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

ROGER CORDEIRO DE SETA

AS PERCEPÇÕES SOBRE O RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA NO ESPÍRITO SANTO

VITÓRIA
2014

ROGER CORDEIRO DE SETA

AS PERCEPÇÕES SOBRE O RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA NO ESPÍRITO SANTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes.

VITÓRIA
2014

ROGER CORDEIRO DE SETA

AS PERCEPÇÕES SOBRE O RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA NO ESPÍRITO SANTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração 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.

Aprovada em 26 de agosto de 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA

PROF. DR. EMERSON WAGNER MAINARDES
FUCAPE
ORIENTADOR

PROFA. DRA. GRAZIELA XAVIER FORTUNATO
FUCAPE

PROF. DR. FÁBIO MORAES DA COSTA
FUCAPE

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus pela minha vida, e por me propor a determinação e paciência tão necessárias para realização desta etapa em minha vida.

Aos meus familiares especialmente a minha mãe, o meu padrinho e minha madrinha pelos incentivos que foram fundamentais em toda minha trajetória acadêmica.

Agradeço de forma especial à minha esposa, Camila, por sua paciência, determinação e estímulo em minha jornada, graças a ela foi possível chegar até aqui com força e determinação.

Aos colegas de classe pelo acolhimento e amizade, principalmente a Amanda, o Leonardo e o Rafael, com quem dividi as dificuldades e as conquistas, sempre com muito humor.

Finalmente agradeço aos professores da FUCAPE, que me acompanharam durante todo o meu processo de desenvolvimento acadêmico dentro da instituição e especialmente ao Emerson Wagner Mainardes, meu orientador, pela dedicação e paciência na realização desta dissertação.

RESUMO

O Marketing de Relacionamento (MR) surgiu de uma necessidade de reconhecer os desejos dos clientes, com o intuito de construir e manter relacionamentos que, consequentemente, ampliem o incentivo à compra e recompra de produtos e serviços. O aumento da concorrência entre as empresas a partir das décadas de 1980 e 1990 contribuiu diretamente para o aparecimento do MR. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi identificar as ações que os profissionais de agências de publicidade e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los. Trata-se de um estudo de caráter quantitativo e descritivo com as agências de publicidade e propaganda, com dados levantados por meio de um questionário respondido por 135 profissionais de agências. Os resultados, obtidos por meio de uma regressão múltipla, demonstraram que os colaboradores das agências de publicidade e propaganda consideram que as práticas de MR adotadas por essas agências são a preocupação em não perder clientes e comunicação de duas vias. Concluiu-se, assim, que tais práticas, na percepção dos profissionais, são as atividades realizadas para a manutenção dos clientes das agências participantes da pesquisa.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; agências de publicidade e propaganda; retenção de clientes; práticas de marketing.

ABSTRACT

The Relationship Marketing (RM) grew out of a need to recognize the wishes of customers, in order to build and maintain relationships that consequently expand the incentive to purchase and repurchase of products and services. Increased competition between companies from the 1980s and 1990s contributed directly to the onset of MR. In this context, the aim of this study was to identify the actions that professionals in advertising agencies and advertising perceive as relationship actions with their customers in order to retain them. This is a quantitative and descriptive study with advertising agencies and advertising, with data collected through a questionnaire answered by 135 agency professionals. The results obtained by means of a multiple regression showed that employees of advertising and advertising agencies believe that MR practices adopted by these agencies are the concern not to lose customers and two-way communication. It was concluded, therefore, that such practices, as perceived by professionals, are the activities undertaken for the maintenance of clients of participating agencies of the research.

Keywords: Relationship Marketing; advertising agencies and advertising; customer retention; marketing practices.

SUMÁRIO

Capítulo 1 8
1. INTRODUÇÃO 8
Capítulo 2 11
2. REFERENCIAL TEÓRICO 11
2.1. Mix de Marketing 11
2.2. Mix de Marketing e Agência de Publicidade e Propaganda 13
2.3. Marketing de Relacionamento 19
2.4. Modelo Proposto 25
Capítulo 3 28
3. METODOLOGIA DE PESQUISA 28
Capítulo 4 32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 32
4.1. Característica da Amostra 32
4.2. Estatística Descritiva 33
4.3. ANÁLISE DE Correlação 37
4.4. Regressão Linear Múltipla 38
4.5. Discussão dos Resultados 40
Capítulo 5 43
CONCLUSÃO 43
REFERÊNCIAS 46
APÊNDICE A 48
Questionário aplicado aos profissionais de agências de publicidade e propaganda 48

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

No período compreendido entre as décadas de 1980 e 1990, os departamentos de Marketing passaram a ganhar maior destaque no contexto organizacional. Destaque necessário, já que, as disputas pelo mercado estavam se tornando cada vez mais acirradas e o marketing que já se preocupava em oferecer o melhor produto aos seus clientes, passou a se preocupar em aprimorar o relacionamento entre a empresa e os seus clientes (Grönroos, 2004 a; Palmatier, et.al, 2013).

As consideráveis mudanças ocorridas no ambiente de Marketing nas últimas décadas, como apontado por Theron & Terblanche (2010), fez com que as empresas buscassem cada vez mais construir relacionamentos com seus clientes para obter uma vantagem em relação aos concorrentes. Em função da dificuldade de se encontrarem maneiras para obtenção dessa vantagem em relação aos concorrentes, o Marketing de Relacionamento (MR) pode representar um importante diferencial para as empresas (HARKER & EGAN, 2006).

Apesar dos estudos realizados acerca do Marketing de Relacionamento e sua influência para as empresas, como os trabalhos de Harker & Egan (2006), Lehtinen (2011), Grönroos, (1994 b), falta abordar um tipo de organização que diz ser especialista em marketing, as agências de publicidade e propaganda. Ou seja, supostamente realiza com competência as variadas atividades de marketing. Desse modo, esse estudo foi desenvolvido para responder à seguinte questão: de acordo com as percepções dos colaboradores de agência de publicidade e propaganda, quais são as ações de relacionamento com clientes utilizadas por suas agências

para reterem seus clientes? Portanto, o objetivo desse trabalho foi identificar as ações que os profissionais de agências de publicidade e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los. Para isso, foram pesquisados os colaboradores de agências de publicidade e propaganda do Espírito Santo.

Como previamente apresentado, o fenômeno Marketing de Relacionamento tem recebido considerável atenção no meio acadêmico, portanto, espera-se que este estudo contribua com o enriquecimento da literatura a respeito da utilização do Marketing de Relacionamento (MR) pelas agências de publicidade e propaganda como estratégia para retenção de clientes. Ao considerar as táticas de MR, é possível apontar os benefícios para as empresas que se utilizam dessas ferramentas, em especial na retenção dos clientes (GRÖNROOS, 2004; THERON&TERBLANCHE, 2010; PALMATIER, et al, 2006). Do mesmo modo, esse estudo mostra-se relevante para o mercado publicitário de forma geral, pois pretende identificar quais ações do MR estão sendo adotadas pelas agências. Assim, considera-se que o estudo e a compreensão do papel do MR no mercado publicitário podem trazer contribuições, tanto para o arcabouço teórico, quanto para a gestão de organizações de publicidade e propaganda.

Esse trabalho foi dividido em cinco partes que, além da introdução, conta com um referencial teórico, onde os conceitos do mix de marketing e da agência de publicidade e propaganda são apresentados. Posteriormente são abordados os conceitos do MR e sua importância para as empresas, em especial, as agências de publicidade, em um mercado tão concorrido. Na terceira parte, aborda-se a metodologia utilizada para a construção desse trabalho, que serviu para testar o modelo proposto e identificar quais ações do MR são percebidas pelos

colaboradores em suas agências de publicidade e propaganda. Posteriormente, são apresentados os resultados da pesquisa e as discussões sobre os dados encontrados e, por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MIX DE MARKETING

As atividades relacionadas ao marketing vão além do desenvolvimento de um produto, com preço atraente e distribuição aos clientes. As empresas precisam desenvolver estratégias de comunicação com as partes interessadas e com o público em geral. Com o objetivo de informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos e marcas que comercializam, é realizada a comunicação de marketing (KOTLER, 2006; ALVAREZ, et.al, 2011).

Desse modo, o marketing possui uma função estratégica para as organizações por se tratar de um processo de permuta, ou seja, troca benéfica em que os *stakeholders* são envolvidos ao longo do tempo. Durante o desenvolvimento dessa relação, o marketing se adapta ao mercado a fim de poder estar apto para as respostas exigidas pelo ciclo de negócios. Tal necessidade de adaptação é que proporciona ou mesmo exige haver um envolvimento maior entre a empresa fornecedora do produto/ serviço, e todas as partes envolvidas no processo, e todas essas ações são gerenciadas por meio do mix de marketing. (LEHTINEN, 2011; LAMEY, et al, 2012).

Portanto, fica evidente que para existir a compreensão dos paradigmas do marketing, deve-se compreender o mix de marketing. Grande parte dos profissionais e estudantes de marketing associam o mix de marketing a uma caixa de utilidades, e ela é necessária para ser realizado o planejamento do marketing operacional. O surgimento do conceito do mix de marketing está associado a Neil Borden, então o presidente da Associação de Marketing Americana (AMA), o qual em seu discurso

referiu-se ao mix de marketing como uma mistura de elementos úteis na busca por resultados esperados pelo mercado (WATERSCHOOT& VAN DEN BULTE, 1992; GRÖNROOS, 1994 b; CONSTANTINIDES, 2006).

Assim, no intuito de facilitar a prática operacional na resolução de problemas reais do mercado, o mix de marketing busca concentrar as ações em conceitos-chave. A descrição dos 4 P´s (Produto, Preço, Praça e Promoção) ganhou ênfase e destaque na academia e corporações, e, desde então, o conceito permeia as ações desses grupos. Essa ampla aceitação é resultado direto da exaustiva exposição nos manuais de introdução ao marketing, em especial pelo fato de os parâmetros serem controláveis, influenciadores no processo de decisão de compras e de fácil memorização (WATERSCHOOT& VAN DEN BULTE, 1992; CONSTANTINIDES, 2006).

A definição sugere que toda empresa ou produto, para ser competitiva (o), deveria se preocupar com o produto, o preço, a praça e a promoção, ingredientes que deveriam ser misturados e desenvolvidos de forma conjunta. Essa convicção ainda é sustentada como sendo relevante para que haja sucesso em um mercado tão competitivo (GRÖNROOS, 1994 b; LEHTINEN, 2011; SAMAHA et.al, 2011)

Com o passar dos anos e com as constantes pesquisas acerca do mix de marketing, não é difícil encontrar novas versões para essa caixa de ferramentas de marketing. Conceitos como treinamento, recompensa, análise de ambientes físicos, planejamento, tipo de pessoal aplicado, ou seja, muitas novas informações foram abordadas e, embora possuam sua importância, não devem ser tratadas como novas teorias, mas sim como um aporte ao mix de marketing (LEHTINEN, 2011).

Desse modo, as organizações devem atentar para todos os detalhes de seu produto/ serviço, e as ações devem contemplar o planejamento do produto, o preço,

o local de distribuição e como serão promovidos. O período de maior significância para evolução e consolidação desses conceitos é remetido para os anos 1970 e 1980, quando a concorrência obrigou as empresas a evoluírem comercialmente em busca de uma maior participação no mercado. Somado a essa busca, inclui-se a própria evolução das tecnologias e da percepção do comportamento do consumidor, construindo um cenário muito competitivo e globalizado, no qual as empresas passaram a investir mais na promoção massiva de seus produtos. (LEHTINEN, 2011; CONSTANTINIDES, 2006; SPAKE &et al, 1999).

2.2. MIX DE MARKETING E AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

A busca pela maior participação no mercado fez com o que o “P” de promoção ganhasse muita ênfase perante as corporações. O crescimento das ações voltadas para o mercado de massa fez com que as agências de publicidade desenvolvessem técnicas de maior alcance de audiência para os seus clientes, tornando essa ferramenta uma ponte de aplicação para as demais ferramentas do mix de marketing. Desse modo, as agências de publicidade se tornaram um aliado para as empresas na busca pelo aumento de lucro, de participação de mercado, e na formulação, implementação e mensuração dessas estratégias (WATERSCHOOT & VAN DEN BULTE, 1992; STAHL, et al, 2012).

Portanto, as agências de publicidade e propaganda são definidas como uma empresa prestadora de serviços, cujo principal objetivo é tornar o anunciante um emissor de mensagens sobre os seus produtos. As atividades de uma agência podem variar em função de seu porte. Elas podem atender a demandas mais simples, tais como agenciamentos de espaços publicitários, a serviços mais

sofisticados, que vão além do planejamento, criação e produção de anúncios. Agências estruturadas, por exemplo, oferecem trabalhos de pesquisa e análise de mercado, consultoria de marketing, assessoria em promoções de eventos e relações públicas. Em geral, as agências são responsáveis pela promoção de seus clientes (SANTOS, 2005; ALVAREZ et.al, 2011; LEHTINEN, 2011; KOTLER, 2006).

É por essa razão que as agências de publicidade e propaganda mostram-se importantes para as empresas e seus produtos, pois, para obter uma maior competitividade, a empresa necessariamente precisa comunicar-se com seus clientes. Assim, pode-se concluir que o “p” promoção é usado em larga escala, sendo o mecanismo responsável por trazer a atenção do consumidor aos produtos anunciados, em especial nos pontos de venda, onde a decisão de compra é efetivamente definida (SPAKE, et al, 1999; WATERSCHOOT & VAN DEN BULTE, 1992; LAMEY, et al, 2012).

Fica evidente, portanto, que dentro da definição dos “4 P´s”, a promoção é uma ferramenta com várias possibilidades de subdivisão. Além da própria essência da palavra, promoção, ato de promover alguma coisa, esse “P” é utilizado como ato de comunicar, ou mesmo como promoção de vendas. Porém, mesmo sendo um termo de natureza híbrida, a sua função é clara, em especial para o anunciante que contrata a agência. Como qualquer outra atividade, as suas ações devem ser gerenciadas para obter os melhores resultados com o menor custo (LEHTINEN, 2011; WATERSCHOOT & VAN DEN BULTE, 1992; SPAKE, et al, 1999).

As empresas, em geral, baseiam suas estratégias no macro e microambiente para planejar sua alocação de recursos e melhorar seu desempenho. Como a comunicação é utilizada para superar as barreiras de informação ou as de credibilidade, as ações das agências de publicidade eram focadas em atingir o maior

número de pessoas com uma comunicação massiva. Todavia, com o passar dos anos, o alcance máximo deu espaço ao alcance direcionado, segmentado e, embora os defensores de marketing de relacionamento fossem inicialmente inconscientes ou relutantes em verem isso, o mix de marketing e marketing de relacionamento foram combinados extensivamente (LEHTINEN, 2011; WATERSCHOOT & VAN DEN BULTE, 1992; TAN & SOUSA, 2013)

Várias características do macroambiente – como política, economia, questões legais–, e do microambiente– como intensidade competitiva– exercem um impacto significativo sobre as estratégias das empresas e no comportamento dos consumidores. Tais características as obrigam a reterem os seus clientes, ou seja, ter uma maior aproximação, para que assim seja criado um vínculo de relacionamento duradouro. Dentro desse novo cenário, as atividades de promoção utilizadas pelas agências começaram a ser questionadas (TAN & SOUSA, 2013; STAHL, et al, 2012).

Com tantas mudanças, as agências de publicidade e propaganda também foram impactadas. Onde antes havia um contrato baseado em serviço prestado, agora se busca um contrato baseado em resultado. Com essa prerrogativa, as agências precisam conhecer melhor os seus clientes, saber as suas necessidades e seus diferenciais a fim de poderem criar soluções as quais tragam maiores resultados para os seus clientes. Desse modo, a agência que conseguir criar o melhor relacionamento com o cliente, será capaz de orientá-lo melhor (SPAKE, et al, 1999).

No período em que o comportamento do consumidor evoluiu de forma gradual, do mercado de massa para um sentido mais segmentado, até mesmo personalizado, questões como inovação, personalização, redes e construção de relações se tornam de vital importância. A publicidade nesse sentido tem uma

relação direta na criação e manutenção dessa diferenciação, quesito básico para o relacionamento com cliente. Já que a força da marca reside na mente dos consumidores, as taxas de retenção, aquisição e relação com os clientes são os caminhos a serem seguidos pelas agências (STAHL, et al, 2012; CONSTANTINIDES, 2006; LEHTINEN, 2011; SPAKE, et al, 1999).

Por outro lado, a grande concentração de vendas geradas com base nas ações de promoção promovidas de forma massiva nos anos 1960 a 1980 fez com que a lealdade do cliente fosse minada. Assim, hoje as empresas buscam nas agências de publicidade a conquista dessa lealdade perdida e, para isso, as próprias agências estão sendo obrigadas a se readequarem no mercado. As empresas estão buscando uma redução do custo de promoção, com aumento na geração de receitas. Onde antes os gestores possuíam a orientação para alcançar o maior número de pessoas, hoje eles conscientemente consideram com mais cuidado e de forma criativa uma melhor combinação do mix de marketing para se alcançar um relacionamento com seu cliente (CONSTANTINIDES, 2006; LEHTINEN, 2011; LAMEY, et al, 2012).

Neste cenário, a participação das marcas no mercado de bens de consumo tem sido relevante, em especial para a consolidação do setor de varejo, o que deu aos varejistas mais controle sobre as ações de marketing, mesmo em um cenário de aumento da concorrência no setor. Assim, vários autores têm assinalado para o impacto da relação da marca com a lealdade dos clientes, e as métricas como recall de marca, se mostram eficazes na explicação dos resultados das ações de marketing (CONSTANTINIDES, 2006; LAMEY, et al, 2012; STAHL, et al, 2012).

Na busca por aumento de participação no mercado, lucros mais elevados, as empresas buscam no mix de marketing soluções mais eficazes e de menor custo.

Nesse contexto, as ações de fidelização do cliente, planejamento de produtos específicos, personalização tanto da comunicação como do produto e customização em massa, parece ser o caminho para as empresas que desejam alcançar os resultados em um ambiente tão concorrido. Desse modo, as agências de publicidade e propaganda se vêm na necessidade de criar vínculos com as empresas anunciantes, para que consigam alcançar o melhor resultado para seus clientes e, por consequência, para a própria agência (LAMEY, et al, 2012; SPAKE, et al, 1999).

Evidentemente que essa adaptação para as agências também se torna um desafio, pois, ao longo do tempo, as agências possuíam um sistema de remuneração baseada em publicação. As comissões das agências eram baseadas em compras de mídia, bonificação por veiculação (BV), eram e ainda são uma das maiores fontes de receita das agências de publicidade. Porém, com a crescente concorrência também no mercado publicitário, as agências estão sendo compelidas a adotar novas estratégias de atuação em busca de um relacionamento mais duradouro com o seu cliente (SPAKE, et al, 1999; GRÖNROOS, 1995; LEHTINEN, 2011).

Nessa perspectiva, deve-se enfatizar que vários autores, como Spake et al (1999); Grönroos (1995); Lehtinen (2011); Tan & Sousa (2013) deixam claro que as mudanças que os relacionamentos estão promovendo não vão de encontro às teorias do mix de marketing. Mesmo havendo um conflito inicial de interesses, em especial por parte das agências de publicidade e propaganda com base nos moldes de compra de mídia, as relações de longa duração, ou seja, o relacionamento com o cliente, tendem a reduzir conflitos entre as partes, reduzir custos de adaptação, favorecendo a criação de ações e serviços baseados em resultados. Desse modo, as ações do que é chamado de marketing de relacionamento devem ser somadas

aos esforços do mix de marketing para que assim se possa garantir às empresas o melhor resultado possível (GRÖNROOS, 1995; SPAKE et al, 1999; LEHTINEN, 2011; STAHL, et al, 2012; TAN & SOUSA, 2013).

Os benefícios criados com o relacionamento são oriundos das interações das quatro variáveis do mix de marketing aplicadas ao longo do tempo; então as agências de publicidade podem focar no relacionamento com os seus clientes e não mais na compra de mídia. Dessa forma, a remuneração das agências deixa de ser focada no *BV* e passa a se concentrar nos resultados de seus clientes, que ao atingirem os seus resultados, tendem a continuar utilizando o serviço da agência. (SPAKE, et al, 1999; STAHL, et al, 2012).

A necessidade de adaptação das agências de publicidade e propaganda se deve em grande parte ao crescente uso da internet, com a globalização da informação e a possibilidade de se contratar empresas de outras regiões porque as empresas passaram a buscar melhores preços. Como já visto, enquanto as agências possuíam foco na compra de mídias e obter assim maior faturamento de *BV*, as empresas começaram a buscar parceiros, prestadores de serviços que se envolvam com ela, que a conheçam e saibam exatamente como resolver determinadas situações de mercado (SPAKE, et al, 1999; CONSTANTINIDES, 2006; TAN & SOUSA, 2013).

Como todas as abordagens são combinadas, e a visão do consumidor moderno é a de um ser mais exigente, individualista, independente, mais bem informado e com capacidade critica maior, fica sublinhado que as estratégias de ações de massa estão temendo mudar. Assim, as abordagens que permitem maior interação e personalização com o cliente passam a ganhar mais ênfase e destaque e são um

novo desafio para as agências de publicidade e propaganda (CONSTANTINIDES, 2006; LEHTINEN, 2011; STAHL, et al, 2012).

Essa clara tendência do mundo globalizado em que a concorrência não possuí limites nem divisas, em que os consumidores finais podem comprar produtos de qualquer parte do mundo fez com que as empresas se aproximassem de seus clientes. O mesmo princípio ocorre no mercado publicitário. As agências de publicidade e propaganda estão se adaptando para conseguir atender de maneira mais próxima os seus clientes, e ações como busca de resultados para o cliente, fidelização, feedback das ações realizadas, preocupação na captação e retenção de clientes também fazem parte dos pensamentos delas.

Desse modo, aquelas que buscam alcançar melhores retornos financeiros por meio da fidelização dos seus clientes em um mercado competitivo precisam focar o atendimento das necessidades de seus clientes e, por consequência, na sua satisfação. O MR pode ser uma das ferramentas para alcançar esse objetivo (SHETH e PARVATIYAR, 1995; GRÖNROOS, 1996; SPAKE, et al, 1999; CONSTANTINIDES, 2006; MOUSA e ZOUBI, 2011; TAN e SOUSA, 2013).

2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Autores divergem sobre o surgimento do Marketing de Relacionamento (MR). Sheth e Parvatiyar (1995), por exemplo, afirmam que o conceito de MR surgiu no início da década de 1990. Essa opinião é compartilhada por Grönroos (1994 a), ao considerar que a preocupação com a administração do relacionamento da organização com os seus clientes ganhou importância a partir da década de 1990, graças à crescente relevância da orientação voltada para o mercado.

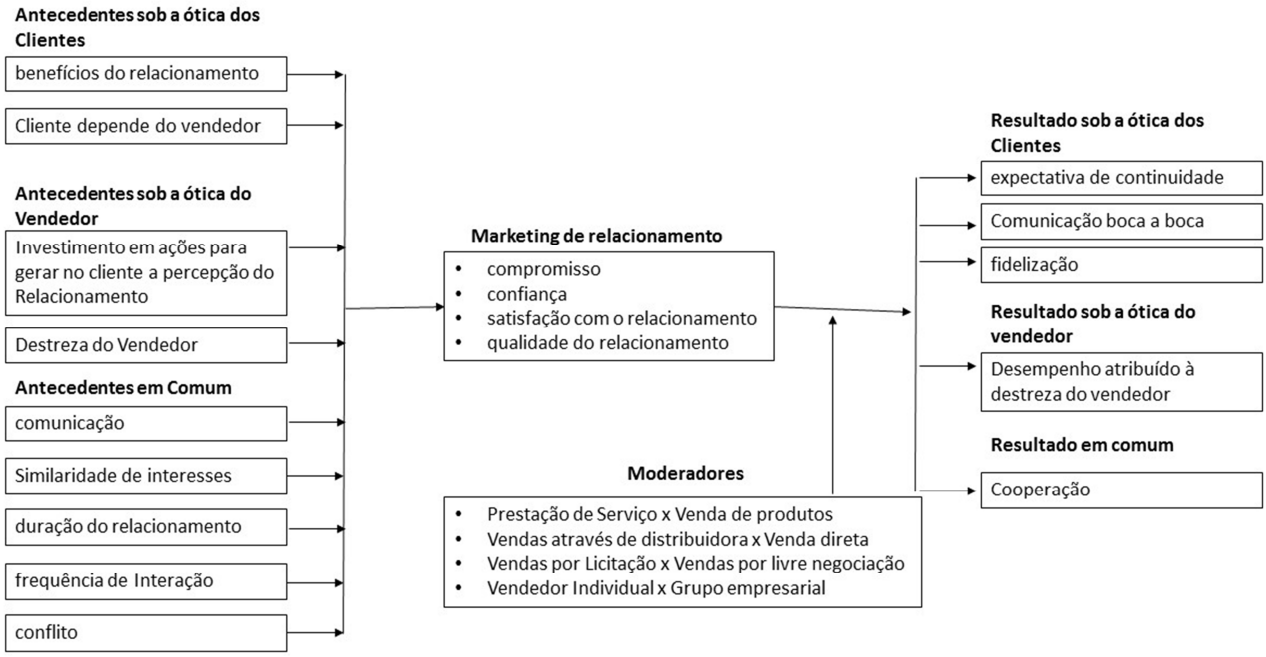
Por outro lado, a expressão Marketing de Relacionamento foi utilizada pela primeira vez por Leonard L. Berry, em 1983, no artigo intitulado "*Relationship Marketing"*, em uma conferência realizada pela American Marketing Association (AMA). Independente dos conflitos dos autores sobre o surgimento do MR, destaca-se a necessidade de a empresa evoluir, de um simples vender um produto uma única vez para uma situação de relacionamento com o cliente. (GRÖNROOS, 2004; HARKER, M., & EGAN, J., 2006).

As mudanças ocorridas no âmbito econômico mundial tiveram como consequência uma redução da fidelidade dos clientes. Nesse contexto, o marketing precisa criar e manter de forma duradoura os relacionamentos com seus *stakeholders*, com foco nos objetivos traçados. Ou seja, fazer do Marketing uma ferramenta de construção e manutenção de relacionamentos e, por meio deles, guiar a empresa para o futuro (GRÖNROOS, 1996).

Assim, o foco central do Marketing de Relacionamento é conseguir aumentar as vendas com os seus atuais clientes. Dessa forma, o MR deve reconhecer as necessidades dos clientes a fim de incentivar a recompra e a compra de outros produtos do portfólio da empresa (GRÖNROOS, 1997). Alvarez et. al (2011) consideram que o relacionamento de longo prazo com o cliente auxilia a empresa na construção de uma carteira de clientes satisfeitos e leais, e isso, consequentemente, melhora a situação econômica e competitiva de uma empresa em seus mercados, bem como a eficiência e eficácia de suas ações estratégicas. Desse modo, o MR busca a continuidade da negociação com o cliente. Ele foi desenvolvido como forma de estimular a relação com os consumidores, aprimorando a percepção de qualidade e gerando fidelidade do cliente (THERON & TERBLANCHE, 2010; PALMATIER et al, 2006; GRÖNROOS, 1997).

Para auxiliar na compreensão da influência do MR e sua eficácia para as empresas, Palmatier et.al (2006) desenvolveram uma pesquisa meta analítica que além de identificar o MR, identificou ainda os antecedentes do MR e suas consequências (Figura 1). Vários estudos como Palmatier et.al (2006), Theron & Terblanche (2010), Mende et.al (2013) apontam que o resultado das ações de MR é aumento da relação de continuidade entre o cliente e o vendedor, ou seja, fidelização do cliente.

Figura 1: Quadro meta-analítico de medição de relacionamento.



Fonte: Adaptado de Palmatier et.al (2006, p. 137)

Antes de propor um quadro de análise para sustentar a pesquisa, foi necessário entender a pesquisa de Palmatier et. al (2006). Com intuito de proporcionar uma melhor análise, Palmatier et. al (2006) utilizam o termo “vendedor” como referência à parte que implementa o esforço de MR na esperança de fortalecer a sua relação com o “cliente”. Essas expressões de cliente e vendedor são utilizadas por Palmatier et. al (2006) mesmo quando não há uma operação comercial, por exemplo em uma aliança estratégica.

De acordo com o modelo, o termo “mediador relacional” capta a percepção do cliente sobre o seu relacionamento com o vendedor, ou seja, é efetivamente o MR. Desse modo, os autores classificam tanto os antecedentes quanto os resultados do MR em: “focado no cliente”, quando geram no cliente a percepção de benefício com a relação, e como “focado no vendedor”, quando adotam ações internas para desenvolver no cliente a percepção do benefício da relação.

No modelo (figura 1, p. 21), os autores dão ênfase significativa para os antecedentes do MR, ou seja, as ações de MR que são adotadas pelos vendedores para gerar o benefício esperado. Essas ações, de acordo com Palmatier et. al (2006), podem ser divididas sob três pontos de vista: o dos clientes — no qual há a percepção do benefício gerado para eles, aumentando sua disposição em desenvolver a relação; o do vendedor — que investe tempo e recursos na construção dos laços relacionais mais fortes — e o mútuo.

No geral, são as estratégias de MR empregadas para gerar no cliente a percepção de vantagens que o relacionamento proporciona. Sob o ponto de vista mútuo, a percepção de benefício é de mão dupla, isto é, os envolvimentos tanto do cliente quanto do vendedor são igualmente significativos. Da mesma maneira que os autores enfatizam as subdivisões dos antecedentes do MR, eles o fazem com as consequências, ou seja, com os resultados obtidos. Assim, no modelo (figura 1, p.21), tanto os antecedentes quanto os resultados são vistos sob os três pontos citados (PALMATIER et. al, 2006).

Dos resultados apurados por Palmatier et. al (2006), este estudo concentrou-se apenas no que diz respeito a quais estratégias de MR são mais eficazes para a construção de relacionamento com o cliente. Essa decisão é baseada no objetivo do trabalho, que foi identificar as ações que os profissionais de agências de publicidade

e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los. Para Palmatier et. al (2006), nem todas as estratégias (antecedentes) de MR são igualmente eficazes, ou melhor, todos os antecedentes, de alguma forma, podem influenciar na obtenção dos resultados.

No entanto, o quadro proposto por Palmatier et.al (2006) evidencia haver alguns fatores que antecedem os mediadores relacionais, mas não deixa claro como abordar esses antecedentes. Para solucionar essa questão, buscou-se na literatura argumentos os quais estabelecem critérios para embasar esses antecedentes. Várias pesquisas apontam diretrizes para os antecedentes, como de Theron & Terblanche (2010), Lehtinen (2011), Alvarez, et.al (2011), Grönroos (1994 b). Os autores Theron & Terblanche (2010) relacionaram 23 dimensões do MR (quadro 1) que podem, de alguma forma, anteceder o processo de fidelização do cliente.

Essas dimensões não possuem necessariamente ligação com sistemas financeiros, melhor dizendo, remuneração, porém efetivamente impactam no relacionamento com o cliente. Theron & Terblanche (2010) também destacam que não há um consenso entre os pesquisadores sobre quais dimensões são evidentemente responsáveis pela fidelização do cliente e, mesmo que os termos confiança, comprometimento, satisfação e comunicação sejam repetidos com maior frequência, as demais dimensões não podem ser ignoradas.

Quadro 1: Dimensões do MR identificadas na literatura

Dimensão	**Definição**	**Autores**	**Ano**
Atratividade de alternativas	A estimativa do cliente da provável satisfação disponível em um relacionamento alternativo.	Sharma & Patterson	2000
Poder	A capacidade de um indivíduo ou grupo de controlar ou influenciar o comportamento de outro.	Hunt & Nevin Ashnai *et al.*	1974 2009
Vínculo	O processo (psicológico) através do qual o comprador e o fornecedor constroem um	Gounaris	2005

	relacionamento para o benefício de ambas as partes.		
Compromisso	O desejo de continuidade manifestado pela vontade de investir recursos em um relacionamento.	Gounaris	2005
Comunicação	A partilha formal, bem como informal, de informação relevante e oportuna entre empresas.	Anderson & Narus Vatanasombut *et al.*	1990 2008
Competência	Percepção de competência tecnológica e comercial do fornecedor.	Selnes Sichtmann	1998 2007
Conflito	O nível global de desacordo na parceria de trabalho.	Anderson & Narus	1990
Cooperação	Ações coordenadas semelhantes ou complementares tomadas por empresas em relações de interdependência para alcançar resultados mútuos ou resultados singulares com reciprocidade esperada ao longo do tempo.	Anderson & Narus Lages *et al.*	1990 2008
Coordenação	À medida que as diferentes partes em um relacionamento funcionam bem juntas para realizar um conjunto de tarefas coletivas.	Mohr *et al.* Payan	1996 2007
Personalização	À medida que um vendedor usa o conhecimento sobre um comprador para adaptar suas ofertas para o comprador.	De Wulf & Odekerken-Schröder Danaher *et al.*	2000 2008
Dependência	A extensão para a qual não existe equivalente das melhores alternativas disponíveis no mercado.	Gao *et ai.*	2005
Empatia	Buscar entender os desejos e objetivos de alguém.	Sin *et al.*	2005
Objetivo compatibilidade / objetivo congruência	O grau em que os parceiros partilham metas que só poderiam ser realizadas por meio da ação conjunta e para a manutenção da relação.	Wilson Coote *et ai.*	1995 2004
Comportamento oportunista	O comportamento de uma das partes envolvidas na negociação que coloca em risco a relação com a finalidade de aproveitar uma nova oportunidade.	De Ruyter e Wetzels Delerue-Vidot	1999 2006
Reciprocidade	O componente de uma relação de negócios que faz com que cada uma das partes preste favores ou faça concessões para o outro em troca de favores ou subsídios semelhantes numa fase posterior.	Sin *et al.*	2005
Benefícios de relacionamento	Parceiros que oferecem benefícios superiores são altamente valorizados, e as empresas se comprometem a estabelecer, desenvolver e manter relações com esses parceiros.	Morgan e Hunt Sweeney & Webb	1994 2007
Investimento em relação específica	O compromisso de recursos que um parceiro investe em relacionamento específico.	Wilson Perry *et al.*	1995 2002
Satisfação	Avaliação global com base no total da	Garbarino e	1999

	compra e experiência de consumo com um bem ou serviço ao longo do tempo.	Johnson Barry et al	2008
A qualidade do serviço	A comparação entre as expectativas dos clientes e o desempenho do serviço.	De Ruyter e Wetzels	1999
Valores compartilhados	À medida que os parceiros têm crenças comuns sobre quais comportamentos, metas e políticas são importantes, sem importância, apropriado ou inapropriado, e certo ou errado.	Morgan e Hunt Vatanasombut *et al.*	1994 2008
Os custos de mudança	Os custos que os clientes associam com o processo de mudança de um fornecedor para outro.	Burnham *et al.* Barry *et al.*	2003 2008
Confiança	A vontade de contar com um parceiro comercial em quem se tenha confiança.	Moorman *et al.* Orth & Green	1993 2009
Incerteza	As mudanças inesperadas que o mercado pode proporcionar durante uma negociação.	Noordewier *et al.*	1990

Fonte: Adaptado de Theron & Terblanche (2010), p390.

Diante dessas contribuições e com base no objetivo do trabalho, que foi identificar as ações que os profissionais de agências de publicidade e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los, sugere-se um novo modelo (figura 2, p.26) para essa análise. Do modelo proposto por Palmatier et.al (2006), descartam-se as referências sobre os mediadores relacionais, os moderadores de controle e os resultados, e acrescentam-se algumas dimensões abordadas por Theron & Terblanche (2010) que, assim como sugerido nos trabalhos de referência acima citados, seguiu uma seleção considerada pertinente para a referida análise.

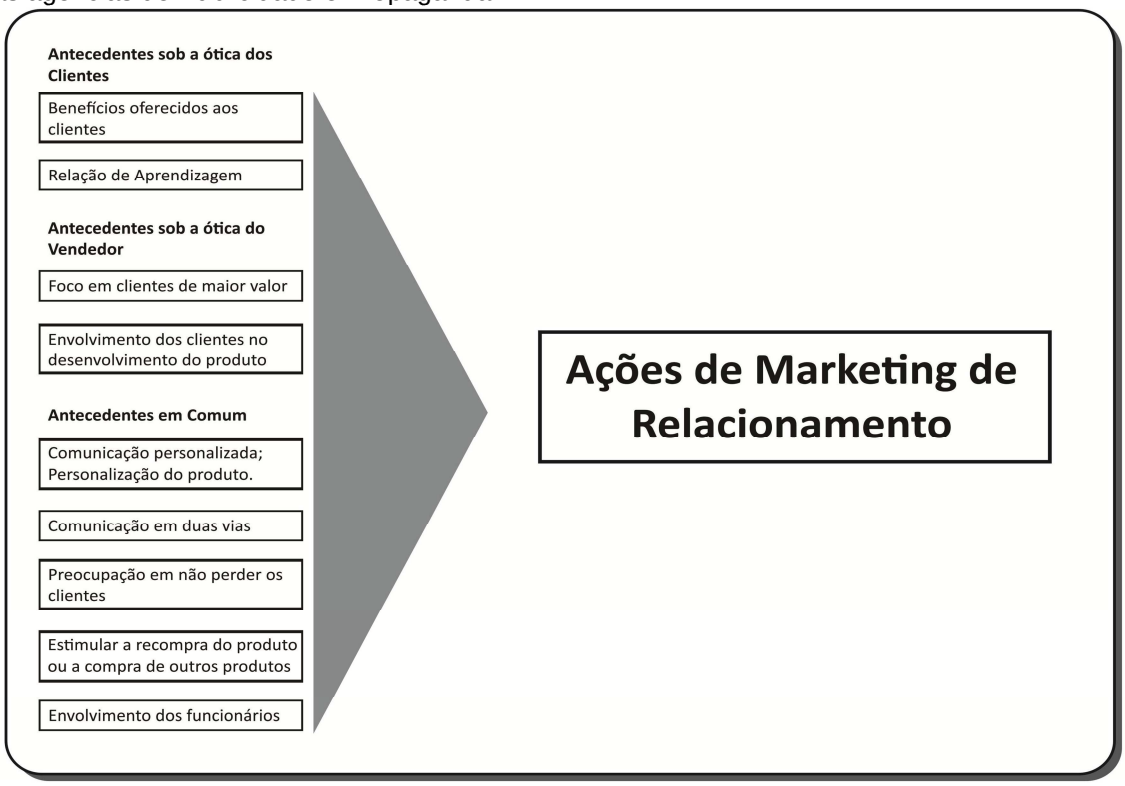
2.4. MODELO PROPOSTO

Como foi visto no referencial teórico, as agências são prestadoras de serviços e seu objetivo principal é tornar o anunciante um emissor de mensagens sobre os seus produtos. Porém, as concorrências têm obrigado as agências a repensarem suas atuações perante o mercado, porquanto o que antes era uma relação unidirecional, em que a agência se preocupava em receber o BV, agora, as agências

lutam para não perderem as contas de seus clientes, daí a preocupação em manter um relacionamento agência – cliente de maior proximidade. É nesse cenário que se faz tão importante identificar as ações do MR utilizadas pelas agências de publicidade e propaganda.

Considerando vários autores como Palmatier et.al (2006), Theron & Terblanche (2010), Grönroos (1994 a), entre outros, reconhecem as constantes evoluções do MR e a necessidade de se estudar o fenômeno por meio dos intermediários de marketing, os quais, após uma revisão da literatura, as dimensões do MR de Theron & Terblanche (2010), bem como os medidores relacionais de Palmatier et.al (2006) serviram de base para um novo modelo. Decidiu-se testar exclusivamente os antecedentes ao marketing de relacionamento porque não está claro que as agências de publicidade e propaganda realizem de modo planejado as atividades de marketing.

Figura 2: Modelo proposto para identificar as ações de Relacionamento com clientes utilizadas pelas agências de Publicidade e Propaganda.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, com o modelo proposto na figura 2, espera-se conseguir identificar quais dimensões do MR efetivamente auxiliam as agências de publicidade e propaganda a alcançarem um relacionamento mais duradouro com seus clientes.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo deste trabalho foi identificar as ações que os profissionais de agências de publicidade e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los. Para isso, foi construída uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo, com coleta de dados primários. Além disso, como os dados quantitativos são tradicionalmente obtidos por meio de várias escalas numéricas, neste trabalho foi utilizada uma escala intervalar e com corte transversal, sendo elaborado um questionário autoadministrado (HAIR et al. 2003).

Como o campo de estudo foi o setor de agências de publicidade e propaganda, para a execução deste trabalho, foi realizada uma pesquisa tendo como referência populacional as agências de Publicidade e Propaganda. Foi obtida no Sindicato das Agências de Propaganda do Espírito Santo (Sinapro-ES), por meio de seu site, uma relação de todas as 66 (sessenta e seis) empresas filiadas a esse órgão, contendo nome, endereço, *e-mail* e telefone de contato dessas empresas.

De forma geral, normalmente os pesquisadores não conseguem realizar a pesquisa com a população total, sendo necessário um método de amostragem. Na produção deste trabalho, foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, possibilitando a participação do maior número possível de funcionários de todas as agências, minimizando a tendenciosidade da seleção (HAIR, et al, 2003).

Para a coleta de dados, elaborou-se um questionário. A primeira afirmação do questionário, acompanhado de uma escala de concordância, foi feita para identificar se na percepção do respondente a agência pesquisada utiliza ações de MR para

reter seus clientes, caracterizando assim a variável dependente do estudo, uma vez que as demais afirmações do questionário constituem ações caracterizadoras do MR.

A formulação das demais afirmações tomou como base o modelo proposto (figura 2, p. 26), onde foram apresentados os antecedentes do Marketing de Relacionamento, todavia esses antecedentes foram abordados de forma indireta, evitando viés nas respostas. Assim, foram criadas afirmações para identificar as variáveis independentes da pesquisa, conforme quadro 2 (p.30). Cada item foi acompanhado de uma escala do tipo Likert, de 1 a 5 (HAIR et al. 2003), em que o respondente informava seu grau de concordância ou discordância para cada afirmação. Dessa forma, cada característica apontada no modelo resultou em uma afirmação.

Assim, para testar a eficácia do questionário, foi encaminhado um link com as perguntas a um grupo de 10 profissionais que atuam em agências de publicidade e propaganda, com a mesma intenção. O resultado foi satisfatório, e isso validou o conteúdo para a divulgação do questionário para o público que desejava abordar.

Para a aplicação dos questionários, foi utilizada uma distribuição via *e-mail* para os endereços obtidos com o Sinapro-ES. Foi realizada também uma pulverização do questionário por meio das redes sociais e, por fim, foram realizados contatos telefônicos para o *mailing* fornecido pelo Sindicato, a fim de ampliar a amostra (HAIR et al. 2003). Entre os dias 8 e 18 de agosto de 2013, foram enviados 66 e-mails para os endereços obtidos no sindicato a fim de solicitar que, além de os questionários serem respondidos, houvesse o repasse para outros colaboradores. Nas redes sociais, tornou-se difícil identificar a quantidade de solicitações de

respostas compartilhadas, e foram obtidas 67 respostas ao questionário por meio de ligações telefônicas. Ao final, foi obtida uma amostra de 135 respondentes.

Quadro 2: Relação entre dimensões do MR e afirmações do questionário.

Dimensões do MR	Afirmação do questionário
Marketing de Relacionamento	A agência em que trabalho utiliza ações de Marketing de Relacionamento para reter os clientes.
Preocupação em não perder clientes	Os colaboradores de minha agência possuem foco na retenção dos clientes.
Ações de pós-venda	Na agência em que trabalho, existem ações claras e definidas de pós-venda.
Foco em clientes de maior valor	Na agência, há um foco direcionado aos clientes de maior valor financeiro.
Benefícios oferecidos aos clientes	Existe na agência uma prática de oferecer benefícios aos clientes ativos.
Estimular a recompra e compra de outros produtos	Nas campanhas propostas, são oferecidas mais opções ao cliente, além do que foi solicitado.
Comunicação de duas vias	A comunicação existente na agência é de duas vias, em que a agência não apenas impõe a sua opinião, mas ouve o que o cliente tem a dizer.
Comunicação personalizada	Há uma preocupação em personalizar as comunicações feitas para cada cliente com o uso de características únicas.
Relação de aprendizagem	Identifico que em cada trabalho realizado com o cliente existe uma relação de aprendizagem mútua.
Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto	Na agência, o cliente é estimulado a participar dos processos de criação, com feedback sobre as ações propostas.
Personalização do produto	Todas as ações propostas por nossa agência para os clientes são únicas e centradas no atendimento da necessidade daquele cliente.
Envolvimento dos funcionários	Em nossa agência, todos os colaboradores são incentivados a se envolver de alguma forma nos processos internos.

Fonte: Autor.

Para analisar os resultados dos questionários, optou-se por realizar uma regressão linear múltipla, uma vez que foi analisada mais de uma variável. Essa regressão teve como objetivo identificar quais dimensões de MR apontadas pelo modelo proposto são significativas na percepção dos profissionais na realização de ações de MR nas agências de publicidade e propaganda investigadas. Assim, primeiramente, foi analisado se os profissionais das agências reconhecem a utilização do Marketing de Relacionamento na retenção dos clientes e depois quais ações do MR eles conseguem identificar como sendo aplicados pela agência na qual trabalham.

Além disso, para validar a amostra foi realizada uma análise para a sua caracterização, no intuito de testar a sua validade perante o universo estudado. Também foi realizada uma estatística descritiva, e por meio de sua análise se deu início a algumas observações importantes para o estudo, porém não conclusivas; por isso realizou-se um demonstrativo para as respostas obtidas na pesquisa. Com o demonstrativo foi possível comparar os dados obtidos com a estatística descritiva e compreender melhor os dados apurados. Ainda foi realizada uma análise das correlações entre as evidências abordadas e, por fim, realizou-se uma regressão linear múltipla para identificar quais as evidências do MR os colaboradores das agências entendem como sendo praticadas pela empresa.

Almejando alcançar o objetivo do trabalho, foi realizada uma regressão múltipla, assumindo como variável dependente a pergunta genérica referente ao MR ("MR" – Y_i) e, como variáveis independentes, as ações de relacionamento com clientes (todas as outras perguntas do construto relacionamento com o cliente, exceto a genérica, representada pelas variáveis X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}), visando avaliar a percepção do colaborador sobre quais ações de relacionamento com cliente são empregadas na agência de publicidade e propaganda em que trabalha, e isso gerou a seguinte equação:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \beta_9 X_{9i} + \beta_{10} X_{10i} + \beta_{11} X_{11i} + \varepsilon_i$$

Onde:

Y_i = Marketing de relacionamento

X_{1i} = Preocupação em não perder clientes.

X_{2i} = Ações de pós-venda

X_{3i} = Foco em clientes de maior valor

X_{4i} = Benefícios oferecidos aos clientes

X_{5i} = Estimular a recompra e compra de outros produtos.

X_{6i} = Comunicação de duas vias

X_{7i} = Comunicação personalizada

X_{8i} = Relação de aprendizagem

X_{9i} = Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto

X_{10i} = Personalização do produto

X_{11i} = Envolvimento de funcionários

Capítulo 4

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA

Os dados do presente estudo foram obtidos por meio da amostra de 135 respondentes, composta por funcionários das agências de publicidade e propaganda pesquisadas. Assim, foi possível obter respostas sobre a percepção do funcionário sobre o uso do MR em sua agência.

Segundo o SINAPRO, atualmente existem 66 agências de publicidade credenciadas no Espírito Santo e, por essa razão, o questionário pôde ser respondido por mais de um respondente por agência. Por meio dos dados, foi possível identificar que 70% dos colaboradores estimam que as agências possuem entre seis e vinte clientes, conforme demonstra a tabela 1. Também foi possível perceber que, mais de 90% dos respondentes consideram que o faturamento das agências gira acima dos R$ 30.000, (tabela 1).

Tabela 1: Número estimado de clientes / Faturamento estimado da agência

Até cinco	0	0%
Entre seis e dez;	48	36%
Entre onze e vinte;	46	34%
Entre vinte e um e trinta;	23	17%
Mais de trinta.	18	13%
Total de respostas	135	100%

Até R$ 10.000	0	0%
Entre R$ 10.000 e R$ 30.000	9	7%
Entre mais de R$ 30.000 e R$ 50.000	41	30%
Entre mais de R$ 50.000 e R$ 100.000	53	39%
Mais de R$ 100.000	32	24%
Total de respostas	135	100%

Fonte: Autor

Importante destacar que há um número elevado de agências informais e, por conta dessa informalidade, não foram consideras aptas para o estudo. Em resumo, buscou-se validar a amostra, observando se atende ao perfil da pesquisa. Pode-se,

portanto, considerar a amostra válida, já que não foi observada a presença de maiorias que pudessem enviesar a pesquisa.

4.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Analisando a Estatística Descritiva (tabela 2), inicialmente percebe-se que a variável dependente Marketing de Relacionamento e as variáveis independentes: Ações de pós-venda, Comunicação de Duas Vias, Relação de Aprendizagem, Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto e Envolvimento dos Funcionários apresentaram médias consideradas baixas (menos de 3,5) e desvios padrão acima de 1,0, o que acarreta uma análise mais detalhada.

Tabela 2: Estatística Descritiva

	Média	Padrão
1. Marketing de Relacionamento	2,95	1,57
2. Preocupação em não perder clientes	4,36	0,93
3. Ações de pós-venda.	3,49	1,48
4. Foco em clientes de maior valor	4,57	0,89
5. Benefícios oferecidos aos clientes	4,58	0,81
6. Estimular a recompra e compra de outros produtos	4,26	0,83
7. Comunicação de duas vias	3,16	1,10
8. Comunicação personalizada	4,26	0,76
9. Relação de Aprendizadem	2,50	1,25
10. Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto	2,13	1,23
11. Personalização do Produto	4,19	0,77
12. Envolvimento dos funcionários	3,38	1,13

Fonte: Autor

De acordo com o modelo proposto, o item de número 1 refere-se às ações do MR. Analisando a tabela 2, percebe-se uma média próxima a 3, que indica uma

indiferença dos pesquisados no tocante ao uso das ferramentas de MR em seus locais de trabalho, porém, devido ao elevado número do desvio padrão, essa afirmação pode não estar correta. Em análise às respostas do questionário (tabela 3, p.35), é possível afirmar que 50% dos respondentes discordam total ou parcialmente da afirmação de que a agência onde trabalham se utiliza das ações de Marketing de Relacionamento para reter os clientes.

Esse resultado merece uma análise e atenção especial por parte dos gestores dessas empresas porque, conforme já mencionado neste trabalho, as mudanças ocorridas na economia mundial tiveram como consequência uma redução na fidelidade dos clientes e o MR é a ferramenta para manter e ressaltar a parceria com esses clientes (DAY & HUBBARD, 2003; GRÖNROOS, 1996). No entanto, os colaboradores que responderam à pesquisa não consideram que sua agência faz uso do MR, talvez porque não o conheçam ou por não reconhecerem as ações de MR utilizadas pela agência.

Voltando a Análise à análise da estatística descritiva (tabela 2, p.33), as variáveis independentes Foco nas ações de retenção dos clientes, Foco em clientes de maior valor, Benefícios oferecidos aos clientes, Estimular a recompra e compra de outros produtos, Comunicação personalizada e Personalização do produto apresentaram alto grau de concordância, com médias superiores a 4,0. Com base nesses resultados, é possível inferir que os colaboradores das agências de publicidade e propaganda participantes deste estudo possuem a percepção de que em suas empresas acontecem essas dimensões do MR sugeridas no modelo, em outras palavras, oferecem benefícios e opções de produtos adicionais aos clientes atuais, possuem a preocupação em se comunicar de forma diferenciada com cada cliente, além de apresentar produtos e serviços diferenciados.

Tabela 3: Demonstrativos de respostas

		1. Marketing de Relacionamento		2. Preocupação em não perder clientes		3. Ações de pós-venda.		4. Foco em clientes de maior valor	
Discordo Totalmente	1	32	24%	0	0%	21	16%	2	1%
Discordo Parcialmente	2	35	26%	8	6%	17	13%	4	3%
Indiferente	3	14	10%	19	14%	22	16%	12	9%
Concordo Parcialmente	4	16	12%	25	19%	25	19%	14	10%
Concordo Totalmente	5	38	28%	83	61%	50	37%	103	76%
	n	135	100%	135	100%	135	100%	135	100%

		5. Benefícios oferecidos aos clientes		6. Estimular a recompra e compra de outros produtos		7. Comunicação de duas vias		8. Comunicação personalizada	
Discordo Totalmente	1	2	1%	1	1%	8	6%	0	0%
Discordo Parcialmente	2	2	1%	4	3%	34	25%	5	4%
Indiferente	3	10	7%	15	11%	35	26%	11	8%
Concordo Parcialmente	4	23	17%	54	40%	44	33%	63	47%
Concordo Totalmente	5	98	73%	61	45%	14	10%	56	41%
	n	135	100%	135	100%	135	100%	135	100%

		9. Relação de Aprendizagem		10. Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto		11. Personalização do Produto		12. Envolvimento dos funcionários	
Discordo Totalmente	1	35	26%	59	44%	1	1%	5	4%
Discordo Parcialmente	2	38	28%	28	21%	2	1%	29	21%
Indiferente	3	33	24%	27	20%	17	13%	37	27%
Concordo Parcialmente	4	17	13%	14	10%	65	48%	38	28%
Concordo Totalmente	5	12	9%	7	5%	50	37%	26	19%
	n	135	100%	135	100%	135	100%	135	100%

Fonte: Autor

Uma variável que apresentou, na análise descritiva (tabela 2, p.33), uma média em torno da neutralidade e um desvio padrão alto foi a percepção dos colaboradores em relação às ações de pós-venda. Entretanto, ao analisar os resultados da pesquisa (tabela 3), identificou-se que 56% dos respondentes disseram concordar total ou parcialmente com a afirmação de que na agência existem ações claras de pós-venda com os clientes. Essa característica é importante

para a sua fidelização, aumentado assim a credibilidade da empresa (THERON & TERBLANCHE, 2010; LEHTINEN, 2011).

A variável comunicação de duas vias também apresentou média neutra e desvio padrão alto, demonstrando que 49% dos respondentes se mostraram indiferentes ou concordando parcialmente com a afirmação de que as agências ouvem a opinião dos clientes, conforme demonstrado na tabela 3 (p.35). Essa informação é valiosa para os gestores, já que tal comunicação se mostra necessária para se alcançar a retenção do cliente, embora boa parte dos profissionais de agência não considerem que esse tipo de comunicação aconteça de modo adequado (GRÖNROOS, 1994b; GRÖNROOS, 1997; PALMATIER et.al, 2006; TAN & SOUSA, 2013).

No que diz respeito à aprendizagem mútua, 54% dos pesquisados classificam a variável entre discordando total ou parcialmente, conforme tabela 3 (p.35), evidenciando que na relação agência/cliente, na visão dos respondentes, não há uma relação favorável para aprendizagem entre os envolvidos. Outro ponto que chama atenção é o estímulo ao *feedback* do cliente, pois 65% dos que responderam, não haver esse estímulo. Essa é uma característica própria do serviço prestado pelas agências de publicidade e propaganda, já que não há tanta intervenção do cliente no processo de criação (SANTOS, 2005).

E, por fim, quanto à variável que diz respeito ao envolvimento dos funcionários em outras funções da agência, a tabela 2 (p.33) mostra uma tendência à indiferença, todavia, como mais uma vez o desvio padrão foi elevado, tornou-se necessário analisar os dados obtidos nas respostas dos pesquisados. Ao analisá-las (tabela 3, p.35) pode-se observar não haver um consenso nas respostas, isto é, a opinião está dividida entre os que discordam, os indiferentes e o que concordam

com a variável. Apesar disso, 48% concordam total ou parcialmente que isso ocorre. Essa informação, assim como as demais apresentadas, é importante para os gestores das agências, por demonstrar uma lacuna a ser tratada no modelo de gestão da empresa (THERON & TERBLANCHE, 2010).

4.3. ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A análise das correlações entre a variável Marketing de Relacionamento (dependente) e as demais variáveis (independentes) está apresentada na Tabela 4. Identificaram-se como variáveis correlacionadas com a variável dependente, as variáveis: Ações de pós-venda; Preocupação em não perder clientes, Comunicação de duas vias, Comunicação personalizada, Relação de aprendizagem, Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto, Personalização do produto e Envolvimento dos funcionários.

Tabela 4: Correlações entre as variáveis analisadas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Marketing de Relacionamento	1											
2. Preocupação em não perder clientes	,297**	1										
3. Ações de pós-venda	,714**	,510**	1									
4. foco em clientes de maior valor	,107	,078	,167	1								
5. benefícios oferecidos aos clientes	-,023	,336**	,104	,471**	1							
6. Estimular a recompra e compra de outros produtos	,085	,343**	,109	,122	,318**	1						
7. Comunicação de duas vias	,203*	,052	,042	-,249**	-,106	,232**	1					
8. Comunicação personalizada	,341**	,383**	,290**	-,011	,190*	,389**	,456**	1				
9. Relação de Aprendizagem	,256**	,056	,160	-,281**	-,280**	,067	,531**	,292**	1			
10. Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto	,362**	,019	,306**	-,251**	-,215*	,026	,392**	,259**	,734**	1		
11. Personalização do Produto	,231**	,237**	,159	,090	,155	,472**	,263**	,449**	,061	,093	1	

12. Envolvimento dos funcionários	,292**	,288**	,312**	-,172*	-,020	,301**	,387**	,387**	,434**	,405**	,354**	1

**. Correlação significativa ao nível de 0.01 (2-tailed).
*. Correlação significativa ao nível de 0.05 (2-tailed).
Fonte: Autor

Três ações, no entanto, não foram significativas, ou seja, na percepção dos colaboradores da agência de publicidade e propaganda, não há relação entre elas e o MR. Como observado por Palmatier et. al (2006) e Theron & Terblanche (2010), essa ausência de correlação deve-se muito ao fato de não existência de um consenso sobre quais ações são realmente responsáveis pela fidelização do cliente. Dessa forma, o Foco em clientes de maior valor, Benefícios oferecidos aos clientes e Estimular a recompra e Compra de outros produtos não apresentaram correlação, em outras palavras, os profissionais das agências não ligaram tais ações às práticas de MR das agências, demonstrando que os eles não entendem tais ações como meios de realizar o relacionamento com clientes nas agências.

4.4. REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Por fim, com os dados obtidos, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla para identificar quais indicadores propostos no modelo influenciam, na visão dos respondentes, as práticas do MR em suas organizações (HAIR et al. 2003).

No resumo do modelo adotado (tabela 5, p.39), pode-se observar que o modelo apresenta o R^2 ajustado de 53,2%, com uma significância estatística de 5%. Ou seja, uma explicação de mais de 50% do modelo está nas evidências testadas, e a probabilidade de as respostas saírem do intervalo de confiança é de menos que 5%. Além disso, todos os testes de validade foram realizados e demonstraram a validade da análise.

Tabela 5: Resumo do Modelo Adotado

Modelo	R	R quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Quadrado alterado	F alterado	df1	df2	Sig. F alterado	
1	,734	,539	**,532**	1,07406	,030	8,615	1	132	**,004**	2,041

Método de estimação: Stepwise
Testes de validez:
- ANOVA: significativo
- Teste de Aleatoriedade: Válido
- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Válido
- Teste de Homocedasticidade: Válido

Fonte: Autores

Tabela 6: Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coefic.Padroniz.			95,0% intervalo de confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	Limite Inferior	Limite Superior	ordem Zero	Parcial	Part	Tolerância	VIF
1	(Variáveis)	-,450	,350		-1,284	,201	-1,143	,243					
	2. Preocupação em não perder clientes	,749	,063	,706	11,948	**,000**	,625	,874	,714	,721	,706	,998	1,002
	7. Comunicação de duas vias	,248	,084	,174	2,935	**,004**	,081	,414	,203	,248	,173	,998	1,002

a. Variável dependente: Marketing de Relacionamento

Fonte: Autores

Ao observar a tabela 6, pode-se constatar que as variáveis 2 – Preocupação em não perder o cliente e 7 – Comunicação em duas vias, apresentam significância estatística com valor do test-t menor que 5%. Outro fator a ser destacado é que cada variável apresentou valor de VIF < 10, melhor dizendo, as variáveis independentes não estão correlacionadas entre si, o que proporciona estimativas mais confiáveis.

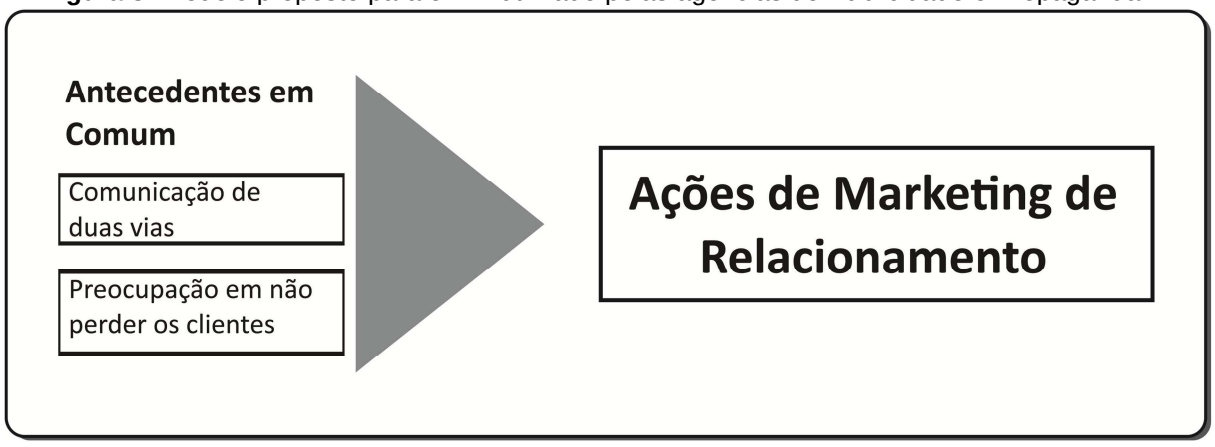
Então, com base nos resultados apresentados na tabela 6, pode-se constatar que, segundo a percepção dos respondentes, as variáveis Preocupação em não perder clientes e Comunicação de duas vias possuem uma influência positiva, ou melhor, são ações de MR adotadas pelas agências de publicidade e propaganda na retenção de seus clientes.

4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após realizar as análises e comparar com a literatura sobre MR (Grönroos, 1996; Alvarez et. al, 2011; Theron & Terblanche, 2010; Palmatier et .al, 2006), constata-se a importância do MR para as empresas conseguirem reter os seus clientes em um mercado competitivo. Percebeu-se ainda, como destacado na literatura (Watterschoot &Van Den Bulte, 1992; Spake et al, 1999; Lehtinen, 2011; Stahl, 2012), que a evolução do mercado obrigou as agências de publicidade e propaganda a evoluírem também. Constata-se, por isso, que faz sentido a construção de um modelo que contemple quais as evidências do MR são adotadas nas agências de publicidade e propaganda no intuito de reter os seus clientes.

Considerando o modelo inicial proposto (figura 2, p.26), após a conclusão das análises, obteve-se um novo modelo levando-se em conta exclusivamente as ações apontadas como significativas na regressão linear múltipla realizada. Esse novo modelo, representado na figura 3, mostra que o MR é, segundo os respondentes, formado pelas evidências Preocupação em não perder os clientes e Comunicação de duas vias. Isto é, para os profissionais de agências de publicidade e propaganda, praticar MR é preocupar em não perder os clientes e dar voz a eles.

Figura 3: Modelo proposto para o MR utilizado pelas agências de Publicidade e Propaganda.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A preocupação em não perder clientes parece ser um atributo importante para evidenciar a adoção do MR como forma de reter os clientes. Esse conceito vem sendo abordado em vários estudos de MR (Grönroos, 1996; Grönroos, 1997; Palmatier et. al, 2006; Theron & Theblanche, 2010; Alvarez et. al, 2011), e trata-se, portanto, de um sentimento intrínseco nas organizações que buscam a retenção de seus clientes por meio das ações de MR.

Já a Comunicação de duas vias foi um resultado inesperado; diversos autores (Grönroos, 1997; Palmatier et. al, 2006; Spake et. al, 1999; Theron & Theblanche, 2010;Lehtinen, 2011) descrevem a importância da comunicação entre a empresa e o seu cliente, evidenciando-se a comunicação de duas vias, porém nas agências de publicidade e propaganda essa ação é mais conturbada, e é comum as equipes de criação evitarem o contato com o cliente. Por conseguinte, o reconhecimento por parte dos respondentes de essa evidência ser aplicada nas agências corrobora com a teoria de que as agências estão mudando suas características para conseguirem competir no mercado tão concorrido.

A despeito dos resultados obtidos neste estudo, não se devem descartar as evidências testadas e que obtiveram uma correlação significativa com o MR, apresentadas na tabela 4 (p.37). Apesar de não terem obtido significâncias aqui, devem ser consideradas em novas pesquisas, porquanto, como destacado na literatura, não há consenso sobre quais evidências do MR são realmente significativas para determinar as ações do MR (PALMATIER et. al, 2006; THERON & THERBLANCHE, 2010).

Por fim, o modelo final, composto pelas ações do MR percebidas pelos respondentes como ações de MR adotadas por suas agências de publicidade e propaganda serve como um direcionador de esforços para essas empresas. A

compreensão de quais ações são percebidas pelos funcionários pode auxiliar no desenvolvimento de novos planos estratégicos para elevar essas percepções, bem como investir na construção de novas estratégias para que os funcionários percebem mais evidências de MR aplicadas para a retenção de clientes.

Capítulo 5

CONCLUSÃO

As agências de publicidade e propaganda enfrentam uma concorrência acirrada em busca de clientes e, desse modo, a necessidade de reter os clientes se torna ainda maior (SANTOS, 2005). Essa necessidade caracterizou o objetivo deste estudo: identificar as ações que os profissionais de agências de publicidade e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los. Tomando como base o modelo aqui proposto, os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada proporcionou observar alguns pontos relevantes.

Ao analisar os dados, algumas ações de relacionamento com o cliente não se confirmaram. Conforme visto na análise de correlação (tabela 4, p.37), das onze ações de relacionamento testadas, três delas não demonstraram ter correlação com o constructo relacionamento com clientes, ou seja, foco em clientes de maior valor, benefícios oferecidos aos clientes e estimular a recompra e compra de outros produtos, não são percebidos pelos respondentes como ações de relacionamento com os clientes da agência.

Como implicações deste estudo, pode-se destacar a proposição e teste de um modelo que busca identificar quais ações de relacionamento com clientes são realizadas por agências de publicidade e propaganda, mesmo que de forma não planejada. A compreensão de quais ações de relacionamento com clientes são utilizadas para a fidelização dos clientes, apesar de não ser um assunto inovador, ainda possui pouco, ou nenhum, consenso no meio acadêmico (PALMATIER, 2006; THERON & TERBLANCHE, 2010).

De fato, as evidências do modelo resultam no benefício gerado pelo MR, a retenção dos clientes, porém algumas variáveis devem ser trabalhadas com mais ênfase pelos gestores dessas agências. Essas constatações fazem parte da contribuição prática desse estudo, já que a própria percepção dos funcionários de que as agências se utilizam de ações de MR para reter seus clientes deve receber maior atenção, uma vez que os resultados apontaram uma discordância sobre essa afirmação.

Outra variável apontada no modelo como relevante para a retenção do cliente, e que apresentou divergências nas análises, foi a ação de pós-venda. Conquanto essa variável tenha um grande número de respostas concordando, o elevado índice demonstrado pelo erro padrão revela uma instabilidade na resposta, isto é, profissionais das agências consideram que faltam ações de pós-venda por suas empresas.

Este estudo mostrou que as características de Preocupação em não perder clientes e Comunicação em duas vias influenciam a compreensão do MR por parte dos profissionais das agências de publicidade e propaganda. Essa última, em especial, deve receber atenção dos gestores dessas agências por ter demonstrado ser estatisticamente significativa para a retenção de clientes, embora os respondentes considerem que seja pouco realizada nas agências.

As demais ações não se mostraram significativas como influenciadores do MR. Conclui-se que é possível que os profissionais não entendam o que seja o MR. Assim, abre-se a possibilidade do desenvolvimento de modelos que expliquem o MR especificamente em agências, visto que são organizações prestadoras de serviço em MR, mas não necessariamente o praticam. Considerando ser uma realidade específica, pode requerer modelos explicativos específicos. Desse modo, é possível

constatar a relevância do MR, já demonstrada na literatura (Grönroos, 1996; Palmatier et. al, 2006) para as agências de publicidade e propaganda no que se refere à sua capacidade de reter os clientes. Fica claro também que muitas ações de MR são consideradas importantes na tarefa de aumentar a capacidade de disputa em um mercado cada vez mais competitivo (LEHTINEN, 2011; STAHL et.al, 2012).

Foram identificadas algumas limitações na execução deste trabalho, o qual foi de corte transversal com uma amostragem por conveniência, que não permite generalização, por isso se mediu a percepção dos funcionários que podem mudar com o tempo. Além disso, outras limitações foram encontradas no processo de coleta de dados em que, mesmo quando informados tratar-se de um estudo acadêmico, os gestores não se sentiam confortáveis em divulgar número de clientes ou faturamento.

Considerando essas limitações, é possível indicar possíveis estudos futuros, como estudar o Marketing de Relacionamento sob a ótica dos clientes das agências, por meio de questionários aplicados a esse público para verificar quais ações aplicadas pelas agências são de fato reconhecidas pelos clientes. Por fim, futuras pesquisas podem buscar identificar se os profissionais de agência de publicidade e propaganda entendem que fazem Marketing de Relacionamento em suas agências.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, L.; CASIELLES, R.; MARTIN, A. Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing. **Journal Of Marketing Management.** 27(1/2), 143-164. doi:10.1080/02672571003719088, 2011.

CONSTANTINIDES, E. E. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. **Journal Of Marketing Management.** 22(3/4), 407-438, 2006.

DAY, G. F.; HUBBARD, K. J. Customer relationships go to digital. **Business Strategy Review, Londres.** v. 14, n. 1, p. 17-26, 2003.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management decision.** 32, 4-20, 1994 a.

_____. Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. **Journal Of Marketing Management.** 10(5), 347-360, 1994 b.

_____. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. **Journal Of The Academy Of Marketing Science.** 23(4), 252-254, 1995.

_____. Relationship marketing: Strategic and tactic implications. **Management decision.** v.34, p.5-14, 1996.

_____. Keynote paper from marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. **Management decision.** 35 (4), 322-339, 1997.

_____. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing.** Vol. 19 Iss: 2, pp.99 – 113, 2004.

HAIR, J.F.Jr; et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2003.

HARKER, M.; EGAN, J. The Past, Present and Future of Relationship Marketing. **Journal Of Marketing Management.** 22(1/2), 215-242, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2006.

LAMEY, L., et al. The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It?. **Journal Of Marketing.** 76(1), 1-19. doi:10.1509/jm.09.0320, 2012.

LEHTINEN, U. Combining mix and relationship marketing. **Marketing Review.** 11(2), 117-136. doi:10.1362/146934711X589363, 2011.

MENDE, M., et al. Decoding Customer-Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and

Changes in Relationship Breadth. **Journal Of Marketing Research.** (JMR), 50(1), 125-142, 2013.

MOUSA, I.; ZOUBI, F. H. Exploring Relationship Marketing and Marketing Performance Success: An Empirical Investigation in the Insurance Services Sector from a Management perspective. **Amity Global Business Review.** 6(1), 3-30, 2011.

PALMATIER, R. W, et al. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal Of Marketing.** 70(4), 136-153, 2006.

_____. Relationship Velocity: Toward A Theory of Relationship Dynamics. **Journal Of Marketing.** 77(1), 13-30, 2013.

SAMAHA, S., et al. Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. **Journal Of Marketing.** 75(3), 99-117. doi:10.1509/jmkg.75.3.99, 2011.

SANTOS, G. **Princípios da Publicidade.** Belo Horizonte: UFMG, 2005.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review.** 4, 4, pp 397–418, 1995.

SPAKE, D. F.et al. Advertising Agency Compensation: An Agency Theory Explanation. **Journal Of Advertising.** 28(3), 53-72, 1999.

STAHL, F. et al. The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. **Journal Of Marketing.** 76(4), 44-63. doi:10.1509/jm.10.0522, 2012.

TAN, Q.; SOUSA, C. P. International Marketing Standardization. **Management International Review (MIR).** 53(5), 711-739. doi:10.1007/s11575-013-0172-5, 2013.

THERON, E.; TERBLANCHE, N. S. Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. **International Journal Of Market Research**. 52(3), 383-402, 2010.

WATERSCHOOT, W.; BULTE, C. V. D. The 4P classification of the marketing mix revisited. **Journal Of Marketing,** 56(4), 83, 1992.

APÊNDICE A

Questionário aplicado aos profissionais de agências de publicidade e propaganda

Esse questionário é parte integrante e necessária para a conclusão da pesquisa proposta no Mestrado de Administração da FUCAPE. Ele visa à obtenção de uma melhor compreensão sobre o mercado Publicitário do Estado do Espírito Santo. Nenhum dado que identifique a empresa respondente será publicado no trabalho final.

Atenciosamente,

Roger Cordeiro De Seta

Responda a cada questionamento utilizando a escala abaixo da pergunta.

1) A agência em que trabalho utiliza ações de Marketing de Relacionamento para reter os clientes.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

2) Os colaboradores de minha agência possuem foco na retenção dos clientes.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

3) Na agência em que trabalho, existem ações claras e definidas de pós-venda.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

4) Na agência, há um foco direcionado aos clientes de maior valor financeiro.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

5) Existe na agência uma prática de oferecer benefícios aos clientes ativos.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

6) Nas campanhas propostas, são oferecidas mais opções ao cliente, além do que foi solicitado.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

7) A comunicação existente na agência é de duas vias, em que a agência não apenas impõe a sua opinião, mas ouve o que o cliente tem a dizer.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

8) Há uma preocupação em personalizar as comunicações feitas para cada cliente com o uso de características únicas.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

9) Identifico que em cada trabalho realizado com o cliente existe uma relação de aprendizagem mútua.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

10) Na agência, o cliente é estimulado a participar dos processos de criação, com feedback sobre as ações propostas.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

11) Todas as ações propostas por nossa agência para os clientes são únicas e centradas no atendimento da necessidade daquele cliente.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

12) Em nossa agência, todos os colaboradores são incentivados a se envolver de alguma forma nos processos internos.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

13) Atualmente, quantos clientes ativos a agência possuí em sua carteira?

A – até cinco

B – entre seis e dez

C – entre onze e vinte

D – entre vinte e um e trinta

E – mais de trinta

14) Qual o faturamento médio mensal da agência, contabilizando todas as formas de remuneração, desde valor cobrado por peças avulsas até a bonificação de veiculação?

A – até R$ 10.000,00

B – entre R$ 10.000,00 e R$ 30.000,00

C – entre mais de R$ 30.000,00 e R$ 50.000,00

D – entre mais de R$ 50.000,00 e 100.000,00

E – mais de R$ 100.000,00

Nome da Agência em que Trabalho: _____