissionalismo dos funcionários para com seus clientes. Na argumentação de Doney e Cannon (2006), as empresas devem fazer investimentos significativos para desenvolver e manter a confiança do cliente e o valor gerado desses esforços será visível, quando os níveis elevados de confiança do comprador levar a resultados mais favoráveis de compra.

Esse nível de confiança parece acontecer, também, quando o cliente permite que se realize o processo sem a sua presença e a empresa cumprir o acordado. Nesse sentido, foi perguntado aos clientes sobre a sua confiança relativamente à “Empório”. Abaixo os fragmentos:

> Confio. Por exemplo, eu estava esperando o tempo de chegar a minha hora, e vendo as cargas de outros clientes. Então teve um que achei interessante o descaso de um cliente. A “Empório” estava fazendo uma desova e a mercadoria chegou muito avariada, então os funcionários pararam, acionaram o cliente e, quando chegou, autorizou que desse a continuidade ao serviço [...] (Cliente A).
>
> Confio, confio. Eu não tenho uma carga, por exemplo, que tenha avaria, não tenho problema de falta de mercadoria. É a confiança é por exemplo, tem o serviço que para gente é o mais importante [...] por mais que estejamos errados ou certos, eles procuram mostrar o erro. Ou se eles estiverem errados, falam que estão errados (Cliente B).
>
> Confiança tem, tanto que estamos há bastante tempo, nós fomos para lá por causa de um cliente, por causa do acidente que aconteceu com a Clemex, tanta confiança que a gente ficou (Cliente D).
>
> A “Empório” é muito séria, alfandegada, passou por diversas análises da receita para ser o que é, e se dá por isso. Normalmente, a estrutura deles é

> o principal atrativo, o armazenamento de qualidade, o pessoal especializado, a estrutura é satisfatória, separado por setor de alimento, cosmético, de vez em quando vamos dar uma olhada, o que tem feito de melhor. Porque é o nosso nome que está em jogo, o cliente não quer saber para onde eu estou mandando a carga, ele quer receber [...] (Cliente G).
>
> É confiança no serviço. Saber que ali vão ter pessoas comprometidas com a sua carga entendeu? Isso aí é um ponto fortíssimo da “Empório” (Cliente H).

Nesse aspecto, uma empresa que confia em seu fornecedor é mais comprometida e tem a intenção de permanecer na relação (ANDERSON e WEITZ, 1989; MORGAN e HUNT, 1994). No primeiro fragmento, nota-se o fortalecimento do construto relacional confiança em virtude do fato que ocorreu no momento em que a Cliente A estava aguardando a sua vez e percebeu a preocupação da “Empório” em chamar o cliente responsável pela carga, quando se depararam com avarias nas mercadorias. Segundo a Cliente A, mesmo que sejam procedimentos de rotina, a forma como a “Empório” conduziu esse problema chamou sua atenção.

Os clientes abordam, ainda, que a confiança ocorre através do profissionalismo da “Empório”, sugerindo a flexibilidade, a empatia e a efetividade do comprometimento, mas, também, surge por meio da visibilidade da estrutura que a “Empório” dispõe. Para Gronroos (2004), um dos conceitos-chave para o marketing de relacionamento é a atração.

Assim, a empresa deve desenvolver algum atrativo que a torne um prestador de serviço interessante para um dado cliente, ou seja, se houver uma atração entre as duas partes, haverá uma base para o desenvolvimento do relacionamento (GRONROOS, 2004). Nesse aspecto, além da entrevista realizada com o Diretor, foi realizada uma visita no armazém e no pátio, nos quais foram observados que a empresa trabalha essa atração por meio de uma estrutura para o recebimento de mercadorias diversificadas. A empresa oferece sala climatizada, cofres,

informatização, segurança, licenças junto a Ministério da Agricultura, do Exército e ANVISA. A atração foi mencionada como um achado, porém, trata-se de um construto que não consta na estrutura adaptada para este trabalho.

4.5 Fatores Relacionais Externos

Como já enfocado, o Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que a construção de relacionamentos fortes influencia positivamente nos resultados de troca. No entanto, isso depende de um aspecto de transação para relacional (ANDERSON e NARUS, 1991). Muitas vezes, pode ocorrer a existência de fatores externos à relação que influenciam a eficácia do marketing de relacionamento na empresa.

Nos relatos dos entrevistados da “Empório”, foi mencionada a existência de clientes itinerantes que não possuem compromisso com a prestadora de serviço e preferem trabalhar com outros armazéns ao mesmo tempo, buscando custo baixo. Os entrevistados abordaram que, mesmo com a pouca concorrência no estado, a empresa pode receber impactos negativos devido a esse tipo de comportamento. Todavia, foi relatado, pelo Diretor, que a “Empório” é uma empresa demandada pela Receita Federal e tem que receber todo tipo de cliente, desde que as partes sejam acordadas, dentro dos procedimentos contratuais. Seguem trechos de fragmentos:

> [...] são clientes itinerantes. Primeiro porque nós não podemos, na hora que ele sai, à gente falar não e na hora que ele quer voltar, à gente falar, não, temos que aceitar a hora que ele sai e aceitar a hora que ele quer voltar, por que nós somos demandados por um contrato com a Receita Federal onde a qualquer hora, a qualquer momento que chegar uma carga aqui nós somos obrigados a receber (Diretor).
>
> Como estamos muito vulneráveis, existem clientes prostitutos, que não deixa de ser cliente, ele sabe a minha tabela de preços, entregamos a proposta e ele pode usar isso em outros canais [...] (Supervisor de Relacionamento).
>
> Tem cliente que faz leilão. “Ah um está dando mais.” “O outro está dando

> menos” [...] tem cliente que só vê preço (Assistente Comercial).
>
> [...] a gente tenta toda aproximação, mas ele fala ‘você não está me atendendo bem nesse processo então eu vou para lá depois eu volto’, então ele fica dançando (Coordenadora de Comercial).

Esse tipo de comportamento sugere relacionamento com o fator Troca direta versus troca de canais. Concordando com Anderson e Weitz (1989), a troca entre parceiros de canais tem maiores níveis de interdependência, assim, requer uma ação coordenada e baseia-se na prevenção de comportamentos oportunistas, por meio de relacionamentos fortes. Foi questionado aos clientes o que levaria a mudar de prestadora de serviço. Alguns informaram o fator preço e outros o descumprimento do contrato, entretanto, não apresentaram intenção de abandonar a empresa pesquisada:

> Por enquanto nada, às vezes valores, o pessoal fala assim: “Ah no outro, vai te dar um valor” [...] Às vezes o outro concorrente vai te dar um valor mais baixo, mas será que vai me atender tão bem, na hora que eu estiver com problema ele vai parar para me ouvir? Não sei. E eu acho que é assim, em time que está ganhando não se mexe (Cliente A).
>
> Preço é um fator crucial, mas também não considero primordial. Até porque nossas cargas são sensíveis e quando vem do exterior a gente tem todo um trabalho especial. Agora, ah eu te dou um preço mais acessível, mais inferior [...]. De repente, quando você chega lá, sua carga esta empoeirada, seu palhete foi removido de forma indevida. É via de mão dupla, de repente você troca por uma coisa mais barata e não vai ter a qualidade no serviço que eu tenho hoje (Cliente C).
>
> [...] o não cumprimento das obrigações de desovas nos horários previstos e muita avaria na carga, [...] uma carga da China para cá são 50 dias, então avariou uma carga, meu negocio não é receber seguro, eu quero receber a minha carga [...] (Cliente B).
>
> Se eu tivesse dificuldade de comunicação com a “Empório”, se o serviço dele deixasse a desejar em relação à qualidade, em relação a horários para serem cumpridos, se o preço tivesse muito elevado em relação aos outros portos... Essas relações aí, com certeza, fazem a gente buscar novos fornecedores (Cliente H).

Os relatos dos clientes sugerem a presença do construto relacional compromisso da “Empório”, na efetividade da entrega do serviço e na confiança no

relacionamento. Foi percebido que esses clientes não deixaram transparecer, ou não apresentaram, indícios de comportamento oportunista. No entanto, para diminuir e se prevenir que os clientes tenham esse comportamento, a empresa busca fortalecer a relação por meio da confiança entre as partes. Abaixo os fragmentos:

> [...] essa relação de confiança que a gente conseguiu estabelecer com os nossos clientes, [...] quem antes fazia esse joguinho parou com isso, então a gente conseguiu estabelecer o relacionamento e conseguimos criar esse vínculo de confiança (Gerente de Operações).
>
> [...] é com essa confiança mútua que de repente ele vai largar a empresa x a empresa y, não tem muito que fazer [...] (Coordenadora Comercial).

Outro fator relacional identificado nesta pesquisa se refere ao relacionamento individual versus o relacionamento organizacional. Este sugere que, com a criação do setor de atendimento, as informações passaram a ter um acesso mais centralizado na gestora de conta, o que aumenta a eficiência tanto para a “Empório” quanto para o seu cliente. Esses dados parecem concordar com Palmatier *et al (*2006) segundo os quais, o efeito positivo dos construtos relacionais, confiança, compromisso, satisfação e qualidade do relacionamento nos resultados serão melhores quando esses fatores estiverem orientados para um membro individual da organização de venda, do que quando orientado para a organização.

Para tanto, sugere-se ainda, neste estudo, que um fator que pode influenciar nos resultados seria a pouca oferta de prestadores nesse segmento: três portos secos no Espírito Santo. No próximo tópico serão tratados os resultados encontrados nesta pesquisa.

4.6 Consequências - Resultados do Marketing de Relacionamento

Os resultados do marketing de relacionamento tratados nesta pesquisa são divididos em foco no cliente, foco no vendedor e os diáticos.

Algumas percepções de fidelização com foco no cliente são argumentadas nos trechos abaixo:

> O atendimento é prioritário, porque é o que vai prender não só o Cliente A, mas qualquer cliente, sendo da gestora ou de todos em geral. Porque não adianta ter uma equipe muito boa me atendendo na parte operacional e, aqui, deixar a ver navios, deixar insatisfeito. [...] (Cliente A).
>
> A fidelização da “Empório” com a gente são eles cumprirem aquilo que eles se comprometeram a fazer e, hoje, eles estão fazendo, por isso que as nossas cargas estão lá, [...] e isso realmente está acontecendo (Cliente B).
>
> Seria a questão da qualidade de atendimento [...] eles diferem com os clientes que operam com eles no momento e também trabalham com outros portos, muitas transportadoras trabalham dessa forma, eu trabalho com a “Empório” hoje, mas eu também trabalho com a Fiotec. Então, eu acho que eles procuram estar um passo a frente das outras EAD’s. E isso talvez seja uma forma de fidelizar o cliente (Cliente H).

Segundo os entrevistados, o atendimento faz o relacionamento tornar-se mais forte, influenciado principalmente pelo construto relacional comprometimento da “Empório” em cumprir o acordado com o seu cliente, podendo resultar, assim, em uma fidelidade.

A análise mostrou que o resultado que possui maior frequência é o marketing boca a boca com foco no cliente, uma vez que, a intenção de um cliente se referir positivamente de um vendedor para outro cliente potencial indica comportamento de lealdade (HENNIG-THURAU; GWINNER e GREMLER, 2002). Os relatos dos clientes sugerem que a contratação dos serviços da “Empório” ocorre por meio da indicação de seus próprios clientes ou por outra empresa do mesmo segmento. Abaixo trecho de fragmento de um cliente:

> [...] eu saí de uma empresa e estou trazendo toda estrutura que montei na outra para a “Empório”. Eu podia muito bem falar: vou montar uma empresa nova, vou trabalhar com fulano, A, B ou C. [...] Tem um ditado no futebol, time que está ganhando não se mexe (Cliente F).

O discurso do Cliente F sobre sua saída de uma importadora e ida para outra, mas continuando o relacionamento com a “Empório”, converge com Doney e Cannon (1997) os quais abordam que uma expectativa de continuidade, refletindo a intenção do cliente em manter o relacionamento no futuro, capta a probabilidade de continuidade das compras.

Ao tratar do resultado com foco em vendas, os entrevistados da “Empório” relataram utilizar um ranking de faturamento, por meio de análises mensais e anuais, com o intuito de verificar em qual ranking encontram-se os clientes e o quanto representam para a empresa. Abaixo trechos dos fragmentos:

> [...] nós temos relatórios com os clientes ativos e inativos, onde conseguimos visualizar estes que operaram na “Empório” nos últimos doze meses e dos últimos doze aos vinte e quatro meses. O percentual que cada cliente representa e o tempo que está operando com a gente [...] (Coordenador de Atendimento).
>
> Existem relatórios que a gente analisa e dá mais ênfase. “Nossa, esse cliente parou de trazer carga, tem que ir lá ver o que aconteceu. Esse ranking no mês passado estava em segundo, agora está em quinto”. [...]. O ranking de faturamento é mensal e tem o acumulado anual. Então, nesse mês, eu sei como estão os meus clientes ranqueados. E anualmente como é que está a posição dele. Assim eu começo a analisar, “ele estava em segundo, caiu para quinto” (Supervisor de Relacionamento).
>
> Impacta o nosso negócio, se eu não tiver volume de carga para girar nos meios aqui dentro, eu não consigo fazer resultado financeiro. Preciso ter todos os meus clientes comigo sempre [...] (Gerente Operacional).

Os relatos dos entrevistados parecem convergir, em parte, com Siguaw; Simpson e Baker (1998) que consideram o foco em vendas ser, possivelmente, o resultado mais importante dos esforços em Marketing de relacionamento, tratando do desempenho do vendedor, que capta as melhorias por meio das vendas, lucros e

a carteira de clientes. Em parte, devido à “Empório” não dispor do setor comercial para atrair os seus clientes, reforça o que foi relatado pela alta gerência e já mencionado no tópico Foco em Vendas, segundo o qual a empresa busca ser mais procurada pelos clientes do que procurar. Fato devido, também, ao seu setor comercial ainda ser recente.

Ademais, um cliente relatou que os serviços que a “Empório” oferece *é* padrão das demais concorrentes, mas sugere que o que difere é a sua fidelização para uma melhor negociação. Segue fragmento:

> O serviço oferecido é o padrão, a movimentação logística e o armazenamento. O que difere é está fidelizado e ter um relacionamento muito bom com eles, obviamente. Eles têm uma estrutura hoje que atende bem. Por quê? Porque o espaço deles é compatível com a quantidade de clientes, obviamente como a região (...) Mas a fidelização é que faz a diferença, quanto mais cliente você se torna, consegue concessões operacionais que são necessárias para aquela carga. (Cliente F).

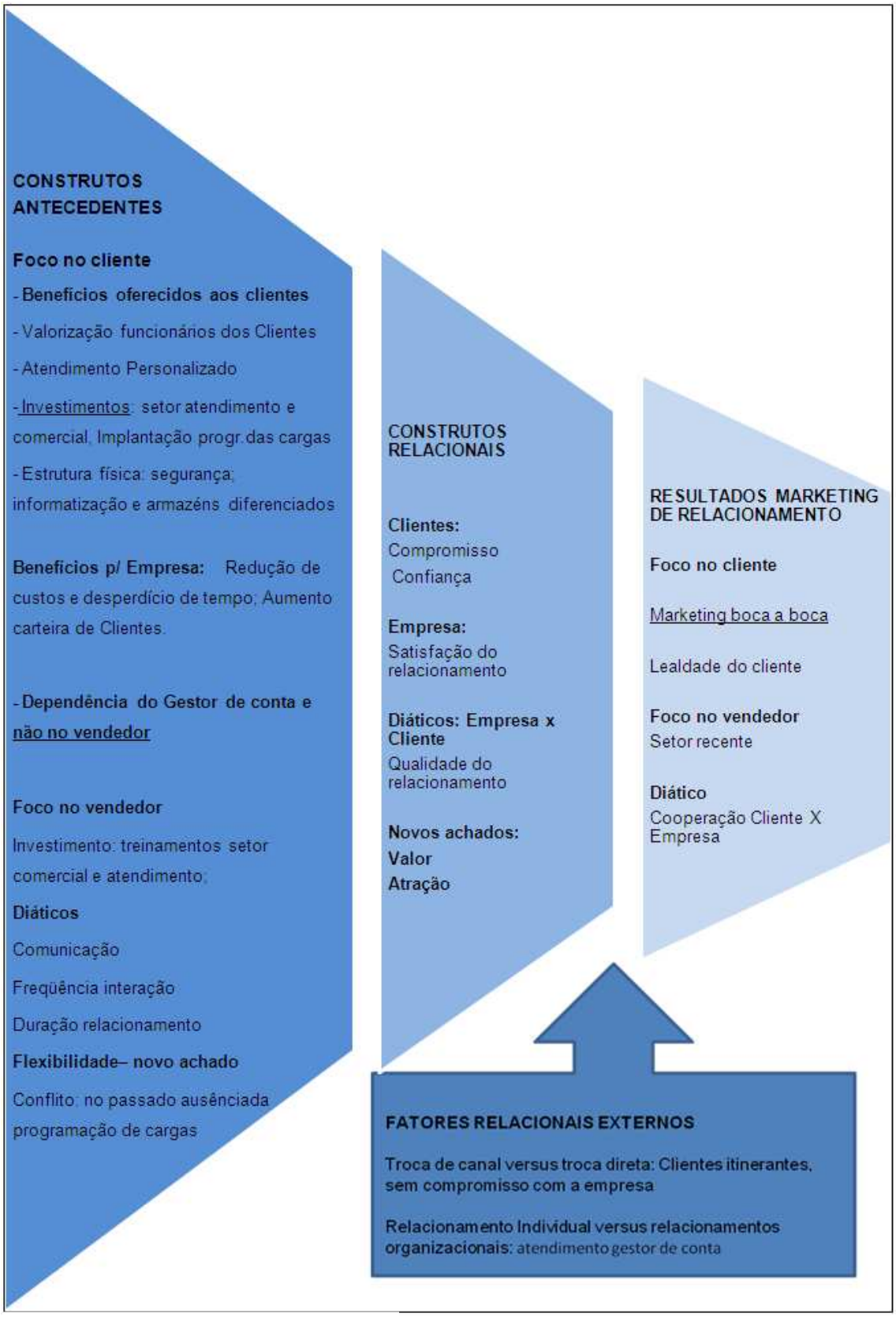
Essa percepção foi única dentre outros clientes entrevistados, o que chamou a atenção do pesquisador quanto ao seu posicionamento na relação com a “Empório”. Desse relato, sugere-se o resultado diático cooperação entre o comprador e o vendedor, que tem por finalidade identificar o nível de ações coordenadas e complementares entre os parceiros em seus esforços para atingir metas mútuas (MORGAN e HUNT, 1994). Para tanto, a cooperação promove ações coordenadas e articulação entre os parceiros no processo de compra, que foram possíveis identificar nesta análise e, também, nos discursos dos representantes da “Empório”.

Ainda nesse aspecto, a lealdade do cliente refletida como um resultado esperado por meio do marketing de relacionamento é composto por uma combinação em que se incluem intenções, atitudes e indicadores de desempenho de venda (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL 2002).

No próximo tópico, apresentaremos uma síntese das categorias de análise tratadas neste estudo, adaptada da estrutura conceitual de Palmatier et al (2006), com a finalidade de demonstrar resumidamente os resultados.

4.7 Marketing de Relacionamento Por meio dos Construtos Relacionais: Confiança, Compromisso, Satisfação e Qualidade do Relacionamento.

A apresentação abaixo se trata de uma síntese das categorias que foram descritas e analisadas neste estudo:



Fonte: Análise dos Dados da Pesquisa

A síntese apresentada sugere que a empresa possui foco no cliente. Os investimentos que a teoria propõe se caracterizam pelos conhecimentos, expertise dos vendedores e suas competências gerais para atrair os seus clientes. No entanto, foi possível observar que essa atração, aqui denominada como um achado novo na relação de construtos relacionais, se apresenta através dos atributos de serviços que a “Empório” dispõe aos seus Clientes como benefícios: a estrutura física, a segurança, o recebimento de mercadorias variadas, criação de setor de atendimento e comercial. Entretanto, o comercial, que na estrutura conceitual estudada é considerado como foco em vendas, considerado o mais importante, nos discursos dos representantes da “Empório” é um setor ainda recente.

Quanto aos antecedentes diáticos que ocorrem entre as partes, empresa e cliente, a análise sugere a frequência maior com o gestor de conta, que trata do atendimento personalizado que os clientes recebem da empresa. Para estes, a qualidade da troca de informação é primordial no dia-a-dia, sendo importante a comunicação, a frequência de interações e a flexibilidade. Esta última constituiu-se em outro achado novo, no sentido de almejar a qualidade da informação sobre as operações das cargas, o que poderá influenciar no construto relacional a qualidade do relacionamento.

Dessa forma, foi percebido que os antecedentes aqui tratados influenciam nos construtos relacionais, mas não em conjunto como exposto na teoria e, sim, indepedentemente entre si. A análise sugere que, para os clientes, o que importa é a efetividade do compromisso da empresa para com eles, o que, consequentemente, converterá em confiança. Já para a “Empório”, há uma preocupação na satisfação, tendo em vista o foco no cliente.

A pesquisa indicou o marketing boca a boca e a cooperação relatada por alguns representantes da “Empório” como os resultados mais frequentes, entretanto um ou outro cliente percebeu a importância desta última para facilitar o relacionamento.

Ademais, os fatores relacionais sugerem o relacionamento individual por meio do atendimento da gestora de conta ao invés do relacionamento organizacional. Outro fator encontrado foi troca de canal versus troca direta, caracterizado pelos clientes itinerantes, que estão em busca de preços baixos e não possuem compromisso com a empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder ao questionamento deste estudo de caso, é imprescindível compreender, nas considerações finais, as temáticas realizadas na análise, baseadas na estrutura conceitual adaptada de Palmatier *et al* (2006).

A partir dos dados analisados relativos aos construtos antecedentes foco no cliente, foi possível identificar um achado, nomeado de valor, que a empresa utiliza, por meio da valorização dos funcionários ou terceiros de seus clientes, para chegar ao dono da empresa, a fim de obter uma imagem positiva. Considera-se que esse achado foi, posteriormente, estudado por Palmatier (2008) e compreende os condutores e as alavancas do valor do cliente para melhorar o retorno sobre o investimento em marketing de relacionamento.

A análise permitiu identificar, como foco no cliente, os investimentos na equipe de vendedores e na equipe de relacionamento (setor de atendimento), o que contrapõe, ou pelo menos se apresenta de forma diferente, à discussão de Palmatier, *et al* (2006). Com base nesses autores, investimentos focados no relacionamento se dão no vendedor, aumentando a sua *expertise*, experiência e a sua competência geral. O investimento relatado nos dados, que se aproxima a essa teoria, indica os treinamentos realizados em setores dedicados ao cliente. Assim, no que para a teoria estudada, o setor comercial seria o principal responsável do fortalecimento da relação cliente e empresa, na empresa pesquisada, isso fica distribuído entre dois setores isolados.

Segundo os sujeitos da “Empório”, a estratégia é que os clientes procurem a empresa devido ao modelo operante, sua estrutura e a forma como se relaciona com os seus clientes. Os dados sugerem, portanto, que a empresa busca por vantagem

através da estrutura do serviço prestado e pela possibilidade de aumentar o número de contratos com um mesmo cliente, por meio de um maior número de serviços oferecidos e, não, na busca por maior relacionamento com clientes, a partir de uma nova perspectiva de gerência com base no relacionamento.

Os benefícios encontrados no construto antecedente foco no cliente demonstram uma percepção positiva, por parte dos clientes, em terem uma referência na empresa por meio da existência do gestor de conta, responsável pelo contato e relacionamento dos contratos entre eles e a “Empório”. Para Reynolds e Beatty (1999), os clientes percebem valor em um relacionamento quando eles recebem benefícios da empresa, por meio de economia de tempo, comodidade, companheirismo e tomada de decisão melhorada. Isso parece implicar, também, no achado do relacionamento individual em relação ao relacionamento organizacional.

Outros benefícios ocorreram quando a empresa mudou o seu foco para o cliente. Segundo o Diretor, houve aumento da carteira de clientes e clientes permanecendo. Na argumentação de Berry e Parasuraman (1991), quando os processos do marketing de relacionamento adotam o foco no cliente, oferecem como principais benefícios uma maior retenção de clientes, o aumento da fidelidade, a redução dos custos e obtenção de maiores lucros. Sugere-se, nesse aspecto, que a empresa parece ter uma visão de foco no cliente, entretanto, não existe um setor estruturado de marketing ou de relacionamento com o cliente. Porém, ações do tipo “pesquisa de satisfação do cliente” mostram que há uma preocupação da empresa em querer conhecer a sua imagem perante seus clientes, entretanto, não ficou clara a presença do marketing de relacionamento, como um processo de gerenciamento estabelecido.

Os dados indicam uma insatisfação, por parte dos clientes, por não terem mais o acesso direto ao vendedor e com relação à falta de visitas. Esse dado contrapõe os autores Crosby; Evans e Cowles (1990) por indicarem que, frequentemente, o vendedor de serviços é considerado o principal, senão o único ponto de contato com o cliente, antes e após compra. Sob estas condições, o vendedor controla o nível de qualidade do serviço prestado. Nos discursos dos clientes, percebe-se uma maior frequência de interações com os gestores de conta. A frequência de contatos surgiu como relevante na percepção de qualidade, pois os clientes abordaram que a qualidade da informação é considerada a mais importante na relação entre as partes.

Em relação aos construtos relacionais, a análise dos dados indica que a empresa possui uma preocupação em obter a satisfação dos seus clientes, mais que qualquer outro construto relacional. Entretanto, os entrevistados da “Empório” abordaram que, por meio da qualidade dos processos, a empresa obterá a qualidade do relacionamento e, consequentemente, a satisfação dos clientes.

Assim, para tentar entender a visão dos sujeitos da “Empório” foram utilizados os argumentos de Rust e Chung (2006) que consideram que um dos fatores preliminares que conduz à continuação dos relacionamentos, também gerada por meio da expectativa, é a diferença entre o que o cliente espera e o que o cliente recebe, tornando-se, assim, um dos principais determinantes de satisfação.

Na análise das entrevistas dos clientes, sugere-se a influência do construto relacional compromisso e confiança, sendo a efetividade do compromisso considerada como o fator relacional chave para dar continuidade ao relacionamento com a “Empório”, no que se refere aos prazos firmados entre as partes e a confiança em saber que suas cargas estarão seguras. Morgan e Hunt (1994) também

consideram o compromisso e a confiança como fatores-chaves para os relacionamentos bem-sucedidos, que surgem como uma oportunidade para a parte compradora e para a parte vendedora.

Nesse sentido, os dados indicam haver certa independência dos construtos relacionais e não uma participação conjunta como tratado na teoria para a eficácia do marketing de relacionamento (PALMATIER *et al* 2006).

A análise dos discursos dos clientes permitiu, ainda, indicar que estes não consideram o relacionamento como um aspecto chave para a continuidade da relação. Nesse segmento, não bastaria o relacionamento, mas também todos os atributos de serviços oferecidos juntos. Tais atributos, também mencionados como diferencial para os sujeitos da “Empório”, relacionam-se às licenças ao Ministério da Agricultura, do Exército e ANVISA, que permitem o armazenamento de cargas diferenciadas nesse armazém. Um ou outro cliente mencionou que, muitas vezes, levou suas cargas para a “Empório”, devido a outro armazém não oferecer tais serviços.

Ainda, a análise sugere uma dependência, não no vendedor como a teoria aborda, mas nos serviços oferecidos pela empresa e, também, falta de competidores que tenham vantagem comparativa. Dadas às características de tamanho da empresa “Empório” em relação às suas concorrentes, suas vantagens fiscais, a estrutura do armazém e a dependência dos clientes, a análise do caso apresenta a relevância que questões contextuais de um mercado podem ter no arranjo e dinâmica que uma estratégia de relacionamento terá.

Dessa forma, a análise das consequências dos resultados do Marketing de relacionamento aponta o resultado marketing boca a boca como de maior influência nesse segmento. Segundo Hennig-Thurau; Gwinner e Gremler (2002), a fidelização

pode acontecer por meio do resultado marketing boca a boca, sendo, pois, a probabilidade de que um cliente referirá positivamente de um vendedor para outro cliente potencial, indicando comportamento de lealdade.

A análise mostrou o marketing boca a boca através da indicação de um cliente que se desligou de uma importadora entrando em outra, mas levou as cargas da nova importadora para a “Empório”. Outro cliente passou a utilizar-se dos serviços dessa empresa, devido à indicação do seu cliente final, exigindo que suas cargas fossem armazenadas na “Empório” etc. Os clientes relataram que, geralmente, são eles que buscam o prestador de serviço nesse segmento, principalmente, pela demanda ser grande e terem poucas ofertas.

Assim, por meio desta pesquisa, espera-se contribuir a partir de um maior entendimento do marketing de relacionamento para um setor específico do mercado de serviços, no qual o marketing de relacionamento não perde em valor, mas pode ser entendido de forma diferente da proposta, por uma perspectiva mais ampla conforme apresentada em Palmatier et al (2006).

Para futuras pesquisas, é sugerida a relação de investimentos do marketing de relacionamento com os construtos relacionais compromisso e confiança, com o foco no cliente. Essa recomendação ocorreu devido à percepção obtida nas entrevistas com os clientes, nas quais os mesmos buscam, por meio da confiança e a entrega da efetividade do comprometimento da empresa “Empório”, armazenar e nacionalizar as suas mercadorias. Esse compromisso envolve, também, o cliente final que aguarda a sua mercadoria.

Outra sugestão para futuras pesquisas em empresas nesse segmento, partem da premissa de, além de utilizar os construtos da estrutura conceitual, analisar, também, outros construtos que apareceram neste estudo de caso.

Considerando-se, pois, que este segmento é permeado por outros aspectos, como fatos das questões fiscais, da informatização e inovação, da estrutura e segurança. No setor analisado, não é apenas o relacionamento empresa-cliente que é um fato essencial, existem outros construtos que podem ser considerados como investimentos no relacionamento e que irão influenciar nos construtos relacionais.

A pesquisa limitou-se a uma única empresa de Comércio Exterior que trabalha com Estação Aduaneira no Estado do Espírito Santo. No estado, existem quatro empresas que atuam nesse segmento, porém, são três portos secos e um porto molhado. Desses três portos, uma empresa foi foco desta pesquisa. Outra limitação foi não contactar ex-clientes da empresa pesquisada, uma vez que, foi dado enfoque aos funcionários e a atuais clientes dessa empresa.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton A. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, 8 (Fall), p. 310–23, 1989.

_____. The Use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research,** 29, p. 18–34, feb. 1992.

ANDERSON, James C.;NARUS, James A. Partenering as a focuses market strategy. **California Management Review.** Berkeley, v.33, n.3, p.95-113, Spring 1991.

ARAUJO, Josiane Petenaci ; SILVA, Danielle M. L. Análise da Qualidade do Relacionamento em Instituições de Ensino Superior: Aplicação de um Modelo em IES Estaduais do Norte do Paraná. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33. 2009, São Paulo. **Anais**...São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

BASSO, Kenny, et al. Relações de interdependência entre confiança, comprometimento, qualidade percebida e lealdade em estudantes do ensino superior. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba (PR). **Anais**...Curitiba: ANPAD, 2008.

Bennett. Roger. "Relationship Formation and Governance in Consumer Markets: Transactional Versus the Betiaviourist Approach." **Journat of Marketing Management**, 12, 417-36.1996.

BERGAMO, Fabio V. Macedo; GIULIANI, Antonio Carlos. A Lealdade do Estudante Baseada na Qualidade do Relacionamento: Uma Análise em Instituições de Ensino Superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33. 2009, São Paulo. **Anais**...São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

BERRY, L.L. Relationship marketing of services- growing interests, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n.4, p.237-245, 1995.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services**: competing through quality. New York: Free Press, 1991.

_____. Building a new academic field: the case of services marketing. **Journal of Retailing**, v. 69, 1993.

BREI, Vinícius Andrade; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 145-168, abr./jun. 2005.

COGO, Luiz Roberto. **A Relevância do FUNDAP para o comércio exterior do Espírito Santo**. Apresentação de slides. Vitória, 2009. Disponível em:

(http://www.encomex.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1248459758.pps#274,14,Slide 22). Acesso em: 19 ago. 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68–81, jul.1990.

DE WULF, Kristof; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; IACOBUCCI, Dawn. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 33–50, oct. 2001.

DEEPAK, Sirdeshmukh; SINGH, Jagdip; SABOL, Barry. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 15–37, jan. 2002.

DOMINGUES, Sigfried V., O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes.Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 07, n 4, Out/Dez. 2000.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An Examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 35–51, abr. 1997.

DWYER, Robert F.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo, Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11–27, abr. 1987.

EADI. Estação Aduaneira Interior. **“Portos Seguros” para as mercadorias**. Disponível em: ttp://www.columbia.com.br/eadi/home/imprensa/index.cfm?fuseaction=noticia.MostraNoticia&objectid=509A33AB-15C5-F6B0-801A255B0848EED8>. Acesso em: 19 ago. 2009.

ELIAS, Cristiano Lourenço; LEITE, Ramon Silva; GONÇALVES FILHO, Cid. Validação do modelo integrativo de lealdade de clientes de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler no varejo brasileiro. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro (RJ). **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

FINDES. **As 200 maiores empresas do Espírito Santo**. Vitória (ES), Ano XI, n. 11, 13 nov. 2007.

FINDES. **As 200 maiores empresas do Espírito Santo**. Vitória (ES), Ano XII, n. 12, 30 out. 2008.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique L. **Administração Estratégica de Serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas 1994.

GODOY, A.S.. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995b.

_____. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul/ago. 1995c.

GOMES, Gilciney Salvador; REZENDE, Daniel Carvalho; OLIVEIRA, Luciel Henrique. Marketing de Relacionamento na Conquista da Lealdade do Cliente: Um Estudo comparado entre Médicos Mineiros e Paulistanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2009, São Paulo. **Anais**...São Paulo: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM

GRONNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUNDLACH, Gregory T.; ACHROL, Ravi S.; MENTZER, John. The Structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 78–92, jan. 1995.

GRUEN, Thomas W.; SUMMERS, John O.; ACITO,Frank.“Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations,” *Journal of Marketing*, v. 64, p. 34–49, Jul.2000.

HART, Christopher W.; JOHNSON, Michael D. “Growing the Trust Relationship." **Marketing Management.** 8 (i) , 8-19.1999.

HIBBARD, Jonathan D. ; KUMAR, Nirmalya; STERN, Louis W.,“Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 38, p. 45–61, Feb. 2001.

HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D. (2002), “Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality,” *Journal of Service Research*, 4, p. 230–47, Feb.2002.

HOLLENBECK, Candice R.; PETERS, Cara; ZINKHAN, George M. Retail spectacles and brand meaning: insights from a brand museum case study. **Journal of Retailing,** v. 84, n. 3, p. 334-353, 2008.

JUNIOR, Clodoaldo L. N.; FILHO, Cid G.; SOUKI, Gustavo Q. Mensuração de Qualidade e Satisfação em Shopping Centers: um Estudo Empírico aplicando o Modelo Europeu ECSI através de Equações Estruturais. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD (EMA), 2., 2006, Rio de Janeiro (RJ). **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

KUMAR, Nirmalya, SCHEER, Lisa K.; STEENKAMP, Jan-Benedict E.M., “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers,” *Journal of Marketing Research*, 32, p. 54–65, Feb. 1995.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem Organizacional e Situada: Referenciais Possíveis Para Compreensão do Marketing de Relacionamento? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33. 2009, São Paulo. **Anais**...São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

NIZZA JÚNIOR, Clodoaldo Lopes; GONÇALVES FILHO, Cid; SOUKI, Gustavo Quiroga. Mensuração de qualidade e satisfação em shopping centers: um estudo empírico aplicando o modelo europeu ECSI através de equações estruturais. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2.; 2006, Rio de Janeiro (RJ). **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

LEITE, Ramon Silva; ELIAS, Cristiano Lourenço; SUNDERMANN, Jorge. O Índice europeu de satisfação de clientes (ECSI): um estudo empírico de sua aplicação em uma empresa brasileira fornecedora de ERP. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília (DF). **Anais**...Brasília: ANPAD, 2005.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços**: Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; O'BRIEN, Matthew. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing,** v. 83, n. 1, p. 5–18, 2007.

MARQUES, Alzira Maria Ascensão; COELHO, Arnaldo Fernandes Matos. A Relação entre estratégia e performance mediada por variáveis relacionais: a investigação de modelos comparativos no contexto empresarial português. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador (BA). **Anais**...Salvador: ANPAD, 2006.

MARQUES, Licione; BRASIL, Vinicius Sittoni. Validação de um modelo de lealdade do estudante com base na qualidade do relacionamento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

MATOS, Celso Augusto de; HENRIQUE, Jorge Luiz. Balanço do conhecimento em marketing: uma meta-análise dos resultados empíricos dos antecedentes e conseqüentes da satisfação e lealdade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador (BA). **Anais**...Salvador: ANPAD, 2006.

MILAN, Gabriel Sperandio; DE TONI, Deonir; MILAN, Jaqueline Maria Michelon. Antecedentes da retenção de clientes: um estudo aplicado a usuários de serviços bancários. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba (PR). **Anais**...Curitiba: ANPAD, 2008.

MILAN, Gabriel Sperandio; RIBEIRO, José Luis Duarte; DE TONI, Deonir. LAURENTIS, Fabiano. A Prática relacional existente entre um provedor de serviços

e seus clientes e a retenção de clientes: a comparação entre um modelo teórico e um modelo rival. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Receita Federal do Brasil. Portos secos. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br /aduana/Eadi.htm>. Acesso em: 19 ago. 2009.

MOLLER, Kristian ; HAILINEN, Aino. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. **Journal of Marketing Management**, 2000, 16, 29-54

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The Commitment–trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing,** v. 58, p. 20–38, jul. 1994.

MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDÉ, Rohit (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations,"*Journal of Marketing*, p. 314–29, Ag. 1992.

NETO, Arcanjo Ferreira de Souza Neto et al. Voltando o carro para trás dos bois: busca pela compreensão de nuances do "relacionamento" no contexto de consumo como forma de subsidiar a prática consciente do "marketing de relacionamento" por empresas de serviço. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2004, Porto Alegre (RS). **Anais**...Porto Alegre: ANPAD, 2004.

OLIVER, RICHARD L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing**, v. XVII, p. 460–9, nov. 1980.

PALMATIER, Robert W. Interfirm relational drivers of customer value. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 76–89, jul. 2008.

PALMATIER, Robert W; DANT, Rajiv P.; EVANS, Kenneth R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136–53, jul. 2006.

PALMATIER, Robert W; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv. A Comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 172–94, oct. 2007.

PALMATIER, Robert W. Interfirm Relational Drivers of Customer Value. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 76–89, July 2008.

PRADO, Paulo H. M.; SANTOS, Rubens da Costa. Satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade entre clientes e bancos de varejo. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2004, Porto Alegre (RS). **Anais**...Porto Alegre: ANPAD, 2004.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga et al. Retorno financeiro dos investimentos em marketing: uma aplicação do modelo ROQ. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília (DF). **Anais**...Brasília: ANPAD, 2005.

RIBEIRO, Carmen da Silva. Marketing de relacionamento e interculturalidade em b2b: o caso Cia. Vale do Rio Doce no mercado japonês. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro (RJ). **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

REYNOLDS, Kristy E. e BEATTY, Sharon E. "Customer Benefits and Company Consequences of Customer- Salesperson Relationships in Retailing," **Journal of Retailing**, 75 (1), 11–32. 1999

ROCHA, Thelma Valéria. Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica. 2007. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, 2007.

RODRIGUES, Mauro Z. Colúmbia Notícias. **Portos Seguros para as mercadorias**. 2009. Disponível em: http://www.columbia.com.br/eadi/home/imprensa/index.cfm?fuseaction=noticia._MostraNoticia&objectid=509A33AB-15C5-F6B0-801A255B0848EED8**.** Acesso em: 19 ago. 2009.

RUST, Roland T.; CHUNG, T. S. Marketing models of service and relationships. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 560-580, 2006.

SANTOS, Leonardo L. S.; LEITE, Ramon S.; ALVES, Ricardo C. Lealdade em Operadoras de Telefonia Móvel: um estudo no Centro-Oeste Mineiro. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD (EMA), 2., 2006, Rio de Janeiro (RJ). **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SHERAM, K.; SOUBBOTINA, T. P. **Beyond Economic Growth**: Meeting the Challenges of Global Development. Washington (D.C.): World Bank, 2000.

SIGUAW, Judy A., SIMPSON, Penny M. ; BAKER, Thomas L. "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, v.62, p. 99–111, Jul.1998.

SILVEIRA, Leonardo Lemos da; LEITE, Ramon Silva; ALVES, Ricardo Cesar. Lealdade em operadoras de telefonia móvel: um estudo no Centro-Oeste mineiro. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., Rio de Janeiro (RJ). **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**- RAC, p. 217- 2005.

SMITH, J. Brock ; BARCLAY Donaid W. 'The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Reiationships." **Journal of Marketing.** 6\ (1). 3-21.1997.

SPEKMAN, Robert E. Strategic supplier selection: understanding long-term relationships. **Business Horizons**, v. 31, p. 75–81, jul/ago. 1988.

STAVROS, Constatino; POPE, Nigel K.; WINZAR, Hume. Relationship marketing in Australian professional sport: na extension of the shani framework. **Sport Marketing Quarterly**, v. 17, p. 135-145, 2008.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1–17, jan. 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Frederico Luiz; LADEIRA, Marcelo Bronzo. Estruturas de relacionamento e qualidade dos serviços logísticos em canais de marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro (RJ). **Anais**...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WEBSTER JUNIOR, Frederick E. The Changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, oct. 1992.

WILKIE, William L.; S., MOORE Elizabeth. What does the definition of marketing tell us? **American Marketing Association**, v. 26, n. 2, p. 269–276, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 33–46, 1985.

ZINKHAN, George M.; WILLIAMS, Brian C. The New american marketing association definition of marketing: an alternative assessment. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, p. 284–288, 2007.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA - EMPRESA

1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Função: Data:

2. QUESTÕES

1. Como é o relacionamento da empresa com os clientes?

2. De que maneira a empresa desenvolve suas ações de relacionamento com o cliente?

3. Fale dos setores que a empresa enfatiza o relacionamento com o cliente, como acontece?

4. Houve benefício para a empresa adotando a estratégia de relacionamento?

5. Que estratégias a empresa utiliza para ter um relacionamento de longo prazo?

6. Como a empresa trabalha a qualidade do serviço com o cliente?

7. Seu cliente é fiel? Por quê? Tem cliente mais fiel do que o outro? Por quê?

8. Como o cliente é tratado na definição de estratégia do negócio?

9. Fale sobre o setor de vendas

- como é a relação de vendedor e cliente?

10. Como a empresa mede resultados das ações de relacionamento?

11. Como a empresa se previne para evitar comportamentos oportunistas?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA - CLIENTE

1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Empresa:

Data:

2. QUESTÕES

1. Há quanto tempo é cliente desta empresa?
2. Como passou a ser cliente desta empresa?
3. Como é o relacionamento da empresa com o Senhor?
4. Você está satisfeito com a prestação do serviço recebido. Como?
5. O Senhor já participou de alguma pesquisa de satisfação. Como foi?.
6. Você confia na prestadora de serviço “Empório”?
7. Do início que se tornou cliente ao momento atual, foi percebido melhorias? Quais?
8. Fale dos benefícios de ser clientes da empresa “Empório
9. Fale sobre o setor de vendas
10. O que você considera que é mais importante numa relação vendedor e cliente?
11. Como a empresa busca conquistar a sua fidelização?