

**KELLY CRISTINA DE OLIVEIRA COSTA**

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
IMPLEMENTADAS PELO SEGMENTO DE VIDEOLOCAÇÃO DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS.**

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2007**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**KELLY CRISTINA DE OLIVEIRA COSTA**

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
IMPLEMENTADAS PELO SEGMENTO DE VIDEOLOCAÇÃO DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS.**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Gestão de Inovações e Tecnologias Organizacionais.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Jane Iara Pereira da Costa.

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2007**

## **KELLY CRISTINA DE OLIVEIRA COSTA**

### **ANÁLISE COMPARATIVA DAS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO IMPLEMENTADAS PELO SEGMENTO DE VIDEOLOCAÇÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Gestão de Inovações e Tecnologias Organizacionais, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, em 28 de setembro de 2007.

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes.  
Coordenador do Mestrado

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Jane Iara Pereira da Costa.  
Orientadora

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes.  
Membro

Professor Dr. Alexandre Luz Inkotte.  
Membro

## DEDICATÓRIA

Ao meu marido Cristiano,  
aos meus pais Lenir e João José,  
à minha avó Ana Maria e à minha filha Ana Maria.

## AGRADECIMENTOS

A Deus.

*Pela força interior que me proporcionou acreditar que tinha capacidade para fechar mais esta etapa.*

A minha mãe.

*Por cuidar da minha filha Ana Maria durante as madrugadas que fiquei trabalhando e por acreditar que sou especial mesmo quando o que mais demonstro são minhas insistentes falhas.*

Ao meu marido.

*Por me incentivar e estimular a findar esta etapa, por confiar no meu potencial quando até eu mesma duvidava. Por cuidar da Ana Maria. Por estar presente nos meus momentos mais importantes e por concebê-los como seus momentos importantes. Agradeço também pela palavra amiga, porém firme para me manter no caminho. Gosto mais de mim como a pessoa que vejo pelos seus olhos, pois é desta figura que tiro forças para continuar lutando e buscando meus escopos. Agradeço ainda por ter me proporcionado o que me é mais caro neste mundo: Pipe.*

A minha orientadora.

*Primeiramente por me aturar e ter paciência nas minha inconsistências de direcionamento. Fico triste porque as atribuições da vida nos colocaram pouco tempo em contato, mas vejo nisto também uma lição: o que interessa é a qualidade do tempo que passamos com as pessoas e não a quantidade. Em virtude disso posso afirmar que foi uma imensa honra trabalhar com alguém tão capacitada, amiga e iluminada pelo sucesso.*

Aos meus professores.

*Além da professora Jane, tive o privilégio de conviver com profissionais que ultrapassaram a barreira de docentes, tornaram-se ícones e símbolos para mim do que significa competência atrelada a brilho interior. Firmo aqui um especial agradecimento ao professor Marinho por acreditar na minha competência e por ser a minha inspiração para me tornar professora.*

Aos meus amigos do mestrado.

*Pelas risadas nos intervalos, pelo conhecimento compartilhado durante as aulas e principalmente pela cumplicidade que formamos.*

Aos gestores das videolocadoras foco do estudo.

*Por permitirem a divulgação dos dados relativos à organização e por confiarem na idoneidade da pesquisa.*

## RESUMO

COSTA, Kelly Cristina de Oliveira Costa. Análise comparativa das ações de marketing de relacionamento implementadas pelo segmento de videolocação da Grande Florianópolis. 2007. 290 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, Santa Catarina, 2007.

O serviço de videolocação passa por um momento de transição em virtude da mudança de mídia e da crescente ameaça da pirataria de filmes. As conjunturas relativas ao segmento impõem às videolocadoras uma nova forma de encarar o relacionamento com o consumidor, com os funcionários e com os fornecedores. A transposição deste período de crise pode pautar-se pela implementação do marketing de relacionamento como uma filosofia e é a partir deste pressuposto que a pesquisa propôs-se a analisar comparativamente as ações de marketing de relacionamento já implementadas pelas videolocadoras, atribuindo ênfase ao que é dimensionado para o mercado de consumidores, para o mercado de clientes internos e para o mercado de fornecedores. A união das perspectivas de Peck et al (1999) com os relacionamentos vislumbrados por Gummesson (2005) compôs um modelo teórico que traçou patamares de relações conforme o mercado avaliado. No que se refere ao mercado de consumidores, observou-se que significativa parcela de clientes externos se intitulam fiéis à videolocadora, todavia apenas a atribuem o conceito da primeira alternativa e não necessariamente de exclusividade. Apesar deste posicionamento, a maioria dos locatários se apresenta disposto a recomendar a empresa de videolocação para terceiros. Os gestores das videolocadoras, por sua vez, implementam mais ações promocionais direcionadas ao aumento imediato do volume de vendas e não com o escopo da construção de um relacionamento duradouro com o cliente. Para estes, o tratamento diferenciado para os clientes antigos se dá de maneira informal, resultado da interação de longa data que acarreta vínculos de amizade entre público e funcionários. Para os gestores, o alicerce da diferenciação da videolocadora é o atendimento. Percepção esta reforçada pela classificação positiva dos consumidores acerca do atendimento dispensado pelos funcionários. O relacionamento entre a videolocadora e os fornecedores se pontua pelo insuficiente conhecimento do gestor acerca de sua clientela, segundo os representantes de filmes. As relações entre a videolocadora e os funcionários foram avaliadas positivamente ao passo que mesmo os clientes internos que se consideram sem autonomia, entendem-se satisfeitos com a função que exercem. As conclusões do estudo ressaltam que os demais mercados de Peck et al (1999), devem ser considerados tendo em vista que interferem diretamente no nível de competitividade das empresas foco do trabalho.

Palavras chave: serviços, videolocação, marketing de relacionamento.

## ABSTRACT

COSTA, Kelly Cristina de Oliveira Costa. *Corporate analyze of the relationship marketing actions implemented by the video rental segment in the Florianopolis metropolitan area*. 2007. 290 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, Santa Catarina, 2007.

The service of video rental is going through a transition moment due to the change in media and also the growing tendency of movies piracy. The conjunctures related to the segment impose to the video rental stores a new manner to see the relationship with customer, with employees and with suppliers. The transposition of this period of crisis can be accomplished by the implementation of the relationship marketing as a philosophy. Based on this presumption, the research analyzed comparatively the relationship marketing actions already implemented by the video rental stores, with emphasis in what is dimensioned for the consumer market, internal client market and suppliers market. The link of Peck et al (1999) perspectives with the relationships idealized by Gummesson (2005) composite a theoretical model which shaped the structure of relationships regard as the market evaluated. Considering the customer's market, it was observed that a significant fraction of external clients judge themselves as loyal to video rental stores. However, they only attribute this to the concept of the first alternative and not necessarily in a comportment of exclusivity. Besides this posture, the majority of the rental customers would be willing to recommend the rental company to others. The managers of video rental companies implement more promotional actions directed to the immediate increase of the sales volume and do not preserve a long-lasting relationship with the client. For these companies, the differentiated treatment given to the old clients is driven by an informal manner, result of a long term interaction that creates friendship links among public and employees. To the managers, the foundation for the differentiation of the rental company is the service. According to the movies representatives, the relationship between video rental companies and suppliers is characterized by the insufficient understanding of the managers regarding their clients. The relations between video rental companies and the employees were positively evaluated in a manner that even the internal clients, that consider themselves without autonomy, are satisfied with the position occupied. The conclusions of this study highlight that the other markets of Peck et al (1999) should be considered taking into account that it interfere directly in the level of competitiveness of the companies.

Key words: service, video rental stores, relationship marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1- Tempo em que é cliente versus Realização de ações para clientes freqüentes – videolocadora 1	132
Figura 4.2- Quantidade de locadoras em que loca versus Valorização da fidelidade – videolocadora 1	132
Figura 4.3 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação – videolocadora 1	133
Figura 4.4- Reclamação versus Classificação do atendimento – videolocadora 1	135
Figura 4.5- Quantidade de locadoras em que loca versus Valorização da fidelidade – videolocadora 2	141
Figura 4.6 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação – videolocadora 2	143
Figura 4.7- Tempo em que é cliente versus Realização de ações para clientes freqüentes - videolocadora 2	144
Figura 4.8- Reclamação versus Classificação do atendimento – videolocadora 2	145
Figura 4.9- Tempo em que é cliente versus Realização de ações para clientes freqüentes – videolocadora 3	151
Figura 4.10- Quantidade de locadoras em que loca versus Valorização da fidelidade – videolocadora 3	152
Figura 4.11 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação– videolocadora 3	153
Figura 4.12- Tempo em que é cliente versus Realização de ações para clientes freqüentes – videolocadora 4	160
Figura 4.13- Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação - videolocadora 4	160
Figura 4.14 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação - videolocadora 5	166

Figura 4.15 - Realização de ações para clientes freqüentes versus Valorização da fidelidade – videolocadora 5	167
Figura 4.16- Valorização da fidelidade versus Ações para clientes mais freqüentes - videolocadora 6	172
Figura 4.17 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação – videolocadora 6	173
Figura 4.18 - Quantidade de Videolocadoras versus Prioridade para Locação – videolocadora 6	180
Figura 4.19 - Percepção dos Clientes sobre Ações para Clientes Mais Freqüentes: Gestores/Clientes	181
Figura 4.20 - Classificação do Atendimento: Clientes/ Empresa	182
Figura 4.21- Lembrança das Preferências: Clientes/ Empresa	183
Figura 4.22- Objetivo da Videolocadora : Clientes/ Empresa	184
Figura 4.23 - Sugestões e Críticas : Clientes/ Empresa	187
Figura 4.24 - Satisfação do funcionário versus média salarial	189
Figura 4.25 - Ações para Conquista e/ou Manutenção dos Clientes	190
Figura 4.26- Ações de Conquista e Manutenção: Gestores/ Funcionários	191
Figura 4.27 - Elogio do Chefe: Funcionários/ Gestores	192
Figura 4.28 - Atendimento: Percepção dos Funcionários versus Percepção dos Clientes	193
Figura 4.29 - Avaliação do Relacionamento entre Gestores e Fornecedores	195
Figura 4.30 - Avaliação do Relacionamento entre Gestores e Fornecedores	201

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1: Os 30 Relacionamento de Gummesson (2005) enquadrados nos seis mercados de Peck et al (1999).	105
Quadro 3.1: Os Relacionamentos por Gummesson (2005) e Peck et al (1999), segundo enquadramento da pesquisa.	128
Quadro 4.1 - Perfil dos Gestores	176
Quadro 4.2 - Benefícios das Videolocadoras	177
Quadro 5.1: Ações Relativas a Cada Mercado	217

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1: Informações para composição da amostra de videolocadoras	123
Tabela 4.1: Quantidade de filmes que loca por faixa etária	179
Tabela 4.2 : Coeficiente de correlação entre avaliação do atendimento pelos clientes de cada videolocadora e clientes totais.	182
Tabela 4.3: Coeficiente de correlação entre frequência de lembrança da preferência do usuário de cada subgrupo e da amostra total.	183
Tabela 4.4 : Coeficiente de correlação entre avaliação de promoções e pacotes de clientes de cada videolocadora e da amostra total.	184
Tabela 4.5 : Coeficiente de correlação entre a percepção do objetivo da videolocadora dos clientes de cada empresa e do somatório da amostra	185
Tabela 4.6 : Coeficiente de correlação entre a percepção dos clientes sobre a abertura para sugerir e criticar de cada empresa e do somatório da amostra.	187
Tabela 4.7 : Coeficiente de correlação entre a identificação das ações para conquista e/ou manutenção de clientes dos funcionários de cada videolocadora e da amostra de funcionários total.	190
Tabela 4.8: Comparação entre opinião do somatório de clientes e os clientes de cada videolocadora.	204
Tabela 4.9: Coeficientes de correlação de distintos quesitos avaliados pelos clientes e pelos gestores.	206
Tabela 4.10: Coeficientes de correlação de distintos quesitos avaliados pelos funcionários e pelos gestores.	207
<b>Apêndice</b>	
Tabela 1: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 1.	273
Tabela 2: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 1.	273
Tabela 3: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 1.	273

Tabela 4: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 1.	274
Tabela 5: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 1.	274
Tabela 6: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 1.	274
Tabela 7: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 1.	274
Tabela 8: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 1.	275
Tabela 9: Renda Individual – Clientes Videolocadora 1.	275
Tabela 10: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 1.	275
Tabela 11: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 2.	276
Tabela 12: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 2.	276
Tabela 13: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 2.	276
Tabela 14: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 2.	276
Tabela 15: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 2.	277
Tabela 16: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 2.	277
Tabela 17: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 2.	277
Tabela 18: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 2.	277
Tabela 19: Renda Individual – Clientes Videolocadora 2.	278
Tabela 20: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 2.	278
Tabela 21: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 3.	279
Tabela 22: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 3.	279
Tabela 23: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 3.	279
Tabela 24: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 3.	279

Tabela 25: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 3.	280
Tabela 26: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 3.	280
Tabela 27: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 3.	280
Tabela 28: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 2.	280
Tabela 29: Renda Individual – Clientes Videolocadora 3.	281
Tabela 30: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 3.	281
Tabela 31: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 4.	282
Tabela 32: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 4	282
Tabela 33: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 4.	282
Tabela 34: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 4.	282
Tabela 35: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 4.	283
Tabela 36: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 4.	283
Tabela 37: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 4.	283
Tabela 38: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 4.	283
Tabela 39: Renda Individual – Clientes Videolocadora 4.	284
Tabela 40: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 4.	284
Tabela 41: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 5.	285
Tabela 42: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 5.	285
Tabela 43: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 5.	285
Tabela 44: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 5.	286
Tabela 45: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 5.	286

Tabela 46: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 5.	286
Tabela 47: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 5.	286
Tabela 48: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 5.	287
Tabela 49: Renda Individual – Clientes Videolocadora 5.	287
Tabela 50: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 5.	287
Tabela 51: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 6.	288
Tabela 52: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 6.	288
Tabela 53: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 6.	288
Tabela 54: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 6.	289
Tabela 55: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 6.	289
Tabela 56: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 6.	289
Tabela 57: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 6.	289
Tabela 58: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 6.	290
Tabela 59: Renda Individual – Clientes Videolocadora 6.	290
Tabela 60: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 6.	290

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 TEMA.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	26
1.3 OBJETIVOS.....	32
1.3.1 Objetivo Geral.....	32
1.3.2 Objetivos Específicos.....	32
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
1.5 DELIMITAÇÕES.....	34
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	34
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>36</b>
2.1 MARKETING.....	36
2.1.1 Marketing versus crescimento.....	38
2.1.2 Marketing versus Departamentalização.....	40
2.1.3 Definições de Marketing.....	41
2.1.4 Marketing de Massa versus Marketing de Segmento.....	42
2.1.5 Marketing Holístico.....	43
2.1.6 Marketing Orientado para o Valor.....	48
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	50
2.2.1 Correntes Influenciadoras do Marketing de Relacionamento.....	50
2.2.2 Marketing de Relacionamento: Origem e Conceito.....	57
2.2.3 Capacidades para o Marketing de Relacionamento.....	65
2.3 MERCADO CONSUMIDOR.....	68
2.3.1 Tipos de Clientes.....	70
2.3.2 Tipos de Vínculos entre Empresa e Cliente.....	73
2.3.3 Rentabilidade do Cliente.....	76
2.3.4 Fidelização do Cliente.....	78
2.3.5 Customer Relationship Management (CRM).....	81
2.3.6 Customização.....	85
2.4 MERCADO DE FORNECEDORES.....	86
2.5 MERCADO DE CLIENTES INTERNOS.....	92
2.6 MERCADO DE RECRUTAMENTO.....	95
2.7 MERCADO DE REFERÊNCIA.....	99
2.8 MERCADO DE INFLUÊNCIA.....	102
2.9 OS 30 Rs DE GUMMESSON E OS SEIS MERCADOS DE PECK ET AL.....	104
2.10 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENTRETENIMENTO – VIDEOLOCAÇÃO.....	111
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>117</b>

3.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	118
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	121
3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA	123
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	123
3.5 MODELO TEÓRICO.....	128
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>130</b>
4.1 VIDEolocadora 1.....	130
4.2 VIDEolocadora 2.....	140
4.3 VIDEolocadora 3.....	148
4.4 VIDEolocadora 4.....	158
4.5 VIDEolocadora 5.....	165
4.6 VIDEolocadora 6.....	171
4.7 DADOS DA AMOSTRA DE GESTORES.....	176
4.8 MERCADO DE CONSUMIDORES.....	178
4.9 MERCADO DE CLIENTES INTERNOS.....	188
4.10 MERCADO DE FORNECEDORES.....	194
4.11 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	203
4.11.1 Rotina Organizacional.....	203
4.11.2 Mercado de consumidores.....	207
4.11.3 Mercado de clientes internos.....	207
4.11.4 Mercado de fornecedores.....	208
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>209</b>
5.1 OPERADIONALIZAÇÃO E PROCESSOS DE RELACIONAMENTO...	211
5.2 LEVANTAMENTO DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO.....	214
5.3 RELAÇÃO DAS AÇÕES IDENTIFICADAS COM A BASE TEÓRICA...	216
5.4 IMPACTOS DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS.....	219
5.5 POSICIONAMENTO FINAL.....	221
5.6 CONTRIBUIÇÕES.....	222
5.7 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	223
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>224</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>229</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO CONSUMIDORES</b>	230
<b>APÊNDICE B – RELATÓRIO DO PRÉ-TESTE CONSUMIDORES</b>	234
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO CLIENTES INTERNOS</b>	235
<b>APÊNDICE D – RELATÓRIO DO PRÉ-TESTE CLIENTES INTERNOS</b>	239
<b>APÊNDICE E- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES</b>	240
<b>APÊNDICE F- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM FORNECEDORES</b>	244
<b>APÊNDICE G- ENTREVISTAS TRANSCRITAS</b>	245

<b>APÊNDICE H – TABELAS</b>	<b>273</b>
-----------------------------	------------

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA

O foco selecionado para estudo – “Ações de marketing de relacionamento aplicadas por empresas de videolocação” - propõe a abordagem de três temas: marketing de relacionamento, marketing de serviço e entretenimento., pressupondo-se que as ações de marketing de relacionamento se constituem em uma alternativa para o alcance da competitividade pelo setor de serviço.

O setor de serviços deixou de compor um papel econômico secundário. A atual perspectiva dimensiona a arregimentação dos serviços como uma oportunidade de distinção comercial, pois proporciona às empresas focar as reais necessidades do consumidor e capturar a essência das competências organizacionais a serem ressaltadas.

O relacionamento individualizado e duradouro com a carteira de clientes é prerrogativa para o alcance da fidelidade. Sob a luz desta perspectiva, observa-se que o relacionamento da empresa com seus mercados, interno, externo, de influência, de recrutamento, de fornecedores e de referência, sinaliza o quanto à instituição se mostra apta a prever, manejar e administrar as mudanças em seu ambiente. (PECK et al,1999).

A qualidade do serviço oferecido pesa na percepção dos mercados em relação à organização prestadora. Este atributo é mensurado conforme o equilíbrio do que é esperado e do que é efetivamente realizado, portanto, o valor do serviço não se fundamenta somente pela boa prestação da solução, mas pelo atendimento certo das necessidades e desejos específicos dos mercados-alvo.

As alterações nas conjunturas tecnológica, econômica e social impulsionam as organizações à adoção de posturas voltadas à sua transformação e preocupação com a reciclagem. A disseminação do advento da globalização, o aumento da consolidação e do poder do varejo, a formação de parcerias e

alianças com fornecedores, a polarização, o fomento da concorrência em formatos substitutos, o maior foco no cliente e no marketing de relacionamento, bem como as novas concepções e composições varejistas e as distintas características do mercado brasileiro, segundo Parente (2000), fundamentam-se como relevantes tendências que justificam a necessidade de atualização do segmento calcado no serviço.

A globalização está presente na instalação de um estabelecimento estrangeiro na esquina, também se mostra em destaque com as novas percepções de qualidade pelo consumidor e, embora sem atingir uma generalização, também está presente quando características do consumidor norte-americano tornam-se referências para as estratégias mercadológicas de organizações brasileiras. As possibilidades tecnológicas fazem surgir um cliente diferenciado, rebuscado racionalmente e mais próximo e atento às informações. (PARENTE, 2000; LAS CASAS, 2000).

A efetiva consolidação do varejo, ao passo que promove o acirramento da concorrência, também ocasiona a centralização do poder nas mãos de poucos. O fortalecimento deste segmento se dá pela formação de enormes grupos varejistas, de forma que estes passam a usufruir vantagens, como um maior poder de barganha junto aos atacadistas. Sob este enfoque, o novo cenário impulsiona a realização de parcerias e alianças com fornecedores, pois o relacionamento com toda a cadeia passa a ser um dos quesitos para a competitividade também para o setor de serviços.

A diferenciação da instituição, todavia, não se resume a apenas um aspecto, mas é fruto de um conjunto de atributos relevantes. A polarização argumentada por Parente(2000) refere-se à necessidade de optar por compor um negócio voltado à especialização. Soma-se a esta linha de decisão, as implicações resultantes da intensificação da concorrência de formatos substitutos. A padaria não comercializa mais somente pães e agregados, também vende refrigerante, biscoito e derivados de conveniência. A farmácia, por sua vez, também não comercializa mais apenas medicamentos.

As alternativas de locais de compra para o consumidor se expandiram. Atualmente o comércio eletrônico viabiliza a aquisição de um produto ou serviço sem que o cliente precise sair de casa, sem que o mesmo precise dispensar tempo para ir até a loja. O marketing, sob este enfoque, vislumbra distintos horizontes.

A definição do marketing como um conjunto de ferramentas não mais se mostra adequada à amplitude alcançada por esta filosofia organizacional. O marketing, no atual contexto, permeia a estratégia e o encadeamento de competências. O cliente abandonou o papel passivo e assumiu a posição de integrante participativo e decisivo do processo de compra.

A interatividade atual não foi sempre uma realidade. O marketing se molda conforme o contexto histórico vivenciado pelas organizações. A década de 50 presenciou o marketing centrado no mercado de bens de consumo. A década de 60 apresentou a inclinação do marketing para o mercado empresarial. A década de 70 configurou-se mercadologicamente voltada ao mercado sem fins lucrativos. A década de 80 colocou os serviços no centro do cenário. A década de 90 fez emergir o marketing de relacionamento, que perdura até a atualidade como estratégia ainda não completamente explorada pelas empresas. (COBRA, 1992).

As variações no contexto histórico foram significativas, contudo, a competitividade sempre foi uma questão latente para as empresas. O movimento de transformações põe em voga a estratégia do relacional como fator de diferenciação. Lovelock e Wright (2006) argumentam que os serviços passam por uma evolução. Os padrões mercadológicos não mais seguem uma lógica linear, mas uma corrente de inovação e constante mudança. As barreiras à concorrência se esvaem, à medida que é propiciada a entrada de principiantes com perspectivas e operações iniciais distintas.

A diferenciação, neste novo cenário, não pode limitar-se ao manejo das ferramentas tradicionais do marketing. O produto, o preço, a promoção e a distribuição são atributos indispensáveis, todavia, a obtenção do destaque no mercado requer uma nova abordagem, calcada no relacionamento e constituída sistemicamente. Kotler e Keller (2006) defendem que para explorar uma

oportunidade de criação de valor para o cliente, a empresa precisa de competências relativas. A identificação de diferentes benefícios para os clientes é uma competência que deve partir da visão e das concepções dos próprios clientes, e isto somente pode ser concretizado se houver um relacionamento que propicie a troca de experiências entre a empresa e seus mercados.

A excelência mercadológica não se constitui na prioridade de oferecer o menor preço, ou a melhor qualidade, ou ainda o melhor conjunto de serviços, mas no entendimento acerca do que o cliente quer receber e do quanto este acredita ser justo pagar. O marketing de relacionamento se mostra importante neste contexto, pois prima pela comunicação constante entre empresa e consumidores. A premissa sistêmica da abordagem relacional propõe o direcionamento mercadológico como uma filosofia que deve permear toda a organização.

A administração de marketing deve ser ampliada para a administração empresarial voltada ao marketing. Segundo Gummesson (2005), as funções dos departamentos de marketing e de vendas não podem compor setores isolados, mas precisam permear a realidade de toda a organização, pois o resultado da instituição depende do emaranhado complexo organizacional composto pelos funcionários.

O marketing de relacionamento não pode ser reduzido à gestão do relacionamento com o cliente (CRM – *customer relationship management*), pois representa apenas um componente do arcabouço e não o resumo de sua concepção. O desenvolvimento e o aprimoramento da gestão do relacionamento com o cliente apóiam-se na coordenação das atividades através de uma base de banco de dados. McDonald et al (2001) destacam que o CRM encaixa-se como uma ferramenta do marketing de relacionamento por ser factível pela tecnologia da informação.

A tecnologia, frente ao abordado, não somente aproxima, mas também proporciona ferramentas para se engendrar a diferenciação. A possibilidade de segmentação se dimensiona com tamanho nível de especificação que, se este ferramental for bem utilizado, possibilita a customização. A customização define-se como o processo de fornecer e sustentar bens e serviços feitos sob medida

para os clientes, respeitando os desejos destes quanto à forma, ao tempo, ao lugar e ao preço cobrado. A customização visa atender o que o cliente deseja, no momento esperado pelo mesmo e com a percepção de um preço justo.(GORDON, 2001).

O conhecimento acerca do cliente engloba o entendimento de quem é, quais são suas necessidades e o quanto se dispõe a pagar pela satisfação de seus desejos. O marketing de relacionamento viabiliza esta ligação, ao passo que leva à inserção não somente da opinião do cliente na empresa, mas do cliente como elemento constituinte e ativo da estratégia organizacional.

O conceito de marketing de relacionamento se expande à medida que as instituições verificam que, além de conquistar, é importante e lucrativo manter os clientes. O acirramento da concorrência implica na busca de um crescente fator competitivo e, para tanto, a empresa precisa construir um relacionamento sólido e de longo prazo com sua carteira de clientes. McDonald et al (2001) explicam este novo paradigma como a difusão organizacional. A filosofia central é o foco no cliente e o arcabouço de sustentação constitui-se na manifestação tangível desta premissa por todos os envolvidos. Os autores destacam que a competição não é mais uma questão local ou regional, mas global, pois uma organização que ofereça o mesmo produto ou serviço pela Internet deixa de ser categorizada geograficamente, para ser encarada como concorrente direta.

O paradoxo se instala ao passo que concomitantemente as organizações devem almejar o diferencial competitivo e a cooperação. Peck et al (1999) caracterizam as novas formas emergentes de empresas como instituições focadas na colaboração mútua entre funcionários e entre parceiros. A reconfiguração argumentada pelos autores indica o fortalecimento de um negócio que tem sua essência calcada na competência dos processos.

O marketing de relacionamento concebe a atração de novos clientes somente como o primeiro passo na sucessão de mudanças, sendo a manutenção destes, o ponto crucial. Segundo esta abordagem, o marketing não deve iniciar e terminar pela conclusão de uma venda. O fundamental é aliar o fechamento do negócio com a continuidade pelo marketing de relacionamento.

A definição de marketing de relacionamento é ao mesmo tempo simples e ampla, pois se destina ao atendimento dos mercados, mas também se refere a utilização de uma extensa gama de técnicas e processos de marketing, de vendas e de comunicação. (STONE, WOODCOCK, 2002). Os autores ressaltam que o marketing de relacionamento visa identificar seus clientes de forma individualizada e nominal, bem como criar e nutrir um relacionamento entre estes e a empresa. A correta administração destes contatos acarreta benefícios tanto para a instituição, quanto para seus consumidores.

O marketing de relacionamento, todavia, não pode ser entendido somente como propulsor de desejos relativos ao mercado de clientes. Gummesson (2005) defende que o destaque é a colaboração de longa data, suportada por uma relação ganha-ganha. Para o autor a cooperação e a criação de valores mútuos são as principais diretrizes para o bom desenvolvimento do marketing de relacionamento, contudo, há que se observar a necessidade de todas as partes mostrarem-se ativas e responsáveis perante suas ações.

Faz-se necessário distinguir as ações organizacionais voltadas para o resultado em curto prazo do marketing transacional e as ações direcionadas para a fidelização dos clientes do marketing de relacionamento. Esta última abordagem orienta-se para o resultado no médio e longo prazo. (KOTLER e KELLER, 2006).

Peck et al (1999) reforçam a necessidade de se vislumbrar outros cinco mercados, além do mercado de clientes: o mercado de referência, o mercado de fornecedores, o mercado de recrutamento de funcionários, o mercado de influência e o mercado interno.

Os autores destacam que o mercado de referência pode ser um importante elo entre organização e consumidores. A indicação de uso devido a uma experiência anterior proporciona legitimidade à referência. As recomendações podem ser obtidas de distintas fontes, sendo a consulta a outros clientes um dos caminhos mais eficientes. Principalmente em se tratando de serviço, quando a intangibilidade está presente em todo o processo, o comentário de quem já usufruiu o serviço é relevante.

A satisfação, quando se trata de serviço, está associada a uma sensação emocional de curto prazo e a percepção acerca da qualidade deste serviço se atualiza com o constante reforço desta satisfação. Gummesson (2005) ressalta que os relacionamentos e os valores de serviço devem suplantar as prerrogativas burocráticas. A qualidade percebida, todavia, não é fruto somente da experiência, pode ser emoldurada conforme as recomendações de terceiros, dentre eles clientes e fornecedores. (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

O mercado de fornecedores figura neste contexto como uma alternativa para reunir competências diferentes e agregar competitividade a todos os envolvidos. A negociação pautada na obtenção do melhor negócio para somente um lado, em detrimento do êxito dos demais participantes, perde força ao passo que a propensão mercadológica acirra a concorrência e impulsiona as organizações a aliarem-se em busca da manutenção da competitividade. Esta formação não arregimenta somente aliados comerciais, mas parceiros de conhecimento. O relacionamento de longo prazo com os fornecedores acarreta inúmeros benefícios, dentre os quais destacam-se: aperfeiçoamento contínuo na qualidade do serviço; propensão a uma maior inovação no processo devido à cumplicidade com o fornecedor; possível redução do custo para o fornecimento do serviço em virtude da integração do fornecimento; maior capacidade de reação por manter-se em consonância com o processo como um todo. (PECK et al, 1999; MCDONALD et al, 2001).

A interligação de conhecimentos somente é possível quando a organização detém, em sua própria estrutura, o capital intelectual que lhe proporciona as competências centrais que lhe conferem competitividade. O mercado de recrutamento, frente a este fato, mostra-se relevante, pois é por meio da seleção dos melhores profissionais que a instituição pode alavancar a criatividade e a capacidade de inovação. Os autores pontuam que os valores da empresa devem ser internalizados e praticados por seus funcionários, proporcionando um adequado clima organizacional e a facilitação do cumprimento dos escopos corporativos. Cabe à empresa, portanto, atrair empregados que combinem com a imagem institucional pautada pelos valores da organização.

A percepção do público em relação à empresa, todavia, não se limita apenas ao que é refletido por seus funcionários, o mercado de influência inclui diversas pessoas físicas e jurídicas que podem impactar negativa ou positivamente sobre as atividades da empresa. Os acionistas, no caso de uma grande organização, são fundamentais. Os membros da comunidade financeira também são relevantes, pois podem exercer influência no segmento investidor. Existem diversas forças que atuam neste mercado, dentre estas podem ser citadas: os governos local e nacional, as entidades normalizadoras, as associações de consumidores, grupos de usuários e a comunidade local. (PECK et al, 1999)

O relacionamento com todas estas forças requer uma base organizacional sólida, que pode ser obtida mediante a colaboração entre marketing e recursos humanos. O mercado interno deve funcionar de forma integrada e focada. McDonald et al (2001) defendem que é necessária a consideração de dois aspectos. Primeiramente todos os funcionários devem compreender que cada empregado e cada departamento da instituição são, concomitantemente, um cliente interno e um fornecedor interno. Além deste entendimento, todos os funcionários devem trabalhar em sintonia, alinhados à missão, às estratégias e aos escopos da empresa. Este relacionamento tem como arcabouço desenvolver nos empregados uma consciência voltada à criação de valor para o cliente. (GRÖNROOS, 1995).

Este movimento tangencia o que se denomina endomarketing. O autor argumenta que esta concepção deve funcionar como um processo sistêmico para que possa integrar funções diferentes dentro da organização. A realização desta sinergia acarreta duas situações. Primeiro proporciona aos empregados a vivência e a compreensão a respeito do negócio e da sua implicação em relação ao cliente. Segundo, favorece o direcionamento do foco dos funcionários para os consumidores, interligando a realização do serviço à consciência de quem vai utilizá-lo.

O mercado interno é composto pelos funcionários da organização e a importância deste âmbito está no fato de que se estes integrantes não

apresentarem uma conduta voltada à satisfação e ao encantamento do cliente, a empresa como órgão subjetivo não conseguirá fazê-lo. A organização é composta e representada por pessoas e são estas pessoas as peças-chave para a concretização de qualquer relacionamento. O conhecimento que antes era articulado somente entre a gerência, na atual conjuntura, deve permear toda a organização, disseminando-se e proporcionando a multiplicação das capacidades e das competências da empresa. Gordon (2001) afirma que grande parte dos indivíduos que trabalha numa empresa voltada ao marketing de relacionamento deveria deixar de ser perito funcional para se tornar responsável por processos em categorias específicas de relacionamento.

O incremento do relacionamento não é algo que pode ser viabilizado instantaneamente, pois demanda tempo para o amadurecimento das perspectivas das partes envolvidas. Levitt (1990) refuta a veracidade da lei econômica da oferta e da demanda, pois justifica que esta premissa pouco dimensiona o valor do tempo e ignora a relevância das interações humanas. Para o autor, é a participação e a comunicação entre os indivíduos que determina a prevalência da efetividade organizacional.

A valorização do relacionamento, contudo, não pode ser encarada como um processo simples, de respostas imediatas de vendas, nem de resultado em curto prazo. O entrave mais significativo, sob este aspecto, é a constituição da invasão de privacidade, calcada na insensibilidade e na generalização de estratégias intituladas equivocadamente como marketing de relacionamento.

Diariamente os indivíduos recebem correspondências de empresas que se auto-denominam direcionadas às necessidades dos clientes, todavia, o que são observadas são atitudes e ações caracterizadas somente para o incremento das vendas e não para a adequação e para a satisfação das reais necessidades dos consumidores. Fournier et al (1998) defende que o advento do marketing de relacionamento deve estar suportado pela verdadeira aproximação entre empresa e mercados, pois do contrário, as ações de estreitamento de relações podem encaminhar à interação negativa.

A observação destas perspectivas, todavia, não é uma tarefa fácil. A organização precisa adotar uma abordagem sistêmica, pois o marketing de relacionamento não se restringe à interação com o cliente, mas à aproximação com todos os mercados envolvidos no processo corporativo. D'Angelo et al (2006) corroboram esta dificuldade. Os autores realizaram uma pesquisa junto a grandes empresas brasileiras que se consideram replicadoras e atuantes do marketing de relacionamento, contudo, o resultado da análise sinalizou que a teoria ainda não está sendo empiricamente concretizada, pois estas organizações ainda não conseguem fazer e viver a plenitude do marketing de relacionamento.

O entendimento da valorização e do gerenciamento dos relacionamentos implica na utilização do conhecimento como ativo corporativo. A organização voltada à aprendizagem dissemina o conhecimento por toda a sua estrutura.

A efetivação do marketing de relacionamento depende da aplicação das cinco disciplinas de Senge (2002) por todos os empregados. A criatividade para diagnosticar os anseios dos mercados e satisfazê-los tem relação com o domínio pessoal dos trabalhadores envolvidos e com a capacidade dos mesmos de refletir sobre seus modelos mentais. A aplicação da inovação como diferencial no relacionamento também se apresenta como resultado do trabalho conjunto: objetivo comum e aprendizagem em equipe. A reunião destes atributos e da perspectiva holística se apóiam no pensamento sistêmico, pois é somente por meio do enlace deste, que a organização pode se compreender como atuante e participante do processo junto a seus mercados.

Transpostas estas considerações, observa-se que o estudo das estratégias de marketing de relacionamento não envolve somente um grupo de ferramentas mercadológicas, mas o entendimento e a investigação de diferentes aspectos organizacionais.

O tema está envolvido por fatores relativos à qualidade dos serviços; à participação da tecnologia no aprimoramento corporativo para a customização; ao incentivo da criatividade e da inovação para um melhor manejo do conhecimento; ao valor mercadológico não somente de atrair, mas principalmente de reter clientes. Estas questões demonstram o quanto a abordagem do marketing

modificou-se, pois, no cenário que se apresenta, não basta ao profissional de marketing estar atento ao mercado, todos os trabalhadores devem apresentar engajamento nas temáticas e nas estratégias mercadológicas adotadas pela empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

O interesse pelo referido tema surgiu de uma pesquisa bibliográfica sobre as distintas teorias de marketing de relacionamento. Primeiramente o interesse se acentuou devido a nova abordagem proposta por Peck et al. (1999). Esta abordagem original propôs um alargamento da visão de abrangência do tema. A referida interpretação colocou o marketing de relacionamento não somente como uma teoria derivada do apanhado mercadológico, mas como o elo entre todas as armações que envolvem as estruturas organizacionais. O entendimento da influência dos seis mercados promove a interação holística sobre as distintas forças que agem no âmbito empresarial. A escassez de trabalhos sobre marketing de relacionamento, segundo esta concepção mais ampla, impulsionou o anseio de colaborar para a potencialização do conhecimento neste campo.

A presente pesquisa é relevante em função de sua contribuição para um olhar crítico e reflexivo acerca do marketing de relacionamento, que geralmente é encarado como sinônimo de ações relativas ao cliente externo, todavia, a abordagem sugerida por Peck et al (1999) traz à superfície a essência de todo aspecto corporativo: o relacionamento com as diferentes facetas ambientais, os mercados.

Aliado ao afã acadêmico, outro fator pesou na seleção do tema, pois a pesquisadora vivenciou a rotina de uma locadora de filmes por dois anos o que lhe proporcionou ensinamentos acerca dos entraves e particularidades do setor. A saturação deste mercado acirra a busca pela competitividade, pois o público que aluga filmes não se altera significativamente, todavia o número de locadoras aumenta em virtude da reduzida quantidade de barreiras à entrada de novos estabelecimentos. A intenção de retornar ao trabalho prático junto ao segmento de serviços impulsionou a realização da atual pesquisa.

O segmento de locação de filmes cresce em importância à medida que representa em muitos municípios brasileiros a única opção de lazer. Recente pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2005), mostra que a existência de videolocadoras é maior do que a de livrarias e lojas de discos,

mesmo entre os municípios com mais de 10 mil habitantes. O serviço de locação de filmes, todavia, se encontra numa encruzilhada, pois o mercado apresenta-se saturado e o preço das cópias inviabiliza a sobrevivência dos pequenos empreendimentos.

O setor de videolocação passou por uma significativa transição durante os últimos 10 anos com a transposição de mídia do VHS (Video Home System, popularizada como fita de vídeo) para o DVD (Digital Vídeo Disc). Tal como os demais setores econômicos, também o segmento de locação de filmes mostra-se susceptível às transformações tecnológicas. Atualmente há a perspectiva de mudança de mídia do DVD para os discos com tecnologia Blue Ray ou HD-DVD, que trazem uma maior capacidade de armazenamento do que o DVD. Estas novas mídias, por outro lado, podem ser alternativas de repressão à pirataria, pois com a quantidade de informações armazenadas torna-se inviável, pelo menos com os recursos presentes, a cópia pela rede de computadores.

Além das novas formas de aluguel ou de compras de filmes, as videolocadoras ainda sofrem com as possíveis mudanças nos preços das cópias, pois há uma tendência para a redução do preço dos filmes, em virtude da replicação fraudulenta destes. Esta diminuição do preço implicaria no incentivo ao consumidor adquirir os filmes e não mais assisti-los mediante locação na videolocadora.

Os fatos relacionados reforçam, portanto, o quanto é importante a inserção de uma nova mídia, pois no duelo de forças quem sai em desvantagem é o proprietário da pequena videolocadora. A existência de cópias piratas acarreta prejuízos para todos os envolvidos.

O Jornal Folha On Line (2006) apresenta uma pesquisa realizada em 28 países pela Motion Pictures Association, que contabiliza um prejuízo de mais de seis bilhões de dólares para os estúdios de Hollywood, somente no ano de 2005, em decorrência da pirataria de filmes. O Brasil figura na lista, sendo responsável por uma parcela de duzentos e vinte e sete milhões de reais, principalmente em função da reprodução e venda de DVDs piratas.

A pirataria de filmes prejudica a videolocadora, mas a intenção de redução do preço dos filmes também. A alternativa que contempla uma solução para ambos os lados é a disseminação de uma tecnologia que impeça, ou pelo menos dificulte, a cópia pela Internet. A revista *Jornal do Vídeo* (2006) publicou uma matéria que reforça as novas perspectivas das empresas do setor. A Warner do Brasil, instituição de filmes, que antes apostava numa estratégia de liberação de lançamentos com preço reduzido para as lojas de departamento e para as videolocadoras concomitantemente, sinaliza o retorno ao lançamento primeiro para as locadoras, com preço cheio. Sob este enfoque há a aplicação de uma janela de sessenta dias para lançar o mesmo produto para os estabelecimentos de venda direta ao consumidor, a chamada venda *sell-thru*.

Os fatores descritos são decisivos para esta pesquisa porque mostram a vulnerabilidade do setor. Cabe neste contexto, a necessidade de uma diferenciação organizacional pautada no relacionamento com os mercados. As locadoras de bairro apresentam, conforme os aspectos dimensionados, grande potencial de diferencial competitivo, pois se apresentam em contato direto com o cliente e, portanto, podem identificar com maior precisão os desejos dos mesmos. A possibilidade de uma maior flexibilidade pode ser potencializada pela utilização da criatividade no manejo das relações com os clientes internos e externos e com os fornecedores.

Esta pesquisa focaliza os mercados de clientes internos, clientes externos e fornecedores. É necessário destacar, contudo, que este fato não sugere que os demais mercados, de referência, de recomendação, de recrutamento e de influência, devem ser desconsiderados. A abrangência do estudo seria inviável, devido ao tempo de execução, se os demais âmbitos também fossem contemplados.

Os serviços, vigorosos de aspectos intangíveis, devem perseguir as premissas da qualidade, contudo, esta qualidade não é aquela que segue somente as especificações padronizadas, mas aquela que se molda ao que é esperado pelo cliente. Grönroos (1995) defende seis critérios a serem avaliados para a boa qualidade percebida dos serviços: o profissionalismo e as habilidades;

as atitudes e o comportamento; a facilidade de acesso e a flexibilidade, a confiabilidade e a honestidade; a recuperação; a reputação e a credibilidade.

O profissionalismo e as habilidades requeridas referem-se à confiança do cliente em dispor da empresa dos sistemas operacionais, dos recursos físicos e do conhecimento necessário para que a solução procurada seja efetivada. Esta dimensão está relacionada ao resultado obtido com o serviço.

As atitudes e o comportamento desejados pelo cliente estão relacionados à presteza dos funcionários, por isso os empregados devem estar impregnados de cultura organizacional voltada ao cliente. Não basta que o serviço seja executado de forma profissional, mas que encante o cliente a medida que se adequa a suas reais necessidades e anseios.

Os consumidores devem perceber que o serviço prestado pelo varejo molda suas operações, sua equipe de trabalho e seus sistemas organizacionais às demandas dos clientes. O melhor preço e a melhor qualidade nem sempre são considerados as soluções mais desejadas pelos mercados. A flexibilidade possibilita a adequação do serviço àquilo que é realmente valorizado pelo usuário.

A confiança do cliente na empresa também é fundamental, pois se algo ocorrer fora do esquema previsto, o consumidor deve se sentir guarnecido de atenção e de senso de responsabilidade organizacional para lhe solucionar o incidente. Os interesses dos clientes devem formar um único conjunto com os interesses da empresa, para tanto o público deve considerar esta instituição honesta, pois é a crença nesta honestidade que vai possibilitar a formação da parceria. A recuperação se enquadra neste contexto, tendo em vista que, se ocorrer um imprevisto, são as ações corretivas que contarão para a percepção do cliente em relação à empresa.

A realização dos demais critérios com eficácia e eficiência possibilitam a construção da credibilidade e da reputação, portanto, não se pode focar em somente um dos critérios sugeridos, mas na comunhão e na interligação dos mesmos. A competitividade forma-se pela sustentabilidade dos aspectos essenciais da organização e o relacionamento com os mercados é, atualmente, uma alternativa para a distinção das empresas prestadoras de serviços.

A necessidade de competitividade do setor de videolocação não é somente uma preocupação calcada nas prerrogativas empresariais de lucro, mas também no impacto quanto a sua participação econômica. O presente estudo soma-se aos esforços das distribuidoras de filmes e de órgão regulamentadores para a melhoria do resultado do segmento de serviços na região de Florianópolis, pois traz uma perspectiva acerca de ações mercadológicas do marketing de relacionamento que podem oferecer o diferencial para o segmento. Sabendo-se que a maioria das empresas de locação de filmes se enquadra no plano de micro ou pequena empresa, observa-se a lógica de atenção ao passo que, segundo SEBRAE (2004), 59,9% das empresas desta qualificação fecham com até quatro anos de vida.

A importância da participação econômica das micro e pequenas empresas no Brasil é ressaltada na pesquisa do IBGE (2003) que denota 22,3% de contribuição destas empresas na receita do setor de comércio e serviços. Firma-se a relevância ainda pois houve um crescimento da participação desta categoria de organizações no percentual de pessoal ocupado de 47% em 1994 para 60,8% em 2001.

O panorama industrial brasileiro vem cedendo espaço para a realidade do conhecimento e adequação às mudanças nas concepções de mercado são os pilares para que uma empresa se sintonize ao novo ritmo. Kotler e Keller (2006) defendem algumas modificações significativas do marketing.

Os autores argumentam que o marketing não pode ser mais um conjunto de ferramentas executado pelo setor de marketing da empresa, o marketing para a organização deve ser uma filosofia a ser seguida e compartilhada por todos os envolvidos. A instituição não pode mais ser organizada por unidades de produtos, mas por segmentos de clientes, pois são estes que devem reinar nas diretrizes corporativas.

Frente a estas perspectivas, o fazer tudo já não é mais lucrativo, terceirizar o possível e reter as competências essenciais para o negócio são as leis. A máxima que prega a utilização de muitos fornecedores dá espaço ao trabalho em sistema de parcerias, sendo a cadeia mais integrada e sinérgica para o resultado.

A transposição da ênfase nos aspectos tangíveis para os fatores intangíveis compactua o novo cenário dimensionado pelos autores.

A adoção de ações de relacionamento pelo segmento de serviços pode ser uma das alternativas às imposições globais de concorrência. A obtenção e a manutenção da diferenciação aparecem neste contexto como alternativas para a consolidação da competitividade. A superação dos concorrentes pode estar no relacionamento entre empresa e seus mercados. O marketing de relacionamento, segundo esta premissa, apresenta-se como uma opção estratégica.

A adoção de ações de marketing de relacionamento pelas videolocadoras pode ser uma das poucas alternativas às imposições dos aparatos tecnológicos e, é por meio destas, que as pequenas empresas podem refutar o subjugo às grandes corporações.

Frente a uma realidade onde domina a impessoalidade, surge o respeito e o atendimento personalizado aos mercados. Crawford e Mathews (2002) argumentam que os atuais consumidores buscam mais do que mercadorias e serviços na relação de compra, procuram também valores humanos e, é por meio destes valores humanos, que as empresas conseguirão extrema diferenciação, criação de marcas e construção de lealdade.

A efetivação dos valores humanos se constitui pela arregimentação do marketing de relacionamento, de forma a promover à micro e pequena empresa um caminho estratégico para diferenciar-se num mercado competitivo. Este estudo sugere um novo olhar para os gestores de organizações de serviço, uma perspectiva diferente que pode impulsionar o crescimento. O problema deste estudo, segundo estas premissas, mostra-se mais como uma oportunidade a ser explorada por sustentar-se na seguinte indagação: Quais são as ações de marketing de relacionamento implementadas pelas empresas do segmento de serviços de videolocação da Grande Florianópolis?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 – Objetivo Geral

Analisar comparativamente as ações de marketing de relacionamento implementadas pelas empresas do segmento de serviços de videolocação da Grande Florianópolis com base nas percepções dos mercados de consumidores, de clientes internos e de fornecedores.

### 1.3.2 - Objetivos Específicos

- Descrever a forma de operação das empresas foco do estudo, identificando todos os processos que representem relacionamento com os mercados de clientes externos, clientes internos e fornecedores;

- Identificar as ações de relacionamento que tenham como escopo a captação e a fidelização de clientes;

- Relacionar as ações identificadas com a base teórica de marketing de relacionamento para os mercados de clientes externos, clientes internos e de fornecedores apresentada por Peck et al (1999);

- Identificar os impactos das ações utilizadas de acordo com a percepção dos gestores;

- Confrontar as percepções dos gestores, dos funcionários e dos clientes externos frente os pressupostos conceituais dos mercados de clientes internos e mercado de consumidores apontados por PECK et al (1999) e Gummesson (2005).

## 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A concepção desta pesquisa consolidou-se como uma forma de aprofundar os conhecimentos de marketing, concomitantemente ao interesse profissional da pesquisadora e, sob esta ótica, entende-se que o estudo caracteriza uma

pesquisa básica, conforme determina Mattar (1993). A primeira etapa realizada foi uma pesquisa exploratória de cunho bibliográfico, de forma a respaldar as demais etapas consolidadas. A investigação em dados secundários fez transparecer as lacunas que permitem espaço para desenvolvimento teórico e empírico.

A abordagem do estudo segue tanto a premissa quantitativa, quanto a qualitativa. A força de vendas participa do levantamento de dados, mediante o preenchimento de questionário. Junto aos gestores de cada estabelecimento e aos fornecedores das mesmas é realizado um levantamento de dados, por aplicação de entrevistas em profundidade semi-estruturadas, atestando o caráter qualitativo da pesquisa.

A amostra das instituições pesquisadas segue o critério de relevância de relacionamento com o cliente indicado pelos fornecedores de filmes, de maior compra média mensal, de quantidade de filmes no acervo e de preço da locação do filme lançamento. Mattar (1993) reforça que este tipo de amostra é satisfatório se for articulado estrategicamente às necessidades da pesquisa. Optou-se em considerar no estudo os seis estabelecimentos que foram contemplados por pelo menos dois representantes de filmes como exemplos de relacionamento com o cliente e que dispuseram-se a participar da pesquisa disponibilizando as informações necessárias. Sob a luz desta direção, foram considerados como amostra todos os funcionários e um gestor de cada loja, bem como sessenta e sete clientes de cada videolocadora.

Como referência do problema de pesquisa, determinadas variáveis foram consideradas para a efetivação do estudo: as ações de marketing de relacionamento utilizadas pelas lojas de videolocação, segundo a percepção dos funcionários, dos gestores de cada loja e dos clientes externos; a percepção dos elementos mencionados quanto ao resultado destas ações.

## 1.5 DELIMITAÇÕES

O esclarecimento acerca dos limites a que se propõe a pesquisa é importante porque resguarda o foco do estudo a seus objetivos. A dissertação não intenciona abranger a elaboração de técnicas operacionais para a conquista, nem para a manutenção de clientes, mas a identificação e descrição dos aspectos relacionais e dos pontos de interação entre os envolvidos.

A aferição quantitativa dos resultados das ações utilizadas pelas organizações também não se fundamenta como arcabouço do trabalho, sendo dimensionada somente a possibilidade de realização e também a possibilidade de obtenção de resultado. O marketing de relacionamento envolve conhecimento, portanto, este não tem como ser enquadrado nos paradigmas industriais de resultado imediato, ao contrário, propõe-se a transpor horizontes e proporcionar resultados mais duradouros e mais lucrativos, porém sob o julgo do médio-longo prazo.

A pesquisa também não pretende apresentar um estudo comparativo entre a interpretação dos mercados antes e depois da aplicação das estratégias, portanto, a pesquisa é norteadada pela percepção dos envolvidos: fornecedores, funcionários, gestores e clientes externos.

Apesar da pesquisa constituir-se como descritiva, não objetiva propor uma generalização, pois diferentes empresas assumem realidades distintas no mercado, portanto, deve haver em todas as ocasiões a preocupação com a adequação da conclusão às peculiaridades das organizações.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O início do trabalho discorre sobre o tema da pesquisa, os aspectos que motivaram a sua execução, o objetivo geral e os objetivos específicos e, de maneira sucinta, a descrição dos procedimentos metodológicos e das delimitações da dissertação.

Posteriormente são relacionados no item “Referencial Teórico” os conceitos, as definições e o arcabouço teórico que respaldam o estudo. Após o panorama teórico, são descritos detalhadamente os procedimentos metodológicos que nortearam a execução da pesquisa na prática.

Por meio dos procedimentos listados, chegou-se a determinados resultados, que são, então, apresentados. Após a análise dos resultados, têm-se as conclusões do estudo.

O referencial teórico explana acerca das origens do marketing de relacionamento, de que maneira se distingue do marketing tradicional e seus meandros como essência e não como ferramenta. Os seis mercados de Peck et al (1999), bem como os 30Rs de Gummesson (2005) orientam o traçado teórico.

A metodologia neste cenário propôs-se a esclarecer os direcionamentos da pesquisa, tendo em vista o casamento entre a abordagem quantitativa e qualitativa. A obtenção e o tratamento dos dados são explicitados.

Após a metodologia, figuram os resultados da pesquisa empírica. Primeiramente são explanados os resultados de cada empresa componente da amostra para que num segundo momento sejam confrontados os resultados gerais do mercado externo, mercado interno e mercado de fornecedores, conforme os meandros sugeridos pelos tipos de relacionamento discriminados por Gummesson (2005).

O encerramento do trabalho conta com as conclusões e as recomendações relativas à pesquisa. Neste item, os objetivos são descortinados e a explicação acerca do alcance de cada um é dimensionada. As recomendações para futuras pesquisas também se mostram presentes ao passo que a abrangência deste estudo não contempla todos os mercados de Peck et al (1999). As referências bibliográficas que nortearam a corrente teórica da pesquisa, os apêndices e os anexos fecham o documento.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

O marketing apresenta-se como um tema bastante discutido, todavia, aspectos básicos de sua essência se mostram ainda não completamente esclarecidos. Tendo como escopo a facilitação do entendimento do conteúdo e o manejo da pesquisa, foram selecionados os conceitos e as concepções de alguns autores que são pontuais para o discernimento dos capítulos posteriores.

A compreensão acerca do que se constitui o marketing e de como sofre alterações figura como o ponto de partida. Sobrepondo-se em importância, esclarecem-se os tópicos relevantes para a pesquisa no que tange ao tema marketing de relacionamento. Sob esta abordagem, discerne-se acerca da origem, das capacidades essenciais e dos seis mercados que norteiam as relações mercadológicas. Finalizando este capítulo, encontra-se a contextualização do segmento de videolocação, atribuindo-lhe o ponto fundamental que é seu foco na oferta de serviço.

A consideração a respeito das teorias relativas ao tema abordado contempla um melhor direcionamento do trabalho, pois a concatenação entre as reflexões teóricas e a prática favorece o desenvolvimento do pensamento crítico.

### **2.1 MARKETING**

As organizações sempre precisaram apresentar competitividade para sobreviver ou despontar no mercado, e encontram também no marketing atributos de diferenciação. As perspectivas competitivas, todavia, sofreram evoluções, pois os contextos, histórico, social, econômico e político, modificaram-se significativamente nas últimas décadas. Os cenários mercadológicos se adequam ao que é incitado pela realidade. O meio e a reflexão do homem acerca deste meio alteram as verdades construídas.

A definição de marketing também corrobora as transformações à medida que sofre distintas interposições. Cobra (2003) destaca que a administração

orientou-se mercadologicamente, segundo três princípios: produção, produto, venda e consumidor.

A era da produção, segundo o autor, foi estimulada pela fase da produção especulativa. A Revolução Industrial mostrou seus efeitos, à medida que, na segunda metade do século XIX, principiou-se a produção seriada e massiva de produtos. A utilização de máquinas e equipamentos proporcionou a ascensão de um sistema ostensivo que reduzia custos a partir do incremento da demanda de bens. Kotler e Keller (2006) enfatizam que esta abordagem subentende que os consumidores dão preferência a produtos disponíveis facilmente e com baixo custo. De 1850 até o início do século XX perdura a fase da produção, quando então nasce a era do produto. (COBRA, 2003).

A orientação para o produto posiciona o foco mercadológico para a mercadoria, desviando o olhar, antes direcionado para a fabricação. A preocupação fundamental neste período era o alcance da melhor qualidade, desempenho e concepção para o produto. O contínuo desenvolvimento da mercadoria, todavia, ocasionou o que o autor denomina de miopia em marketing.

A miopia em marketing se configurou ao passo que as necessidades do mercado foram desconsideradas e houve um redirecionamento central para o interior da organização. Kotler e Keller (2006) complementam que a comercialização de um produto não depende apenas das características e da qualidade da mercadoria, mas também de outros fatores como preço estabelecido, distribuição, promoção e estratégia de venda.

Após a fase da orientação à produção e ao produto, prevaleceu a era da venda. Cobra (2003) enfatiza que neste íterim a identificação das necessidades dos compradores e consumidores ainda não era considerada como fundamental para o desenvolvimento corporativo das empresas. A venda constituía-se como a principal preocupação das organizações, sendo o marketing, sob esta perspectiva, somente uma função complementar do escopo de vendas.

Kotler e Keller (2006) indicam que esta fase orienta as organizações a venderem o que fabricam e não a fabricarem o que o consumidor, de fato, deseja consumir. Os autores ressaltam que há riscos quando se aplica este tipo de

concepção. Sob este enfoque, pressupõe-se que o cliente, persuadido a comprar um produto, gostará do mesmo, e se assim não acontecer, não reclamará solicitando devolução, não falará mal da mercadoria, nem se queixará para um órgão de defesa do consumidor.

A ineficiência do mercado em absorver as quantidades adicionais de produtos, gerados pela economia de escala de produção, e a redução do resultado do esforço de vendas ocasionaram o surgimento da preocupação com o consumidor. Kotler e Keller (2006) definem esta fase como orientação de marketing. Os autores articulam que esta perspectiva abandona a premissa de fazer e vender e passa a adotar o preceito de sentir e avaliar o que o consumidor deseja.

Cobra (2003, p.33) reforça o dimensionado pelos referidos autores ao passo que afirma ser preciso “descobrir o que o consumidor quer, e a partir daí orientar uma produção mais racionalizada”. O enfoque estabelecido centra-se no reconhecimento das necessidades dos consumidores.

A investigação e a valorização dos reais desejos dos compradores são aspectos importantes, todavia, verificou-se que somente estes fatores não são suficientemente eficazes, pois há que se estabelecer inter-relações entre os distintos âmbitos envolvidos na dinâmica organizacional. O marketing, que antes era um conjunto de ferramentas aplicado somente pelos profissionais da área mercadológica, passou então, a necessitar de uma evolução em seu próprio conceito. As transformações reorientaram o foco do marketing.

### **2.1.1 Marketing versus Crescimento**

As tendências relativas ao âmbito econômico, segundo Richers (2000), são provenientes de megatendências geradas pela informatização. O marketing sofre influência de modificações significativas. O autor engloba este conjunto de transformações em sete vertentes.

A primeira solidifica o poder a favor dos consumidores. O que outrora fora responsabilidade e incumbência somente das empresas, passa a tomar

proporções participativas à medida que o cliente torna-se mais exigente em termos de qualidade e preço. Las Casas (1997) reforça este viés ao passo que afirma a necessidade do empresário adaptar a condução de seu negócio em função do prescrito pelo consumidor. O autor atribui esta tendência ao advento da qualidade total, pois foi por meio da divulgação dos conceitos desta que a qualidade passou a ser avaliada conforme a percepção do cliente.

A segunda tendência é representada pelo surgimento de novos canais que provocam uma mudança de mentalidade no manejo das marcas e das vendas. A comercialização pela Internet, o auto-serviço nas lojas e a valorização do relacionamento para o alcance da fidelidade figuram como alguns desafios a serem enfrentados.

A intensificação da concorrência em todas as dimensões, bem como a aceleração do ritmo dos negócios, apresentam-se como a terceira e a quarta megatendências. A velocidade exigida para a tomada de decisão corporativa incorpora o frenesi das distintas formas de comunicação, conseqüentemente o sucesso organizacional se atrela a capacidade da empresa conciliar crescimento, a quinta megatendência, com a sustentabilidade pela criação e agregação de valor, a sexta megatendência.

A sétima vertente defendida por Richers (2000) põe em voga o conhecimento. O autor sintetiza que este se apresenta como um ativo estratégico. Sob esta premissa, a valorização dos funcionários da empresa não somente representa uma redução de custos no que tange a treinamento, mas também à retenção de talentos em virtude do capital intelectual em jogo. Las Casas (1997) postula que sem um marketing interno que viabilize o afloramento da motivação dos empregados, dificilmente uma organização atingirá os escopos propostos com excelência.

As organizações que buscam o potencial competitivo concebem este fator como dependente do crescimento. Kotler (2000) pondera, contudo, que a ânsia pelo crescimento não pode corresponder a um objetivo em si mesmo, mas a um intuito de desenvolvimento fundamentado pelo marketing. O autor esclarece que a fixação pelo crescimento como fim único fomenta somente o aumento em curto

prazo das vendas e a dispersão de foco do público-alvo, o que tende a ampliar em demasia o mercado de atuação e corroer a imagem da empresa, diluindo, desta forma, seus recursos.

Dois enganos surgem quando não há uma conexão de dependência entre marketing e crescimento. O primeiro constitui-se por conceber o marketing como sinônimo de vendas. É fato que o marketing abrange o processo de venda, afirma o autor, todavia, não pode ser reduzido a este. Cabe ao marketing tornar visíveis necessidades não satisfeitas e oferecer soluções para as mesmas, portanto, entendê-lo somente como vendas é minimizá-lo aos procedimentos realizados apenas após a fabricação de um produto.

### **2.1.2 Marketing versus Departamentalização**

Outra discrepância é limitar o marketing a apenas um departamento na organização. Kotler (2000) argumenta que se todos os esforços de marketing se concentrarem unicamente no departamento que o intitula, a empresa está fadada ao insucesso. É importante que todos os funcionários estejam conscientes de que realizam suas tarefas orientados por um objetivo comum: o cliente.

A prerrogativa de progresso organizacional calcada no marketing, segundo o autor, estabelece que este crescimento deve privilegiar o caminho da identificação, avaliação e seleção das oportunidades de mercado para alcançar estratégias que possibilitem proeminência da empresa frente à percepção de seus atuais e potenciais clientes. Richers (2000, p.5) define marketing, sob uma ótica operacional, como “a intenção de entender e atender o mercado”. Este crescimento viabilizado pelo marketing está atrelado à capacidade de todos os departamentos direcionarem-se pela conquista da preferência do consumidor.

Duas finalidades devem ser consideradas na abordagem das funções mercadológicas: a identificação de nichos ou oportunidades de demanda ainda não satisfeitas pela empresa e por sua concorrência e a conquista e preenchimento destes nichos com reduzidos recursos e custos operacionais.

Segundo Richers (2000), esta tarefa dupla de descobrir e satisfazer os anseios do consumidor é o fundamento do êxito em marketing.

O desenvolvimento de trocas é defendido por Churchill e Peter (2000) como a essência do marketing. Para estes o processo de compra e venda é uma via de mão dupla, o receptor ou cliente e o fornecedor do produto ou serviço, a empresa. A eficácia da transação, sob esta perspectiva, depende da satisfação de ambos os lados, do benefício recebido pelo cliente e da lucratividade da organização.

### **2.1.3 Definições de Marketing**

Os autores complementam o conceito de marketing por meio da definição da Associação Americana de Marketing como sendo “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. (apud CHURCHILL, PETER, 2000, p. 4).

O marketing se baliza pela identificação e pelo atendimento das necessidades humanas e sociais. Kotler e Keller (2006) sintetizam o marketing como a forma de suprir as necessidades lucrativamente.

Grönroos (1995) amplia esta abordagem ao passo que o conceitua como um estado de espírito ou uma filosofia que deve reger toda a empresa, não como um setor isolado, mas como uma orientação que permeia todos os meandros organizacionais. Para Ambrósio e Siqueira (2002), o marketing também se reverbera como um preceito empresarial que envolve toda a empresa e busca gerar retorno para a instituição através da facilitação da felicidade dos stakeholders, promovendo assim, a construção de valor para o consumidor.

A troca, a satisfação das necessidades e desejos do cliente, bem como o alcance dos objetivos organizacionais e a consideração do ambiente de atuação, são algumas variáveis compiladas na definição de marketing sugerida por Las Casas (1997, p. 26).

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para todas a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando

sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

A função do marketing, segundo o autor, fundamenta-se por compreender o mercado através da realização de pesquisas de mercado e pela análise da segmentação. A seqüência deste papel é o planejamento, a execução e o controle de programas de marketing.

O oferecimento da satisfação da necessidade do cliente depende da anterior predileção do consumidor e esta escolha relaciona-se com as diretrizes propostas pela organização para lidar com o mercado. Kotler (2000) divide esta resolução em três alternativas: marketing de massa, marketing de segmentos, marketing para o cliente.

#### **2.1.4 Marketing de Massa versus Marketing de Segmento**

O marketing de massa, segundo o autor, corresponde ao manejo do mercado por meio do oferecimento de um produto ou serviço padronizado. A distinção da instituição por esta tática depende do poder de persuasão da mesma frente a seu mercado, ou seja, a empresa necessita de grande capacidade de barganha junto a fornecedores e parceiros para que consiga sustentar um crescimento sem ser engolida pela concorrência.

O marketing de massa pode ser uma alternativa quando o que está em jogo é a amplitude de abrangência. Gummesson (2005) ressalta que a manutenção do relacionamento com o cliente pode se tornar complexa quando existe uma quantidade muito expressiva dos mesmos. O autor pondera, porém, que o marketing massivo trata o consumidor como um elemento anônimo. As comunicações indiretas, impessoais e unidirecionais pode comprometer a essência da comunicação, que é a constituição de uma via de duas mãos.

O marketing de segmentos, por sua vez, tende a concentrar esforços para a projeção de produtos e serviços direcionados a um ou mais segmentos específicos de um mercado. Sob esta base, floresce o marketing para clientes como uma especificação ainda mais profunda. O marketing para clientes é

“praticado por empresas que se concentram em cada cliente individual, adaptando a ele seus produtos ou serviços e sua comunicação”. (KOTLER, 2000, p. 39).

O autor ressalta que o marketing tomou novas configurações após a Revolução Industrial. A primeira grande evolução se deu pelo início da produção em massa. Esta etapa possibilitou a redução do preço dos produtos em função da padronização, antes somente produzidos sob medida para um cliente específico. Kotler (2000) e Las Casas (1997) ponderam, contudo, que com o advento do computador, do marketing de banco de dados e das fábricas flexíveis, observou-se uma redução nos custos relativos ao oferecimento de comunicações customizadas.

Esta reflexão caracteriza a possibilidade das empresas disponibilizarem produtos e serviços mais adequados a determinados grupos de clientes. É o ressurgimento do marketing customizado “uma forma de marketing não dominante, porém cada vez mais difundida e promissora”. (KOTLER, 2000, p. 46). Este tópico é mais profundamente discutido quando se aborda o marketing de relacionamento, tendo em vista sua inter-relação.

### **2.1.5 Marketing Holístico**

As distintas formas de comunicação da empresa com seu público-alvo seguem as prerrogativas referentes à orientação de marketing proposta pela organização. Kotler e Keller (2006) defendem que é desejável a orientação para o marketing holístico e reforçam que a eficácia está pautada na sinergia de quatro dimensões: marketing interno, marketing integrado, marketing socialmente responsável e marketing de relacionamento.

O marketing interno figura, sob este prisma, como o veículo que pode, concomitantemente, conduzir o reconhecimento e exacerbar o entusiasmo dos funcionários acerca da causa da empresa. Pride e Ferrel (2000) atribuem grande força de influência à força de vendas. Os autores justificam que esta casta de empregados precisa ser gerenciada adequadamente, pois representa a chave para o sucesso comercial da instituição. A ética e a imagem demonstrada pelos

vendedores, bem como a maneira como estes são tratados pela empresa, apresentam-se como elementos que compõem a percepção do consumidor.

O marketing integrado, por sua vez, destaca a necessária sinergia e congruência entre os elementos do composto de marketing: preço, produto, promoção e praça. Kotler e Keller (2006) argumentam que as estratégias, táticas e ações relativas a cada tópico precisam ser viabilizadas pelos outros três elementos, de forma a proporcionar o funcionamento de um conjunto atrelado.

O marketing socialmente responsável também se direciona por uma visão sistêmica do que afeta e do que influencia o marketing. Os autores reforçam que as causas e os efeitos do marketing não se restringem ao âmbito da empresa e seus clientes, mas que abrange os interesses da sociedade como um todo. A proposta fundamenta-se na preocupação da organização acerca dos cenários ético, social, ambiental e legal, de maneira a integrar a empresa com a sociedade da qual participa.

O marketing de relacionamento, como quarto elemento, interfere diretamente no desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os indivíduos e organizações que, de alguma forma, afetam o progresso da instituição. O êxito, sob este quesito, instaura-se na transação benéfica para ambos os lados: clientes e empresa ou empresa e organizações parceiras.

O marketing holístico, segundo os autores, parte do entendimento de que todos os stakeholders são importantes para o direcionamento da empresa e por isso se faz necessária uma abordagem mais abrangente e integrada. A prerrogativa defendida pelos autores coloca em evidência a importância de todos os envolvidos na cadeia: os clientes, os funcionários, outras organizações concorrentes e parceiras e a sociedade de forma geral, que recebe a influência e influencia as propostas da instituição.

Os *stakeholders* são todas as pessoas que se relacionam direta ou indiretamente com a empresa. Churchill e Peter (2000, p.13) definem stakeholders como todos os “indivíduos e grupos que podem influenciar decisões de marketing e ser influenciados por elas”. Stoner e Freeman (1999) destacam que os *stakeholders* pertencem a duas categorias: os que incluem grupos como

sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos do governo, que são chamados de *stakeholders* externos; e os empregados e acionistas, que são denominados de *stakeholders* internos.

O relacionamento com os *stakeholders* é primordial para que a organização obtenha resultados. O marketing de relacionamento, previsto como âmbito do marketing holístico, institui como meta construir uma interação de longo prazo, mutuamente positiva, com elementos-chave, objetivando conquistar e manter negócios com os grupos determinados. Kotler e Keller (2006) calcam sua concepção na valorização de uma rede de marketing, sendo esta responsável por suportar e apoiar uma concorrência baseada em grupos e não mais em unidades de empresas adversárias.

O relacionamento previsto está inserido na definição de marketing sugerida por Kotler e Armstrong (2003, p. 03).

Definimos marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

O marketing foi determinado prioritariamente como um ferramental disponível e passível de utilização pelas empresas, que tem como finalidade alcançar os objetivos organizacionais, através da geração de valor superior para os clientes. (CHURCHILL, PETER, 2000). Kotler (2000), por sua vez, acrescenta que as trocas enfatizadas pelo marketing são processos de cunho social e gerencial, por isso são vias de mão dupla, havendo a criação e a troca de valores entre seus elementos.

O exame mais aprofundado das definições sugeridas coloca em evidência sete elementos-chave: a necessidade da seleção de um mercado ou mercados-alvo; a identificação dos desejos e necessidades do grupo selecionado como mercado-alvo; a combinação de produtos, bens e serviços para o atendimento destas demandas; o oferecimento da satisfação; o estabelecimento e a administração de um processo de transformação capaz de fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços adequados com a logística proposta; a antecipação da mudança que acontecerá no mercado dinâmico que se apresenta. (VAVRA, 1993).

O autor pontua, contudo, que todos estes fatores inseridos na definição de marketing da American Marketing Association centram-se somente na conquista de consumidores, fazendo com que a organização negligencie a manutenção de seus atuais clientes.

O entendimento acerca dos conceitos propostos favorece o detalhamento da definição concebida mercadologicamente, todavia, põe em cheque o antagonismo de se instituir a construção do valor para o cliente, sem valorizar o fruto desta troca: o relacionamento. O imediatismo não é compatível com os preceitos do marketing, pois a medida que este se estabelece como filosofia perde-se a necessária frutificação das relações entre empresa e stakeholders.

A adequação da organização às mudanças na administração de marketing é fundamental para que seja mantida a competitividade. O marketing não pode mais ser visto como algo a ser realizado somente pelo setor de marketing, mas por toda a organização. A estruturação por unidades de produto dá espaço à organização por segmento de clientes. A fabricação e a realização de tudo, cede lugar ao foco nas competências centrais e na terceirização daquilo que não é o primordial para o diferencial da instituição.

A variada e extensa cadeia de fornecedores perde força conceitual e passa a existir uma valorização dos fornecedores parceiros. A busca pela inovação se mostra uma conduta não somente desejada, mas essencial para a manutenção da competitividade organizacional. (VAVRA, 1993).

Frente a estas perspectivas, os ativos intangíveis tornam-se relevantes e, em forma de capital intelectual, podem contribuir para o desenvolvimento da empresa. Este novo mercado não mais permite a venda para todos, mas destaca aqueles que conseguem atingir excelência no atendimento de seu público-alvo, portanto, as atenções devem ser direcionadas às transações duradouras que trazem lucro por meio do foco no valor do cliente.

Segundo Vavra (1993) o cliente não se constitui mais apenas como uma peça passiva do cenário, cabe à empresa promover a interação deste, pois é pela participação do consumidor que se constrói a inovação que resulta na satisfação. Esta conjuntura, todavia, demonstra que a atualidade não permite que as

organizações se restrinjam a atender somente a seus acionistas e proprietários, mas também aos clientes e aos demais interessados no negócio. Em um ambiente globalizado, prerrogativas corporativas também mudam. Passa-se do foco no resultado financeiro, para o resultado de marketing.

O marketing voltado para o valor é uma orientação que visa o alcance dos escopos por intermédio do desenvolvimento de valor superior para os clientes. Churchill e Peter (2000) destacam seis princípios que regem este direcionamento mercadológico.

A primeira prerrogativa constitui-se da concentração da empresa nas atividades que realmente criam e fornecem valor para os clientes. Os autores ressaltam que os profissionais de marketing, calcados nesta orientação, valorizam o cliente como foco organizacional, atribuindo relevância à criação de valor para este cliente para o alcance dos objetivos. Sob esta ótica, há duas formas da instituição manter relacionamento com o cliente: relacionamentos diretos e relacionamentos indiretos.

Os primeiros são mais dispendiosos para a organização, contudo, permitem às empresas maior proximidade e eficácia na satisfação dos valores desejados pelos consumidores. Nos relacionamentos indiretos, as instituições assumem significado para seus clientes, todavia, a organização não conhece pelo nome os membros do seu público.

O segundo princípio descrito por Churchill e Peter (2000) refere-se aos concorrentes, pois cabe à empresa fornecer um valor superior aos clientes em relação ao que é disponibilizado por seus adversários. Frente a esta perspectiva, é função do profissional de marketing vislumbrar o mercado como um todo. Firma-se importante o entendimento a respeito do valor almejado e do fornecimento deste valor para cliente, todavia, a atenção precisa ser redobrada no que se refere a disponibilização dos atributos pela concorrência.

A preocupação com o que é dimensionado pelo cenário mercadológico imbui ao terceiro princípio, a proatividade. O ambiente deve ser monitorado de forma a proporcionar não somente a resposta da empresa às imposições

mercadológicas, mas sobretudo para possibilitar a origem de novas mudanças e redefinições da empresa para o seu exterior.

A captação das tendências relaciona-se estreitamente com o princípio da interfuncionalidade. O envolvimento de equipes interfuncionais pode trazer eficiência e eficácia às atividades de marketing, pois abandona o condicionamento de uma única abordagem e propõe uma visão mais ampla dos obstáculos e desafios a serem transpostos.

### **2.1.6 Marketing Orientado para o Valor**

A sinergia inculcada pela interfuncionalidade corrobora o princípio da melhoria contínua, pois o marketing voltado para a criação de valor preconiza a intensa e constante busca pelo aperfeiçoamento das operações, dos processos, das estratégias e dos serviços. Este esforço, porém, não é um escopo isolado do pessoal de marketing, mas abrange toda a organização à medida que cada setor inclina-se a obter melhores maneiras de criar valor para o público-alvo.

Os princípios dimensionados focalizam a definição de prover valor para o cliente. Segundo Churchill e Peter (2000) valor para o cliente corresponde a diferença entre as percepções do consumidor em relação aos benefícios e aos custos da compra e utilização dos produtos ou serviços. A realização do marketing implica na satisfação das necessidades e dos anseios dos clientes, por isso o entendimento do consumidor acerca do que lhe é oferecido pela empresa é fundamental.

A premissa da entrega de valor para o cliente rompe a tradicional visão mercadológica, atrelando a efetivação do processo de marketing concomitantemente a elaboração do produto ou serviço. Kotler e Keller (2006) ressaltam que a concepção conservadora do marketing, com a produção do produto e o seu posterior engajamento mercadológico, tende a atingir êxito em economias caracterizadas pela escassez de bens, pois nestes cenários os consumidores não são norteados por questões relativas à qualidade, aos recursos ou aos estilos.

A atenção para com o cliente deve ser uma tangente de uma preocupação maior: o impacto das atividades de marketing sobre todos os stakeholders. O foco no cliente não exige a organização das relações e das obrigações referentes aos outros públicos, além do público consumidor. Esta premissa fundamenta-se na lealdade e na ética a ser aplicada no relacionamento entre empresa e clientes, empresa e concorrentes e empresa e comunidade.

A contextualização tradicional do marketing, todavia, não pode ser sistematizada em uma economia competitiva como a atual, pois a sociedade tem diversas alternativas e pode escolher livremente, resguardando-se o direito de avaliar os produtos e os serviços de acordo com a qualidade que almeja.

A abordagem operacional sugerida por Richers (2000), todavia, representa para o autor uma simplificação, pois o mesmo corrobora Kotler e Keller (2006) e Grönroos (1995) à medida que estes defendem o marketing como um processo que envolve planejamento e execução, não somente restritos a um setor organizacional, mas como uma filosofia que deve permear toda a instituição. Frente ao abordado, determinados conceitos relativos ao marketing merecem destaque.

A comercialização de produtos e serviços depende diretamente da necessidade, do desejo e da demanda dos consumidores acerca do disponibilizado. As necessidades referem-se aos requisitos humanos básicos que possibilitam a sobrevivência. Os desejos figuram como as necessidades direcionadas a objetos ou serviços específicos e as demandas constituem-se por desejos passíveis de serem efetivados pela capacidade de compra do consumidor. A satisfação desta demanda, todavia, está intrincada com a habilidade da organização oferecer valor, pois cabe à empresa refletir mais benefícios em detrimento de custos ao cliente. (KOTLER, KELLER, 2006).

As necessidades, os desejos, as demandas, a satisfação e a entrega de valor são elementos que compõem o marketing de relacionamento. Firma-se importante ressaltar ainda que, sob a concepção desta corrente, o que importa não é somente o cliente externo, mas todos os stakeholders envolvidos direta ou

indiretamente com a instituição. A abordagem ampla do marketing de relacionamento remete à complexidade na qual a organização se encontra.

## **2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O marketing de relacionamento, tal como as demais vertentes empresariais, é resultado de diferentes influências e tendências. Gummesson (2005) pontua a era industrial como o surgimento efetivo do marketing voltado à comercialização. O autor é pontual pois justifica que a distribuição em massa tornou-se possível em virtude da origem da produção em massa de bens industrializados.

Gummesson (2005) argumenta que embora o marketing de bens de consumo tenha evoluído nesta época, o marketing de bens de serviço e os negócios entre empresas não se destacaram no âmbito da pesquisa e educação. O pós-guerra, na década de 1950 e 1960, ainda corroborava a visão anterior, pois a demanda aumentava exponencialmente e acarretava reduzida atenção à manutenção do relacionamento com cliente, de forma a valorizar a realização simples do negócio transacional. (PECK et al, 1999).

O marketing de serviços e a abordagem de rede apresentam-se como as raízes do marketing de relacionamento. A administração de marketing tradicional privilegia em demasia o composto de marketing, por isso tem sua abrangência limitada, contudo, também figura, segundo Gummesson (2005), como componente da corrente relacional. O autor ainda acrescenta a importância do gerenciamento total da qualidade, pois os núcleos destes preceitos dimensionam-se por meio da qualidade percebida pelo cliente e pela satisfação do consumidor.

### **2.2.1 Correntes Influenciadoras do Marketing de Relacionamento**

A qualidade sofre distorções a partir do momento que distintos públicos a avaliam mediante a percepção. O setor de serviços, principalmente, está sujeito a receber atribuições diferentes acerca de sua qualidade, uma vez que a utilização de um mesmo serviço pode ser tanto uma experiência prazerosa para um

indivíduo, quanto um desastre total para outro. Esta variação ocorre devido a intangibilidade de sua natureza e, sob esta premissa, constata-se a amplitude da definição de serviço. Grönroos (1995, p.36) conceitua:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) dos(s) cliente(s).

O serviço constitui-se em qualquer ato ou desempenho, calcado essencialmente na intangibilidade, no qual uma parte oferece à outra a prestação de algo, sem contudo resultar na propriedade de nada. (KOTLER, KELLER, 2006). Os autores ressaltam que as ofertas das instituições ao mercado geralmente incluem alguns serviços, podendo estes compor uma parte secundária ou principal da oferta total.

Kotler e Keller (2006) contemplam cinco categorias de oferta ao mercado: bem tangível, no qual não há nenhum tipo de serviço associado; bem tangível atrelado a serviços, como no caso da comercialização de um automóvel que oferece garantia e manutenção por empresa autorizada; híbrida, quando os bens oferecidos e o serviço atuam concomitantemente, como por exemplo um restaurante que serve refeições, mas que também é avaliado pelo atendimento; serviço principal associado a bens e serviços secundários, no qual a oferta consiste em um serviço essencial, com serviços adicionais ou bens de apoio; serviço puro, quando a oferta consiste essencialmente em um serviço.

A Associação Americana de Marketing (apud Las Casas, 2000) conceitua serviço como as atividades, vantagens ou ainda satisfações, que são atreladas à venda ou que são proporcionadas de forma conectada com a venda do produto. Las Casas (2000), todavia, defende que o mais significativo em se tratando de serviço é considerá-lo como um ato, um desempenho, que, por sua vez, pode se apresentar de diversas maneiras.

Os serviços de consumo se subdividem em categorias: de conveniência, de escolha, de especialidade. Os serviços de consumo de conveniência ocorrem quando o consumidor quer otimizar seu tempo, ou seja, quando opta por uma

empresa prestadora, sem muita avaliação prévia, tendo em vista a ausência de diferenciação entre as organizações similares.

Os serviços de consumo de escolha acontecem quando o consumidor consegue distinguir benefícios e custos relativos a diferença de qualidade entre uma empresa e outra do mesmo ramo. A qualificação do serviço, o prestígio da empresa e o tipo de serviço prestado pesam no momento da escolha da organização a fornecer a solução.

Os serviços de consumo de especialidade são mais elaborados, pois são permeados por um alto grau de técnica e especialização, portanto, o consumidor esforçar-se-á para receber o serviço de especialistas capacitados. (LAS CASAS, 2000).

Grande parte dos serviços permite uma interação dinâmica entre o fornecedor da solução e o cliente. Grönroos (1995, p.55) denomina esta hora da verdade como o verdadeiro “momento de oportunidade”. O autor destaca que a hora da verdade é a ocasião e o lugar onde e quando a empresa prestadora do serviço tem a oportunidade de demonstrar a qualidade de seus serviços a seu público.

Os serviços são processos e por isso apresentam diversas características que os diferenciam dos produtos. A chave para a satisfação está na experiência vivenciada durante a execução do serviço. (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

Nos serviços, os benefícios são frutos da natureza da realização. A contribuição para o bom desenvolvimento de um serviço depende diretamente da educação do cliente quanto ao processo em que se verá inserido. Nos serviços, o consumidor se torna parte da produção. Este envolvimento afeta a percepção de qualidade a respeito do que é oferecido.

A participação do cliente põe em evidência a importância das pessoas como parte do produto. A distinção proposta pelo marketing de serviços geralmente se fundamenta na qualificação dos indivíduos que atendem os clientes. Frente a este argumento, observa-se a relevância do recrutamento, da capacitação e do treinamento adequados. Grönroos (1995) pondera que, em se tratando de bens físicos, o valor principal é produzido nas fábricas, contudo, nos

serviços, o valor prioritário é construído pelas interações entre compradores e vendedores.

Segundo o autor, o envolvimento de pessoas nos serviços ao passo que torna o processo mais dinâmico e participativo, também acarreta maior variabilidade dos insumos e das soluções operacionais. A participação dos clientes e dos funcionários torna difícil a unificação e o controle dos gargalos. A proposta de interatividade da mesma forma que aproxima o cliente, enfraquece a sistematização controlada da empresa.

Os clientes avaliam a qualidade de um serviço fazendo o contraponto entre a expectativa que possuíam antes de usufruir o serviço e a experiência efetiva após a obtenção do mesmo. O desempenho do serviço encanta o cliente quando a realização do processo supera as expectativas, é considerado adequado quando se mostra compatível com o idealizado e cai abaixo do nível esperado quando não sustenta nem o que é imaginado pelo cliente. Lovelock e Wright (2006) argumentam que podem ocorrer sete tipos de lacunas na concretização de um serviço.

A lacuna no conhecimento corresponde à distinção entre o que os fornecedores do serviço entendem que o cliente deseja e as expectativas reais deste cliente. A incompreensão do que é valor para o cliente pode fazer com que a empresa ofereça benefícios que não são os esperados pelo seu público.

Neste contexto, também é relevante a lacuna nos padrões. Este tipo de falha ocorre quando há uma discrepância entre o que a administração percebe como anseio do cliente e os modelos de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço. Firma-se importante ressaltar que não basta conhecer e compreender as expectativas do cliente, mas administrar o serviço de forma a proporcionar o valor desejado. Sob este aspecto, a lacuna na entrega do serviço também é prejudicial ao sucesso do processo, pois se há uma diferença entre os padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor do serviço, algo está sendo prometido, mas não cumprido.

A lacuna na entrega pode estar relacionada com a falha nas comunicações internas. Esta categoria de falha acontece quando há uma diferença entre aquilo

que os profissionais responsáveis por propaganda e vendas julgam que são características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a empresa é realmente capacitada a entregar. A mesma lacuna que ocorre nas comunicações internas, pode acontecer em se tratando de distinção de percepções. A falha relativa a percepções se dá quando há uma diferença entre o que o cliente percebe do serviço e aquilo que realmente lhe foi oferecido. Esta ocorre devido à incapacidade do cliente em avaliar a qualidade do serviço.

Soma-se ao que já foi descrito, a falha na interpretação, ou seja, quando há distinção entre o que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviços veiculam e aquilo que o cliente considera que foi prometido por estas comunicações. A lacuna no serviço, por sua vez, ocorre quando há uma falha entre o que o cliente espera receber e a percepção daquilo que este efetivamente recebe. (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

Todas as lacunas, todavia, devem ser encaradas como componentes de um conjunto, pois a opinião do cliente a respeito da qualidade do serviço resulta de uma série de experiências, por meio das quais a organização tem a oportunidade de consolidar sua reputação. Os autores destacam que a observação das falhas na qualidade do serviço não é o único instrumento de julgamento dos clientes, utiliza-se também a avaliação das cinco dimensões: confiabilidade, aspectos tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia.

O nível de confiabilidade de uma empresa faz jus ao quanto esta tem de credibilidade para fornecer o determinado serviço. A avaliação dos aspectos tangíveis refere-se à observação dos equipamentos, instalações físicas, infraestrutura e pessoal envolvido na prestação da atividade.

A sensibilidade também está relacionada com os funcionários envolvidos no processo e procura responder o quanto estes são prestativos e capacitados a atender às necessidades dos clientes. O exame referente à segurança procura verificar se os empregados que realizam o serviço são aptos tecnicamente, educados, competentes e confiáveis. A avaliação da empatia proporciona a comunhão das demais dimensões ao passo que neste quesito o cliente verifica se

a organização lhe prestou atenção condizente e personalizada. (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

A qualidade percebida no serviço, conforme Grönroos (1995), segue a premissa de duas dimensões: o resultado técnico e a dimensão funcional. O resultado técnico refere-se à qualidade do produto entregue, ou seja, a solução efetivamente oferecida pela empresa no final do processo.

Enquanto a qualidade técnica está relacionada ao que é oferecido, a dimensão funcional consiste no como este serviço é executado pela empresa, na maneira que o cliente percebe sua interação com a organização durante o processo produtivo e no seu simultâneo consumo. Grönroos (1995) destaca que o mais relevante é o que é percebido como qualidade pelos clientes que utilizam o serviço.

As particularidades do setor de serviços, contudo, não foram entraves para o crescimento e a revolução deste âmbito produtivo. Lovelock e Wright (2006) destacam que os anos 80 foram marcados pelo aumento da insatisfação dos clientes em relação a qualidade dos bens e serviços, sendo que muitos destes entraves se formavam devido a um atendimento precário no ponto de venda.

Estes fatos ocasionaram uma mudança de mentalidade e a qualidade, que antes era concebida somente como o respeito às conformidades e aos padrões, passou a ser entendida como uma premissa dependente da avaliação e da opinião do cliente. A aproximação da organização e do consumidor demonstrou que a empresa que fornece o que o cliente anseia tem mais probabilidade de obter êxito e foi nesta lacuna que cresceu relevantemente o investimento em pesquisa e em marketing de serviços.

As estratégias para comercializar serviços não podem se limitar à avaliação do preço, produto, promoção e praça. Lovelock e Wright (2006) defendem a necessidade de uma administração integrada de serviços, na qual oito variáveis de decisão são fundamentais para os gerentes de organizações de serviços.

Segundo os autores, os elementos do produto consistem em todos os componentes do desempenho do serviço que estão atrelados à criação de valor para os clientes e compõem a primeira variável. A segunda variável refere-se a

decisões referentes ao lugar e ao tempo da entrega do serviço. As decisões relativas ao processo são componentes da terceira variável, pois a criação e a entrega de produtos de valor para o cliente requerem a implementação de processos efetivos.

A preocupação com a produtividade aliada à qualidade forma a quarta variável, pois as decisões relativas à produtividade devem sintonizar os custos envolvidos, todavia também precisam considerar as implicações na qualidade do serviço prestado. As determinações relativas às pessoas compõem a quinta variável e isto é evidente ao passo que se verifica a relevância da interação bem sucedida entre funcionários e clientes para a avaliação da qualidade percebida pelo consumidor.

Os aspectos decisivos relacionados à educação e à promoção apresentam-se válidos na dinâmica do serviço e formam a sexta variável. A empresa prestadora deve proporcionar uma comunicação educacional, principalmente para os novos clientes, pois o processo somente é bem executado e atinge os objetivos quando o cliente está ciente da importância de sua colaboração e participação.

As decisões referentes à educação e à comunicação de promoção são importantes, contudo, mostram-se de cunho subjetivo. As decisões relativas à evidência física, por sua vez, são respaldadas pelo aspecto tangível de avaliação de qualidade do serviço. A impressão do cliente acerca do serviço esbarra primeiramente naquilo que está ao alcance dos sentidos.

Para arrematar todas as variáveis componentes tem-se o conjunto de decisões relativas ao preço e aos custos envolvidos na obtenção do serviço. As responsabilidades não se limitam somente a estabelecer o preço de vendas do serviço, mas também a considerar os artifícios subjetivos que acarretam alguma espécie de custo para o cliente no momento que este for utilizar o serviço da empresa, como o tempo, o esforço físico e mental e outros. (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

O gerenciamento das oito variáveis do serviço viabiliza a administração integrada e a manutenção do foco na sintonia entre os escopos organizacionais e os objetivos dos clientes. A prestação de serviços coloca em destaque o intenso

envolvimento de pessoas. Grönroos (1995) ressalta que geralmente os indivíduos são encarados pelas organizações como números, porém isto não se aplica à realidade de uma empresa prestadora de serviços, pois o ápice de sua trajetória pode se formar mediante o relacionamento que constrói ao longo do tempo com seus diversos mercados. A aplicação do marketing de relacionamento possibilita a disseminação da filosofia voltada a fornecer valor para o cliente por toda a instituição.

Além de existir a coincidência de escopos entre o marketing e o gerenciamento total da qualidade, este segundo inspirou o conceito de qualidade de relacionamento. Sob este prisma, observou-se a dependência entre o relacionamento e a percepção de qualidade do cliente, bem como a valorização do contato humano e não somente a frieza dos números relativos à produção.

O autor reforça que o marketing de relacionamento resgata algumas vertentes, mas também se tornou evidente em função da proeminência de novas estruturas organizacionais. Sob a luz destas determinadas reconfigurações, os papéis de clientes e fornecedores não mais respondem apenas à simplicidade de sujeitos compradores passivos ou de vendedores passivos. Estes atores interagem conjuntamente, formando uma rede que reflete outros eventos da sociedade. (GUMMESSON, 2005).

### **2.2.2 Marketing de Relacionamento: Origem e Conceito**

O Marketing de Relacionamento teve sua origem na década de 90 em função da necessidade de reconfiguração da relação entre organização e cliente. Esta disciplina do marketing trabalha com o âmbito subjetivo da mente do consumidor, objetivando que o cliente se torne leal à marca. (MCKENNA, 1999)

O autor sustenta que a realidade imposta não mais suporta o modelo do “faça mais”, que reduz as estratégias a apenas potencializar o volume dos discursos de vendas do passado, mas sustenta-se pela base do marketing calcado na experiência e no conhecimento. Para Gordon (2001), a sagacidade do

marketing não está na categorização de consumidores em segmentos, mas na concepção individual dos mesmos.

Durante muitas décadas o foco das empresas era modificar a mentalidade do consumidor, manipulando-o para a adaptação a seus produtos. O desenvolvimento tecnológico e o acirramento da competição ocasionaram o surgimento de uma nova máxima: perguntar, entender e atender às verdadeiras necessidades dos clientes. Esta premissa se justifica ao passo que se intensificou a concorrência.

A obtenção da fidelização do consumidor tornou-se uma atividade muito dispendiosa pelos moldes do marketing tradicional, pelo aumento do pessoal de vendas ou de marketing. Este direcionamento fiel, portanto, solidifica-se pela busca da interação empresa-cliente, numa relação em que o cliente informa suas necessidades e assim auxilia a empresa a lançar novos produtos ou serviços. (MCKENNA, 1999).

O autor pondera que o marketing se ajusta ao contexto que participa. Em uma conjuntura mercadológica de um momento econômico, social e cultural que privilegia a produção em massa, também o marketing será de massa, todavia, num cenário de produção maleável, também o marketing será flexível. Segundo McKenna (1999), os limites entre produtos e serviços passaram de uma fronteira rígida para um todo híbrido. O serviço deixou de ser um evento e transformou-se em um processo que origina um ambiente calcado na informação, na garantia e no conforto do cliente. Esta informação firmou-se dinâmica e possível pela utilização de ferramentas tecnológicas.

A tecnologia que no passado fora considerada um antagonismo do marketing, tem se mostrado uma aliada potencial. A mentalidade de que o âmbito tecnológico somente representa a frieza e a impessoalidade cedeu lugar à construção de um novo paradigma, que une as atribuições tecnológicas à peculiaridade humana do marketing. (MCKENNA, 1999).

O ferramental tecnológico pode ser útil à empresa em múltiplas funções, principalmente na sustentação do relacionamento entre empresa e cliente através de comunicações externas, comunicações internas, informática e conteúdo.O

processo de comunicação externa é beneficiado pela utilização da tecnologia, pois, é por meio desta, que há a facilitação de uma interação bidirecional entre consumidor e organização em todos os aspectos relacionados às exigências a serem satisfeitas. O arsenal tecnológico proporciona, além da sinergia, o oferecimento de uma comunicação externa mais veloz ou mais exata do que a obtida num procedimento manual. (GORDON, 2001).

A tecnologia, segundo o autor, contribui também para a melhor realização da comunicação interna, pois à medida que os setores organizacionais se comunicam com maior fluidez, passam a agilizar os processos e as relações com os clientes. A integração do objetivo organizacional mostra-se mais ampla e concreta.

O aspecto tecnológico apresenta-se importante na construção e na manutenção dos clientes porque disponibiliza à empresa memória organizacional, oferecendo histórico, habilidade para realizar prognósticos e armazenamento de informações. Este conjunto de vantagens visa agregar valor à conta do consumidor. O conteúdo destas ferramentas inclui dados sobre os clientes, sobre o contexto, comportamentos e lucratividade. (GORDON, 2001).

Distintas transformações no manejo dos negócios precisaram ser consideradas ao longo dos anos. McKenna (1999) cita algumas destas mudanças: o aumento da diversidade de produtos e serviços, a intensificação da competição mundial, a aceleração do ciclo de vida dos produtos e a ausência de nitidez nas distinções entre produtos. A tecnologia, sob esta ótica, apresenta-se como um meio para dispor de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes. Gordon (2001, p.53) declara que é necessário que se “dê aos clientes as opções de comunicação que eles querem para ajudá-los a repetir a experiência de compra”.

A tecnologia e a informação mostram-se aliadas. Ambas são extremamente significativas para lidar com o novo cenário mercadológico, contudo, apenas as inovações tecnológicas não garantem a manutenção da liderança organizacional em nenhum setor, pois devido à rápida disseminação da informação, a tecnologia empregada torna-se passível de imitação. O marketing de relacionamento aparece

neste contexto como uma oportunidade de prover a estruturação adequada. Enquanto na década de 80 o lema era encontrar as soluções mercadológicas mais velozes, na atual conjuntura verifica-se a necessidade de se amealhar relações sólidas com os clientes, focadas e respaldadas por confiança, receptividade e qualidade. (MCKENNA, 1999).

A abordagem do marketing de relacionamento respeita as distintas influências que a empresa recebe e oferece para a sociedade. Gordon (2001, p. 31) enfatiza o aspecto relativo aos clientes externos, sendo estes individuais ou organizacionais.

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Reverberando-se nesta premissa, verifica-se que o marketing de relacionamento agrupa a compreensão, a concentração e a administração de um processo colaborativo contínuo entre empresas e uma seleção de clientes a fim de criar e compartilhar valores, por meio da interconexão e do alinhamento.

O reforço do conceito de marketing de relacionamento apresenta-se no argumento de Vavra (1993, p.33) que estabelece a necessidade da mudança da mentalidade mercadológica de “completar uma venda” para “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir a lealdade”. O marketing de relacionamento difere-se de todas as abordagens de Administração existentes porque traz o cliente para dentro da empresa pela cadeia de valor, apagando a fronteira entre cliente e empresa. (GORDON, 2001).

Para Mckenna (1999) o marketing se constitui de uma batalha pela fidelidade do cliente. Segundo o autor, para vencer esta luta as empresas têm que adotar um posicionamento dinâmico, que busque traçar uma linha comum a todas as partes da organização, conectando-as internamente e ao mercado.

Idêntica ênfase é defendida por Stone e Woodcock (2002). Os autores definem o marketing de relacionamento como a utilização de uma ampla gama de técnicas e processos relativos ao marketing, à vendas, à comunicação e ao cuidado com o cliente, de forma a manejar individual e nominalmente estes consumidores, criando e administrando um relacionamento duradouro entre

empresa e cliente. Ângelo e Giangrande (2004) corroboram esta premissa, todavia, acrescentam que este relacionamento deve ser trabalhado constantemente para que atinja níveis de melhoria com o tempo, bem como complementam que o estabelecimento e a nutrição de relações não se restringe somente à comunhão entre empresa e clientes externos, mas também entre empresa e clientes internos, funcionários.

A geração de negócios tem o cliente como enfoque, todavia, este não é o único que pode redirecionar a trajetória corporativa. A preocupação da empresa com outros stakeholders proporcionou uma ampliação do escopo do marketing de relacionamento. Madruga (2004) complementa o conceito com a atribuição da relevância a distintos atores.

O autor sustenta que o marketing de relacionamento atém-se pela atração, pelo realce e pela intensificação do relacionamento com clientes finais, mas também com clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais.

O marketing de relacionamento deve ocorrer em toda a cadeia, envolvendo o contato da empresa com investidores e proprietários, com a diretoria, com a gerência, com os funcionários, com os sindicatos, com os banqueiros, com os fornecedores de capital de conhecimento, com os fornecedores de equipamento, com os fornecedores de matéria-prima e artigos de consumo, com os fornecedores de tecnologia da informação, com os canais intermediários, com a mídia, com os órgãos políticos e reguladores e, principalmente com o cliente.

Gummesson (2005, p. 22) sintetiza marketing de relacionamento como “o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”. Sob esta premissa, três palavras formam os pilares desta filosofia: rede, interações e relacionamentos.

A rede é constituída por um conjunto de relacionamentos que pode ser delineado por modelos complexos. Nos relacionamentos entre duas ou mais partes há o contato ativo, portanto, apresenta-se a interação necessária para a interdependência dos elementos. (GUMMESSON, 2005).

Os valores de relacionamento devem ser encarados como vantagens naturais para que o marketing de relacionamento obtenha resultados efetivos. Segundo o autor, os valores desta vertente podem ser condensados em quatro fundamentos.

A administração de marketing deve ser ampliada para a administração empresarial. As funções de vendas e de marketing precisam ser concebidas como tal, ou seja, não podem ser reduzidas a departamentos, tendo em vista a necessidade de permearem todos os cantos e mentes da organização. Limitar as vendas e o marketing a atividades especializadas de determinados setores é ignorar a real importância da filosofia do marketing de relacionamento.

O segundo valor defendido pelo autor constitui-se pelas colaborações de longa data e de ganha-ganha. “Os principais valores do marketing de relacionamento estão na sua ênfase em colaboração e criação de valores mútuos. Isso inclui considerar os fornecedores, clientes e outros como parceiros, ao invés de oponentes” afirma Gummesson (2005, p.32). O fortalecimento desta premissa se dá pelo destaque à retenção de clientes e não o privilégio exacerbado à conquista, como o faz o marketing tradicional.

A participação e a responsabilização de todas as partes envolvidas, conforme a visão do autor, figura como o terceiro valor instituído. Este aspecto corrobora o anterior à medida que resgata a interação do consumidor com o fornecedor, de forma a restaurar a confiança de ambos os lados e basear a qualidade do relacionamento proposto no desempenho passado e presente de cada elemento. McDonald et al (2001) corroboram este direcionamento quando enfatizam o relacionamento em detrimento da simples transação.

Determinadas diferenças substanciais podem ser discriminadas no que tange ao enfoque no relacionamento em detrimento ao enfoque na transação. Enquanto a orientação para a transação focaliza seu sucesso em vendas únicas, na orientação para o relacionamento a valorização é destinada à retenção do cliente. A segunda prevê e defende o contato contínuo com o cliente, pois busca oferecer o que é valor para este. A primeira, por direcionar-se conforme as

características do produto, rompe o contato logo após a efetivação da venda. (MADRUGA, 2004).

O atendimento ao cliente firma-se primordial para a construção e a manutenção do relacionamento e o processo se desenvolve mediante um longo prazo, tendo em vista a complexidade exigida no empenho dos envolvidos. O foco na transação preocupa-se com os resultados somente no curto prazo, pois o que se mostra determinante é a qualidade oferecida pela produção do produto e não a qualidade disponibilizada por todos perante os serviços.

O quarto valor do relacionamento perfaz os demais. Gummesson (2005) propõe o estabelecimento de relações e os valores voltados ao serviço em vez de valores burocráticos. As rotinas cedem espaço aos resultados, às soluções apresentadas aos consumidores, pois são estes os protagonistas e os demais coadjuvantes devem colocar em foco as realizações e a qualidade almejada por estes clientes.

A estratégia de marketing de relacionamento integra a qualidade, o atendimento e o marketing. O marketing de base funcional, calcado na responsabilização de somente alguns indivíduos, dá espaço a uma base multidisciplinar. A satisfação das necessidades dos clientes passa a ser entendida como escopo organizacional e os membros da empresa tornam-se profissionais de marketing em tempo integral e em tempo parcial. (MCDONALD et al, 2001; GUMMESSON, 2005).

O marketing de relacionamento prima por oferecer o que é considerado como valor pelo cliente. A compreensão acerca do que é valor se dimensiona primeiramente pelo entendimento do que se constitui a necessidade e os desejos.

As necessidades correspondem aos bens e serviços que os consumidores individuais ou organizacionais precisam para sobreviver e os desejos referem-se aos bens e serviços específicos que satisfazem necessidades particulares, não necessariamente relativas à sobrevivência. O valor para o cliente constitui-se pela diferença entre as percepções do consumidor quanto aos benefícios em detrimento dos custos da compra de um produto ou da utilização de um serviço. (CHURCHILL, PETER, 2000).

O valor percebido pelo consumidor depende de distintas variáveis, pois cada indivíduo tem suas próprias convicções sobre a realidade. Zeithaml e Bitner (2003) listam os tipos de benefícios que o cliente pode encontrar na construção de um relacionamento duradouro com a empresa.

Os benefícios relativos à confiança se apresentam à medida que o consumidor reduz sua ansiedade e aumenta seu conforto por saber o que esperar da instituição. Os benefícios sociais, por sua vez, centram-se no desenvolvimento de um senso de familiaridade entre cliente e empresa, acarretando desta forma uma propensão deste público em não migrar para o uso de outras organizações concorrentes. Os benefícios de tratamento especial referem-se às vantagens relativas ao atendimento recebido pelo consumidor quando este compra um produto ou utiliza freqüentemente o serviço de uma companhia. O encantamento dispensado pela empresa faz o cliente mostrar-se mais propenso a repetir a compra, mesmo que uma organização concorrente ofereça melhores preços. (ZEITHAML, BITNER, 2003).

As autoras ainda destacam que existem benefícios significativos para as organizações no relacionamento entre empresa e consumidor. O aumento das vendas, a redução dos custos, a publicidade boca a boca, bem como a retenção de funcionários, figuram como as principais vantagens.

O aumento da venda se dá, pois a medida que o cliente experimenta um produto ou serviço e fica satisfeito com a solução apresentada e oferecida pela empresa, a tendência é que este consumidor retorne e realize outras compras na instituição. A redução de custos também é um fato, pois os gastos com ações para atração de clientes podem ser minimizados, se os atuais clientes forem porta-vozes da qualidade da empresa pela publicidade boca a boca.

A propaganda boca a boca resulta do excedente de satisfação. Quando a empresa consegue atender as expectativas dos clientes e fornecer ainda mais valor do que era esperado, esta sobra será utilizada para contagiar positivamente novos consumidores. A divulgação construtiva da organização pelos próprios clientes é fruto do encantamento e do valor superior oferecido pela companhia. (MADRUGA, 2004).

A impressão causada pela comunicação boca a boca é geralmente mais significativa do que a comunicação pessoal, de massa ou direta. A mensagem retransmitida por outro cliente firma a credibilidade e a confiabilidade da forma como a empresa opera, pois, para o receptor da mensagem, o indivíduo que a pronuncia é independente de interesse e se constitui como fonte de informação segura. (GRÖNROOS, 1995).

O escopo da gestão do relacionamento com o cliente pode ser descrito como uma estratégia organizacional que visa desenvolver vínculos fortes e duradouros entre empresa e seu público. O gerenciamento dos relacionamentos utiliza informações minuciosas sobre cada cliente e sobre os pontos de contato do serviço com este cliente a fim de potencializar a fidelidade do consumidor à marca ou à empresa. (KOTLER, KELLER, 2006).

Para que a filosofia do marketing de relacionamento seja internalizada e implementada é necessária a adoção de determinados princípios. O arcabouço da corrente se espelha em capacidades específicas para a viabilidade da valorização das relações. As capacidades essenciais para a construção e a manutenção do relacionamento dependem do empenho mútuo entre as partes envolvidas no processo.

Peck et al (1999) argumentam que distintas pesquisas conectam a satisfação do cliente com a satisfação dos funcionários, portanto, se a organização tem a preocupação e o escopo de oferecer valor para o cliente externo, também proporcionará o valor almejado pelos clientes internos.

### **2.2.3 Capacidades para o Marketing de Relacionamento**

O marketing de relacionamento não é uma parte superficial do marketing, mas uma disciplina nova que proporciona aos profissionais a quebra dos limites e a criação de novos valores para a empresa e seus clientes. Os funcionários focados na realização dos preceitos desta disciplina não se empenham somente na defesa dos clientes, mas na defesa dos processos que originam valor para os clientes. (GORDON, 2001).

O alcance do objetivo do marketing de relacionamento exige novas capacidades às empresas. Gordon (2001) estabelece que a estratégia firma-se por selecionar os clientes prioritários e focar as capacidades necessárias para que se atinja a expectativa deste grupo de consumidores.

A intenção é criar continuamente valores mútuos com os clientes individuais e, para tanto, o destaque não mais pode ser dimensionado conforme o produto ou a sua produção, mas direcionado à obtenção e à melhoria das capacidades exigidas pelos consumidores. Estas capacidades são obtidas mediante o desenvolvimento do pessoal, do processo, da tecnologia e do conhecimento e percepção acerca do cliente.

Os relacionamentos envolvem pessoas e são as pessoas que, na filosofia do marketing de relacionamento, manejam a tecnologia e os processos organizacionais, de forma a constituir valor com e para os clientes. Este valor, por sua vez, apresenta-se como resultado do conhecimento e da percepção dos funcionários sobre os clientes. (GORDON, 2001).

O autor ressalta que o conhecimento sobre o consumidor passa a ser distribuído e concomitantemente há mais indivíduos em posições de linha de frente, o que proporciona a existência de uma teia complexa de comunicação de pessoas e dados. O trabalho em equipe figura nesta realidade como uma prerrogativa para o êxito da instituição, pois o que outrora era prescrito pelo marketing e desenvolvido por outras áreas, dentro desta nova conjuntura a responsabilidade de mobilização cabe a todos, inclusive a capacidade de tornar o cliente um elemento participativo do processo.

A essência do marketing de relacionamento é focar no atendimento, no encantamento e na interação efetiva com os consumidores estratégicos, pois a criação de valor deve estar respaldada no que é valor para esta casta de clientes. O conhecimento continua representando poder, todavia, um conhecimento enjaulado e restrito perde sua intensidade, portanto, sob a premissa de construir relações duradouras e de qualidade, a empresa precisa fomentar a transferência e o compartilhamento de informações. As capacidades organizacionais, grupais e

individuais, somente poderão ser expandidas e aperfeiçoadas se houver a disseminação do que tem relevância para o cliente. (GORDON, 2001).

No marketing de relacionamento há a transferência do foco do produto para o foco no consumidor. Madruga (2004) pontua que fornecer o valor desejado pelo cliente não se refere somente ao dinheiro envolvido na troca, mas a uma série de variáveis que perfazem as capacidades essenciais da empresa.

O valor é um processo contínuo entre empresa e cliente, no qual este faz parte da etapa de criação, através de mecanismos de co-produção fornecidos pela companhia. Os valores são providos individualmente, isto é, para cada um dos clientes. Eles também são compartilhados pelas organizações em que as equipes os desenvolvem, mobilizadas pelo comprometimento interno, foco no valor da interação, respeito, segurança e confiança junto a parceiros e clientes. O valor é a combinação dinâmica de cinco elementos: qualidade, relacionamento, desempenho, preço e benefícios. (MADRUGA, 2004, p. 195).

O oferecimento de valor para o cliente implica necessariamente que a empresa apresente-se ciente de quem é e de quais são os desejos do seu consumidor. Grönroos (1995) frisa que não basta a organização dimensionar-se por meio de segmentos mais ou menos compatíveis, mas pela compreensão detalhada acerca dos indivíduos que efetivamente apostam na solução disponibilizada pela instituição.

O autor sustenta que os processos devem ser encarados como serviços, tanto nas relações entre tarefas e funções organizacionais, quanto no contato direto com o consumidor. Os processos correspondem a atividades e o produto destas atividades é utilizado simultaneamente a sua produção. A interação com o cliente, seja ele externo ou interno, ocorre como uma complementação do serviço.

O processo, mediante o prisma do marketing de relacionamento, precisa ser concebido como a construção de uma rede, sistema este que considere cada serviço realizado dentro da instituição como cliente do anterior e fornecedor do posterior. O escopo mais evidente precisa ser o direcionamento e a orientação para o valor desejado pelo cliente. (GRÖNROOS, 1995).

O enfoque no cliente, todavia, não pode ser uma ideologia vazia, mas um conjunto de ações e de atitudes que realmente reflitam este ideal. Gordon (2001) preconiza o envolvimento com o público-alvo, a busca pela customização em massa, a contínua inovação, o planejamento compartilhado e a administração

conjunta de questões relativas ao relacionamento, como pilares para a formação de uma base sólida de relações duradouras.

As pessoas são as chaves para a concretização dos relacionamentos e na era do marketing de relacionamento, também administram o arsenal tecnológico e os processos que levam à obtenção de valor com e para os clientes. A junção das pessoas capacitadas com a tecnologia adequada possibilita a obtenção do conhecimento e da percepção sobre o cliente.

Os quatro âmbitos estão conectados, são dependentes e somente a integração acertada dos mesmos proporciona a capacitação para a realização bem sucedida do marketing de relacionamento. Peck et al (1999) destacam a relevância do modelo que institui o relacionamento da empresa com seis distintos mercados: mercado interno, mercado de referência, mercado de influência, mercado de recrutamento, mercado de fornecedores e mercado consumidor. Todos estes mercados apresentam-se interligados e o ponto de convergência entre os mesmos é o mercado consumidor ou mercado de clientes externos.

### **2.3 Mercado Consumidor**

Segundo Gordon (2001) um cliente não é simplesmente um cliente. O autor justifica que a palavra é utilizada indistintamente tanto para um fiel comprador, quanto para um consumidor esporádico. Madruga (2004) reforça que o conhecimento a respeito do público é primordial para que a instituição consiga criar o valor almejado por este. Para tanto, o autor lista seis fases nas quais são necessárias estratégias organizacionais direcionadas.

A primeira fase centra-se na identificação dos consumidores que são potenciais para investimento em marketing de relacionamento. A segunda etapa constitui-se pelo levantamento de informações relativas aos aspectos demográficos, psicográficos, bem como os desejos e a satisfação do consumidor.

A fase três propõe-se a resgatar as informações obtidas e compartilhá-las com os clientes. Esta interação visa manter o cadastro sempre atualizado e conceber o consumidor como um elemento participativo. A etapa quatro firma-se

pela utilização dos dados coletados para que se viabilize campanhas de marketing de relacionamento. O propósito desta fase é gerar benefícios mútuos para a empresa e para o cliente.

A utilização das informações, todavia, não basta para que se efetive a orientação para o cliente, portanto, é necessário que se priorize também a retroalimentação do sistema em função das trocas ocorridas nos canais de relacionamento. A fase seis, por sua vez, identifica o valor do cliente, discriminando suas novas preferências e suas prioridades em relação ao produto e ao serviço. (MADRUGA, 2004).

O conhecimento a respeito do consumidor final proporciona à empresa segmentar seu público-alvo conforme dados familiares, situação sócio-econômica, tipo de ocupação, tipo de residência que ocupa, necessidade por especial característica do produto ou serviço, dentre outros. A essência para o programa de marketing de relacionamento está na realização de uma análise de mercado detalhada de cada um dos membros do canal consumidor: o comprador direto, o intermediário e o consumidor final. (PECK et al, 1999).

Os autores interam que descortinar esta análise implica na compreensão dos segmentos e das de unidades de tomada decisão de cada nível. O direcionamento dos esforços de marketing precisa levar em consideração todas as informações amealhadas mediante o diagnóstico. Após a complementação dos escopos de determinar a ênfase apropriada do arsenal mercadológico para cada nível do mercado consumidor, identificar a segmentação específica deste mercado e estudar a análise das unidades de tomada de decisão, a empresa pode voltar-se para as estratégias de conquista e de retenção de clientes.

Para que o marketing de relacionamento se solidifique é importante que a empresa deixe de enfatizar o valor da venda individual e passe a direcionar-se pela valorização da relação duradoura com os stakeholders. Sob esta premissa, cabe a distinção entre o marketing transacional e o marketing voltado ao relacionamento.

O marketing transacional centra-se na obtenção de novos consumidores e na venda imediata, orientando-se pelas características do produto ou serviço e

priorizando as negociações de curto prazo. A ênfase do marketing de relacionamento, por sua vez, volta-se à retenção de clientes, por meio da criação dos valores almejados por estes clientes. Este direcionamento, pela natureza da manutenção da relação, calca-se no processo contínuo e repetido de venda. A intensa atenção para com o serviço ao cliente e o estreito contato entre empresa e consumidor fundamentam o foco no relacionamento. (PECK et al, 1999; MADRUGA, 2004).

### **2.3.1 Tipos de Clientes**

A orientação mercadológica para a construção de relacionamentos duradouros requer distintas estratégias para clientes novos e clientes já existentes. Peck et al (1999) declaram que muitas empresas aplicam a maioria de seus recursos em aquisição de novos consumidores e destinam poucos esforços para a fidelização dos atuais compradores. Os autores apresentam um modelo de escala de lealdade que identifica diferentes estágios do desenvolvimento do relacionamento.

Os prospects correspondem aos potenciais compradores, ou seja, aqueles para os quais a organização intenciona vender. Este grupo identifica-se por pessoas dentro da população em geral que apresentam o perfil desejado pela instituição. Sob este enfoque, entram nesta malha os indivíduos que têm potencial de adaptação à orientação da empresa, às capacidades e aos produtos e serviços disponibilizados. (PECK et al, 1999; GORDON, 2001).

O segundo estágio do progresso do relacionamento, conforme Peck et al (1999), denomina-se comprador. Este conjunto de indivíduos já efetivou as primeiras compras experimentais com a organização e avalia o estabelecimento de um fluxo mais contínuo de negócios com a empresa.

Os clientes, por sua vez, representam o grupo de consumidores que já realizaram repetidas vezes compras ou negócios com a instituição, todavia, ainda analisam o que pode ser considerado negativo na transação. Geralmente estes indivíduos mostram-se neutros, não defendem, nem criticam a empresa. Gordon

(2001) destaca que os clientes podem compor uma casta que está satisfeita com as experiências iniciais obtidas junto às soluções fornecidas pela instituição, mas que ainda compram ou realizam negócios com outras empresas.

A categoria que se encontra no quarto estágio de desenvolvimento do relacionamento compõe-se pelos partidários. Peck et al (1999) caracterizam este grupo pelos indivíduos que já simpatizam com a organização, mas que lhe sustentam passivamente. Gordon (2001) reforça que os partidários já dimensionam a empresa como a primeira alternativa para realizar a compra ou a contratação do serviço, contudo, ainda mantêm fontes alternativas para o fornecimento da solução.

Peck et al (1999) denominam o quinto estágio como os advogados, enquanto Gordon (2001) prefere chamá-los de clientes regulares. Para os primeiros, nesta etapa de desenvolvimento, os indivíduos recomendam para terceiros os serviços ou os produtos da empresa, realizando ativamente o marketing boca a boca da instituição. Gordon (2001) mostra-se cauteloso no que tange ao quinto estágio, pois pondera que os compradores regulares já preconizam a utilização das soluções da empresa, sem considerar efetivamente o que é oferecido pela concorrência, porém ainda não defendem a organização perante o público.

O sexto estágio de desenvolvimento do relacionamento entre empresa e mercado externo, segundo Peck et al (1999), enquadra os clientes denominados como parceiros. Estes indivíduos perfazem uma relação de parceria com a companhia. Para Gordon (2001), este grupo é responsável pela propaganda boca a boca da empresa, pois são defensores ferrenhos das soluções disponibilizadas e somente uma falha grave na confiança pode minar o relacionamento construído.

Os esforços de marketing da empresa impactam sobre a decisão de compra do cliente, porém Grönroos (1995) enfatiza que as ações dimensionadas para cada grupo dependem da fase do ciclo de vida do relacionamento vivido entre organização e consumidor. O autor defende que a instituição precisa primeiramente reconhecer em que ponto do ciclo de vida do relacionamento se

encontra cada grupo de clientes e quais recursos e atividades de marketing devem ser direcionados eficazmente para cada estágio.

A fase inicial da relação entre empresa e consumidor corresponde a situação do prospect. O escopo neste estágio é despertar interesse no público pela empresa e por seus serviços e produtos. A segunda fase, conforme Grönroos (1995), corresponde ao processo efetivo de compra. Neste estágio firma-se importante o foco dos esforços nas vendas. O processo de consumo contínuo pode ocorrer na seqüência, caso a promessa estabelecida para a solução seja cumprida pela instituição. Sob esta realidade, cabe à empresa realizar vendas cruzadas e alcançar o patamar de relacionamentos duradouros com os consumidores.

Para que a construção e a manutenção do relacionamento com o cliente sejam eficazes é necessário conhecer o que é valor para o consumidor. McDonald et al (2001, p.254) definem:

O valor para o cliente é parte inerente do produto que a empresa pode ativamente gerenciar afim de beneficiar o cliente. Na realidade os clientes não compram produtos ou serviços, mas benefícios e valores específicos da oferta total. Essa oferta total – ou a oferta, como é comumente chamada – representa o valor que os clientes recebem quando compram produtos ou serviços.

Os autores ressaltam que a proposição de valor a ser entregue pela empresa para o cliente deve partir do pressuposto da satisfação do que almeja o próprio consumidor. As funções internas da instituição devem ser orientadas pela perspectiva do cliente. A seqüência da entrega de valor firma-se por primeiramente escolher o valor que será disponibilizado, conforme dimensionamento do público-alvo, depois fornecer efetivamente o valor fruto da promessa concebida pelo consumidor e, por fim, comunicar o valor oferecido como solução.

Para que uma organização adote um programa de oferecimento de proposição de valor são necessários alguns procedimentos básicos. Cabe à empresa analisar e segmentar os mercados de acordo com o que se constitui valor para os clientes. Esta premissa se justifica porque a companhia precisa avaliar cuidadosamente as oportunidades relativas a cada segmento para a

entrega de valor superior. A constatação destas oportunidades reforça o propósito de uma escolha que viabilize concomitantemente o oferecimento de valor para o cliente e a saúde financeira da empresa. (MCDONALD et al, 2001).

### **2.3.2 Tipos de Vínculos entre Empresa e Cliente**

A consolidação do relacionamento entre organização e mercado externo é passível mediante o reforço do vínculo entre ambas as partes. Gordon (2001) separa o tipo de vínculo que une organizações e clientes em sete categorias: vínculo estrutural, vínculo de valor de marca, vínculo comportamental, vínculo pessoal, vínculo de informação e controle, vínculo de valor e vínculo de opção zero.

O vínculo estrutural corresponde a uma ligação estreita entre cliente e empresa, de maneira a que o primeiro possa inclusive questionar o gerenciamento de estoque empregado pela instituição. Sob esta realidade, há uma sinergia e interação operacional e estrutural entre as partes. (GORDON, 2001).

Segundo o autor, o vínculo de valor de marca refere-se ao relacionamento que o consumidor estabelece com a marca da organização ou do produto. Esta conexão pode ser forte o bastante para influenciar e ser influenciada pelo estilo de vida do cliente. A inter-relação, neste caso, extrapola o limite da qualidade funcional observada em um produto ou serviço, firmando-se pela percepção funcional e emocional.

O vínculo comportamental, por sua vez, ocorre quando o cliente se alia a uma organização porque acredita e valoriza o profissionalismo e a técnica empregada pela mesma. A conduta da empresa agrada ao cliente e este, portanto, passa a considerá-la prioritariamente em relação às concorrentes. (GORDON, 2001).

O vínculo pessoal, conforme o autor, como a própria denominação denota, corresponde mais a um casamento de interação entre funcionário e consumidor, do que entre empresa e cliente. Nesta perspectiva, o consumidor utiliza a empresa em virtude das pessoas que o atendem e a transferência de organização destes

funcionários implica também na perda do cliente. O'Malley e Tynan (2000) reforçam que um dos escopos do marketing de relacionamento é a criação de laços emocionais entre instituição e consumidor, todavia, acrescentam que este vínculo de natureza afetiva somente se consolida pelo contato direto entre funcionário e cliente.

O vínculo de informação e controle assume papel importante porque a tecnologia da informação aplicada pela instituição pode tanto reforçar, quanto enfraquecer este tipo de relacionamento. Para os clientes que consideram os relatórios e demais programas de dados disponibilizados pela empresa como primordiais, a sinergia entre as partes se potencializa em função da confiabilidade e da comodidade.

O vínculo de valor corrobora a premissa de retenção de clientes do marketing de relacionamento, pois, sob esta perspectiva, o consumidor tende a valorizar a repetição das compras e dos negócios com uma mesma organização em virtude do oferecimento de valor desejado por este. A disponibilização de valor superior atrela-se ao estreitamento da relação pelo tempo de existência desta interação.

A última categoria, segundo Gordon (2001) corresponde ao vínculo de opção zero. Este tipo de relação ocorre quando existem poucas alternativas de escolha para o cliente em função de uma perspectiva financeira desfavorável, da existência de monopólio ou quando se trata de serviço público.

Distintos padrões de relacionamentos podem ser considerados quando se dimensiona a interação entre empresa e mercado externo. Gummesson (2005) postula trinta tipos de relação entre organização e demais mercados, dentre estes alguns podem ser destacados como relações empresa-cliente.

O relacionamento entre fornecedor e consumidor (R1) constitui-se pela interação entre quem vende e quem compra, o chamado relacionamento parental em marketing. O fornecedor apresenta-se na figura do vendedor, e o vendedor pode ser representado por um funcionário, cujo trabalho é vender pessoalmente. (GUMMESSON, 2005).

O autor enfatiza que no marketing tradicional a preocupação mais evidente era a conquista de novos clientes e o empregado que se destacasse nesta tarefa era considerado dinâmico, enquanto o funcionário que se orientasse para a manutenção das contas já existentes era rechaçado por se transparecer avesso ao novo. O marketing de relacionamento não é uma negação da necessidade de aquisição de novos clientes, todavia, o pressuposto fundamental é a capacidade da empresa evitar a evasão do grupo de consumidores que já utiliza o produto ou o serviço disponibilizado. Gummesson (2005, p. 50) esclarece:

A maioria das definições do MR enfatiza o estabelecimento, a manutenção e às vezes o término de relacionamentos com o consumidor. É claro que o primeiro estágio, obter um cliente e estabelecer um relacionamento, sempre é muito importante, mas o segundo, manter uma relação sustentável de negócios, é a parte mais exigente do marketing.

A segmentação de clientes defendida pelo marketing de relacionamento direciona para a necessidade da empresa adotar distintas estratégias para lidar com os clientes atuais e com os clientes novos. O orçamento de marketing, sob esta concepção, precisa ser canalizado conforme a importância atribuída. (PECK et al, 1999).

A impossibilidade de implementação do marketing um a um trouxe como alternativa aos relacionamentos pessoais o oferecimento de pacotes abastecidos por produtos, serviços e informações de preços que são construídos pelos próprios consumidores, conforme preferência e necessidade. Gummesson (2005) ressalta que existem diversas formas intermediárias entre a relação individual e a relação em massa. A tecnologia moderna proporciona a opção estratégica da customização em massa, o que no passado seria impensável pelo volume de dados requerido.

Embora a era do computador tenha trazido benefícios para o manejo com o cliente, não substituiu a interação entre indivíduos. “As demandas das pessoas crescem a medida que a tecnologia mais avançada é usada” (GUMMESSON, 2005, p. 56). Sob a luz desta afirmação, observa-se que o mais importante não é a compilação das informações, mas a maneira como é feita e a análise reflexiva da mesma.

O estabelecimento de relacionamento com o cliente, todavia, não representa uma estratégia que deve ser aplicada a todo o público da empresa. Peck et al (1999) fundamentam que a implementação do marketing de relacionamento depende da segmentação correta de alguns grupos-alvo de clientes. A sustentabilidade desta filosofia está no comprometimento duplo: a disposição do valor para o consumidor e a lucratividade da empresa.

Gummesson (2005) enfatiza que, em uma economia de mercado, a organização precisa ter lucro para sobreviver, por isso o relacionamento com o cliente não pode ser um fim em si mesmo. A produtividade deve manter-se como premissa e os funcionários precisam estar capacitados para fechar negócios que tragam prazos e resultados positivos para a instituição. A obtenção da lucratividade através do marketing de relacionamento centra-se na escolha dos clientes que representem potencial de lucro razoável.

### **2.3.3 Rentabilidade do Cliente**

A organização precisa vislumbrar o quanto vale cada consumidor. O valor vitalício de um cliente corresponde a uma projeção das despesas do mesmo com os produtos ou serviços da empresa menos os custos da instituição para fabricar o produto ou oferecer o serviço, somados aos gastos para atender o cliente e mantê-lo. (GORDON, 2001).

O autor reforça que a empresa deve levar em consideração determinadas questões quando se volta para o enquadramento dos clientes em patamares de valor. As informações acerca de cada consumidor precisam apresentar-se integradas, pois os clientes finais são os maiores responsáveis tanto pela disseminação da propaganda boca a boca ou quanto pelos comentários pejorativos.

A reunião destas informações, por sua vez, precisa mostrar-se respaldada por uma extração de dados que reflita o comportamento do consumidor. O processo de investigação necessita ser contínuo para que a instituição possa prever atitudes futuras do público e projetar estratégias preventivas e pró-ativas

para reter o cliente. A pesquisa precisa ainda estar atrelada a uma previsão de gastos e de taxas de substituição de cada cliente, pois este planejamento proporciona a antecipação da resposta ao mercado.

Gordon (2001) destaca que o cálculo vitalício do cliente pode ser dimensionado por meio do auxílio da tecnologia de informação (TI) utilizada pela empresa. A análise individual de cada consumidor pode se compor um trabalho pouco produtivo, caso não exista a interferência da avaliação realizada por uma ferramenta tecnológica. A TI pode agregar agilidade e eficácia quando há necessidade de se identificar as tendências relativas aos valores fundamentais do cliente: tamanho exato da conta em questão; taxa de crescimento desta conta; probabilidade de manutenção e expansão do relacionamento.

O autor pontua que a companhia deve tratar de forma diferenciada o grupo de clientes que se mostra mais fiel. O entendimento dos consumidores de uma forma individualizada, contudo, pode representar um procedimento impraticável, todavia, ainda assim a organização pode representá-los por pacotes estatísticos através da construção de segmentos, mediante o compendio de características afins.

Kotler e Keller (2006) destacam que a lucratividade do cliente pode ser avaliada de forma individual, por segmento de mercado ou ainda por canal, contudo, precisa ser examinada sempre com base no fluxo de receita e custo ao longo do tempo e não sobre o lucro advindo de uma transação específica.

Gordon (2001) enfatiza que a segmentação comportamental, baseada na atitude de compra real, pode somar para que se estabeleça uma visão mais clara das categorias de clientes. O autor exemplifica que os consumidores podem ser classificados perante distintos tópicos, como: recenticidade da última compra, frequência com a qual realizam uma compra e o quanto gastam em cada compra.

Sob esta perspectiva, a continuidade da coleta de informações acerca do cliente se mostra importante, pois é desta forma que a instituição consegue observar mudanças no comportamento de compra e na preferência do consumidor.

A rentabilidade de um cliente pode ser verificada também em função de seu poder de influência sobre o grupo do qual faz parte. Tschohl e Franzmeier (1996) ponderam que cada consumidor representa um potencial patrocinador vitalício da empresa. Os autores argumentam que clientes satisfeitos originam referências positivas por meio da propaganda boca a boca e que, por isso, cada vez que a instituição perde um consumidor, enfraquece também sua base de vendas. Sob esta análise, quanto mais tempo a empresa conserva um cliente, mais eficaz está sendo o investimento em marketing por parte da organização.

### **2.3.4 Fidelização do Cliente**

O consumidor mensura seu grau de satisfação a respeito do relacionamento estabelecido com a empresa segundo critérios gerais. O estado afetivo resultante das interações vividas com a organização é o que determina o nível de proximidade entre organização e cliente. (WULF et al, 2001). Sob este prisma, relacionamento, satisfação e retenção formam uma tríade que se auto-sustenta. Bejou et al (1998) confirmam esta interconexão ao passo que defendem uma ligação inerente entre satisfação geral, satisfação com o relacionamento em particular e fidelização.

A retenção do cliente, mediante a lente do marketing de relacionamento, figura como um dos principais escopos a serem atingidos. Kotler e Keller (2006) defendem que a fidelização do consumidor depende da proposta de valor apresentada pela empresa. Este conjunto de benefícios, todavia, é mais do que uma promessa de entrega, mas a experiência proporcionada com a compra de um produto ou com a utilização de um serviço.

A fidelidade de um cliente é construída mediante o intenso processo de satisfação do mesmo. Henning-Thurau e Klee (1997) reforçam a conexão entre a entrega de valor desejada pelo consumidor e a retenção duradoura deste. Para os autores pode-se postular a dependência entre satisfação e fidelização do cliente, considerando-se a qualidade do relacionamento arquitetado como um aspecto moderador.

Kotler e Keller (2006, p. 144) enfatizam:

A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.

Os autores corroboram a ligação sugerida por Henning-Thurau e Klee (1997) e complementam com a necessidade da organização mensurar constantemente o nível de satisfação de seus clientes, tendo em vista que a competitividade da empresa também é resultado da percepção do consumidor. Ângelo e Giangrande (2004) esclarecem que a mensuração do nível de satisfação do cliente não pode ser suportada somente por meio de índices operacionais como número de entregas por minutos ou quantidade de reclamações de clientes insatisfeitos. “Os dados de atendimento ao consumidor (...) podem ser sistematizados e trabalhados estatisticamente, mas não podem ser entendidos como um substituto da pesquisa ou mesmo como um retrato dos níveis de satisfação dos consumidores”. (ANGELO, GIANGRANDE, 2004, p. 119).

Os dados gerados pelo setor de atendimento e as informações advindas de pesquisa se distinguem pelo fato da maioria dos clientes insatisfeitos optar por não reclamar. O consumidor insatisfeito pode simplesmente mudar de loja e alardear para as pessoas de seu círculo social a experiência insatisfatória vivida com a empresa. Os autores alegam que nem mesmo as reações mais expressivas podem ser atestadas pelo setor de atendimento, pois o cliente pode optar por tecer elogios ou comentários pejorativos acerca do serviço ou do produto para os indivíduos que lhe são mais próximos. A pesquisa e os dados operacionais, portanto, assumem força se observados em conjunto, pois enquanto a primeira dá voz àqueles que podem não ter tido a vontade de fazê-lo, o segundo destaca a voz de quem já deseja ser ouvido.

Kotler e Keller (2006) ressaltam ainda o aspecto financeiro envolvido no alcance da fidelização do cliente. Custa menos atender com excelência um cliente antigo do que um consumidor novo, pois o primeiro já realiza transações rotineiras

com a empresa e por isso a instituição já conhece suas expectativas e desejos, de forma que sua satisfação torna-se um escopo mais tangível.

A chave para a manutenção do cliente está no relacionamento entre empresa e consumidor. Sabatino (2003, p.73) reforça:

Reter um cliente e relacionar-se com ele por um longo tempo mostra que a empresa é operacionalmente eficaz e, também, que o tratamento oferecido a esse cliente é relevante – e esse relacionamento é o item mais significativo para manter um cliente sempre por perto.

As organizações que conseguem construir relacionamentos duradouros com seus clientes têm a oportunidade de lhes oferecer três tipos de benefícios: benefícios de confiança, benefícios sociais e benefícios relacionados ao tratamento diferenciado. Gwinner et al (1998) sugerem, portanto, que a aplicação de abordagens mercadológicas que visam à satisfação e a retenção de clientes podem ser suportadas por benefícios relativos ao relacionamento e que estes podem ser considerados elementos inibidores da evasão do consumidor.

A preocupação das empresas que aplicam o marketing tradicional centra-se primeiramente na conquista de novos clientes, para num segundo momento, direcionar-se para a retenção dos clientes já existentes. Gummesson (2005) destaca que a nova postura mercadológica disseminada pelo marketing de relacionamento preconiza o consumidor como um recurso escasso do negócio e que, por isso, os atuais clientes devem ser valorizados e administrados de maneira diferenciada.

O autor pontua que o foco para a obtenção de novos clientes pode se tornar um peso para o orçamento da empresa, pois a atração de consumidores constitui-se em um processo caro. Sob a abordagem do marketing de relacionamento, a organização precisa enfatizar o estabelecimento, a manutenção e, em algumas situações, o término do relacionamento com o cliente. Destas três fases, a que se destaca por exigir maior envolvimento da empresa no que tange a direcionamento de marketing é a manutenção do relacionamento com o consumidor.

A lealdade do cliente, todavia, não resulta de algumas ações isoladas da empresa, mas fundamenta-se como consequência de estratégias duradouras de agregação de valor, confiança e benefícios mútuos. (MADRUGA, 2004). O autor

salienta a diferença da fidelidade e da lealdade, indicando que esta última representa um estágio superior, tendo em vista que, se o consumidor é leal subentende-se que o mesmo não está aberto a nem mesmo experimentar outras marcas.

Gummesson (2005, p.51) ressalta que termos distintos têm sido apresentados para denominar esta estratégia: “marketing de retenção e deserção zero enfatizam o relacionamento com consumidores já existentes”. A segunda denominação parafraseia o que foi concebido pela qualidade como “defeito zero”. O autor esclarece, todavia, que a deserção zero não significa que as instituições devam manter seus atuais clientes sem vislumbrar os custos envolvidos. Caso um consumidor não mais se apresente lucrativo para a empresa ou não esteja mais interessado na solução oferecida como produto ou serviço, o término do relacionamento pode ser a opção mais acertada.

O entendimento da necessidade do cliente e do que o mesmo deseja receber como valor é a premissa do marketing de relacionamento. O atendimento destas perspectivas, todavia, pode ser um processo complexo tendo em vista a quantidade de consumidores da empresa. Sob a luz desta dificuldade, distintas ferramentas tecnológicas e de gerenciamento da informação são implementadas para facilitar a segmentação mercadológica e o encantamento destes consumidores.

### **2.3.5 Customer Relationship Management (CRM)**

A compreensão do gerenciamento do relacionamento com o cliente estabelece-se pela valorização de um marketing endereçado ao banco de dados armazenado pela empresa. Shaw e Stone (1993) definem marketing com banco de dados como uma abordagem mercadológica interativa, na qual utilizam-se canais e meios de comunicação de marketing direcionados individualmente.

Os autores reforçam que o marketing com banco de dados tem como escopo não somente a estimulação da demanda, mas também o oferecimento de uma atenção especial aos clientes mais lucrativos de forma a intensificar o

relacionamento com a empresa e concomitantemente o desenvolvimento de uma memória organizacional voltada à identificação e à satisfação das necessidades que representam valor para o consumidor foco.

O database marketing, segundo Kotler e Keller (2006), corresponde ao processo de construir, manter e utilizar o banco de dados de clientes com o objetivo de realizar contatos e transações para solidificar o relacionamento com o público. Os autores definem banco de dados como “um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais e potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing”. (KOTLER, KELLER, 2006, p. 160).

O Customer Relationship Marketing (CRM), por sua vez, é um programa que centra os esforços da instituição na criação e na disponibilização do valor desejado pelo cliente, por isso, a essência de seu êxito está na assimilação deste arcabouço por todos os componentes e setores corporativos. Madruga (2004) destaca que a implementação desta estratégia organizacional depende do nível de conhecimento da empresa a respeito do cliente.

Neste cenário, o marketing direto ganha cada vez mais espaço, pois tem o poder de aproximar a empresa do cliente. O CRM (Customer Relationship Management), sob esta postura, é indicado como o ferramental para a aplicação prática do marketing de relacionamento. A eficácia do CRM, contudo, depende de dois fatores. (GUMMESSON, 2005).

Primeiramente a relevância não pode ser destinada somente à relação cliente-fornecedor, é preciso enquadrá-la no contexto de relacionamentos da instituição, o que Gummesson (2005) intitula como megarelacionamentos e nanorelacionamentos e Peck et al (1999) denominam de seis mercados.

Apesar do CRM estar estreitamente relacionado à tecnologia da informação, cabe a este equilibrar o relacionamento através da máquina com o contato entre pessoas. Gummesson (2005) argumenta que o CRM não pode se restringir somente a Internet, websites e e-mail, pois também está fundamentado em um lado humano.

Nenhuma tecnologia nova, e menos ainda a Internet, consegue resolver qualquer problema automaticamente. Os problemas são resolvidos por pessoas que entendem o novo, têm incentivos para implementá-lo e

recursos para fazê-lo. Só aí é que o arsenal de técnicas do CRM e dos consultores pode ser efetivo. (GUMMESSON, 2005, p. 54).

O CRM, para o autor, pode esbarrar ainda no entrave da invasão da privacidade do consumidor, tendo efeito inverso a customização desejada. Entra neste contexto o marketing de permissão que considera o cliente como um indivíduo com tempo escasso e, sob esta perspectiva, a empresa deve pedir permissão ao consumidor para lhe direcionar promoções ou comunicações específicas.

O autor pondera que este entendimento realiza-se por meio do marketing de banco de dados. Conforme esta visão, o database marketing (DBM) figura como um aplicativo que subsidia o CRM.

O DBM auxilia a fundamentar o CRM à medida que proporciona a identificação dos consumidores potenciais para investimento, levantando dados demográficos e psicológicos, bem como desejos e nível de satisfação dos distintos grupos-foco. Além destes dois aspectos, cabe ao DBM manter atualizadas as informações colhidas, sendo estas renovadas e fortalecidas pelo incentivo à interação do próprio cliente. A utilização adequada dos dados, por sua vez, permite um direcionamento mais assertivo para as ações de marketing de relacionamento e esta perspectiva positiva deve ser corroborada pela retroalimentação do sistema. (MADRUGA, 2004).

A trajetória eficaz do CRM está atrelada ao grau de receptividade de uma comunicação a um determinado grupo de clientes. Churchill e Peter (2000) enfatizam que os profissionais de marketing precisam veicular uma mensagem que rompa com a desordem criada pelo turbilhão de informações disponíveis no cotidiano do público-alvo. Para que esta ruptura se concretize a mensagem necessita ter relevância para a audiência. Os autores esclarecem que somente a empresa que segmenta corretamente seus clientes e se concentra no oferecimento do que é valor para seus consumidores consegue posicionar-se efetivamente na apreensão da atenção de seu público.

O marketing com banco de dados, sob esta premissa, oferece à organização informações que possibilitam a identificação do valor para o cliente e

a constatação das prioridades deste em relação ao produto ou serviço. O CRM, munido dos dados fornecidos pelo DBM, pode proporcionar aos consumidores um direcionamento segmentado e uma comunicação de marketing voltada à satisfação dos anseios de cada grupo. O DBM e o CRM compõem as atribuições que precedem o bom desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Madruga (2004, p. 87) pontua:

O database marketing, como precursor da transformação de dados em conhecimento dos clientes para a organização, foi um dos responsáveis pela flexibilização da forma de marketing relacional, mudando seu foco de venda a distância com pouco conhecimento a respeito do cliente para o foco de relacionamento a partir de estratégias integradas.

Kotler e Keller (2006) destacam que geralmente as organizações aplicam marketing de banco de dados quando visam cinco escopos: identificar clientes potenciais, decidir quais clientes devem receber uma determinada oferta, fidelizar um público-alvo, reativar as compras de clientes dissidentes e evitar falhas graves na prestação do serviço ou na venda do produto para os consumidores. O CRM apresenta-se como uma ferramenta importante para o marketing de relacionamento, todavia, alguns entraves precisam ser reavaliados para que sua eficiência seja efetiva.

Os autores ressaltam que a construção e a manutenção de um banco de dados exige grande investimento em hardware, software específico, programa analítico, links de comunicação e em pessoal habilitado para manejar todas estas informações. Sob esta perspectiva, a empresa precisa estar ciente do aporte financeiro para implementar um sistema que facilite o relacionamento entre instituição e cliente.

Além do suporte de capital, a organização também necessita cultivar uma cultura corporativa que privilegie a orientação voltada para o cliente. Os funcionários devem saber utilizar corretamente os dados disponibilizados e, para isso, precisam ser treinados e capacitados para gerenciar as informações.

Kotler e Keller (2006) pontuam ainda que o grupo de clientes para o qual a instituição se prezar em atender diferencialmente necessita desejar este atendimento. Sob esta premissa, a segmentação correta, mediante a identificação do que é valor para o cliente, é fundamental. O que poderia compor-se numa

consolidação de relacionamento pode representar uma interpretação de invasão de privacidade por parte do consumidor. O marketing de relacionamento utiliza-se do banco de dados para fomentar uma maior interação entre empresa e mercados. Esta comunicação intensificada auxilia na minimização de erros na tomada de decisão. Stone e Woodcock (2002) defendem que este conjunto de informações disponibilizado pelo banco de dados precisa ser coerente com o potencial de lucratividade da organização. Informações inúteis devem ser descartadas e dados relevantes devem ser constantemente atualizados para que a validade dos mesmos não prescreva.

O uso adequado das informações ameadadas no banco de dados pode oferecer o diferencial competitivo para a instituição que almeja construir um relacionamento sólido e duradouro com seus clientes. A utilização deste conhecimento precisa ser refletida na criação de valor e na comunicação da oferta de valor para o consumidor.

### **2.3.6 Customização**

A customização não representa a personalização, mas a adequação do produto, do serviço e da comunicação de marketing aos interesses do público a que se destinam. Gordon (2001) sintetiza a customização como um processo que visa disponibilizar e sustentar de forma lucrativa a produção de bens e serviços conforme a preferência de cada consumidor em relação à forma, ao tempo, ao lugar e ao preço.

O autor esclarece que a customização em massa tornou-se uma prática possível em função do declínio dos custos de tecnologia e da flexibilização da sistematização de negócios. A empresa que pretende adotar o marketing de relacionamento como estratégia necessariamente precisa conceber o conceito de customização em massa.

Gordon (2001) enfatiza, porém que existem critérios a serem avaliados para que a implementação da customização seja uma decisão prudente para a empresa. Segundo o autor, são cinco as condições prévias que justificam a

customização em massa: necessidades e preferências individuais, reunião de ofertas únicas, apreciação do cliente, tecnologia e processos adaptáveis, suporte da cadeia de intermediários e fornecedores.

A observação das necessidades e preferências particulares dos consumidores proporciona à organização a segmentação dos grupos e a conseqüente adaptação da comunicação e do produto ou serviço a ser oferecido para aquele público. A disponibilização de ofertas únicas, por sua vez, pode ser inviável quando se restringe somente ao aspecto produto, contudo, o atendimento pode ser diferente e os serviços adjacentes podem contribuir para fornecer um tratamento direcionado.

A apreciação do cliente em relação ao que é oferecido de forma customizada pela empresa também deve ser uma premissa, pois se o consumidor não vislumbra o valor que deseja nas especificações do produto, serviço ou comunicação veiculada pouco retorno terá a instituição. Além da percepção do cliente, cabe à organização possuir tecnologia e rotinas adaptáveis, ou seja, adequadas à flexibilização implícita no conceito de customização. Esta acomodação depende da maleabilidade suportada pelo apoio de intermediários e fornecedores.

## **2.4 Mercados de Fornecedores**

Peck et al (1999) estabelecem que o marketing de relacionamento não se restringe somente a interação entre empresa e consumidor, mas às relações construídas junto aos seis mercados: mercado consumidor, mercado de fornecedores e parceiros, mercado interno, mercado de recrutamento, mercado de referência e mercado de influência. Sob esta premissa, tendo em vista que a pesquisa se respalda na abordagem dos autores, entende-se que o marketing de relacionamento constitui-se por um sistema amplo.

Para a compreensão do estudo realizado, contudo, centrou-se a análise na relação entre cliente e empresa, empresa e funcionário e empresa e fornecedores, por isso a releitura dos demais mercados compõe-se de forma mais sucinta.

Firma-se necessário destacar que não se despreza a influência dos demais relacionamentos, mas, para fins de objetividade, o foco é dimensionado pelo mercado consumidor, pelo mercado interno e pelo mercado fornecedor.

Os autores destacam que uma mudança significativa pode ser identificada na atual maneira de gerenciar a cadeia de suprimentos. Há duas décadas atrás as empresas possuíam uma maior quantidade de fornecedores e o relacionamento entre estes e a organização era calcado na negociação do preço. A integração vertical era realizada como forma de manter a competitividade da instituição.

Peck et al (1999) declaram que atualmente as empresas que buscam a essência do marketing de relacionamento não mais encaram seus fornecedores como apenas entregadores de matérias-prima. Para que o pressuposto relacional seja implementado, a organização precisa estar próxima de seus fornecedores no que tange a planejamento e estratégia, pois a redução de custos figura neste cenário como apenas uma das conseqüências. O manejo assertivo da demanda e a intensificação da flexibilidade são articulados mediante a construção de parcerias e não apenas pelo reforço de relações de curto prazo.

Duas vertentes concomitantemente se completam e se contrariam, gerando o paradoxo sob o qual o marketing de relacionamento precisa frutificar. Gummesson (2005) ressalta que os relacionamentos entre empresa e concorrentes necessitam arregimentar de forma saudável o equilíbrio entre cooperação e concorrência. O autor declara que a colaboração, a hipercompetição, a privatização e a re-regulamentação constituem-se como forças avessas que estão sob o julgo da economia de mercado.

Para Gummesson (2005) a crença de uma economia de mercado respaldada somente na livre competição é fruto de um pensamento ingênuo, pois nenhuma nação até hoje atingiu o equilíbrio integrado do sistema sem regulamentações e influências dinâmicas de proteção econômica. A colaboração e a competição, sob este enfoque, são ao mesmo tempo forças parelhas que se complementam, mas também que se minimizam.

A formação das redes de empresas que se fundem como grupo para a cooperação mútua podem também representar o fortalecimento de barreiras à

entrada e ao movimento de novos concorrentes. Senge (2002) com a prerrogativa da organização que aprende põe em evidência a necessidade do diálogo entre as organizações, tendo em vista que todas estas unidades fazem parte de um sistema que se inter-relaciona constantemente.

Gummesson (2005) e Peck et al (1999) reafirmam esta visão ao passo que defendem a maior relevância dos relacionamentos de longa duração entre empresas em detrimento do posicionamento da instituição a respeito de seus concorrentes. Os autores caracterizam a estrutura da realidade da sociedade do conhecimento como uma construção baseada na competição entre redes e não na concorrência simples entre corporações.

A concorrência acontece porque um, ou mais elementos, do emaranhado mercadológico se vê compelido a buscar melhores oportunidades. Richers (2000) pontua que a rivalidade entre empresas é a consequência da interação de distintos fatores, mas que o compêndio das ações reforça o que é escopo de toda organização: posição lucrativa de destaque.

Os benefícios advindos da participação da empresa nas redes de cooperação encaminham muitas instituições a criar programas de desenvolvimento de fornecedores. Este conjunto de capacitações alocados para os fornecedores acarreta menores custos, maior representatividade produtiva, melhor nível de operacionalização, redução de burocracia, troca de dados importantes e desenvolvimento mútuo da empresa e do fornecedor. (PECK et al, 1999).

A análise da concorrência, como foi explicitado anteriormente, não pode mensurar somente a arena de rivalidades. Richers (2000) enfatiza que a interpretação necessária permeia também a avaliação, sob o ponto de vista setorial, dos pontos fortes e fracos de cada uma das empresas competitivas.

O autor esclarece que a competição gerada por um mercado baseado na formação de redes de empresas que se cooperam mutuamente está enraizada no conceito de agilidade e de sintonia com o ambiente. O arcabouço corporativo não é a destruição do concorrente, mas a obtenção de um melhor posicionamento frente ao mesmo.

A competição deve ceder espaço à colaboração quando se concebe outras empresas como canais intermediários de distribuição e como fornecedores. A organização fabricante do produto ou do serviço precisa encarar a finalidade de atingir excelência junto a seus pontos de contato com o consumidor da mesma forma que prioriza a entrega de valor para o cliente final. Sob este enfoque, os canais intermediários de distribuição e os fornecedores compõem o conjunto chave de elementos que pode exaltar ou depreciar todo o esforço realizado pela instituição fabricante. (GORDON, 2001).

O autor destaca que esta dependência entre empresa e canais de distribuição e fornecedores se justifica por três razões. Primeiro porque a batalha pelo cliente final deve ser um objetivo não somente da organização fabricante, mas um arcabouço das ações também dos canais e dos fornecedores. Segundo porque os intermediários e os fornecedores podem agregar valor ao produto e ao serviço, ampliando a oferta de serviços disponibilizada na solução ao consumidor final. Terceiro porque os grupos de fornecedores e de canais intermediários podem promover redução nos custos dos atuais sistemas utilizados pela empresa fabricante. A integração necessária para que estes benefícios se concretizem está atrelada à capacidade da organização que fornece o produto ou o serviço de identificar os objetivos comuns e as divergências, equilibrando os interesses de forma a suportar um relacionamento lucrativo para todas as partes envolvidas.

A linha teórica do benchmarking sustenta as vantagens da formação das redes organizacionais. Sob esta vertente, cabe à instituição espelhar-se nos procedimentos e filosofias de outras empresas do mesmo setor ou não, objetivando a aprendizagem e o crescimento pela experiência de terceiros. (RICHERS, 2000, SENGE, 2002).

Os benefícios relativos ao benchmarking mostram-se evidentes quando a interpretação está focada no aspecto da empresa que adquire o conhecimento, porém Richers (2000) ressalta que esta prática não somente privilegia aquele que faz uma releitura do sucesso alheio, mas também aquele que tem a competência do êxito. O autor delinea o mercado como um cenário no qual sobrevivem apenas os mais capacitados e competitivos e, para tanto, a troca de informações entre

organizações se apresenta como uma alternativa para o fortalecimento da construção de redes de colaboração que se auto-sustentam.

O compartilhamento de conhecimento proporciona o desenvolvimento de um sistema mais eficiente de negócios. A solidificação das parcerias entre instituições põe em evidência a necessidade de alavancagem nos fatores relativos a inovação, melhoria de qualidade e postura competitiva das empresas.

Peck et al (1999) ressaltam que a preconização do relacionamento entre organização e fornecedores reflete-se na premissa de formar um clube, sendo o propósito dos componentes baseado no benchmarking e na intenção de aprender, uns com os outros, maneiras mais eficazes de lidar com o consumidor e com as exigências deste. Os autores estabelecem que esta prática de misturar-se e de associar-se aos fornecedores refuta a lógica da tradicional competição e a substitui por uma perspectiva calcada na relação ganha-ganha de parcerias.

O desafio mais significativo para que as empresas se reúnam e se consolidem em rede está na conquista da confiança entre os parceiros. A parceria de recursos se torna uma realidade apenas a partir do momento que há um comprometimento de todos. Peck et al (1999) enfatizam que este comprometimento não pode ser o apoio a um conceito abstrato e distante da realidade corporativa, mas deve estar suportado por ações de ordem rotineira que sustentem a dedicação relativa à colaboração e à parceria.

A cooperação entre empresas é fortalecida perante a construção de um relacionamento duradouro e lucrativo. Gordon (2001) confere a importância desta sinergia e detalha esta trajetória em dez estágios para que haja a consolidação das relações.

A primeira fase representa a necessidade do respeito mútuo, pois as organizações envolvidas não podem manejar um relacionamento considerando os parceiros como elementos vulneráveis e inferiores. Cabe, sob esta conduta, a aceitação das diferenças no que tange a cultura, horizontes de tempo e modelos de negócios. Priorizado o respeito, faz-se necessária a implementação e o controle de um processo de desenvolvimento do relacionamento.

O terceiro estágio sugerido por Gordon (2001) refere-se à concepção dos canais de distribuição como clientes. Esta percepção dá subsídios para que se viabilize a quarta fase da construção do relacionamento que é o entendimento de que, mesmo devendo ser tratado como cliente, o canal de distribuição é um negócio independente e não uma extensão submissa da empresa fabricante.

Os entendimentos vislumbrados no terceiro e no quarto estágio tornam o relacionamento apto a subir um degrau que é a realização do planejamento em conjunto. Apesar de compreender que o canal de distribuição é um elemento independente, a empresa também precisa arregimentar a comunhão das estratégias das organizações envolvidas. Esta interação exige um trabalho em equipe, com participação de executivos e comprometimento mútuo.

O sexto estágio corrobora os demais ao passo que valoriza a inovação como um processo conjunto, pautado e implementado pela organização fabricante, pelos fornecedores e pelos canais de distribuição. O sétimo passo na construção do relacionamento figura na redução dos custos de reformulação de todo o sistema, sob o julgo de que todo o participante necessita racionalizar seus processos para compô-los como fluxo das demais instituições envolvidas. O oitavo estágio ocorre concomitantemente com o sétimo, pois as empresas precisam alinhar suas operações conforme orientação para o cliente final e para o posicionamento mercadológico a que se propõem.

Gordon (2001) institui o nono passo na construção do relacionamento como a associação do produto ao serviço. A relação entre organização fabricante e canais intermediários de distribuição, tal como mencionado anteriormente, pode ser uma oportunidade de diferenciação a medida que os últimos podem fornecer informações necessárias para a agregação de valor ao produto e ao serviço, bem como ainda podem ampliar o serviço e oferecer o valor diferenciado ao cliente final. O autor conclui os estágios com o décimo passo. Nesta fase o que deve prevalecer é a coerência e o fortalecimento do relacionamento depende da colaboração mútua das empresas que compõem a rede.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos implica na necessidade de se implementar um fluxo de processos que se estenda da empresa, como unidade,

para as organizações fornecedoras, também como unidades justapostas. Esta corrente de informações deve se apresentar em mão dupla através da consolidação do relacionamento entre a empresa e os fornecedores. A estratégia corporativa da cadeia de suprimentos deve estar enquadrada e adequada a estratégia da empresa, pois, por meio desta integração, a conversa e a sinergia das realidades das organizações se efetivam. (PECK et al, 1999).

## **2.5 Mercado de Clientes Internos**

.A construção de um relacionamento duradouro com os fornecedores e com os canais de distribuição intermediários entrelaça-se à necessidade da instituição nutrir também boas relações com seus funcionários e contribuintes diretos. Peck et al (1999) defendem que a atenção corporativa ao manejo do mercado interno proporciona à empresa uma arma estratégica para atingir alto nível de qualidade e, conseqüentemente, aumentar a satisfação do consumidor.

Os autores definem marketing interno como uma concepção calcada na criação, no desenvolvimento e na manutenção de uma cultura orientada ao serviço interno, focada no alcance dos objetivos organizacionais. A cultura de excelência no serviço interno oferece um benéfico impacto na performance dos empregados da empresa no que tange ao oferecimento de valor para o cliente. O êxito do marketing de relacionamento depende desta cultura de orientação ao consumidor, pois é mediante esta que o funcionário da corporação primará por disponibilizar o melhor desempenho em suas tarefas.

O entendimento da relevância do marketing interno se concretiza ao passo que se observa o quanto o comportamento e as atitudes dos empregados impactam no relacionamento entre organização e clientes externos. A fidelidade do consumidor à empresa depende da proximidade psicológica e física estabelecida pelo funcionário junto ao público externo. As capacitações exigidas dos clientes internos e a aplicação da filosofia calcada no valor do consumidor são responsáveis pela percepção positiva da organização por parte do cliente.

O estreitamento do relacionamento entre organização e quadro funcional afeta diretamente a cadeia de relacionamentos entre empresa e mercado externo. Distintos estudos corroboram a ligação existente entre satisfação do empregado e satisfação do cliente. A qualidade oferecida no serviço depende da dedicação do funcionário à premissa de gerar o valor desejado pelo consumidor. Peck et al (1999, p. 314) postulam que “a satisfação dos empregados no mercado interno é, então, um pré-requisito para a satisfação do consumidor no mercado externo”.

Selnes e Hansen (2001) identificam que o auto-serviço pode ser aplicado quando se tratar de tarefas de fácil execução, contudo, em casos que exijam maior atenção na resolução de problemas, é mais prudente para a instituição focar o atendimento personalizado, com presença e participação efetiva de funcionário responsável. Os autores revelam que, na avaliação do atendimento, a percepção de satisfação do cliente externo está enraizada na compreensão e no manejo da solução pelo empregado da empresa.

O aperfeiçoamento do serviço e o direcionamento à criação do valor considerado pelo consumidor podem ser frutos das idéias provenientes dos funcionários que ocupam os cargos mais modestos da hierarquia da empresa. Furlong (1994) reforça que a proximidade destes empregados com o público lhes proporciona maior discernimento acerca do que é qualidade e do que será sinônimo de satisfação para o cliente externo.

O conceito de mercado interno está intrincado ao prisma do endomarketing. Grönroos (1995, p. 277) pontua:

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco será bem sucedido junto aos clientes finais externos.

O autor destaca que o endomarketing apóia-se na estratégia de gerenciamento, sob o julgo da qual, a direção é dimensionada pelo desenvolvimento nos empregados de uma consciência acerca do cliente. Para que esta perspectiva seja efetivamente implementada a orientação à criação e ao oferecimento do valor desejado pelo consumidor devem compor um gerenciamento holístico das funções organizacionais. Faz-se necessário neste

cenário o alcance de dois escopos: assegurar que todos os funcionários da empresa vivenciem a essência do negócio e as conjunturas ambientais envolvidas; atingir o comprometimento dos empregados para que os mesmos atuem voltados à manutenção e ao aprimoramento dos serviços.

Para Grönroos (1995) os empregados são elementos determinantes para o sucesso do marketing de relacionamento junto aos clientes externos. O autor reforça que as habilidades, a orientação para o consumidor e a concepção de serviço dos funcionários, correspondem a fatores que dirigem a preferência e a percepção que o cliente final tem a respeito da empresa.

O marketing de relacionamento, tal como já foi explicitado anteriormente, não se constitui por ações isoladas do departamento de marketing de uma instituição, mas pelo desejo de toda a organização em gerar valor para o cliente. Madruga (2004) reforça que o recurso mais importante é o conjunto de pessoas. Esta premissa, portanto, implica na aplicação de estratégias vitais como a capacitação técnica e comportamental destes elementos. “A resposta está na criação de uma nova visão de que as pessoas trabalham não em áreas compartimentadas, mas em funções e processos que tangenciam e são interdependentes”. (MADRUGA, 2004, p. 149).

O relacionamento entre empresa e funcionário afeta o relacionamento entre empresa e público externo, pois são os empregados que representam a instituição perante a oferta de um serviço ou de um produto para o consumidor. A organização não assume um conceito subjetivo, mas a aparência, o comportamento e a figura do funcionário. Grönroos (1995) enfatiza que, em função desta posição de destaque, cabe à instituição gerenciar as atitudes e a comunicação para que o empregado se mostre capacitado a manejar a responsabilidade que lhe convém.

O gerenciamento das atitudes refere-se à consolidação de uma orientação ávida por disponibilizar o melhor serviço em nome da empresa, de forma a colocar o funcionário como elemento consciente e comprometido com o resultado de seu trabalho. Esta compreensão e comprometimento não devem ocorrer somente porque o mesmo deseja manter o emprego, mas também porque este deve sentir-

se motivado por fazer parte da solução desejada pelo cliente. (GRÖNROOS, 1995).

O gerenciamento da comunicação, por sua vez, depende do fluxo de informações estabelecido na empresa, pois é por meio dos dados repassados adequadamente à força de vendas, ao pessoal de apoio e à gerência, que se viabiliza a sinalização positiva ou negativa de uma diretriz estratégica. Sob esta perspectiva, cabe aos funcionários o entendimento de que todos os processos internos são ao mesmo tempo clientes e fornecedores dos demais setores da empresa.

Os escopos prioritários do relacionamento com o mercado interno são a atração e a retenção de bons empregados, bem como a certificação de que estes funcionários atinjam um nível de motivação que os oriente para o cliente e para um desempenho consciente dos serviços. (GRÖNROOS, 1995). Esta prerrogativa, contudo, não pode ser uma regra somente aplicada aos empregados que realizam tarefas de contato com o cliente, mas deve se estender a todos os âmbitos organizacionais.

Gummesson (2005) corrobora este direcionamento. O autor esclarece que na dinâmica atual de competitividade a empresa precisa reforçar na mente do empregado que todos os membros corporativos se encaixam em dois segmentos: profissionais de marketing em tempo integral, aqueles que estão diretamente ligados ao resultado comercial, e profissionais de marketing de meio período, aqueles que estão nos bastidores, mas que também são fundamentais para o resultado. Esta compreensão possibilita à instituição estreitar relações com todos os grupos e focá-los para o alcance do valor.

As responsabilidades descritas como atribuições dos empregados dependem, todavia, do relacionamento construído entre instituição e quadro funcional. Shneider e Bowen (apud Peck et al, 1999) constataram que quando os funcionários se identificam com as normas e os valores da empresa estão menos propensos a deixar a organização e os consumidores, por sua vez, apresentam-se mais satisfeitos com os serviços prestados.

A redução na rotatividade dos empregados proporciona a disseminação mais eficaz da essência do marketing de relacionamento, pois os membros organizacionais se mostram mais familiarizados e aptos a repassar a orientação ao cliente às futuras gerações de funcionários. Sob este enfoque, observa-se a dependência entre a satisfação do cliente interno e a satisfação do cliente externo. “A filosofia básica é que se a administração quer que os empregados façam um bom trabalho junto aos consumidores então necessita estar preparada para fazer um bom trabalho com os empregados”. (PECK et al, 1999, p.315).

A melhoria da qualidade do relacionamento entre empresa e cliente externo está intrinsecamente conectada ao aprimoramento da qualidade do relacionamento entre empresa e funcionários, portanto o manejo do mercado externo depende do gerenciamento do capital intelectual da instituição. (PARASURAMAN et al, 1988). Os autores ressaltam que a administração assertiva do grupo de clientes externos é uma consequência da construção de uma relação sólida com os empregados.

A perspectiva relacional entre organização e funcionários pode ser implementada conforme questões e pontos investigados mediante pesquisa junto aos clientes internos. Da mesma maneira que a empresa precisa conhecer as preferências e o que é valor para o consumidor, também necessita ter conhecimento do que é importante para seus funcionários. (PECK et al, 1999).

Os autores enfatizam que a aplicação de um marketing orientado também para o público interno depende de uma estrutura que priorize a formação de times multidisciplinares, atuantes em um ambiente que respalde a constante aprendizagem para que se atinja objetivos mercadológicos. O aperfeiçoamento da comunicação e da rede de relacionamentos dentro da instituição firma-se como prerrogativa para que esta realidade se efetive.

A resposta mais rápida e eficaz ao que almeja o cliente depende de uma equipe de trabalho bem informada e com autonomia para tomar decisões. Furlong (1994) esclarece que a tomada de decisão imediata condiciona a uma percepção de qualidade mais sólida na concepção do cliente externo em relação à empresa. A espera por até um mês para receber a resposta a respeito de um entrave

ocorrido junto a instituição pode comprometer o relacionamento construído ao longo de um significativo período de tempo.

Sob a luz desta autonomia, a organização precisa entender os funcionários como valiosas fontes de informações acerca dos consumidores e imbuí-los a falar e revelar o conhecimento prático que vivenciam no atendimento que prestam. O poder de assumir responsabilidades, porém, nem sempre é encarado positivamente. O empregado tem que identificar os benefícios desta conduta e um exemplo de atitude voltada à satisfação do cliente deve ser elogiada e divulgada dentro da instituição. A autora sustenta que os funcionários precisam realizar suas tarefas não porque estas são imposições da administração, mas porque vislumbram as necessidades dos clientes finais. (FURLONG, 1994).

Bowen e Lawler (1992) argumentam que empregados detentores de autonomia tendem a ser mais motivados e satisfeitos com o trabalho, ocasionando como reação a satisfação e a retenção também dos clientes externos. Os autores ressaltam, contudo, que a concretização positiva desta autonomia requer por parte da empresa investimento em recrutamento e treinamento.

## **2.6 Mercado de Recrutamento**

A perspectiva de um mercado interno fundamentado no relacionamento depende de um programa de recrutamento e de identificação de perfis de candidatos adequados à cultura organizacional. McDonald et al (2001) argumentam que, com a finalidade de atrair e manter funcionários qualificados, as instituições precisam realizar um marketing focado no recrutamento deste capital intelectual.

Os autores ressaltam que o compartilhamento dos valores da empresa é um critério necessário na avaliação do enquadramento de um empregado, pois a premissa de orientação para o serviço e para o valor do consumidor deve permear toda a empresa. Este cenário precisa estar respaldado por um clima organizacional que viabilize o comprometimento do funcionário e, ao mesmo

tempo, conscientize-o de sua importância como elemento responsável pela vantagem competitiva da instituição.

O planejamento de uma prática de recrutamento firma-se essencial para que a instituição atinja a excelência, principalmente se o escopo for calcado no desenvolvimento de uma cultura e de um estilo assertivos de direção organizacional. A atração e a retenção de empregados capacitados e sintonizados com a perspectiva cultural da instituição dependem da imagem que a empresa reflete no mercado. A adoção de uma estratégia de recrutamento clara é uma das determinações que tornam possível o marketing de relacionamento e a consequente formação de uma reputação privilegiada de empregador. (PECK et al, 1999).

Os autores destacam que os custos relacionados à rotatividade dos funcionários são representativos no orçamento de uma empresa, tendo em vista que englobam, dentre outros gastos, valores investidos em publicidade de convocação de candidatos, bem como tempo dispensado por gerentes para entrevistas e avaliação de currículos. Custos diversos ainda precisam ser considerados quando um candidato é recrutado, pois este precisa de treinamento para se adequar às necessidades da função que exercerá. Somando-se a estes gastos, cabe também a análise do custo de oportunidade porque geralmente uma contratação recente tende, devido ao período de adaptação, a produzir menos ou com menor eficiência do que os empregados antigos.

O peso do conhecimento e da capacidade adquirido com o capital humano de uma organização sobrepuja outros tipos de recursos, como os fatores financeiros. McDonald et al (2001) enfatizam que em algumas empresas, onde há falta de indivíduos de alto calibre, a própria instituição incentiva os atuais funcionários a recomendar possíveis candidatos. Esta ação posiciona positivamente a corporação, pois projeta no seu quadro funcional a consciência de adequação aos valores e competências essenciais.

A busca de talentos dentro da instituição proporciona ainda o sentimento de reconhecimento por parte do empregado que se vê valorizado como profissional e como componente da equipe. Além da identificação de possíveis candidatos

dentro da própria empresa, os empregados podem representar uma importante fonte de referência. Estas duas estratégias são positivas porque podem reduzir os custos relativos à aquisição de novos membros. (MCDONALD et al, 2001, PECK et al, 1999).

Peck et al (1999) reforçam que freqüentemente as instituições desmerecem a importância de relacionar-se adequadamente com os representantes dos canais de recrutamento. Os autores ressaltam que a vantagem competitiva da empresa pode ser comprometida em função desta negligência, pois além destes relacionamentos acarretarem um capital intelectual valioso para a organização, também podem apresenta-se como elementos do mercado de referência pela propaganda boca a boca da instituição.

Construir relacionamentos com indivíduos que sejam adequados para assumir posições é também importante para o desenvolvimento de uma abordagem relacional para o recrutamento. Todos os candidatos são potencialmente consumidores e, seja qual for o resultado de sua aplicação, a abordagem profissional para recrutar pode assegurar que o requisitante ao cargo saia com uma boa impressão da companhia. (PECK et al, 1999).

Os autores preconizam que as empresas necessitam ter critérios para determinar a qualidade de candidatos que se encaixam no perfil das funções organizacionais e que os profissionais responsáveis por esta seleção correspondem a valiosas fontes de informação. O desafio maior é embutir no funcionário recém contratado a cultura de orientação ao cliente, com ênfase no alcance dos objetivos da empresa. Sob esta premissa, avalia-se que todo candidato é potencialmente um consumidor e, portanto, também um elemento do mercado de referência.

## **2.7 Mercado de Referência**

O manejo adequado do mercado de referência impacta diretamente no crescimento das vendas do produto ou do serviço disponibilizado pela empresa. De acordo com Peck et al (1999) existem duas categorias de mercado de referência: consumidores atuais e não consumidores.

Os autores denominam como defensores o grupo de indivíduos que recomenda ativamente a instituição a terceiros, de forma a fazer o marketing pela própria organização. O pré-requisito fundamental para que um cliente se engaje nesta perspectiva é entender-se completamente satisfeito com o produto ou o serviço oferecido como solução.

A despeito da importância deste grupo, poucas instituições apresentam um programa formal que potencialize o uso deste âmbito do mercado de referência. Apesar de compreender e dimensionar o poder dos defensores para atrair possíveis clientes, a maioria das empresas não prospecta atividades de marketing relativas à manutenção deste relacionamento. Peck et al (1999) enfatizam que algumas instituições, como a Body Shop, sabem aproveitar esta corrente de recomendação, pois canalizam seus recursos para a construção de uma relação sólida com seus defensores, com a mídia e com os demais grupos do mercado de influência.

A base de consumidores a ser desenvolvida corresponde à subcategoria de clientes que já fazem parte da carteira da empresa, todavia, precisam ser motivados e conduzidos para tornarem-se defensores. A referência advinda deste grupo constitui-se em uma das mais importantes sob o prisma corporativo, pois a instituição pode ainda usufruir o acesso efetivo às informações acerca dos clientes e do que é valor para os mesmos. Kotler e Armstrong (1993) destacam que os consumidores representam a fonte mais legítima de dados, principalmente os clientes pessoais, pois os clientes organizacionais são representados por um comprador e este pode referendar conforme sua percepção e não pelo prisma da empresa para a qual trabalha.

Além do conjunto de clientes existentes, também faz parte do mercado de referência o grupo de indivíduos que não são consumidores dos produtos ou usuários dos serviços da corporação. Esta referência pode ser aplicada informalmente em virtude de uma boa experiência obtida no uso da solução disponibilizada pela empresa. A satisfação proveniente desta transação causa uma boa impressão e incentiva o comentário positivo acerca da organização que ofereceu adequadamente a mercadoria ou o serviço. (PECK et al, 1999).

Os autores subdividem a categoria de referência de não consumidores em: referência genérica, referência recíproca, referência incentivada e referência pessoal. A referência genérica ocorre quando se obtém a geração de negócios para a instituição como resultado e se subdivide em quatro subgrupos: referência profissional, referência por especialidade, referência específica e referência substituta ou complementar.

A referência profissional é o tipo de recomendação que parte de um profissional em relação aos serviços de outro profissional. A referência por especialidade ocorre quando organizações são solicitadas a fornecer informações sobre empresas pertencentes a setores distintos, como por exemplo a recomendação de um consultor por uma universidade. A referência específica constitui-se quando um indivíduo recomenda de forma incisiva a utilização de um determinado serviço ou produto. A recomendação substituta ou complementar ocorre quando uma instituição, na impossibilidade de atender ao cliente em função de uma demanda acima da média, referencia outra organização concorrente. (PECK et al, 1999).

Os tipos de referências listados anteriormente encaixam-se nas referências genéricas, os autores destacam também a referência recíproca como uma alternativa às empresas de serviço que almejam oferecer soluções de excelência. Esta categoria é representada, como a própria denominação indica, por partes que recebem benefícios mútuos com as recomendações. Sob a abrangência deste sistema de referência, a dependência entre as empresas para a eficácia dos negócios compõe-se como um elemento fundamental para que a reciprocidade seja ressaltada.

A troca de recomendações, segundo os autores, precisa ser documentada adequadamente para que se estabeleça o equilíbrio das vantagens decorrentes do relacionamento. Este controle deve ser manejado visando dois propósitos: encorajar mais recomendações da empresa em relação à outra organização e, ao mesmo tempo, avaliar o quanto de retorno as recomendações alheias potencializam o negócio. A administração eficaz deste fluxo assegura os benefícios da reciprocidade.

O terceiro grupo do mercado de referência integra-se conforme as recomendações provenientes de incentivo. Peck et al (1999) argumentam que há distintos caminhos que levam a este tipo de referência.

A dependência entre empresas fomenta o estímulo à recomendação formal, pois o acréscimo de negociações acarreta mais lucratividade e, portanto, o incentivo pode representar um investimento necessário. Da mesma forma, na troca de referências quando há um déficit entre uma organização e outra, o estímulo, seja ele financeiro ou de benefícios, firma-se relevante.

A referência mediante incentivo apresenta, contudo, um pormenor: o respeito ao código de ética de cada setor. Os autores destacam que os sistemas de recomendações que incorporam motivações financeiras devem manter-se cientes e trilhar os limites impostos pelas regras e normas éticas de cada segmento. Os preceitos éticos são elementos que também devem ser dimensionados pelo mercado de influência.

## **2.8 Mercado de Influência**

O mercado de influência constitui-se como o grupo mais abrangente e diversificado de todos os mercados e tem respaldo na teoria das relações públicas no que se refere ao conceito de *stakeholders*. Peck et al (1999) distinguem, contudo, as duas vertentes ao passo que enfatizam o foco do mercado de influência na aplicação aos grupos constituintes de técnicas de segmentação, posicionamento e de desenvolvimento estratégico de marketing. Os autores destacam que a concepção dos seis mercados prevê que, para o enriquecimento do relacionamento com o mercado de influência, cabe à empresa delimitar planos específicos para atingir este público.

A distinção entre a política de *stakeholders* e a perspectiva do mercado de influência é que a primeira concebe os grupos como estruturados e conectados à empresa de uma maneira formal, já o conceito de mercado de influência entende-os como grupos constituintes, porém nem sempre ligados à organização

formalmente. Os diferentes componentes do mercado de influência apresentam variações no nível de importância, conforme os distintos períodos de tempo.

Os grupos que compõem o mercado de influência são distintos e respeitam o segmento que se enquadra a instituição. (MCDONALD et al, 2001). Peck et al (1999) defende, todavia, que há quatro grupos de interesse que são comuns à maioria das empresas: mercado de influência investidor, mercado de influência ambiental, mercado de influência competidor, mercado de influência político e regulador.

Sob o jugo do mercado de influência investidor, os analistas financeiros representam os elementos mais relevantes, pois os acionistas valorizam o impacto da interpretação destes sobre o valor da organização. O mercado de influência ambiental por sua vez corresponde aos grupos que fiscalizam o comportamento das instituições em relação ao meio ambiente. Este mercado produz severas críticas não somente às empresas poluentes, mas também àquelas que causam maus tratos aos animais e que utilizam exacerbadamente recursos escassos.

O mercado competidor entra no contexto ao passo que a organização precisa estabelecer um nível de relacionamento com seus concorrentes, pois a negligência em relação aos grupos competidores pode ocasionar uma deterioração do próprio segmento, como a guerra de preços. O mercado de influência político e regulador apresenta também significativa importância, pois é mediante o relacionamento com os órgãos governamentais nacionais, regionais e municipais que a empresa consegue posicionar-se para o crescimento. (PECK et al, 1999).

As organizações que seguem a premissa do marketing de relacionamento precisam identificar os grupos de influência mais relevantes no momento, de forma a favorecer a implantação de ações assertivas para atingi-los.

As empresas têm uma tendência a ver as relações com o público como uma atividade separada do marketing convencional. Mas sob a abordagem do marketing de relacionamento, o mercado de influência – que é essencialmente relações públicas (RP) – é um componente integral do processo de construção de um relacionamento. (MCDONALD et al, 2001, p.90).

Os autores reforçam que o mercado de influência como um todo deve ser bem trabalhado pela organização, pois o gerenciamento adequado dos grupos que o compõem é o que permite à instituição minimizar o impacto negativo e maximizar a tendência positiva da opinião pública.

## **2.9 Os 30 Rs de Gummesson e os Seis Mercados de Peck et al**

Os 30 tipos de relacionamento listados por Gummesson (2005) podem ser enquadrados na abordagem dos seis mercados de Peck et al (1999). A seguir o Quadro 2.1 relaciona os tipos de relacionamento categorizados por Gummesson (2005) com as perspectivas dos seis mercados de Peck et al (1999).

<b>Peck et al (1999)</b>	<b>Gummesson (2005)</b>
<b>Mercado Consumidor</b>	R1 – Duo clássico: fornecedor e cliente.
	R2 – Trio: Consumidor – fornecedor – competidor.
	R5 – Interação entre os clientes e os prestadores de serviço (atendimento).
	R6 – Consumidor multifacetado e fornecedor multifacetado.
	R8- Prerrogativa da proximidade ou da distância entre os sujeitos da relação.
	R9- Interação com o cliente insatisfeito.
	R11– O consumidor como membro.
	R12 – Relacionamento eletrônico.
	R13 – Relações com marcas e objetos.
	R16 – Relacionamento baseado na lei.
<b>Mercado de Clientes Internos</b>	R18– Disposição para recomendação.
	R23 – Relacionamento através mídia de massa.
	R4 – Relações via profissionais de marketing.
	R24 – Centros de lucro que emergem novos tipos de relacionamento.
	R25 – Relacionamento com o consumidor interno.
	R26 – Relação entre gerenciamento de operações e marketing.
	R27- Comunicação entre gestores e funcionários.
<b>Mercado de Fornecedores</b>	R28 – Relação entre gerenciamento de produtos e vendas.
	R30– Relacionamento com os proprietários.
	R3 – Relacionamento com os canais de distribuição.
	R7– Relação entre fornecedor e o cliente do cliente.
	R8- Prerrogativa da proximidade ou da distância entre os sujeitos da relação.
<b>Mercado de Recrutamento</b>	R9- Interação com o cliente insatisfeito.
	R10 – Relação com o monopólio.
	R20- Quantidade de fornecedores ou profissionais-chave.
	R21 – Relacionamento baseado no conhecimento.
<b>Mercado de Influência</b>	R8- Prerrogativa da proximidade ou da distância entre os sujeitos da relação.
	R18 – Redes sociais e pessoais.
	R21 – Relacionamento baseado no conhecimento.
<b>Mercado de Referência</b>	R14 – Relacionamento não comercial.
	R15 – Relacionamento verde.
	R17 – Rede criminal.
	R19 – Megamarketing.
<b>Mercado de Referência</b>	R22 – Megaalianças.
	R2 – Trio: Consumidor – fornecedor – competidor.
	R9 – Relação com o cliente insatisfeito.
	R11 – O consumidor como membro.
<b>Mercado de Referência</b>	R18 – Redes sociais e pessoais.

Quadro 2.1: Os 30 Relacionamento de Gummesson (2005) enquadrados nos seis mercados de Peck et al (1999).

Fonte: Gummesson (2005) e de Peck et al (1999).

Sob o filtro da pesquisa, privilegiaram-se as perspectivas associadas prioritariamente ao mercado interno, ao mercado de consumidores e ao mercado de fornecedores que somavam para o alcance dos escopos propostos.

A correlação das teorias propostas justapõe os relacionamentos 5, 8, 9, 11 e 18 de Gummesson (2005) no mercado de consumidores de Peck et al (1999).

Na seqüência são discriminadas as particularidades que proporcionam esta composição para o referido estudo.

O relacionamento 5 de Gummesson (2005) corresponde à interação entre consumidor e prestadores de serviço. O autor consolida a importância do marketing de relacionamento como orientação corporativa ao passo que estabelece a necessidade de todos os integrantes organizacionais atuarem voltados à criação de valor para o cliente. Dentro desta concepção, a totalidade dos funcionários da empresa precisa assumir o papel de profissional de marketing.

Os empregados que lidam diretamente com o público são intitulados pelo autor como profissionais de marketing em tempo integral e os funcionários que prestam suporte à operacionalização da empresa são denominados como profissionais de marketing de meio período. Estas duas categorias reforçam a importância do relacionamento da instituição com o mercado de clientes externos de Peck et al (1999).

Os autores argumentam que a tomada de decisão de cada nível da organização deve focar o oferecimento da satisfação e da qualidade almejadas pelo consumidor. A prerrogativa da orientação ao serviço e do intenso e duradouro contato com o cliente estabelece a conexão entre as teorias referentes à congratulação do marketing de relacionamento.

O relacionamento 8 de Gummesson (2005) refere-se à relação próxima ou distante entre empresa e consumidor. O autor considera que o conhecimento mais fidedigno do que deseja o cliente é fruto da interação efetiva deste com os funcionários da organização. Sob esta visão, a pesquisa de mercado funciona como uma ferramenta complementar.

A pesquisa de mercado, juntamente com o uso de técnicas aprovadas, é um suplemento do conhecimento que vem naturalmente por meio da relação com o consumidor, da interação e da reflexão ativa, mas não é a fonte inicial do conhecimento de marketing. (GUMMESSON, 2005, p.95).

Gummesson (2005) pontua que o relacionamento distante se constitui indireto e impessoal, enquanto o relacionamento próximo é direto e pessoal. Quanto mais distante for a relação entre a organização e o cliente maior será a propensão a equívocos. O autor defende que mesmo as operações efetuadas em

larga escala possibilitam um contato próximo entre funcionários da linha de frente e clientes.

O entendimento acerca do que é valor para o consumidor é possível mediante o contato regular com este, de forma que se possa criar uma percepção sobre o que pensa o cliente e conjeturar a respeito de suas observações. A segmentação do mercado externo defendida por Peck et al (1999) consolida-se pela classificação de Gummesson (2005) tendo em vista que a correta subdivisão avaliativa do mercado externo precisa basear-se no conhecimento e na proximidade com o cliente.

O R8 se enquadra concomitantemente no mercado de clientes externos e no mercado de fornecedores de Peck et al (1999). Esta segunda abordagem se justifica ao passo que, para manter a orientação ao cliente, o quadro de fornecedores deve ser encarado como uma comunhão de parceria, sob o critério de qualidade e não de quantidade.

O nono relacionamento de Gummesson (2005) corresponde à relação necessária entre a empresa e o cliente insatisfeito. O autor pondera que o restabelecimento do valor para o consumidor depende do gerenciamento do conflito causado pela falha na prestação do serviço ou na disponibilização do produto.

A restauração da confiança do cliente não é uma tarefa simples, pois muitas vezes os profissionais da linha de frente não detêm o poder de solucionar o entrave, portanto, cabe ao sistema organizacional uma reestruturação hierárquica que torne viável a autonomia dos funcionários. O manejo adequado das reclamações de clientes insatisfeitos auxilia na política de retenção de clientes, aspecto amplamente defendido por Peck et al (1999) como fundamento do relacionamento da organização com o mercado de consumidores.

O R9 também tem conexão com o mercado de fornecedores de Peck et al (1999). A consideração avaliativa de uma situação que resultou na insatisfação do cliente final também deve partir de uma reflexão engajada ao fornecedor, pois muitas vezes o que originou a insatisfação foi um gargalo da empresa parceira.

A lealdade do cliente é salientada sob a perspectiva do décimo primeiro relacionamento listado por Gummesson (2005), o consumidor como membro. A caracterização do cliente como membro ou sócio é aplicada com a finalidade de reter e estabelecer relações de longa duração com os consumidores. O autor pondera, porém, que a validade deste tipo de relacionamento é minimizado à medida que se torna facilmente passível de cópia por outras companhias.

O décimo oitavo relacionamento da lista de Gummesson (2005) corresponde às redes pessoais e sociais. Estas redes geralmente não têm origem no âmbito dos negócios, por isso o autor denomina-as como megarelacionamentos, pois podem ser provenientes das interações realizadas com a família, com mentores, com o círculo religioso, com amigos, dentre outros.

O R18 se enquadra no mercado de clientes externos de Peck et al (1999) porque os consumidores podem procurar a convivência com uma instituição, mediante distintos incentivos e motivações. Este relacionamento também é passível de conexão com o mercado de referência, todavia, como o foco do estudo não dimensiona esta abordagem, optou-se pela supressão desta reflexão.

Sob este contexto, o R18 ainda pode ser avaliado perante o mercado de clientes internos. Neste enfoque os funcionários se sobressaem como peças que se inter-relacionam mediante interações que transcendem o prisma profissional.

O terceiro relacionamento de Gummesson (2005) refere-se à rede clássica dos canais de distribuição. O autor pontua que estes elementos interconectados distribuem mais do que apenas bens “mas também serviços, informações, pessoas e outros organismos vivos” (GUMMESSON, 2005, p. 66).

As distintas partes que fazem parte do sistema de negociação se apresentam como compradores e vendedores, com exceção do consumidor final. O R3, portanto, está inserido no mercado de fornecedores de Peck et al (1999), pois estabelece a ligação direta entre empresas. A conjugação necessária para a concretização da parceria depende do nível de confiança e de comprometimento das partes envolvidas.

O sétimo relacionamento capitulado por Gummesson (2005) refere-se à relação com o cliente do cliente. Considera-se relevante o R7 porque muitas vezes

o fornecedor tem que focar o que é valor para o consumidor final e, sob esta perspectiva, o intermediário, ou seja a empresa que é diretamente cliente, pode interpretar o programa de ações como uma ameaça ao seu próprio poder.

O mercado de fornecedores de Peck et al (1999) assume este relacionamento 7 ao passo que vislumbra a necessidade de se estabelecer uma relação duradoura com o cliente direto e com o cliente indireto. O equilíbrio das forças corporativas deve sobrepor-se a possíveis batalhas por interesses unilaterais.

Sob a premissa do equilíbrio, sobressai-se o R10 de Gummesson (2005) também como componente do mercado de fornecedores de Peck et al (1999). O relacionamento com o monopólio subentende uma assimetria de poder, situação esta que contempla controle ilimitado a uma das partes. Considerando-se o prisma da pesquisa, esta relação enquadra-se no mercado fornecedor, pois em um cenário de inclinações distintas, a empresa que detiver maior poder de barganha em função da inexistência ou da escassez de concorrentes poderá assumir uma conduta que beneficie somente suas próprias metas.

O R20 de Gummesson (2005) trata das alianças entre organizações. A palavra-chave deste relacionamento é colaboração e por isso também se encaixa no mercado fornecedor de Peck et al (1999). As conjecturas entre instituições que cooperam entre si dimensionam o valor da formação de blocos, sob o julgo dos quais os direcionamentos corporativos são remanejados e reestruturados para que as empresas formadoras se beneficiem do arranjo.

O vigésimo primeiro relacionamento de Gummesson (2005) é a relação baseada no conhecimento. O autor destaca que “o conhecimento pode unir ou dividir”, por isso o R21 se enquadra no mercado de fornecedores de Peck et al (1999). A manutenção de uma relação sólida com os fornecedores impulsiona o profissionalismo das operações, contudo, a comunicação baseada no conhecimento ultrapassado pode minar a estabilidade do relacionamento entre as organizações.

Além de contemplar elementos dos mercados de consumidores e de fornecedores, os relacionamentos listados por Gummesson (2005) também se

referem ao mercado interno. Sumarizam-se à análise como relações do mercado de clientes internos os relacionamentos 4, 27 e 30.

O R4 de Gummesson (2005) trata do relacionamento entre os profissionais de marketing em tempo integral e os profissionais de marketing de meio período, bem como da interação destas categorias com o consumidor final. O autor concebe os dois grupos de funcionários como elementos que se complementam e, por isso, precisam trabalhar afinados com a prerrogativa organizacional do marketing de relacionamento.

A compreensão dos empregados a respeito do papel a ser desempenhado por cada unidade firma-se fundamental para que a orientação ao cliente seja efetivada. Desta maneira o discriminado por Gummesson (2005) enquadra-se no mercado interno de Peck et al (1999), tendo em vista que para estes autores a autonomia dos setores e a flexibilidade corporativa são características resultantes de uma política de relacionamento não somente entre empresa e cliente externo, mas também entre departamentos da mesma corporação.

O R27 se destaca pela avaliação das relações entre empresa e empregados. Gummesson (2005) pondera que este tipo de relacionamento constitui-se como fruto da aplicação do marketing interno.

O marketing interno nasceu do marketing de serviços. Seu propósito era fazer com que o quadro de funcionários – que tem relacionamentos interativos com clientes externos – controlasse de forma melhor e com mais independência o encontro de serviço. É essencial que o pessoal de contato esteja bem informado sobre os oferecimentos da companhia, mas também que entenda a missão de negócios, as metas, as estratégias e os processos organizacionais. É igualmente importante que a equipe de apoio esteja informada, a fim de estar apta a lidar com os relacionamentos internos dos clientes. (GUMMESSON, 2005, p.196).

A realização de um marketing interno, calcado no fortalecimento dos laços entre instituição e funcionários, projeta-se como um dos elementos do mercado interno de Peck et al (1999), pois prevê a construção e a manutenção de uma linguagem organizacional voltada também aos anseios do cliente interno. O impacto do marketing interno sobre o comportamento dos empregados reflete-se sobre o grau de fidelidade dos consumidores, pois funcionários que primam pela qualidade e pela orientação ao cliente externo oferecem à empresa o diferencial competitivo da retenção de uma carteira de clientes lucrativa.

Todo o empreendimento que visa o marketing de relacionamento necessariamente deve pressupor a relação entre proprietário, administração e marketing. Sob este enfoque, o R30 de Gummesson (2005) vislumbra os pré-requisitos para a concepção de um relacionamento de longa duração com clientes externos, fornecedores, concorrentes e outros elementos.

A ótica da pesquisa focou o relacionamento de empresas privadas comandadas pelos seus principais proprietários, ou muitas vezes pelo comando familiar, contudo, firma-se relevante frisar que o R30 de Gummesson (2005) engloba ainda as relações com investidores e financiadores do negócio. O autor enfatiza que o engajamento dos empreendedores para a operacionalização da empresa torna-se um estilo de vida e apresenta-se como um comportamento típico dos proprietários de pequenas empresas.

A relação sugerida por Gummesson (2005) refere-se à interação dos proprietários com o marketing da instituição. Sob a luz desta consideração, o R30 encontra-se inserido no mercado interno de Peck et al (1999), tendo em vista que prioriza a comunicação e a congruência entre duas forças organizacionais que apresentam peso para o alcance da competitividade da empresa: o proprietário ou investidor, detentor do capital, e o marketing, mola mestra para a alavancagem do relacionamento conceitual e empírico.

## **2.10 Contextualização dos Serviços de Entretenimento - Videolocação**

Esta pesquisa norteou-se pela análise do entretenimento focado no serviço de videolocação, setor que sofre influência direta do desenvolvimento tecnológico e, por isso, tem sua evolução atrelada às transformações relativas ao progresso eletrônico.

O segmento de filmes para locação começou a tomar força na década de 70, nos Estados Unidos. Neste período a empresa Sony lançou o primeiro formato doméstico denominado Betamax, que se apresentava como uma fita de meia polegada e qualidade superior ao que era disponibilizado ao público na época. Concomitantemente, a Matsushita, depois transformada em Panasonic, e a JVC

inseriram no mercado um outro modelo no formato de meia polegada que veio a tornar-se mais popular: o VHS ou fita de vídeo. Neste padrão surgiram em 1978 as primeiras fitas com filmes nos Estados Unidos, gravadas pela empresa Magnetron e licenciadas pela CBS/Fox. (ARAÚJO, 2000).

A década de 80 marcou o aquecimento do mercado mundial de vídeo. Nos Estados Unidos todos os principais estúdios passaram a lançar filmes em vídeo e no Brasil surgiram os primeiros videoclubes. Nesta época as primeiras distribuidoras de vídeo iniciaram operação no território nacional e o mercado de videolocação brasileiro começou a desenvolver-se. Nos Estados Unidos surgiram já neste período os filmes para venda direta ao consumidor, a categoria intitulada *sell-thru*. (ARAÚJO, 2000).

Sob o julgo da inovação, a área de informática buscou a partir da década de 90 projetar os primeiros modelos de *compact disc* com imagens. Neste período foi arregimentado um consórcio entre empresas japonesas e americanas com o escopo de desenvolver o DVD, disco de vídeo digital. Em 1997 passaram a ser comercializados aparelhos de DVD nos EUA. No ano seguinte, a Flashstar insere no mercado nacional o primeiro filme neste formato. (ARAÚJO, 2000).

O autor destaca que o DVD apresenta distintas vantagens em relação ao formato VHS. Enquanto o primeiro pode ser gravado de ambos os lados e com resolução de até 600 linhas, o que lhe confere qualidade superior, a fita permite gravação unilateral e com resolução de imagem de apenas 280 linhas. A durabilidade do software no que se trata do DVD mostra-se preponderantemente mais acentuada do que a da fita, pois esta se desgasta com o tempo e o disco possibilita infinitas reproduções, sem causar desgaste. (VIEIRA, 2002).

Apesar das discrepâncias de benefícios do DVD em relação à fita VHS, o advento do *compact disc* não foi capaz de minimizar o entrave maior do setor : a pirataria. A concepção inicial no momento do lançamento do DVD preconizou a regionalização dos títulos, de forma que se um filme fosse comprado nos EUA somente seria passível de assisti-lo em território norte-americano. A evolução da informática, todavia, driblou esta regionalização com a disponibilização de programas que realizam o destravamento. O DVD que veio como uma alternativa

ao combate à pirataria, passou então a ser um fomento para a mesma. (ARAÚJO, 2000; VIEIRA, 2002).

O Sindicato das Empresas Videolocadoras do Distrito Federal enfatizam que o faturamento das lojas do ramo foi reduzido em 40% no primeiro semestre de 2006, em relação ao mesmo período de 2005, devido ao avanço da pirataria. Esta diferença se deve ao fato de que um filme falsificado pode ser vendido ilegalmente por R\$10,00, enquanto as locadoras precisam desembolsar entre R\$100,00 e R\$130,00 pelo mesmo título original. (NAVARRO, 2006).

O segmento de videolocação projetou uma adesão de aproximadamente 70% do público até 2003 para a mídia do DVD. Há que se destacar, contudo, que o filme no formato de DVD, nos primeiros anos de existência, constituiu-se também como uma forma das locadoras obterem mais lucro com os títulos, pois as distribuidoras o comercializavam no preço de *sell-thru*, enquanto as mídias em VHS eram vendidas a preços cheios, denotando uma diferença de 50% no valor pago pelos filmes. A possibilidade de a locadora adquirir mais títulos em DVD, em função do preço reduzido, também conferia à empresa maior competitividade e expressão junto ao público. (ANDRADE, 2000).

A popularização do DVD, todavia, fez com que as distribuidoras de filmes passassem a adotar o mesmo esquema de preços aplicado às mídias VHS. De acordo com esta política, os filmes que no momento do lançamento em DVD também são disponibilizados nas lojas para venda direta ao consumidor, os denominados *sell-thru*, são comercializados por metade do preço dos títulos vendidos com uma janela de tempo para as locadoras, os filmes denominados *rental*.

Sob estes aspectos, a disseminação do DVD apresentou-se como mais um passo da evolução das mídias, contudo, não se consolidou como uma alternativa definitiva para a ruptura do sistema da pirataria, nem para o aumento concreto da competitividade do segmento. Novos formatos como o HD-DVD e o Blue Ray prometem revolucionar o mercado de videolocação, oferecendo maior fôlego ao setor por meio da renovação tecnológica, todavia, as transformações na informática apresentam-se mais como paliativos do que como soluções pontuais.

A utilização da tecnologia embasada no conceito de valor para o consumidor respalda ações como a realizada na região do Recife, capital de Pernambuco. A implementação de uma locadora virtual que compila um conjunto de distintas locadoras afiliadas na região, oferecendo ao locatário a oportunidade de alugar filmes pela Internet e com o conforto de receber em casa e ter o filme retirado também em domicílio. (TOLEDO, 2001).

Por ser um setor calcado no serviço, as tendências mercadológicas impulsionam para um trabalho forjado na qualidade do atendimento e na orientação para o cliente. (SANDOVAL, 2006). Lovelock e Wright (2006) enfatizam que as empresas focadas na oferta de serviço precisam manejar com eficiência os oito componentes da administração integrada de serviços: elementos do produto, lugar e tempo, promoção e educação, preço e custos do serviço, processo, bilateralidade da produtividade e da qualidade, as pessoas e a evidência física.

Segundo os autores, a valorização dos elementos do produto corresponde a seleção adequada das características da mercadoria ou do serviço essencial, bem como do conjunto de elementos secundários que formam a totalidade da oferta da empresa. Sob esta perspectiva, o serviço de videolocação vê-se imbuído a destacar os benefícios relativos aos aspectos suplementares do negócio: capacitação do atendimento, quantidade e variedade de títulos e relacionamento entre organização e cliente.

Os filmes podem ser considerados produtos padrão, tendo em vista que não há diferenciação entre as cópias disponibilizadas por uma locadora ou outra. A ausência de distinção no produto impulsiona à necessidade de se vislumbrar ações relevantes quanto ao pacote de serviços agregados.

Os elementos relativos aos serviços agregados, assim como os referentes à mercadoria, precisam estar enquadrados assertivamente no lugar e no tempo. A avaliação da entrega do serviço envolve a análise das decisões que abrangem o lugar onde vai ser disponibilizado e sob qual tempo a instituição se propõe a fazê-lo. Os serviços que abrangem o negócio de videolocação devem ser suplementos que visem a diferenciação da empresa e, para tanto, o lugar e o tempo precisam

ser dimensionados pelos preceitos da orientação ao que é valor para o cliente. (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

Os autores argumentam que a entrega do serviço, por sua vez, exige interação entre organização e público, por isso a construção de um fluxo de processos eficazes é fundamental. A seqüência das operações realizadas na rotina do aluguel de filmes transcende o conceito de produtividade, extrapolando seus limites para enfatizar a produtividade e a qualidade como aliadas.

Da mesma forma que a criação do serviço depende do vetor produtividade e qualidade, também recebe influência dos funcionários que executam as estratégias e as ações da companhia. A empresa não pode ser encarada como um fenômeno aleatório, mas como um emaranhado de pessoas que participa e também é responsável pelas conseqüências do sistema. Sob esta premissa, os empregados da organização são os elementos mais evidentes que podem ajudar a formar o conceito de qualidade na percepção do consumidor.

A sinergia necessária entre usuário do serviço e empresa necessita ser monitorada pelo programa de promoção e educação. Tal como sugere o marketing de relacionamento, faz-se necessária a integração de todos os meandros organizacionais para que a essência da oferta de valor ao cliente seja uma premissa de todos os envolvidos e não somente dos empregados da linha de frente. Os profissionais de marketing de tempo integral e os profissionais de marketing de meio-período precisam estar em sintonia com o escopo corporativo, de forma a mostrar ao consumidor o comprometimento para a qualidade. (GUMMESSON, 2005).

A evidência física e o preço aplicado ao serviço também são reguladores do pacote de atributos disponibilizado pela empresa. A aparência do serviço é descrita primeiramente pelo aspecto concreto do que é apresentado, ou seja, pelas condições das instalações, do quadro funcional e das demais indicações visuais. Soma-se a esta prerrogativa, o quanto o consumidor tem que desembolsar para usufruir o serviço. O contra-peso entre custo e benefício deve pender para as vantagens que o cliente terá pela utilização do pacote oferecido pela organização. (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

Sandoval (2006) mostra que distintas locadoras de filmes estão investindo em reestruturações físicas do estabelecimento com o objetivo de oferecer ao consumidor maior comodidade e praticidade. O layout das lojas foi modificado para atrair uma parcela maior de usuários, bem como para fidelizar a atual carteira de clientes.

Frente ao dimensionado, observa-se que o setor de videolocação passa por uma fase crítica, pois precisa adequar-se concomitantemente à evolução tecnológica, ao desafio da pirataria e ao reduzido nível de barreiras à entrada de novos estabelecimentos. A saturação do setor inviabiliza ações de cooperação entre concorrentes, portanto, estratégias de marketing de relacionamento podem representar uma alternativa para a retomada da competitividade.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia se fundamenta como o caminho do pensamento atrelado à prática exercida na abordagem da realidade, conforme Minayo et al (1994). Segundo esta concepção, o método se apresenta como a essência da teoria. Os autores pontuam que a metodologia abrange os conceitos, o conjunto de técnicas e a possibilidade criativa do investigador.

A metodologia selecionada foi o que proporcionou o desenvolvimento da pesquisa, pois são os procedimentos científicos que atribuem valor e credibilidade aos resultados encontrados. A evolução do estudo ocorreu mediante o planejamento do mesmo. Gil (p. 21, 1996) define planejamento como “o processo sistematizado, mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação para em determinado prazo alcançar o conjunto de metas estabelecidas”.

A presente pesquisa mostrou-se sob o prisma social, pois se refere ao entendimento das interações humanas. Minayo et al (1994) ressaltam que há grande embate entre a possibilidade de cientificidade nas ciências sociais e nas ciências naturais. Os autores proclamam, contudo, que os defensores da exclusividade científica para as ciências naturais, desconsideram que a cientificidade não pode ser entendida apenas como sinônimo de modelos e normas a serem seguidos, mas como uma idéia reguladora, pertinente à alta abstração.

Frente ao abordado, argumenta-se que o tratamento dos temas sociais não pode ser viabilizado conforme os preceitos e os direcionamentos científicos produzidos em um dado momento histórico para o exame das ciências naturais. O trabalho com os dados da pesquisa social seguiu a relatividade do processo de conhecimento, portanto, não se objetivou estudar o âmbito humano com a mesma regra de cientificidade construída no passado para a área das ciências naturais, mas sim mediante um novo olhar.

A concepção de ciência social se encaixou no preceito de que a cientificidade não é mais algo acabado, definitivo, mas que clama por aperfeiçoamentos e reconstruções. O conhecimento científico, que até a

Renascença era encarado como uma verdade absoluta, uma generalização calcada somente em prerrogativas metódicas e sistemáticas, abriu espaço para um conhecimento que não tem a posse de verdades imutáveis, mas que constantemente dinamiza-se com a realidade. (CERVO, BERVIAN, 2002).

A necessidade de adequação do rigor científico às particularidades das ciências sociais, todavia, não é justificativa para o abandono do escopo fundamental de verificabilidade da veracidade dos fatos. Gil (1999) ressalta que muitos pensadores manifestaram, no passado, o anseio de institucionalizar um método padrão que pudesse ser aplicável a todos os ramos do conhecimento. O autor, enfatiza, contudo, que atualmente cientistas e filósofos defendem a existência de uma diversidade de métodos, conforme os distintos objetos de estudo e as diferentes proposições de pesquisa.

Frente ao mencionado, encontram-se discriminadas nesta etapa a classificação da natureza da pesquisa, a classificação quanto aos fins e meios do estudo, a explicitação dos métodos utilizados para a coleta dos dados, bem como a forma utilizada para analisar os resultados obtidos.

### 3.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa classifica-se quanto a sua natureza, como qualitativa e quantitativa. Firma-se relevante destacar que a abordagem do estudo deve obedecer sobretudo à configuração do problema, de maneira a adequar o sistema de coleta e análise dos dados à resposta ao mesmo. (RICHARDSON, 1999).

A opção pelo cunho quantitativo se justifica porque para aproximar-se da precisão dos resultados, de forma a evitar vieses de interpretação, foram aplicados dois modelos de questionário: um à força de vendas das seis lojas da amostra e outro a 67 clientes externos de cada uma das videolocadoras.

O questionário respondido pelos funcionários das lojas contou com 15 perguntas fechadas. O questionário aplicado aos clientes externos compôs-se de 19 questões fechadas. Os dados coletados a partir destes receberam análise estatística, conforme o programa Sphinx Plus.

Malhotra (2006) denota que o escopo da pesquisa quantitativa é quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, por isso optou-se pela aplicação de questionário a todos os funcionários das lojas componentes da amostra e de uma parcela da carteira de clientes das mesmas.

A abordagem qualitativa também foi contemplada na pesquisa, pois foi necessário o alcance de um entendimento qualitativo dos motivos e dos estímulos subjacentes aos dados coletados. A pesquisa qualitativa busca identificar a presença ou a ausência de algo e a pesquisa quantitativa procura mensurar o quanto algo está presente. (MATTAR, 1993).

Richardson (1999) defende que a pesquisa qualitativa crítica enfatiza a validade das informações coletadas, ou seja, preocupa-se com a autenticidade dos dados fornecidos pelos entrevistados, sem contudo, impor julgamento sobre o processo. As entrevistas em profundidade realizadas com os gestores das videolocadoras e com os fornecedores de filmes foram planejadas mediante reflexão prévia. O autor institui que a abordagem qualitativa possui distintas possibilidades de orientações e estas são frutos da crítica social.

A comunhão entre pesquisa qualitativa e quantitativa se mostra positiva, tendo em vista que proporciona a complementaridade das abordagens. Alia-se, sob este aspecto, a representatividade da pesquisa quantitativa e a validade interna da profundidade imbuída pela pesquisa qualitativa.

A abordagem quantitativa, que antes era recomendada como a única alternativa capaz de suportar o cientificismo, atualmente alia-se a análise qualitativa para respaldar um resultado mais apropriado à dimensão social. As ciências sociais envolvem o estudo do homem como objeto e, por isso, permitem a concatenação das abordagens científicas, proporcionando a complementaridade das duas vertentes.

... embora existam diferenças ideológicas profundas, podem-se identificar três instâncias de integração entre ambos os métodos: no planejamento da pesquisa, na coleta de dados e na análise da informação. (RICHARDSON, 1999, p. 88).

A pesquisa qualitativa privilegia o aprofundamento da compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa busca quantificar os

dados e, geralmente, aplica alguma análise estatística aos mesmos. Malhotra (2006) pontua determinadas distinções entre as duas abordagens.

A pesquisa qualitativa tem como escopo alcançar um entendimento qualitativo das razões e motivações subjacentes e a abordagem quantitativa centra-se na quantificação dos dados e na generalização de resultados. A amostra da pesquisa qualitativa é reduzida, enquanto a quantitativa tem como amostra um grande número de casos representativos. A abordagem qualitativa apresenta uma coleta de dados não estruturada, ao contrário da forma estruturada da pesquisa quantitativa. A análise dos dados também difere. A abordagem qualitativa realiza a avaliação não estatística, enquanto a quantitativa apresenta a análise estatística. Os resultados da pesquisa qualitativa procuram desenvolver uma compreensão inicial, enquanto os resultados da pesquisa quantitativa enfatizam a recomendação de uma linha de ação. (MALHOTRA, 2006).

A pesquisa se enquadra na classificação qualitativa e quantitativa, pois fez uso das duas abordagens. Os dados primários foram coletados por entrevistas e pela aplicação de questionários.

O estudo classifica-se quanto aos fins como exploratório e descritivo, pois foi necessário um aprofundamento no conhecimento do tema por meio de um levantamento bibliográfico. Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 73) “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

A pesquisa exploratória tem como escopo proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a explicitá-lo ou a construir hipóteses, desta forma o estudo utilizou a consulta bibliográfica e a realização de entrevistas com indivíduos que tiveram experiências práticas com o problema analisado: os gestores das lojas e os fornecedores de filmes. (GIL, 1996).

A pesquisa também se enquadra como descritiva. Mattar (1993) argumenta que a pesquisa descritiva tem como arcabouço expor o fenômeno em estudo. O levantamento das opiniões de uma determinada população, tal como foi feito mediante aplicação de questionário à força de vendas e aos clientes externos,

bem como perante as entrevistas aos gestores das videolocadoras e aos fornecedores, caracterizou o cunho descritivo da análise. Lakatos e Marconi (1999, p.22) enfatizam que este tipo de estudo aborda quatro aspectos “descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente”.

Além de descritiva e exploratória esta pesquisa também é um estudo de multicasos, pois tem um segmento como foco de análise, mediante a avaliação da realidade de distintos exemplares. Segundo Yin (2005), esta abordagem apóia-se na investigação da prática.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, p. 32, 2005).

A forma como são obtidos os dados primários da pesquisa também são relevantes para o alcance dos objetivos. O estudo foi realizado através da comunicação com o detentor dos dados – com os atendentes e com os clientes externos, por meio de questionário, e com os gestores e fornecedores, através de entrevista.

Firma-se importante destacar que a pesquisa também se consolidou por meio da observação direta. A observação direta, conforme Mattar (1993, p. 82), “consiste na obtenção dos dados sem que haja a comunicação com o pesquisado, mas através da observação de seus atos, comportamentos e fatos”. O estudo foi ocasional, pois resultou em análises do instantâneo do fenômeno.

A pesquisa compôs-se pela análise do segmento de serviço de videolocação, sendo focado no estudo de multicasos.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa compôs-se por todas as videolocadoras da cidade de Florianópolis e a amostra por julgamento correspondeu às seis lojas que apresentaram maior homogeneidade de acordo com os critérios de: compra média mensal, média de locações mensal, número de cadastros, preço do aluguel do

filme lançamento, número de funcionários e recomendação dos representantes das mídias. Mattar (1993, p.276) argumenta:

A idéia básica de amostragem está em que a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise podem proporcionar relevantes informações de toda a população. A amostragem está intimamente relacionada com a essência do processo de pesquisa descritiva por levantamentos: pesquisar apenas uma parte da população para inferir conhecimento para o todo, ao invés de efetuar um censo.

A amostra foi construída por etapas. O primeiro passo se consolidou pelo julgamento de três representantes de filmes. Ao trio foi solicitado que indicasse, conforme sua experiência junto à venda de mídias para as videolocadoras, dez estabelecimentos que representassem o compromisso acerca do relacionamento com o cliente. Por meio do cruzamento dos dados, chegou-se a oito videolocadoras que compunham a lista de pelo menos dois dos representantes.

A próxima fase da construção da amostra consistiu de uma entrevista preliminar com os gestores das oito videolocadoras listadas. De acordo com as informações obtidas, restringiu-se a seis a quantidade de empresas foco do estudo.

Destaca-se ainda que a observação direta da pesquisadora no que se refere ao atendimento prestado pelos atendentes das oito empresas culminou como forma complementar de seleção das seis videolocadoras da amostra. A videolocadora 7 não entrou na amostra porque em contato anterior havia concordado em dispor as informações da empresa para a realização do trabalho, todavia, no momento da pesquisa mudou de idéia e não autorizou o fornecimento de informações. A videolocadora 8 não foi computada, pois o proprietário não autorizou o fornecimento de informações, o que inviabilizou a análise de sua empresa para a composição da amostra.

Locadora	Cadastros	Preço Lançamento R\$	Compra Média Mensal R\$	Locações Média Mensal	Funcionários
1	12.000	6,00	7.000,00	3.500	4
2	4.000	4,50	5.000,00	3.500	2
3	3.600	4.50	15.000,00	5.000	3
4	2.900	4.90	4.000,00	3.000	2
5	1.100	4.90	2.500,00	1.200	2
6	2.200	4,5	3.500,00	1.900	0
7	Não autorizado	Não autorizado	Não autorizado	Não autorizado	Não autorizado
8	Recusa	Recusa	Recusa	Recusa	Recusa

Tabela 3.1: Informações para composição da amostra de videolocadoras.

Fonte: Dados primários, coletados no período de 02 de abril a 15 de maio de 2007.

A amostra não-probabilística intencional ou por julgamento ocorre quando os elementos da amostra são selecionados mediante um critério de julgamento do pesquisador. (SAMARA, BARROS, 2002). Os clientes externos que compuseram a amostra de análise enquadraram-se na pesquisa conforme categoria de acesso por trânsito, sendo esta coleta de dados realizada diretamente pela pesquisadora no estabelecimento comercial em questão. Esta etapa do processo ocorreu no período de 01 a 20 de junho de 2007.

O tamanho da amostra de clientes externos seguiu a premissa da população infinita, o que denota a necessidade de 400 respondentes, divididos em 67 clientes para cada uma seis videolocadoras, totalizando-se em 402 respondentes.

### 3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

A pesquisa trabalhou com as variáveis percepção dos gestores e dos fornecedores sobre o relacionamento entre os dois grupos, percepção dos clientes e dos gestores sobre o relacionamento empresa e cliente, percepção dos funcionários e gestores sobre o relacionamento entre empresa e cliente interno. Os relacionamentos entre empresa e cliente, entre empresa e fornecedores e entre empresa e funcionários figuram como variáveis dependentes e as percepções dos gestores, dos fornecedores e dos funcionários compõem as variáveis independentes. Segundo Richardson (1999), as variáveis dependentes

correspondem àquelas que são afetadas por outras variáveis e estas variáveis que afetam as variáveis dependentes são denominadas independentes.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O tratamento dos dados na pesquisa considerou as videolocadoras de rede como apenas uma conta, ou seja, na composição da amostra, uma rede com mais de uma loja, correspondeu a somente uma loja modelo, conforme indicação do gestor geral da respectiva rede. A escolha dos elementos para a amostra por julgamento depende da experiência, da criatividade e do discernimento do pesquisador para que a seleção seja representativa acerca da realidade da população-alvo. (MALHOTRA, 2006).

Foram utilizados, conforme mencionados anteriormente, dois instrumentos de coleta de dados: questionário e entrevista. Os questionários aplicados à força de vendas e aos clientes externos classificaram-se como estruturados, pois seguiram uma seqüência lógica de perguntas, e não-disfarçados porque os respondentes estavam cientes do objetivo da pesquisa. (SAMARA, BARROS, 2002). Os modelos de questionários aplicados aos clientes e à força de vendas encontram-se respectivamente no item apêndice A e apêndice B.

A utilização do método de comunicação estruturado e não disfarçado apresenta determinadas vantagens para a realização do estudo.

As maiores vantagens da utilização de instrumentos estruturados não disfarçados estão na simplicidade de sua aplicação e na facilidade que proporciona para a tabulação, análise e interpretação. Quando o instrumento foi bem construído e devidamente testado, os respondentes não terão dificuldades em respondê-lo, e poucas orientações serão suficientes para instruí-los sobre como devem proceder para respondê-lo. (MATTAR, 1993, p. 170).

O questionário consiste em um instrumento de coleta de dados bastante utilizado por proporcionar uma redução na disposição do tempo gasto em relação à entrevista, além de ser uma técnica que facilita o alcance de um maior número de pessoas. Enquanto Marconi e Lakatos (1999) defendem que o questionário deve ser respondido sem a presença do entrevistador, Cervo e Bervian (2002) acreditam que o questionário pode ser aplicado por elementos competentes e

capacitados, ou até mesmo, pelo próprio pesquisador. Os autores argumentam que o questionário deve ter natureza impessoal para viabilizar a uniformidade na avaliação das distintas situações e conferir ao respondente confiança e anonimato, indispensáveis para a coleta de dados reais.

Os dados relativos aos questionários foram analisados mediante a utilização do software Sphinx Plus, sendo realizada a correlação das variáveis e a posterior interpretação das mesmas inter-relacionando-as com a análise das entrevistas aplicadas com os gestores.

Ressalta-se que se usou o método de coleta de dados semi estruturado e não disfarçado para a aplicação das entrevistas. Estes direcionamentos proporcionaram liberdade aos entrevistados, permitindo-lhes expressar livremente suas opiniões, experiências e intenções. Foram efetivadas entrevistas em profundidade com os seis gestores das lojas da amostra e com 03 fornecedores de filmes do segmento.

A entrevista não se constitui como uma simples conversa, destacam Cervo e Bervian (2002). Este instrumento de coleta de dados corresponde a um diálogo orientado por um escopo definido. Os autores relatam que a entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento largamente utilizado pelas ciências sociais e psicológicas.

As entrevistas efetivadas na presente pesquisa seguiram um roteiro semi-estruturado. Esta etapa foi realizada no período de 01 a 30 de junho. As entrevistas realizadas foram gravadas, posteriormente transcritas na íntegra e, em seguida, o conteúdo das mesmas foi analisado. As transcrições encontram-se no item Apêndice G.

Vergara (2005), pontua que a análise de conteúdo é uma técnica utilizada para o tratamento de dados que tem como finalidade identificar o que está sendo declarado a respeito de determinado tema. Optou-se pela categoria de análise de grade mista e de cunho interpretativista.

Estabelecido o modelo de questionário a ser aplicado para os clientes internos, aplicou-se o mesmo a dez funcionários de videolocadoras como pré-teste, no período de 01 a 30 de maio. Este procedimento suscitou a necessidade

de se alterar o vocabulário de seis questões para facilitar o entendimento dos respondentes. Houve ainda a adequação das alternativas de seis perguntas, conforme relatório do pré-teste apresentado no Apêndice D. O questionário final foi aplicado aos doze clientes internos da amostra no período de 05 a 30 de junho. O relatório do pré-teste realizado encontra-se no Anexo B.

O modelo preliminar do questionário a ser aplicado junto aos clientes externos também foi testado, no período de 9 a 21 de maio, a 21 clientes de videolocadoras. Este pré-teste indicou que havia necessidade de se reformular cinco perguntas, conforme relatório do pré-teste apresentado no Apêndice B. Com a reformulação concluída, foram implementados efetivamente os questionários aos clientes externos das lojas participantes da amostra do estudo no período de 01 a 30 de junho. Após a realização das alterações necessárias, foram aplicados os questionários.

A conclusão da coleta de dados remete a necessidade posterior de ações de elaboração e classificação sistemática dos mesmos. Lakatos e Marconi (1999) ressaltam que, antes da análise e interpretação, cabe ao pesquisador tratar os dados seguindo três passos: seleção, codificação e tabulação.

A seleção constitui-se pelo exame criterioso dos dados. As informações coletadas devem ser submetidas a uma avaliação crítica, para que se detecte possíveis falhas ou erros, evitando dados confusos ou informações distorcidas e incompletas, que podem comprometer o escopo da pesquisa. A grande quantidade ou a escassez de dados coletados pode ser apontada pela seleção, favorecendo a correção da trajetória do estudo e colocando-o apto à etapa de codificação.

A codificação é a técnica operacional aplicada para fomentar a categorização dos dados que se inter-relacionam. Mediante este conjunto de ações, os dados são transformados em símbolos, proporcionando o tabelamento e a contagem dos mesmos. Marconi e Lakatos (p. 36, 1999) subdividem a codificação em duas partes:

... 1. classificação dos dados, agrupando-os sob determinadas categorias; 2. atribuição de um código, número ou letra, tendo cada um deles um significado. Codificar quer dizer transformar o que é qualitativo

em quantitativo, não só a tabulação dos dados, mas também sua comunicação.

Após a codificação, ocorre a disposição dos dados em tabelas, favorecendo a análise das relações existentes. Os autores destacam que esta etapa fundamenta-se como parte do processo técnico de verificação estatística, que possibilita sintetizar os dados de observação coletados por meio das diferentes categorias e representá-los em forma de gráficos.

As respostas dos questionários tanto dos clientes externos, quanto dos clientes internos receberam análise quantitativa e foram trabalhados no programa Sphinx Plus e no software Excel. Para a correlação das variáveis utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson (TOLEDO e OVALLE, 1985) como instrumento estatístico. Segundo os autores, este coeficiente mensura a correlação entre duas variáveis aleatórias, sob a luz do qual os resultados podem ser de -1 a +1. O primeiro indica a disparidade total e o segundo indica a afinidade total.

Optou-se por correlacionar a percepção de cada subgrupo, clientes de cada videolocadora, com a percepção do total da amostra. Esta conduta pôde demonstrar a homogeneidade da amostra e ao mesmo tempo a evidência das particularidades de cada instituição. Realizou-se também a correlação entre o que percebem os gestores em relação ao que percebem os funcionários e o que percebem os gestores em relação ao que percebem os fornecedores.

Esta pesquisa, seguindo as premissas metodológicas, classifica-se, portanto, como qualitativa e quantitativa, dimensionando-se pela perspectiva exploratória e descritiva. Os dados secundários foram coletados de revistas científicas, de publicações relacionadas ao segmento de serviço, de livros e de sítios organizacionais e de pesquisa. Os dados primários foram capturados através de entrevistas em profundidade, aplicação de questionários e observação.

As informações coletadas por entrevistas foram avaliadas conforme a análise de conteúdo do que foi discriminado, mediante a percepção de cada entrevistado. Os dados relativos ao resultado dos questionários foram submetidos à análise de variáveis direcionada pelo programa Sphinx.

O desmembramento dos processos realizados visa garantir a cientificidade do que foi implementado, contudo, cabe também às normas, às regras e aos padrões, estabelecer um norte de viabilização para a pesquisa. As classificações propostas auxiliaram o estudo a atingir o seu arcabouço, propondo abordagens-foco para o desenvolvimento empírico.

### 3.5 MODELO TEÓRICO

As perspectivas teóricas dos seis mercados de Peck et al (1999) foram comparadas aos 30Rs de Gummesson (2005), de forma que determinados tipos de relacionamentos foram assimilados como interações referentes aos mercados discriminados do segmento foco do estudo.

<b>Peck et al (1999)</b>	<b>Gummesson (2005)</b>
<b>Mercado Consumidor</b>	R5- Interação entre os clientes e os prestadores de serviço (atendimento).
	R8- Prerrogativa da proximidade ou da distância entre os sujeitos da relação.
	R9- Interação com o cliente insatisfeito.
	R11- O consumidor como membro.
	R18- Disposição para recomendação.
<b>Mercado de Clientes Internos</b>	R4- Atendimento.
	R27- Comunicação entre gestores e funcionários.
	R30- Relacionamento com os proprietários.
<b>Mercado de Fornecedores</b>	R8- Prerrogativa da proximidade ou da distância entre os sujeitos da relação.
	R9- Interação com o cliente insatisfeito.
	R7- Relação entre fornecedor e o cliente do cliente.
	R10 - Relação com o monopólio.
	R20- Quantidade de fornecedores ou profissionais-chave.
	R21 - Relacionamento baseado no conhecimento.

Quadro 3.1: Os Relacionamentos por Gummesson (2005) e Peck et al (1999), segundo enquadramento da pesquisa.

Fonte: Gummesson (2005) e de Peck et al (1999).

A tônica teórica juntou-se ao traçado prático à medida que o trabalho propôs-se a identificar as ações de marketing de relacionamento implementadas pelas empresas do segmento de serviços de videolocação da Grande

Florianópolis para os mercados de clientes externos, clientes internos e de fornecedores.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção contempla: caracterização das empresas foco do estudo, bem como seus comandos de decisão; os cruzamentos dos resultados referentes à fidelidade; as ações aplicadas para a retenção dos clientes; a avaliação do atendimento e o pacote de serviços oferecido pela instituição.

A exposição e a análise são segmentadas por empresa, portanto, primeiramente discernem-se os aspectos referentes a cada instituição e, num segundo momento, retrata-se o resultado considerando-se a amostra total.

### 4.1 VIDEOLOCADORA 1

#### *Início das Atividades e Comandos de Decisão*

A Videolocadora 1 é uma instituição familiar e faz parte de uma rede composta por três empresas. A empresa detém um acervo com mais de 7.000 cópias. Não há a distinção de uma área de marketing; as tarefas e estratégias mercadológicas são dimensionadas pelos dois irmãos que gerenciam as lojas. O atual proprietário trabalhava como funcionário do antigo dono e, em 1995, adquiriu a primeira videolocadora.

Esta videolocadora localiza-se no espaço interno de um supermercado e, por isso não aplica qualquer restrição para o cadastramento de clientes residentes em outros bairros. As exigências para a abertura de cadastro são as apresentações dos documentos de identidade, CPF e de um comprovante de residência atual, bem como a não inclusão do nome do cadastrado na lista do SPC.

Segundo o gestor, uma das principais transformações ocorridas no mercado de videolocação refere-se a mudança de mídia. Para o mesmo, as transformações centralizam-se na importância da transição do VHS para o DVD. O gestor enfatiza, conforme comentário, que na sua concepção, o negócio de videolocação não tem grandes perspectivas futuras. *“Eu acho que as videolocadoras estão com os dias contados, por isso eu pretendo mudar de ramo”.*

A rotina organizacional desta videolocadora é comandada pelos dois irmãos, um responsável pelos pagamentos e o outro pelas compras. As promoções e as táticas a serem implementadas são estruturadas em conjunto, como denota o gestor. *“Para elaborar as promoções e as ações que devem ser feitas nas locadoras, nós nos reunimos com os outros (familiares que são funcionários) e discutimos”*.

Na impossibilidade de reunir todos os funcionários, as diretrizes promocionais são repassadas em reuniões separadas para os empregados de cada videolocadora. Além das reuniões, há também um quadro explicativo em cada loja, para que não somente os funcionários estejam cientes dos direitos e deveres dos clientes, mas que também o usuário do serviço tenha conhecimento de seus benefícios e obrigações, segundo o gestor. *“Quando há alteração, mudamos as informações no quadro, assim o cliente fica sabendo e os funcionários também”*.

A empresa não realiza planejamento estratégico para estabelecer as diretrizes mercadológicas, nem há um departamento ou funcionário específico para tratar das questões relativas ao marketing da instituição.

O gestor não tem conhecimento do que é marketing de relacionamento, porém, pontua que considera o atendimento o alicerce para o sucesso da organização. Para ele, a satisfação dos empregados está diretamente relacionada à satisfação do cliente. Este estabelecimento conta com quatro empregados, todavia, somente três participaram da pesquisa, pois um estava de férias no período de coleta de dados da pesquisa.

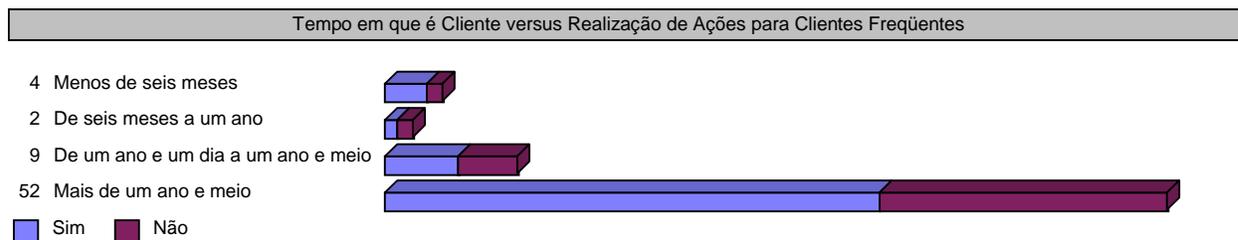
### *Fidelidade*

O gestor e dois dos empregados defendem que a videolocadora realiza ações voltadas tanto para a atração de novos consumidores, quanto para a fidelização dos atuais clientes. O terceiro funcionário, todavia, acredita que a empresa se inclina mais à fidelização dos atuais clientes.

Tal como demonstra a Figura 4.1, mesmo a videolocadora informando que realiza ações que beneficiam os clientes mais freqüentes, dos 52 clientes externos

entrevistados que são usuários há mais de um ano e meio, 19 não identificam que a empresa assim o faz.

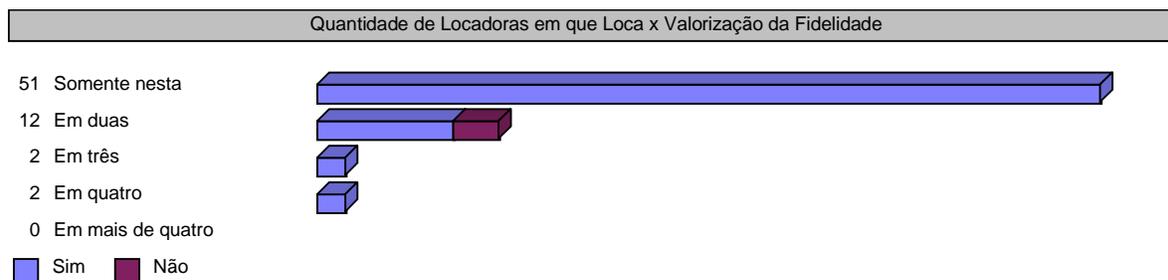
Figura 4.1- Tempo em que é cliente versus Realização de ações para clientes freqüentes – videolocadora 1



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Firma-se importante destacar, contudo, que o público da locadora reconhece o esforço, pois 95,5% dos respondentes informaram que acreditam que a empresa valoriza a fidelidade dos clientes. A Figura 4.2 demonstra que dos 67 clientes, apenas 3 consideraram que a empresa não valoriza a fidelidade de seus consumidores. Este subgrupo comunicou que aluga filmes em duas locadoras. Todos os clientes que informaram que locam somente nesta videolocadora, entendem que a empresa valoriza a fidelidade de seus consumidores. Há ainda mais dois subgrupos que acreditam na valorização da fidelidade pela videolocadora, mas que utilizam habitualmente o serviço de três ou quatro empresas do segmento.

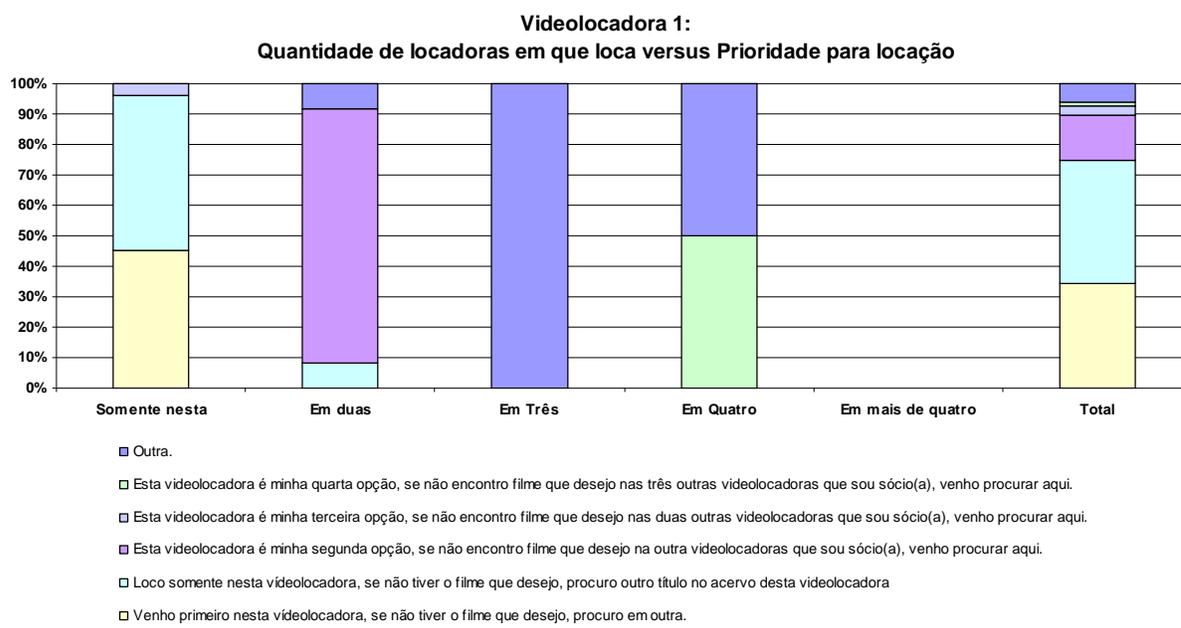
Figura 4.2- Quantidade de locadoras em que loca versus Valorização da fidelidade – videolocadora 1



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

A fidelidade dos clientes foi testada mediante duas perguntas do questionário que se confirmavam. A primeira questão solicitava que os respondentes informassem em quantas videolocadoras costumam alugar filmes e uma das alternativas era a resposta “somente nesta”. A quarta indagação do questionário pedia que os respondentes informassem o grau de prioridade que destinavam à videolocadora e apresentava como alternativa a locação exclusiva nesta empresa. Conforme demonstra a Figura 4.3, dos 51 clientes que responderam locar somente nesta videolocadora, 23 usuários, 45,1%, a colocaram apenas como primeira opção, mas não confirmaram a exclusividade sugerida na primeira resposta.

Figura 4.3 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação – videolocadora 1



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

### *Ações para Retenção*

Para os clientes mais freqüentes, o gestor afirma que há uma maior flexibilidade no que se refere a prazo de entrega de filmes locados. Dentre as ações focadas no atendimento do usuário mais assíduo estão: o oferecimento de

promoções e/ou descontos em preço; a distribuição de brindes; a identificação da preferência do cliente e a sugestão de títulos adequados. Os empregados da videolocadora sustentam a relação de ações mencionada pelo gestor, todavia, não listam a identificação das preferências como uma conduta.

O gestor complementa que o relacionamento com os clientes que locam com maior frequência se transforma em um laço pessoal. Essa perspectiva, todavia, não é reforçada por sua denotação do que é fidelidade. *“Não existe o cliente que só loca aqui. Eles têm ficha em outras videolocadoras. Já é bom demais quando eles vêm aqui primeiro. Os clientes daqui não são clientes da videolocadora, são clientes do supermercado”*.

Segundo o gestor, a promoção do pacote de videolocações não potencializa a quantidade de locações, todavia, mantém a regularidade da utilização do serviço pelos usuários que compram sob este sistema. Com relação às promoções de preço, o gestor pondera que o volume de vendas aumenta, porém como o valor pago é menor não há um acréscimo no faturamento total da loja. A vantagem, segundo o mesmo, está na frequência com que o cliente se dirige à videolocadora. *“O que interessa nesses casos é que o cliente venha na loja, aí é o que é mais importante”*.

### *Atendimento*

Para o gestor, o principal motivo que leva os clientes a optarem por locar na sua videolocadora é a capacitação dos funcionários para o atendimento. A classificação deste critério obtida junto aos usuários desta videolocadora mostra que a maioria, 95,5%, dos clientes considera o atendimento ótimo ou bom.

A empresa não dispensa qualquer tipo de capacitação para os funcionários e os novos integrantes da equipe, geralmente, aprendem atuando junto aos empregados mais experientes.

A percepção dos funcionários quanto a avaliação dos clientes a respeito do atendimento prestado mostrou incongruência de resultados, pois os usuários classificaram o atendimento da videolocadora de uma forma mais positiva do que previam os atendentes. Os três clientes internos avaliaram que o público

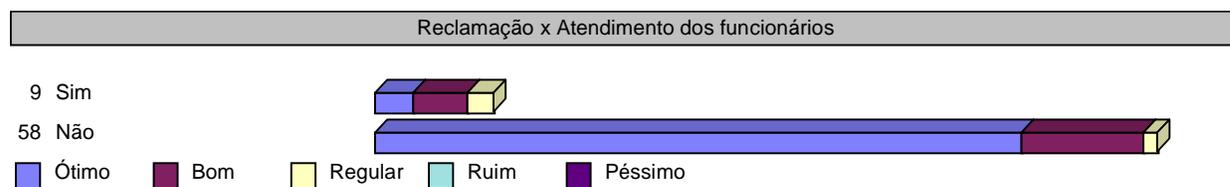
considera o atendimento como bom, todavia, 76,1% dos clientes que responderam informaram que avaliam o atendimento como ótimo, 19,4% como bom e apenas 4,5% classificaram como regular. Comparando-se as percepções dos clientes externos e internos sobre o atendimento, o coeficiente de Pearson desta equação é de -0,1031, o que demonstra a quase total disparidade entre as percepções.

O gestor desta videolocadora também se inclinou à alternativa de bom atendimento, contudo, estabeleceu ressalvas negativas à conduta dos funcionários.

O meu atendimento é uma coisa, do funcionário é outra. Eles têm preguiça de fazer cadastro e por isso dificultam para que o cara consiga se cadastrar. Tanto que na semana passada a gente conversou com todo mundo porque esta loja estagnou na abertura de novos clientes. Enquanto nas outras se faz dez cadastros por semana, aqui se faz dois.

Outro ponto questionado referiu-se à ocorrência de algum problema no serviço da empresa que tivesse ocasionado insatisfação para o cliente. Conforme a Figura 4.4, apenas 13,43% dos clientes relataram ter passado por alguma situação que tenha lhes desagradado, todavia, é importante destacar que deste grupo somente 22,2% classificaram o atendimento como regular. Os demais mantiveram uma avaliação positiva, portanto, subentende-se que a existência de falhas foi contornada com êxito na maior parte das ocorrências.

Figura 4.4- Reclamação versus Classificação do atendimento – videolocadora 1



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

O grupo que indicou já ter passado por um problema na videolocadora respondeu também à indagação acerca do seu conhecimento de a quem deveria recorrer no caso de falha no serviço. Dos 9 respondentes, três informaram que não souberam a quem recorrer para solucionar o entrave. Destes, um considera o

atendimento ótimo, um considera o atendimento bom e apenas um considera o atendimento regular.

Quanto à autonomia, dois dos três funcionários responderam que têm autonomia para resolver eventuais problemas com os clientes, apenas um respondeu negativamente. O gestor, todavia, considera que os clientes internos não possuem autonomia para solucionar as falhas, por isso prefere concentrar as resoluções nas suas decisões. *“O ideal é passar para mim, mas dependendo do cliente, se for um cara que já está com a gente desde o início, já tem mais de 5.000 locações, não precisa nem ligar”*.

Referente à satisfação dos funcionários, dos dois respondentes que indicaram ter autonomia, um está muito satisfeito com sua função e o outro está razoavelmente satisfeito. O cliente interno que respondeu não ter autonomia comunicou que está satisfeito com seu atual cargo.

O gestor reconhece que nunca elogia seus funcionários, mas atribui este papel aos clientes. *“Eu não elogio, mas o cliente sim. Elogia e reclama quando é necessário”*.

O empregado que respondeu estar razoavelmente satisfeito com a função declarou que o chefe o elogia às vezes, opinião também do funcionário que se considera satisfeito. O empregado que se encontra muito satisfeito com a função entende que o chefe o elogia sempre.

### *Pacote de Serviços*

O gestor defende que o cliente tem canal aberto diretamente com ele para criticar ou sugerir melhorias, porém interpreta esta liberdade como excessiva. *“Eles ligam diretamente para mim e eu resolvo o problema na hora. Estão sempre chateando, têm sempre alguém ligando, se não é cliente de uma loja, é de outra”*.

Esta afirmação está de acordo com os 71,7% dos clientes externos que informaram se sentir a vontade para sugerir melhorias ou criticar a videolocadora sempre ou quase sempre. Apoiando-se nesta premissa, o gestor considera que os clientes avaliam as promoções e pacotes da videolocadora como regulares, todavia, os usuários indicaram que consideram estes quesitos como ótimos ou

bons. Somente 3% dos clientes acham os pacotes e promoções regulares ou ruins. Destaca-se sobre este aspecto que a videolocadora detém as de informações a respeito das necessidades e hábitos dos clientes.

O programa de computador utilizado oferece dados como freqüência de locações, categorias de filmes alugados, nível de crédito dos usuários, bem como os dias da semana que costuma alugar, contudo, o gestor informa que não usa o sistema para elaborar suas promoções e pacotes, nem para segmentar seus clientes. O tratamento diferenciado para o cliente freqüente viabiliza-se segundo outros critérios, conforme sugere o comentário do gestor. *“Não usamos o sistema para identificar os clientes que locam mais, nem suas preferências. Quando eu te falo que o cliente mais freqüente tem um tratamento diferente é porque já nos habituamos a ele, já conhecemos. Acontece de uma maneira informal”.*

Apesar de não haver uma segmentação formal dos clientes, o gestor pondera que a videolocadora se comunica com seu público por telefone em casos de reserva de filmes, por meio eletrônico para a transmissão dos títulos de lançamentos recém chegados e por carta para os clientes devedores. A maioria dos clientes, 61,2%, contudo, pontua que nunca recebeu qualquer tipo de comunicado da empresa e destes 41 usuários, 31, ou seja 75,6% têm a locadora como exclusiva ou a tem como primeira opção.

Quando questionados a respeito de qual seria o objetivo da videolocadora em relação a seus clientes, as alternativas mais citadas pelos clientes foram: 34,3% o oferecimento do menor preço; 23,9% a diferenciação pelo serviço/atendimento; 13,4% a localização adequada; 9% a construção de um relacionamento sólido entre empresa e cliente. A mesma questão foi aplicada aos funcionários e dois responderam que o escopo da empresa é localizar-se adequadamente e um respondeu que é oferecer as melhores promoções para todos os clientes.

Ressalta-se que dentre as seis videolocadoras componentes da amostra, a empresa que apresenta maior valor médio de locação é esta videolocadora, pois cobra R\$6,00 pelo aluguel do filme lançamento e R\$4,50 pelo aluguel do filme acervo. O reajuste de preços, segundo o gestor, é realizado mediante a análise do

aumento dos valores gastos para a compra de lançamentos, não havendo interferência dos preços aplicados pelas videolocadoras dos arredores.

O gestor informa que a empresa não tem a política de reservar filme de um dia para o outro; somente se o cliente vai até a videolocadora, não encontra o título que deseja e o mesmo tem previsão para retornar no mesmo dia, a reserva pode ser efetuada para o mesmo período. Não há também distinção para o cliente mais freqüente que solicita o serviço. *“O que interessa é a ordem de chegada, não se o cliente é mais antigo, ou se loca mais aqui. E tem uma coisa, se o filme chegou e alguém na loja viu, a preferência é de quem está aqui na hora, mas o cliente que pede para avisar quando um filme chegar já sabe disso”.*

Apesar da não diferenciação no tratamento prestado ao cliente mais assíduo no sistema de reservas, o gestor acredita que, de uma maneira geral, estimula os empregados a oferecerem um atendimento distinto para os locatários freqüentes. Dois dos funcionários, porém, informaram que não disponibilizam tratamento diferente para os clientes mais assíduos, tratam o novo e o antigo da mesma forma.

A videolocadora não dispõe de um sistema de tele-entrega, somente a filial que se localiza em um bairro do continente. O gestor pondera que este serviço não se faz necessário neste estabelecimento, tendo em vista que se localiza de maneira central.

A organização dispõe de um site na Internet, todavia, é elaborado de forma padronizada, tal como as demais videolocadoras da região, pois todas contratam a mesma empresa para fornecer o serviço. No site, as informações referentes à organização não estão disponíveis, nem mesmo as promoções regulares. Há um lembrete referente à aquisição do pacote de locações, o que beneficia o cliente em termos financeiros.

As notícias que se encontram atualizadas em meio eletrônico são aquelas que se relacionam aos filmes de lançamento ou constantes no acervo, dados estes que são regulados pela empresa que fornece o serviço e administra o site. Há um espaço para que o cliente entre em contato, todavia, quando se aciona

este link, não há indicação alguma. O próprio gestor não sabe informar acerca do site.

O fomento do relacionamento com o cliente ocorre de uma maneira informal, pois, tal como sugere o gestor, não há regras organizacionais específicas para reforçar a conexão com o usuário, nem a participação efetiva deste. Nunca foi realizada qualquer pesquisa de opinião junto aos clientes, nem com os funcionários.

Segundo a perspectiva traçada, existe a consciência de que o público é a mola mestra que impulsiona a organização, contudo, não há uma estrutura formal de regras para estimular as pontes entre empresa e cliente e entre empresa e funcionário. *“O cliente é a alma do negócio, sem ele a gente não existe”.*

## 4.2 VIDEOLOCADORA 2

### *Início das Atividades e Comandos de Decisão*

A Videolocadora 2 iniciou suas atividades em 1999 e é gerenciada pelos dois sócios, que também são os proprietários. Este estabelecimento é considerado a empresa matriz, pois há também uma filial na cidade vizinha.

Não é realizado planejamento estratégico formal, nem as estratégias e tarefas relativas ao marketing apresentam-se como função de um funcionário ou setor específico. Apesar de não haver um plano formal, as compras dos filmes são projetadas mediante avaliação do histórico de locações. *“Todo mês se olha a quantidade de clientes que visitou a loja, quantas locações saíram em média para cada cliente. Isso possibilita que nós façamos projeções até mesmo para as compras de filmes”.*

A empresa conta com dois funcionários, sendo que um é responsável pelo atendimento matutino de segunda a sexta-feira e o outro cumpre horário somente aos domingos. Os gestores trabalham no atendimento no período noturno e revezam-se entre a locadora matriz e a filial nos finais de semana.

A videolocadora tem estacionamento para três carros e localiza-se numa rua transversal do centro da cidade. O acervo compõe-se de 4.000 cópias e não há qualquer restrição para a abertura de novos cadastros, somente o cumprimento das exigências documentais. Quase a totalidade dos cadastrados, todavia, é de habitantes dos arredores.

Para os gestores, as transformações mais significativas no segmento de videolocação desde o início das atividades da empresa referem-se à transição do VHS para o DVD. Na opinião dos mesmos, as mudanças de mídia são positivas, pois aquecem o mercado e a previsão de inserção do *Blue-Ray* e do HD-DVD representam mais lucratividade para a empresa do que foi a transição do VHS para o DVD, tendo em vista que os novos aparelhos, a princípio, também reproduzirão este último. *“A mudança para a nova mídia vai ser positiva porque além de melhorar o mercado, os aparelhos de Blue Ray vão tocar também os DVDs, então a gente não vai ter perda”.*

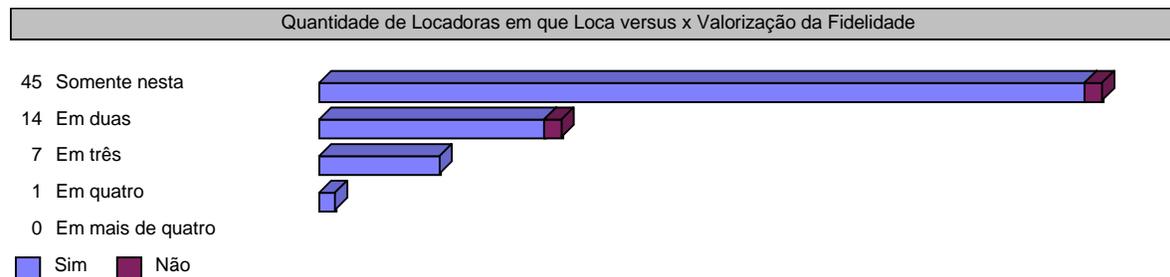
Os dois sócios são os responsáveis pela elaboração das promoções e pacotes da videolocadora, contudo, destacam que as informações fornecidas pelos funcionários também têm peso. *“São decisões tomadas por mim e pelo outro gestor, mas sempre escutamos o que os funcionários têm a nos dizer. Tem bastante coisa que os funcionários dão dica e nós mudamos um pouquinho e reelaboramos”*.

As novas promoções e diretrizes são repassadas aos empregados por reuniões, todavia, estes encontros formais só ocorrem quando há um novo direcionamento a ser aplicado, não existe uma frequência regular. *“Não há razão para marcar reunião quinzenal, nem mensal, porque a gente se encontra direto entre os horários, e o que precisa ser informado é conversado de maneira informal”*.

### Fidelidade

A maioria dos usuários do serviço desta videolocadora percebe as ações destinadas aos clientes mais assíduos. Os resultados se corroboram a medida que 97% dos respondentes entendem que a empresa valoriza a fidelidade do cliente. Conforme a Figura 4.5, somente um cliente que aluga filmes exclusivamente nesta videolocadora e outro que loca nesta e em outra consideram que a Videolocadora B não valoriza a fidelidade.

Figura 4.5- Quantidade de locadoras em que loca versus Valorização da fidelidade – videolocadora 2

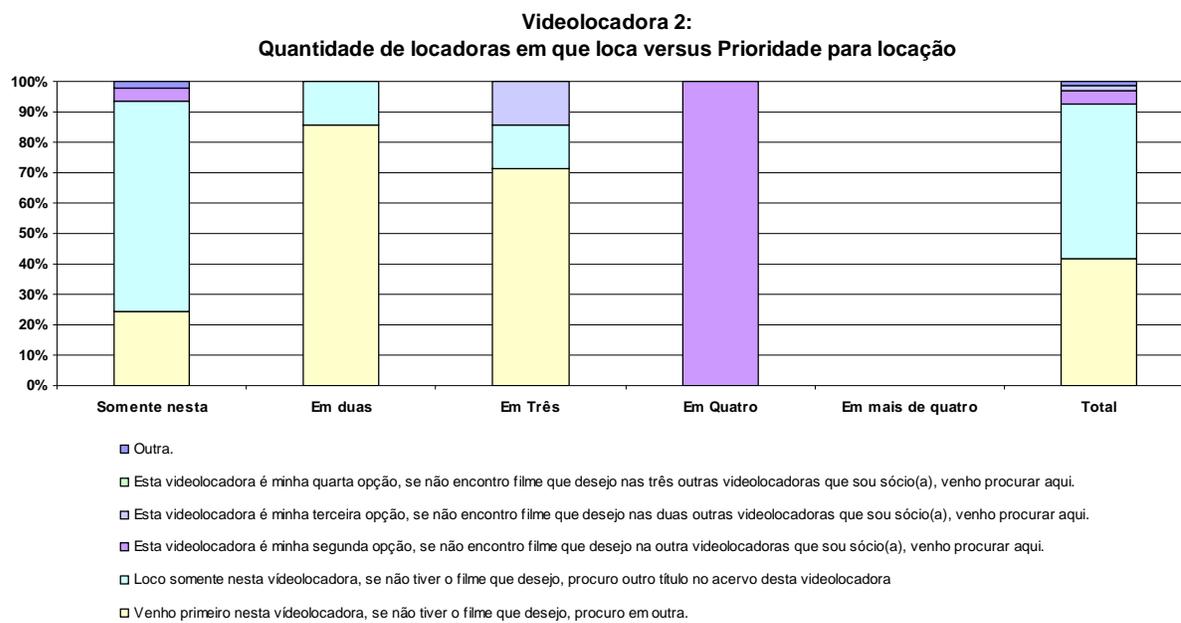


Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

A fidelidade do público foi testada em duas questões que implicavam na coerência das respostas. Tal como demonstra a Figura 4.6, apesar de 45 clientes responderem que locam exclusivamente nesta videolocadora, deste grupo 11, 24,44%, informaram na outra pergunta que não a têm como exclusiva, mas como primeira opção, 2 clientes a classificaram como segunda opção e 1 informou que a sua prioridade é o local onde se encontra quando pensa em alugar um filme. Dos clientes que informaram locar em duas organizações, 12 têm a Videolocadora 2 como primeira opção e 2 como segunda. Dos 7 respondentes que informaram locar em três videolocadoras, 5 têm a empresa como primeira opção, 1 como terceira opção e 1 respondeu que se não encontra o título que quer na Videolocadora 2, procura outro filme no acervo desta mesma empresa. Firma-se relevante, todavia, que estes clientes podem ser considerados fiéis pelo confronto deste resultado com a definição de fidelidade dos gestores, pois o que é valorizado por estes últimos é a quantidade de filmes alugados.

Cliente fiel é aquele que está sempre locando, não importando se loca também em outras videolocadoras. Nós temos um cliente que é muito lucrativo. A gente sabe que ele loca em outras locadoras também, mas o cara loca mais ou menos cinco filmes toda a semana aqui, então para a gente isso é um cliente fiel.

Figura 4.6 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação – videolocadora 2



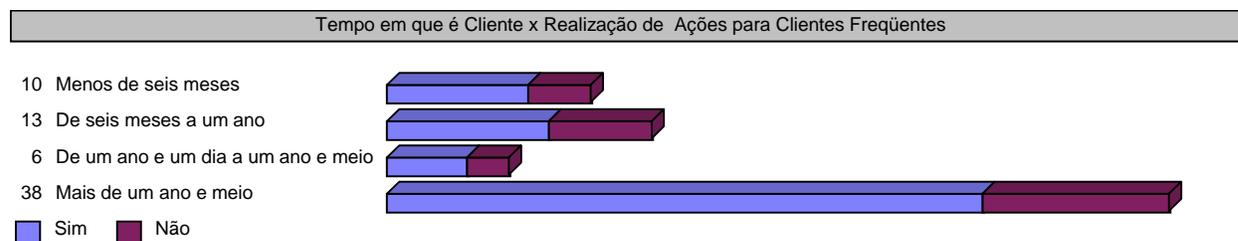
Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Conforme o conceito de fidelidade defendido pelos gestores, a quantidade de filmes locados implica na classificação do grau de fidelidade do usuário. Dos 14 clientes que informaram alugar mais de dez filmes por mês, 12 locam exclusivamente na Videolocadora 2 e os outros 2 clientes a têm como primeira opção. Do grupo de usuários que comunicou alugar entre oito e dez filmes mensalmente, 6 locam exclusivamente na Videolocadora 2 e 4 a têm como primeira opção.

#### *Ações para Retenção*

Sob esta perspectiva, observa-se que tanto clientes antigos, quanto clientes novos, conseguem perceber as ações implantadas pela empresa. Conforme a Figura 4.7, 76,3% dos 67 clientes externos desta videolocadora que foram entrevistados locam há mais de um ano e meio nesta videolocadora e 70% dos clientes que locam a menos de seis meses consideram que a empresa realiza ações para beneficiar o cliente mais freqüente.

Figura 4.7- Tempo em que é cliente versus Realização de ações para clientes freqüentes - videolocadora 2



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Os gestores percebem que os clientes conseguem vislumbrar este empenho organizacional em prol da fidelidade e creditam a estas iniciativas o aumento gradual das locações de usuários regulares.

A primeira vez que o cliente ganha esse desconto em função das locações do mês anterior já passa a controlar quantas locações está fazendo no mês atual para ganhar mais desconto no próximo mês. De repente se está faltando três, quatro filmes para completar a quantidade de locações para o desconto, o cliente já loca estes filmes de uma só vez para garantir o desconto no mês seguinte. Os clientes que entram nesse ritmo, mantêm a regularidade nas locações.

O gestor e os dois funcionários acreditam que a videolocadora realiza ações que atraem novos clientes e que fidelizam os atuais. “Temos o desconto progressivo. Quanto mais um cliente loca em um mês, maior desconto terá nas locações do mês seguinte. Isso é para incentivar a locar cada vez mais, para que mais desconto o cliente tenha”, argumenta um dos proprietários.

O gestor complementa que a empresa também oferece locações de brinde, atendimento personalizado, com sugestão de títulos adequados à necessidade e ao gosto do cliente. Os funcionários entendem que a locadora realiza, além das ações destacadas pelos gestores, uma comunicação direcionada para os clientes mais assíduos e um pacote de vantagens progressivas no prazo de entrega.

O gestor pondera que a promoção de desconto progressivo não potencializou significativamente as locações, mas proporcionou uma maior regularidade no comportamento de compra dos usuários que recebem o benefício.

O impacto dos clientes é sempre bem positivo, a gente procura sempre colocar promoções novas para chamar a atenção. A promoção do desconto progressivo não faz com que o cliente passe a locar mais, ele mantém uma regularidade para não perder o desconto. Alguns clientes passam a locar um pouco mais para atingir o desconto, aí sim aumenta um pouco o

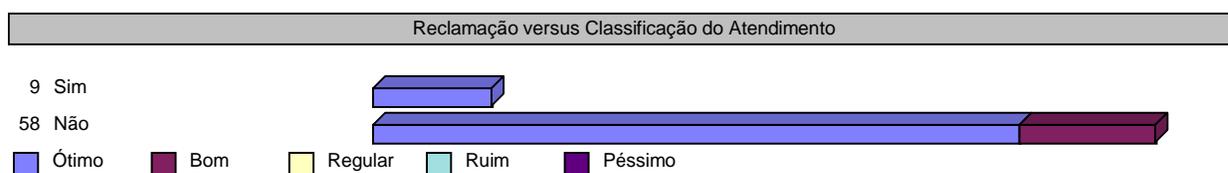
volume de locações. A gente tem também a promoção do pagamento antecipado que ganha uma locação de brinde, aí com essa eu acho que teve um aumento de uns 30% na locação.

### Atendimento

Para os gestores, o principal motivo que impulsiona os clientes a locarem na Videolocadora 2 é a capacitação dos empregados para o atendimento. Os mesmos acreditam que o público considera o atendimento prestado como ótimo. Os dois funcionários avaliaram que os clientes consideram o atendimento como bom. Confrontando-se as percepções observa-se que a interpretação dos gestores é mais condizente com a opinião do público, pois 85,1% dos respondentes informaram que consideram o atendimento ótimo e 14,9% o consideram o atendimento bom. A disparidade entre as percepções dos clientes e dos funcionários se mostra pelo coeficiente de correlação: -0,07678.

Foi questionado ao cliente se o mesmo já havia ficado insatisfeito em virtude de alguma falha no serviço prestado pela videolocadora. De acordo com a Figura 4.8, dos 67 repondentes, 13,43% indicaram já ter passado por alguma situação que lhes tenha desagradado, contudo, observa-se que estes 9 clientes conceituam o atendimento como ótimo. Quanto ao conhecimento de a quem recorrer para resolver o problema, 7 clientes responderam que souberam a quem se dirigir e 2 informaram que desconheciam tal informação.

Figura 4.8- Reclamação versus Classificação do atendimento – videolocadora 2



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Ambos funcionários se consideram com autonomia para solucionar problemas junto aos clientes e os gestores corroboram esta percepção, pois acreditam que oferecem subsídios para que os empregados resolvam determinados entraves. Quanto a dispensar elogios mediante ações positivas dos funcionários, os gestores entendem que quase sempre o fazem.

Dos dois empregados, um considera que os gestores quase sempre elogiam e o outro indica que os chefes às vezes elogiam as ações construtivas. Os dois funcionários, porém se dizem satisfeitos com a função que exercem. Os gestores informam que não realizam processos formais de capacitação para seus funcionários, apenas esporadicamente interferem para que o atendimento seja adequado. *“A gente já deu palestra sobre como nós queremos que seja o atendimento, mas foi esporádico, não tem uma regularidade”.*

### *Pacote de Serviços*

Os gestores interpretam que os clientes classificam os pacotes e promoções como ótimos, o que compactua com a opinião de 47,8% do público da amostra, enquanto 43,3% classificam como bons e 9% os consideram como regulares. Os gestores não utilizam o programa disponível para elaborar as promoções e nem para segmentar os clientes.

Os proprietários alegam que realizam contato com o cliente por telefone e por email, contudo, 56,7% dos clientes informaram que nunca receberam qualquer tipo de comunicação da videolocadora e 42,1% deste grupo é locatário somente desta videolocadora.

Para os gestores, os clientes sempre se sentem muito a vontade para sugerir melhorias e para criticar eventuais ações da videolocadora. *“Quando a gente faz uma promoção diferente, eles elogiam e quando alguma coisa não vai bem, dão uns toquezinhos. A proximidade é bem boa”*, argumenta um dos proprietários. O mesmo questionamento foi feito aos clientes externos e 49,3% consideram que sempre tem abertura para criticar ou sugerir, 13,4% quase sempre, 14,9% as vezes, 6% quase nunca e 16,4% refutam completamente a percepção dos gestores, pois indicam que nunca se sentem a vontade para sugerir ou criticar.

Não é feito nenhum tipo de segmentação de clientes, apesar do software utilizado dispor de dados que poderiam gerar relatórios para diferenciar determinados grupos de clientes. As informações oferecidas pelo sistema são consultadas e analisadas somente para a projeção de vendas e compras.

A videolocadora opera um programa de reserva e esta pode ser realizada com alguns dias de antecedência, todavia, não distingue o pedido feito por um cliente antigo, da reserva solicitada por um cliente recente. *“Nós fazemos reserva por telefone e essa reserva é por ordem de chegada, não interessando se o cliente é antigo ou novo”, justifica um dos gestores.*

Quando o grupo de clientes externos foi questionado acerca de sua percepção sobre qual seria o principal objetivo da videolocadora, as duas alternativas mais citadas foram diferenciar-se pelo serviço com 22,4% e ter as melhores promoções para todos os clientes, com incidência de 19,4%. Estas perspectivas compactuam com a percepção dos funcionários, pois cada um dos empregados escolheu uma das alternativas mais citadas pelos usuários.

A empresa oferece um terminal de computador para que o cliente acesse dentro do ambiente da loja para pesquisar os títulos e os tipos de filmes que deseja alugar. O site também pode ser acessado pelo usuário mediante outro computador e o mesmo ainda pode se cadastrar para receber os avisos dos filmes recém chegados e das novas promoções. Do estabelecimento, ou fora dele, o locatário pode averiguar se o filme consta no acervo e se o título está ou não disponível.

A empresa dispõe de um quadro afixado junto ao balcão que contém a descrição de todas as promoções. A Videolocadora 2 oferece um pacote de descontos progressivos perante o crescimento do volume de locação.

Os gestores destacam que não estimulam os funcionários a dispensar atendimento diferenciado para os clientes freqüentes, porém enfatizam que isto acaba ocorrendo em função da proximidade que acaba surgindo. *“Com os clientes mais freqüentes o próprio funcionário acaba criando uma amizade”.* Essa percepção é corroborada, pois os dois funcionários entendem que dispensam tratamento diferente para o cliente antigo.

Os gestores consideram a construção e a manutenção de um bom relacionamento com o cliente e com os concorrentes dois fatores primordiais para o êxito organizacional. *“É muito importante nutrir uma boa relação com o cliente e com os outros donos de locadora. Já tentamos formar um núcleo, uma*

*cooperativa, mas não deu certo*". Outro alicerce conclamado pelos proprietários é a satisfação dos empregados, pois acreditam que a satisfação destes é o que possibilita o oferecimento de um bom serviço para o cliente.

O tema marketing de relacionamento, todavia, é desconhecido e o definem como ações relativas à promoção. Quando questionados sobre o que seria marketing de relacionamento relataram ações promocionais de mídia de massa. *"Divulgação em jornais locais e pela televisão? Há algum tempo colocamos propaganda na RBS e foi muito bem recebida. Não teve muito retorno em termos de locação, mas tornou a locadora bem conhecida"*.

### 4.3 VIDEOLOCADORA 3

#### *Início das Atividades e Comandos de Decisão*

O atual proprietário e gestor da Videolocadora 3 iniciou suas atividades na empresa em 1998, contudo, a organização já existia anteriormente em outro local. *“Eu comprei, ela já funcionava só que ela nunca foi para frente. Passou por quatro ou cinco pessoas antes de vir para a minha mão. Funcionava mais na geral, aqui é próprio”.*

O gestor informa que não há a realização de um planejamento estratégico formal e não tem um funcionário ou um setor responsável pelas diretrizes mercadológicas da videolocadora. Ocorre a centralização das tarefas relativas à elaboração de promoções e de comercialização dos filmes, conforme o comentário do gestor.

Geralmente eu direciono porque geralmente eu estou olhando mais o que que vai, o que não vai. Eu tento pegar mais informações antes que o filme chegue para depois a gente começar a trabalhar a locação encima deles. Tipo, tem filmes que a gente compra bem mais do que outros que tem um público mais restrito. Geralmente eu compro mais aquele, eu ponho mais aquele e informo a eles como é que a gente vai trabalhar encima.

Além do proprietário, atendem na locadora mais três funcionários, sendo que dois são irmãos do gestor. Os horários são fragmentados para atender a necessidade de tempo livre de cada empregado.

O acervo da videolocadora apresenta aproximadamente 4.600 filmes e a possibilidade de cadastro não sofre qualquer restrição quanto ao bairro em que o cliente resida, somente precisam ser cumpridas as exigências documentais.

Segundo o gestor, as maiores transformações no segmento de videolocação desde a sua entrada no mercado se relacionam às transições de mídia. *“Antigamente era o VHS, hoje em dia o DVD abriu margem para muita pirataria, uma coisa muito fácil. Qualquer um que tenha um computador e um conhecimento básico consegue piratear”.* Apesar da crítica, o próprio gestor oferece um serviço de cópia de material áudio-visual na videolocadora.

As mudanças de mídia são comentadas pelo proprietário, que apresenta ressalvas quanto ao fator positivo das novas formas de vincular os filmes.

Se não se diferenciar, ou eu vou fazer Blue Eye ou HD-DVD, ou vai ser tudo Blue Eye ou tudo HD-DVD, vai ficar um mercado repartido. Porque é assim, tem empresas que vão te oferecer um aparelho que toca os dois, só que vai ser um valor bem mais alto. Para o público brasileiro, pelo menos o nosso público, pra pagar aí R\$1.000,00 ninguém pagava, hoje a R\$100,00 todo mundo está botando em casa. Só que um aparelho desse aí agora vai chegar por uns R\$2.500,00. Vai ser quanto tempo para engrenar de novo a coisa? Vai demorar muito.

As diretrizes promocionais e as tarefas relativas ao marketing são centradas na figura do gestor, que detém também a incumbência financeira do negócio. Para o repasse das informações e regras, o gestor afirma que são realizadas reuniões, porém sem conotação formal. *“Geralmente no final da noite a gente conversa. Está ocorrendo isso, está ocorrendo aquilo, nós temos que trabalhar mais nisso ou naquilo. Temos que trabalhar encima desse padrão esse mês, aí a gente conversa. São conversas informais”.*

#### *Ações para Retenção*

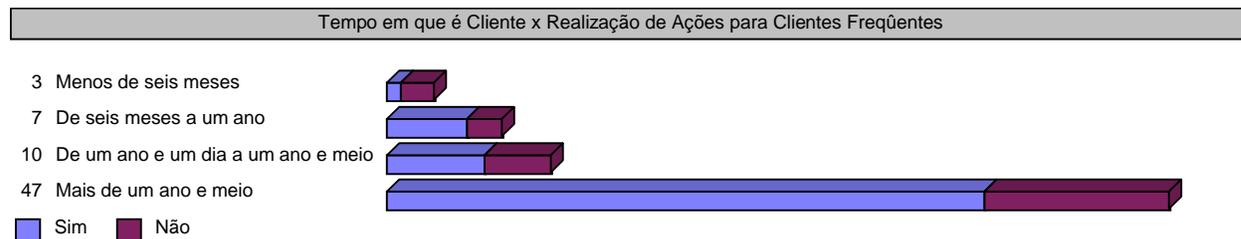
O gestor pondera que a videolocadora realiza ações voltadas tanto para a fidelização, quanto para a conquista de novos clientes. Dois funcionários corroboram a visão do proprietário, todavia, um dos empregados acredita que a empresa realiza somente ações para a atração de novos clientes.

O gestor informa que oferece pacotes promocionais que proporcionam ao cliente redução no preço da locação, mediante pagamento adiantado e o esquema relativo ao débito. De acordo com a política de débito, cabe ao locatário informar o dia do mês que deseja pagar a conta de locações realizadas no mês anterior.

O gestor credita a fidelização ao relacionamento construído com o cliente. *“É importante o relacionamento com o cliente porque cria um vínculo com o cliente, traz fidelização. Tem muita gente que passa aqui só para conversar, às vezes nem loca, se sente em casa”.* Para ele, a fidelidade está mais inclinada à disponibilização do bem estar ao cliente, do que à realização efetiva do negócio.

A maioria dos clientes, 71,6%, considera que a videolocadora tem procedimentos e instrumentos que beneficiam os clientes mais freqüentes, contudo, de acordo com a Figura 4.9 dos 28,4% que não reconhecem as ações que valorizam o locatário assíduo, 57,9% são clientes a mais de um ano e meio.

Figura 4.9- Tempo em que é cliente versus Realização de ações para clientes freqüentes – videolocadora 3



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Em termos de resultado, as promoções que visam fidelizar o cliente não potencializam a quantidade de locações, mas asseguram um número específico por mês tendo em vista que os clientes passam a manter uma regularidade na utilização do serviço. *“Com relação ao pacote está um pouco devagar porque o pessoal está sem dinheiro. Eu não percebo aumentar as locações daqueles que compram pacote, mas eles continuam locando com a mesma freqüência”.*

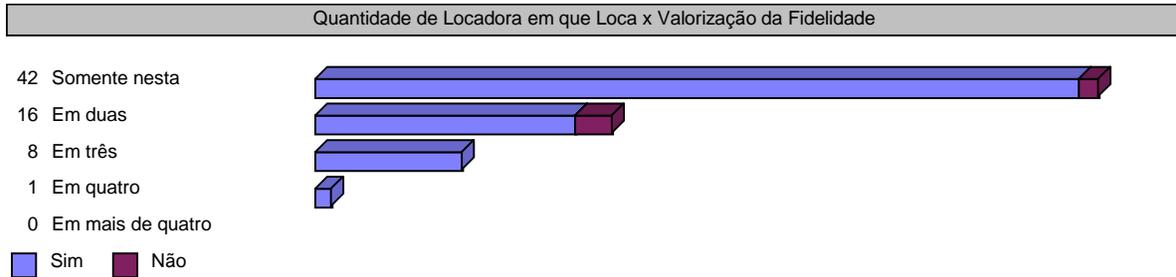
### Fidelidade

A valorização da fidelidade configura-se como outro ponto questionado aos clientes. Sobre este aspecto, a Figura 4.10 demonstra que 2,4% dos usuários que informaram locar exclusivamente na Videolocadora 3 e 12,5% dos clientes que afirmaram alugar filmes em duas empresas consideram que esta organização não valoriza a fidelidade do locatário.

Sob esta perspectiva, observa-se que a quantidade de clientes que não reconhece a valorização da fidelidade por parte da locadora é reduzida, tal qual a percepção do gestor.

O cliente percebe sim que a gente valoriza a fidelidade dele porque as promoções são focadas, tem terminal de consulta, tem site na Internet. Se ele (o cliente) chegou cansado em casa e quer saber se o filme já chegou é só acessar. A gente tenta tornar a consulta aos filmes mais fácil e fazer com que o cliente se sinta em casa.

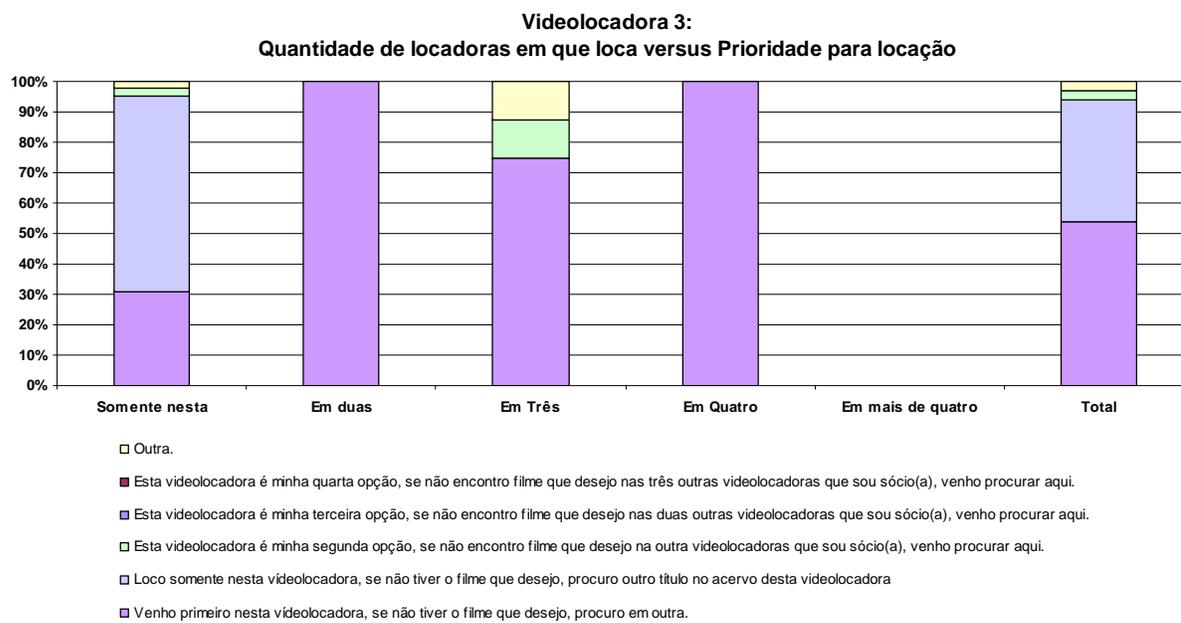
Figura 4.10- Quantidade de locadoras em que loca versus Valorização da fidelidade – videolocadora 3



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Da mesma forma que o cliente foi questionado acerca da valorização da fidelidade por parte da videolocadora, também foi testado com relação ao grau de fidelidade que oferece à empresa. Dos 42 usuários que informaram locar somente na Videolocadora 3, 30,95% apenas a têm como primeira opção, 64,28% realmente lhe atribuem exclusividade e 2,38% a colocam como segunda opção quando pensam em alugar um filme. Todos os 16 clientes que comunicaram locar em duas empresas informaram que classificam a Videolocadora 3 como a primeira opção. Este cruzamento de informações é apresentado na Figura 4.11.

Figura 4.11 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

A definição de fidelidade, conforme interpretação do gestor, relaciona-se à sensação de bem estar e à quantidade de filmes que o usuário está disposto a locar.

Para ser fiel o cliente precisa se sentir à vontade aqui. A fidelidade tem a ver com a quantidade de locações que faz aqui, com o sentimento que o cliente tem pela videolocadora. Isso é um ponto forte porque se tu podes contar com um número x de clientes, então tu podes estar oferecendo mais filmes, mais conforto, porque tudo tem custo.

Confrontando-se a concepção de fidelidade do gestor, com as respostas do questionário observa-se que dos 20 clientes que indicaram locar mais de dez filmes por mês, 11 têm a locadora como exclusiva e 9 a têm como primeira opção. Dos 12 respondentes que indicaram locar entre oito e dez filmes mensalmente, 6 alugam exclusivamente na Videolocadora 3, 4 a têm como primeira opção, 1 a tem como segunda alternativa e 1 justificou que dependendo da promoção do dia, opta por uma locadora ou outra.

A fidelidade, sob esta ótica, está calcada na possível lucratividade do cliente, todavia, não prevê uma dependência de restrição de escolha.

## *Atendimento*

O gestor pontua que o atendimento é fundamental para que uma empresa do segmento de videolocação consiga estabelecer uma relação com o cliente. *“Muito importante porque tu oferecendo um serviço bom, que todo mundo saia satisfeito com o atendimento, cria um vínculo duradouro”*. Respaldo por esta interpretação, o mesmo destaca que acredita ser o atendimento prestado o principal motivo que leva os clientes a optarem pela Videolocadora 3.

Os funcionários consideram que os clientes classificam o atendimento como bom ou ótimo, percepção esta compartilhada pelo gestor. Os clientes corroboram esta inclinação a medida que 85,1% consideram o atendimento prestado como ótimo e 14,9% como bom. Firma-se importante destacar que não houve ocorrência de respostas para as alternativas: regular, ruim e péssimo.

A variável atendimento ainda foi testada perante o questionamento a respeito da existência de alguma situação que tivesse desagradado o cliente. Dos 67 clientes externos entrevistados desta videolocadora, 10 informaram já ter sofrido com alguma insatisfação proveniente do serviço da videolocadora, 9 destes 10 comunicaram que souberam a quem recorrer, somente 1 cliente informou que não soube a quem recorrer e este cliente classificou o atendimento como bom.

Quanto à autonomia, dois empregados se consideram com autonomia para resolver eventuais entraves e um ano. O gestor entende que oferece autonomia para seus clientes internos.

Porque no próprio programa tem a autorização para que ele faça ou não faça isso. Tipo, se eu não der autorização para ele, se eu cancelar a senha dele, ele não dá desconto para ninguém. Tem um nível de trabalho, quando tu vai pegar o caixa para trabalhar, tu bota a tua senha, então dentro da tua senha tu tens um limite: eu posso fazer isso, eu não posso fazer aquilo.

O empregado que se considera sem autonomia, todavia, entende que o chefe sempre elogia os funcionários que realizam tarefas que trazem bons resultados para a empresa, já dos empregados que se consideram com autonomia, um informa que o chefe elogia as vezes e o outro informa que o chefe reconhece as atitudes quase sempre.

O gestor complementa que os funcionários nunca receberam qualquer tipo de capacitação formal, somente o repasse do conhecimento pelo treinamento direto em campo junto a outro funcionário.

### *Pacote de Serviços*

O gestor acredita que o público considera como bons os pacotes e promoções. *“Eu acho que tem momentos que a gente poderia oferecer mais”*. A maioria dos clientes questionados, 92,6%, considera os pacotes e promoções como bons ou ótimos e 7,5% classificam estes quesitos como regulares. O gestor esclarece que não utiliza qualquer tipo de informação do sistema para elaborar os pacotes e promoções da videolocadora, embora tenha conhecimento de que os relatórios provenientes do software são ricos em dados, os considera pouco relevantes.

O cliente loca, loca drama, mas chega um dia ele quer locar outro gênero e o computador vai dar a informação fria, são só números, por isso a gente não usa essa fonte. É mais um trabalho humano, a gente investiga se o cliente já viu outros filmes e procura sugerir um filme que seja condizente com a necessidade do cliente no dia.

A empresa se comunica com o cliente por email e também por som volante, que ronda o município informando as promoções da videolocadora, informa o gestor. Grande parte dos usuários, contudo, afirma que nunca recebeu qualquer tipo de comunicação da organização. A falta de envolvimento do público, todavia, tem uma justificativa, segundo a opinião do gestor. *“Poucos dão opinião. Hoje em dia o público, pela escassez do dinheiro, sugere somente a redução de preço”*.

O mesmo informa que não faz segmentação de clientes, todavia, estimula seus funcionários a dispensarem um atendimento diferenciado para o cliente mais assíduo. *“Porque é como se tu tivesse um filho, se tu começa a mostrar uma coisa para ele, ele segue. Eu mostro que o que interessa não é empurrar um filme, mas atender àquilo que o cliente quer ver”*.

Ao contrário deste posicionamento, porém, a videolocadora oferece um programa de reserva de filmes que não beneficia o cliente mais freqüente, mas a ordem de pedido.

Quando os clientes externos foram questionados a respeito de qual seria o objetivo da videolocadora, os escopos mais citados foram: diferenciar-se pelo serviço/atendimento, com 31,3%; oferecer o menor preço, com 14,9%; e ter as melhores promoções para todos os clientes, também com 14,9%. A mesma pergunta foi feita aos funcionários e cada qual escolheu uma alternativa distinta: um considera que o principal objetivo da locadora é ter o melhor serviço/atendimento, o outro acredita que é ter as melhores promoções para todos os clientes e o outro entende que é oferecer uma maior variedade e quantidade de filmes. O gestor compactua da opinião deste último.

A empresa oferece estacionamento para quatro carros e se localiza em uma rua transversal a uma avenida movimentada de um bairro do município.

Esta videolocadora oferece um terminal para consulta on line do acervo que se encontra disponível, inclusive com o trailer de alguns títulos constantes no lançamento. A empresa conta com estacionamento para quatro carros e dois caixas que funcionam simultaneamente, o que favorece maior agilidade para o atendimento ao cliente.

O gestor pondera a respeito do peso da importância da construção do relacionamento com a obtenção da fidelidade. *“É importante o relacionamento com o cliente porque cria um vínculo com o cliente, traz fidelização. Tem muita gente que passa aqui só para conversar, às vezes nem loca, se sente em casa”*.

Segundo o gestor, a locadora se interessa pela opinião do cliente. Há dois anos já foi realizada uma pesquisa junto aos consumidores. O resultado desta pesquisa demonstrou que 70% do público estavam satisfeitos com o serviço oferecido pela videolocadora e a reclamação mais aparente se referia à disposição dos filmes na loja.

Um filme lançamento de ação que chegava, a gente organizava na prateleira do gênero Ação, mas o cliente preferia que os lançamentos estivessem todos eles juntos e não separados, conforme o gênero. Então a gente começou a organizar do jeito que os clientes queriam.

Apesar do resultado da pesquisa ter rendido frutos que melhoraram o funcionamento da empresa frente ao cliente, o gestor informa que depois desta pesquisa não houve qualquer outra iniciativa do gênero. *“A gente não fez mais*

*nada porque agora a gente está sempre perguntando diretamente para o cliente. Quando a gente acha que a sugestão ou reclamação vale à pena, a gente muda”.*

O tema marketing de relacionamento não é algo comum ao cotidiano do gestor que define como sendo *“uma propaganda que vai deixar o meu cliente mais à vontade. Fazer com que o cliente se sinta á vontade, fazer com que ele se sinta em casa”*. O gestor acredita que realiza ações voltadas ao marketing de relacionamento quando consegue combinar o âmbito profissional dos clientes com o serviço oferecido pela organização. *“Tem clientes que criam um vínculo, que juntam a parte profissional deles com o nosso serviço. Por exemplo, se ele faz um trabalho e tem espaço para a gente divulgar a locadora, ele cede o espaço e eu faço o mesmo aqui”*.

#### 4.4 VIDEOLOCADORA 4

##### *Início das Atividades e Comandos de Decisão*

A Videolocadora 4 iniciou suas atividades em janeiro de 2004, contudo, a atual proprietária assumiu a gerência da mesma somente em outubro de 2006, pois antes a empresa pertencia a sua irmã e a atual gestora era somente funcionária. A gestora informa que não realiza planejamento estratégico e que centra no seu cargo as ações relativas ao marketing. *“Eu elaboro as promoções, os temas das promoções, também defino que tipo de cliente pode ter desconto, que tipo de cliente pode deixar no débito, para quem a gente deve oferecer o pacote de locações, essas coisas”.*

A videolocadora conta com duas funcionárias, que trabalham em dias alternados, e a proprietária que é responsável pelo atendimento todas as noites. A empresa não disponibiliza capacitação para os empregados, apenas transforma os funcionários mais antigos em tutores dos inexperientes.

A organização restringe a possibilidade de cadastramento para os habitantes do bairro em que se localiza e para quem reside nos bairros próximos. O acervo da empresa tem aproximadamente 2.500 títulos, pois como comenta a gestora, não há um controle específico sobre este dado.

Não tem como te dizer exatamente porque a gente perdeu o controle. Como a gente revende os filmes lançamento que são duplos e não atualizamos no computador, a gente acaba perdendo um pouco o controle disso. Hoje no nosso sistema indica que temos mais de 2.700 filmes, mas devemos ter no total uns 2.500.

Para a gestora, as transformações ocorridas no segmento de videolocação se referem à mudança de posicionamento do cliente em relação à valorização do serviço em detrimento do preço, à diferença de relacionamento entre videolocadora e distribuidores e à mudança do veículo de mídia.

A primeira coisa foi que os clientes passaram a valorizar mais o preço e não o serviço que a gente oferece. A gente vê uma debandada geral quando uma outra locadora abaixa o preço. Muita gente loca aqui porque temos um ótimo atendimento, mas quando outra locadora abaixa o preço por causa de uma promoção, até mesmo os clientes que consideramos fiéis, acabam locando na outra que tem promoção. Outra coisa que ainda está mudando é forma como se negocia com os representantes de filmes, com as distribuidoras. Antes, eu me lembro da época que a minha irmã começou, a locadora tinha mais força, agora ficou tudo muito parelho e as distribuidoras estão cobrando muito caro pelos filmes. Para que tu tenhas uma idéia, um filme lançamento que a gente compra custa em média R\$120,00. Imagina quantas locações eu vou

precisar fazer desse filme para que esse filme tenha rentabilidade?! Além disso tudo, ainda tem a mudança do DVD para o Blue-Ray ou para o HD-DVD. A gente tem que ficar atento.

Apesar das ações de marketing constituírem-se como funções da gestora, a mesma destaca que consulta as funcionárias e os clientes e avalia os argumentos apresentados para elaborar as promoções e pacotes. *“Eu converso muito com os clientes e com os funcionários. A gente não faz reunião, mas conversa durante o expediente. Algumas promoções que a gente já fez foram idéias dos funcionários, e deram muito certo”.*

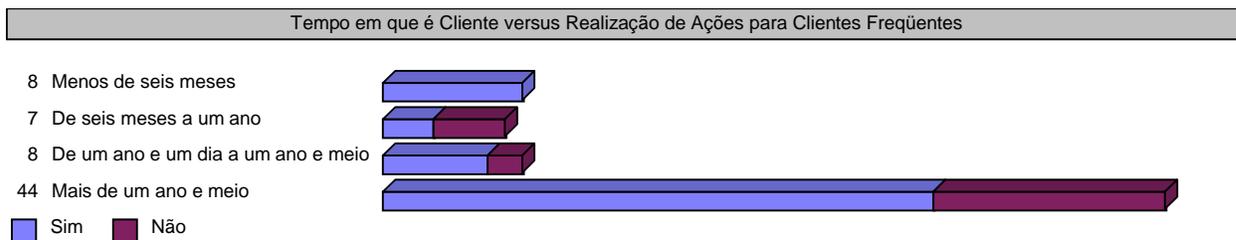
### *Fidelidade*

A gestora acredita que a videolocadora realiza ações tanto para a conquista de novos clientes, quanto para a retenção dos atuais consumidores, todavia, salienta que direciona maior atenção à fidelização dos usuários. *“A nossa quantidade de novos cadastros por mês está se mantendo estável, comparando com o ano passado. O que a gente está observando é que o cliente regular está locando mais, então é sinal de que o trabalho está sendo bem feito”.*

A interpretação das funcionárias corrobora o que dimensiona a gestora. Uma das empregadas indica que a videolocadora realiza ações voltadas para a atração de novos e para a manutenção dos atuais clientes, a outra funcionária entende que a empresa foca mais a fidelização dos clientes que já possui.

Para a gestora, a fidelidade está atrelada à exclusividade na utilização do serviço e à lucratividade. *“Fidelidade é ser rentável e também locar só na minha locadora”.* De acordo com a Figura 4.12, dos 44 clientes que alugam filmes nesta empresa há mais de um ano e meio, 70,45% conseguem vislumbrar que a videolocadora realiza ações que beneficiam o cliente mais freqüente. Observa-se ainda que 77,6% dos respondentes locam na organização há mais de um ano.

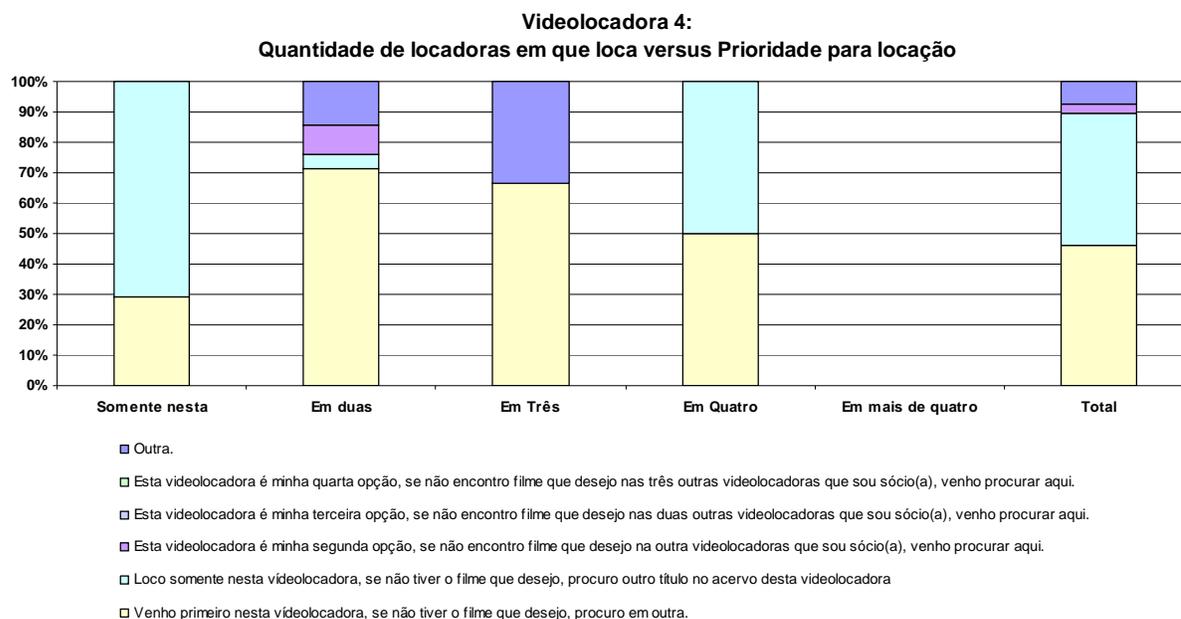
Figura 4.12- Tempo em que é cliente versus Realização de ações para clientes freqüentes – videolocadora 4



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Confrontando-se as respostas dos clientes da primeira e da quarta questão, observa-se que há uma discrepância no que se refere ao tema fidelidade. Conforme a Figura 4.13, dos 38 respondentes que informaram locar somente nesta videolocadora, 71,05% confirmaram a resposta indicando que quando não encontram o título que desejam, procuram outro filme no acervo desta mesma empresa; os demais 28,95% confirmaram apenas que a Videolocadora 4 constituiu-se como a primeira opção, porém não a única escolha. Dos 21 clientes que indicaram locar em duas organizações, 15 respondentes informaram que quando pensam em alugar um filme procuram primeiro esta videolocadora.

Figura 4.13- Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação - videolocadora 4



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Segundo a definição de fidelidade da gestora, enquadram-se os quesitos relativos a exclusividade e lucratividade. Sobre este aspecto observou-se que 55,6% dos clientes que locam mais de dez filmes por mês locam somente na Videolocadora 4, sendo que os outros 44,4% a tem como primeira opção. Dos usuários que alugam de oito a dez filmes mensalmente, 57,1% usam somente os serviços desta videolocadora e 42,9% a consideram como primeira alternativa quando procuram um título. Dos clientes que locam de cinco a sete filmes por mês, 29,2% têm a videolocadora como exclusiva, 50% a têm como primeira opção, 16,7% colocaram como justificativas critérios referentes ao dia em que desejam alugar filme e 4,2% a enquadraram como segunda opção.

Comparando-se as respostas dos clientes com o que dimensiona como fidelidade a gestora, verifica-se que apenas pouco mais da metade dos usuários que seriam considerados potencialmente lucrativos destinam a fidelidade ambicionada para a empresa.

### *Ações para Retenção*

A gestora pontua que o cliente freqüente tem um tratamento distinto e, para frisar esta afirmação, reforça os tipos de benefícios que os mesmos recebem.

O prazo de entrega de filme é diferente. Por exemplo, os lançamentos que são 24 horas, dependendo do dia da semana, podem ser entregues em 48 horas. A gente sempre oferece uma locação de acervo de brinde quando este tipo de cliente entrega um filme no domingo. Isso porque domingo não precisa entregar filme nenhum. A gente reserva filme e dá prioridade. Ainda têm os prêmios para o que loca mais por mês e o aviso por telefone ou pelo messenger, quando o cliente pede, da chegada de um filme lançamento.

A gestora informa que em termos de resultado a promoção do pacote de locações não aumenta as locações, mas torna o cliente fiel à videolocadora e favorece a propaganda boca a boca.

O que a gente vê é que o cliente que faz o pacote não aumenta o número de locações, mas passa a locar somente aqui, o que já é uma grande vantagem. Além de tudo é um cliente potencial para falar bem da locadora. Nesse sentido a gente observa que muitos clientes novos vêm recomendados pelos clientes que já são considerados fiéis.

## *Atendimento*

A gestora defende que o objetivo da empresa em relação a seus clientes é diferenciar-se pelo serviço/atendimento. O mesmo foi questionado aos locatários e das três alternativas mais citadas, a que se sobressaiu com 49,3% corrobora o posicionamento da gestora. As outras duas alternativas que mais pontuaram foram: a construção de um relacionamento sólido com os atuais clientes, com 16,4% de ocorrências, e o oferecimento das melhores promoções para todos os clientes com 11,9% de ocorrências.

A qualidade do atendimento e do serviço prestado prevalece em relação aos demais quesitos. Dos 67 clientes que responderam ao questionário, 85,07% classificam o atendimento como ótimo, 11,94% como bom e apenas 2,98 dos respondentes desta videolocadora, consideram regular. Os dois locatários que consideram o atendimento regular já passaram por algum tipo de situação nesta videolocadora que lhes trouxe insatisfação, porém comunicaram que souberam a quem recorrer para solucionar o entrave.

A avaliação dos clientes está de acordo com o que a gestora percebe da interpretação destes em relação ao atendimento. Para ela e para uma das funcionárias, os usuários consideram o atendimento ótimo. Segundo a percepção da outra empregada, os clientes classificam o atendimento como bom.

A gestora defende que não oferece autonomia para as funcionárias porque quer evitar atrito com as empregadas e com os clientes. *“Eu prefiro que eu resolva os problemas, até porque não quero me indispor com funcionário, nem com cliente, por isso o que eu resolvo está resolvido e pronto”*. Apesar da opinião da gestora, uma das funcionárias se considera com a autonomia necessária para resolver eventuais problemas.

A mesma funcionária que se intitula com autonomia se considera muito satisfeita com a função que exerce, contudo, indica que a gestora costuma elogiar somente às vezes os funcionários. A empregada que reconhece a falta de autonomia se considera satisfeita com seu cargo e indica que a chefe sempre elogia quando são realizadas ações que trazem bons resultados para a empresa.

A gestora, por sua vez, reconhece que elogia quase sempre as empregadas, todavia, destaca que muitas vezes não o faz por distração.

Para a gestora, a satisfação do cliente interno está diretamente relacionada com a satisfação do cliente externo. Segundo a mesma, as funcionárias são orientadas a atender de maneira diferenciada o cliente mais antigo, contudo, para uma das empregadas esta diretriz não é clara, pois esta informa que trata tanto o novo locatário, quanto o mais antigo, da mesma maneira.

Apesar do reconhecimento do valor do atendimento para a transmissão de qualidade para o cliente, a gestora pondera que a capacitação dos empregados é feita somente informalmente. *“A gente treina todo mundo que entra. Eles trabalham com outro funcionário durante uma semana antes de ficarem sozinhos atendendo”*.

#### *Pacote de Serviços*

A Videolocadora 4 oferece distintos serviços ao cliente, a gestora destaca a disponibilização de pacote e de esquema de débito. A oferta de pacote constitui-se na redução do preço da locação mediante pagamento adiantado pela compra de créditos. O débito se assemelha ao fiado. *“Isso acontece quando o cliente prefere locar durante todo um mês e pagar só quando recebe o salário. A gente restringiu bastante isso porque o pessoal já vinha com uma cultura de deixar muita coisa no débito e pagar só depois de três, quatro meses”*.

A gestora interpreta que os clientes de uma maneira geral consideram bons os pacotes e as promoções oferecidas e o único fator a ser alterado para melhorar ainda mais esta classificação se refere ao preço aplicado. *“A única coisa que a gente ainda não fez esse ano foi diminuir o preço. É isso que todo mundo pede, mas como é que a gente vai fazer isso e oferecer um bom serviço? As coisas envolvem custo e isso o cliente não entende”*. A maioria dos usuários, 92,5%, classificou os aspectos promocionais da empresa como bons ou ótimos e apenas 7,5% como regulares.

Apesar da gestora informar que se comunica com o cliente assíduo por meio de telefone e meio eletrônico, 36 usuários informaram que nunca receberam

qualquer tipo de contato da videolocadora. Destes usuários, 32 locam somente nesta empresa ou a têm como a primeira opção.

A organização aplica um programa de reserva programada de filmes. O cliente pode reservar um título que ainda nem tenha chegado e a ordem respeitada nestes casos é o valor do usuário para a empresa, se for um cliente freqüente tem prioridade em detrimento de um cliente novo. Embora o gosto do locatário seja respeitado, não há uma consulta aos dados do sistema quando a gestora precisa elaborar a planilha de filmes que devem ser comprados.

A videolocadora descarta os clientes que considera pouco lucrativos e informa que realiza segmentação de locatários, todavia, o faz somente de maneira informal, sem a utilização precisa de dados relativos ao comportamento de compra de cada grupo.

A gestora acredita que a empresa tem canal aberto para que todos os clientes possam sugerir ou criticar o serviço oferecido, todavia, reconhece que falta uma caixa de sugestões. *“Falta mesmo é uma caixa de sugestões porque muita gente pode se sentir um pouco tímida para falar”*. A maioria dos clientes corrobora o dimensionado pela gestora, pois 73,2% dos respondentes indicaram que se sentem à vontade sempre ou quase sempre para sugerir ou reclamar.

A videolocadora já realizou pesquisa junto a seus clientes e utilizou os resultados da mesma para melhorar o serviço prestado conforme a necessidade indicada pelo usuário. A gestora pondera acerca da importância do relacionamento entre empresa e cliente, mas ressalta que a concorrência por preço é o que define o mercado de videolocação.

A definição de marketing de relacionamento da gestora condensa o valor que deve ser oferecido ao cliente e a lucratividade implícita na retenção do cliente. *“Eu acho que é tu conseguir captar o que o cliente quer e oferecer justamente aquilo. Eu sei que conquistar um cliente novo é sete vezes mais caro do que manter um cliente, por isso acho que também tem a ver com a manutenção do cliente”*. Conforme este entendimento, a gestora afirma que aplica ações de marketing de relacionamento.

#### 4.5 VIDEOLOCADORA 5

##### *Início das Atividades e Comandos de Decisão*

A Videolocadora 5 é uma empresa familiar que iniciou suas atividades em outubro de 2005. O casal proprietário trabalha com seus dois filhos no atendimento aos clientes.

O gestor informa que realiza planejamento estratégico, todavia, ao descrever o que considera como tal esclarece que é apenas um planejamento informal, com diretrizes financeiras e comerciais apenas. *“Bom, a gente se reúne em casa e vê o quanto a locadora precisa locar. Cada um daí sabe quantas locações precisa fazer”.*

O acervo da videolocadora conta com aproximadamente 1.600 títulos e o preço da locação do acervo é R\$ 3,00 e do lançamento mais caro é R\$ 4,90. O preço é reajustado a medida que a distribuidora aumenta o preço do filme. A empresa não restringe o cadastramento para os habitantes da região, todavia, exige as documentações costumeiras.

Para o gestor as transformações ocorridas no segmento de videolocação são dimensionadas conforme a realidade da redondeza do estabelecimento. *“Por exemplo, aqui na redondeza tinha várias locadoras, fora a nossa. Duas fecharam, então a quantidade de clientes que migraram para cá foi bastante grande. Então à medida que uma fecha a quantidade de clientes vai aumentando”.*

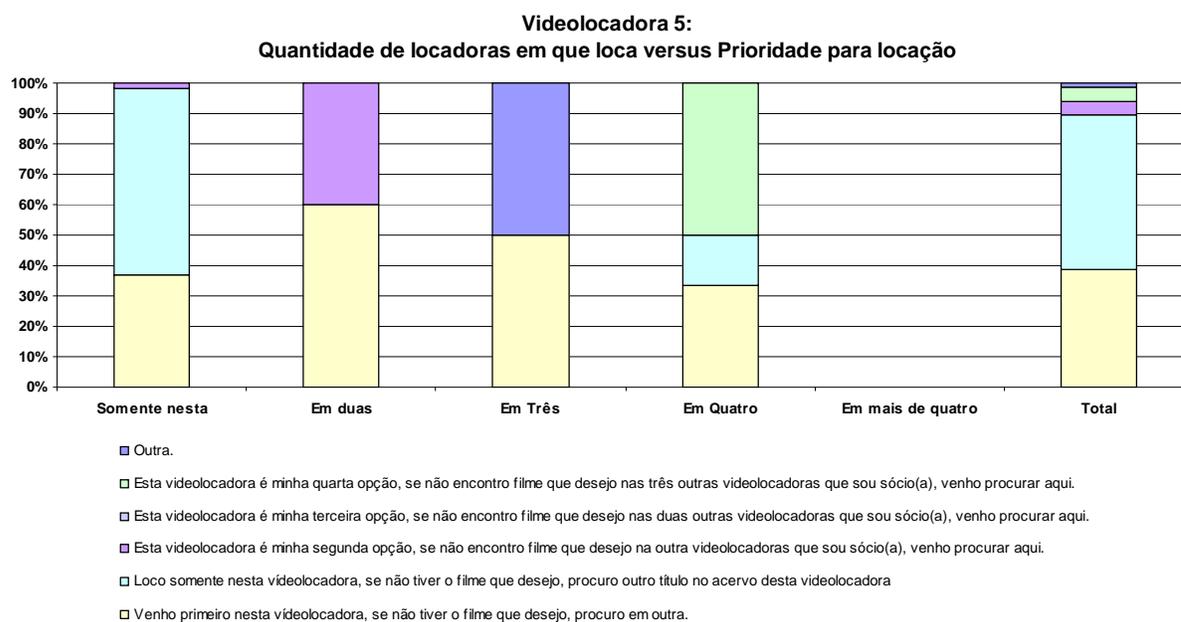
As ações de marketing são definidas prioritariamente pelos gestores, contudo, geralmente ocorrem conversas informais com os funcionários para colher a opinião dos mesmos. Os direcionamentos financeiros ficam por conta do casal proprietário: a esposa é responsável por comprar os filmes lançamentos e o marido responsável por adquirir os filmes considerados acervo.

O repasse das informações mercadológicas e organizacionais acontece por conversas informais na residência da família ou na videolocadora. *“Eu repasso para eles por conversa aqui na locadora mesmo ou em casa. A gente não marca reunião. Quando está todo mundo junto, a gente conversa”.*

## Fidelidade

O conceito de fidelidade, segundo os gestores, relaciona-se com a exclusividade do cliente. “Eu acho que fidelidade é quando o cliente loca só aqui, se não tem o filme que ele quer ele loca outro ou ainda não loca nenhum, nem aqui e nem em outra”. Frente a esta interpretação, metade dos clientes externos que respondeu ao questionário informou se enquadrar nesta classificação de usuário fiel. De acordo com a Figura 4.14, 33 dos 54 respondentes que indicaram locar somente nesta empresa, confirmaram a resposta em questão posterior, 1 a colocou como segunda opção e os demais 20 indicaram que esta videolocadora é a sua primeira opção, porém não a única.

Figura 4.14 - Quantidade de locadora em que loca versus Prioridade para locação - videolocadora 5



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

## Ações para Retenção

Os gestores relataram que realizam distintas ações voltadas à manutenção do cliente como: oferecimento de promoções e/ou descontos em preço, de

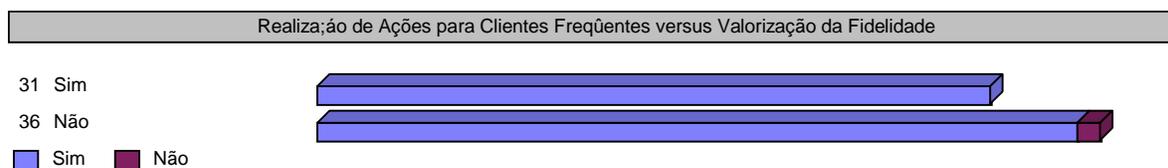
brindes, bem como um atendimento pautado na sugestão de filmes compatíveis com as necessidades e preferências dos consumidores.

Os gestores pontuam a promoção intitulada Fidelidade como a prerrogativa da empresa em manter o cliente. “A cada dez filmes que o cliente loca, ele tem direito a um filme acervo de brinde, independente de tempo ou tipo de filme que ele loca, pode ser lançamento ou acervo. Sempre contabiliza as locações realmente realizadas e não as que saíram como brinde”.

Apesar do esforço dispensado, os mesmos acreditam que nem todos os clientes conseguem perceber o que é dimensionado somente para o cliente mais freqüente. Esta perspectiva se confirma pelas respostas dos locatários. Dos 41 clientes que já são usuários da videolocadora a mais de um ano e meio, menos da metade, somente 19 respondentes, percebe que a locadora realiza ações voltadas para o cliente mais freqüente.

Conforme a Figura 4.15, confrontando-se a opinião do cliente a respeito da realização de ações direcionadas para o usuário fiel com o tópico relativo à percepção do cliente acerca da valorização da fidelidade pela videolocadora, observa-se que mesmo o locatário que não consegue identificar as ações da empresa considera que a mesma valoriza a sua fidelidade.

Figura 4.15 - Realização de ações para clientes freqüentes versus Valorização da fidelidade – videolocadora 5



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Apesar dos gestores frisarem que existe um esforço organizacional mais significativo no que tange à manutenção do cliente, destacam que não há orientação para que os funcionários tratem os clientes mais antigos de uma maneira diferenciada. Esta perspectiva, todavia, é refutada pela interpretação dos funcionários que informam oferecer um tratamento diferente para os clientes mais freqüentes.

Os gestores não conseguem dimensionar o quanto de retorno proporciona cada promoção, todavia, destacam que os pacotes relativos à fidelização potencializam em média 30% as locações dos filmes considerados acervo.

### *Atendimento*

Os gestores indicam que o principal objetivo da locadora em relação a seus clientes é lhes oferecer um atendimento e um serviço diferenciado. De acordo com a opinião de um dos empregados, o principal escopo da empresa é localizar-se adequadamente e do outro é ter as melhores promoções para todos os clientes.

Quanto à avaliação dos usuários a respeito do mesmo quesito, as quatro alternativas mais citadas foram: 40,3% o mesmo dimensionado pelos gestores, 13,4% o oferecimento do menor preço, 13,4% a localização adequada e 13,4% uma disposição organizada dos filmes.

Os gestores acreditam que o agente motivador para que o cliente opte pela Videolocadora 5 é o atendimento, quesito que classificam como bom. Os dois funcionários compactuam desta opinião, um acredita que os clientes consideram o atendimento ótimo, o outro interpreta que os usuários classificam como bom. A avaliação dos clientes supera a perspectiva dos gestores e dos funcionários, pois dos 67 respondentes, 48 consideram o atendimento como ótimo, 18 o classificam como bom e somente um cliente indicou que considera o atendimento como regular.

A análise conjunta da incidência de reclamações com a avaliação do atendimento indicou que dos 10 clientes que afirmaram já ter enfrentado algum tipo de situação que lhes trouxe insatisfação na videolocadora, 8 classificam o atendimento como ótimo e 2 consideram o atendimento como bom. O único cliente que indicou a avaliação do atendimento como regular informou não ter enfrentado qualquer situação que lhe tenha desagradado dentro do estabelecimento.

Os gestores ponderam que os funcionários têm autonomia para resolver qualquer entrave, todavia, assim não o fazem porque se sentem mais à vontade repassando o problema para quem eles imaginam mais habilitados, os gestores. Para estes últimos, os funcionários estão satisfeitos com a função que exercem,

contudo apenas um empregado corrobora o que é interpretado pelos gestores, o outro indica que está insatisfeito com as tarefas que executa.

Os gestores acreditam que o grau de qualidade do atendimento depende da satisfação do funcionário. *“Um funcionário de cara feia espanta os clientes e um sorriso sincero muitas vezes pode cativar até mesmo aquele cliente que não loca só aqui”*. Nunca foi oferecido qualquer tipo de capacitação para os empregados e o que estes precisam aprender é repassado pelos próprios gestores dentro da empresa.

### *Pacote de Serviços*

A videolocadora apresenta estacionamento para três carros e tem acoplada ao ambiente uma lan house. Os filmes são dispostos conforme o gênero, com exceção dos lançamentos que são agrupados no centro da loja.

Os gestores informam que não realizam segmentação de clientes, mas que oferecem promoções direcionadas mais ao cliente freqüente do que ao usuário eventual. Para os proprietários, os locatários consideram as promoções e pacotes oferecidos como bons. Dos 67 clientes, 55,22% responderam que consideram as promoções e pacotes como ótimos, 43,28% como bons e apenas 1,5% considera regulares. Ressalta-se que o mesmo locatário que classifica os pacotes e promoções como regulares também considera o atendimento como regular.

Os gestores reconhecem que algumas ações são produtos do benchmarking realizado em outras videolocadoras. Denotam que as promoções para fidelizar o cliente acarretam benefícios financeiros para os usuários que alugam filmes com maior regularidade.

O nome da promoção é Promoção Fidelidade para ti ter uma idéia, então a cada dez filmes que o cliente loca, ele tem direito a um filme acervo de brinde, independente de tempo ou tipo de filme que ele loca, pode ser lançamento ou acervo. Sempre contabiliza as locações realmente realizadas e não as que saíram como brinde. A gente tem também outras promoções para dar mais movimento para dias que são mais fracos, por exemplo, terças e quintas todos os filmes têm R\$ 1,00 de desconto. Têm algumas promoções que não fomos nós que criamos, que a gente copiou das outras locadoras, por exemplo o pacote de vídeo-ticket.

A empresa tem também sistema de reserva, porém não faz distinção entre os clientes que solicitam o serviço. *“A prioridade é a da ordem de chegada. Para quem reservou antes vai o filme”*.

Os gestores reforçam que o cliente insatisfeito pode reclamar diretamente para o funcionário que se encontra no estabelecimento. *“A pessoa que está disponível para atender, ele reporta o problema, não obrigatoriamente o funcionário vai resolver, mas vai encaminhar para quem pode”*. Esta abertura é respaldada pelos 80,6% dos clientes que afirmam se sentir à vontade para sugerir ou reclamar sempre ou quase sempre.

Os gestores definem marketing de relacionamento como uma orientação sobre os serviços prestados pela videolocadora.

Quando um cliente abre um cadastro, por exemplo, a gente mostra para ele esse nosso painel, onde mostra o horário de funcionamento, as promoções e as regras para locação. A gente mostra como os filmes estão organizados dentro da locadora e isso de uma certa forma é um marketing para nós, é uma forma inicial para começar o nosso relacionamento. Eu percebo que quando a gente mostra esse quadro aqui, os clientes novos chegam e lêem o que está escrito aqui.

A empresa nunca fez qualquer tipo de pesquisa formal junto a seus clientes e funcionários, apesar disso, os gestores consideram o atendimento o fundamento que rege o relacionamento com o cliente. *“O relacionamento com o cliente é muito importante. Nós somos um prestador de serviço, se o cliente chega aqui e é mal atendido, não é dado bola, ele vai procurar outra locadora. Tudo é uma questão de atendimento versus benefício”*.

## 4.6 VIDEOLOCADORA 6

### *Início das Atividades e Comandos de Decisão*

A Videolocadora 6 iniciou suas atividades com o atual proprietário em agosto de 2002. Atualmente não dispõe de funcionários porque o gestor, dono do negócio, trabalha também como atendente. A empresa conta com aproximadamente 2.800 títulos em seu acervo e os preços da locação de acervo e de lançamento são respectivamente R\$3,00 e R\$ 4,00.

O reajuste no preço dos filmes é planejado mediante uma perspectiva temporal associada a outros elementos, como o aumento do custo fixo da loja, do valor do filme e a pesquisa junto ao mercado próximo, como sugere o gestor.

O critério que eu utilizo é o seguinte o custo do filme em si, o custo fixo da loja e uma margem de lucro que eu considere razoável dentro do faturamento geral. Em média, eu tenho aumentado uma vez por ano, uma vez a cada quatorze meses. Eu também levo em conta o mercado em volta de mim, eu não posso banalizar, embora aqui na região o meu é o mais caro. O meu custa R\$4,00, os outros R\$ 3,00, R\$ 3,90.

Para o gestor, as transformações ocorridas no segmento de videolocação foram centralizadas na mudança de mídia do VHS para o DVD. *“O mais significativo foi a migração do VHS para o DVD. E quando eu comprei essa loja tinha só 30, 40 filmes em DVD. Hoje, o acervo que ela tem hoje tinha na época em VHS. Essa transição foi até mais rápida do que eu esperava”*, explica.

Como o gestor é também o único funcionário, todas as ações relativas ao marketing ficam a seu encargo. Não é realizado planejamento estratégico, pois, segundo o dono, é um ambiente informal e como somente ele faz parte da empresa não há necessidade.

### *Ações para Retenção*

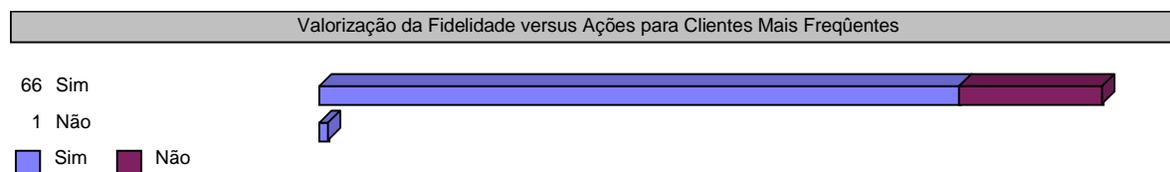
O gestor relaciona distintas ações que realiza com o intuito de fidelizar os clientes, dentre elas o sistema de bônus.

Eu acho que uma coisa que ajuda é o negócio do bônus. Por exemplo, pegou lançamento, me devolve amanhã até às três da tarde ganha cinco pontos, até as quatro ganha quatro pontos, até as cinco ganha três pontos. Então, quanto mais cedo ele trouxer o filme, mais pontos ele ganha. Melhor para mim, melhor para ele. Quando atingir 25 pontos ele ganha uma locação grátis. Pode ser uma locação de qualquer filme da locadora, menos da categoria de superlançamento.

Dentre as ações realizadas pela organização para valorizar o cliente mais frequente estão : o oferecimento de promoções e descontos em preço, oferecimento de brindes, aumento de prazo de entrega, atendimento diferenciado e identificação dos gostos e necessidades dos clientes.

Conforme a Figura 4.16, confrontando-se o quesito valorização da fidelidade por parte da videolocadora e percepção das ações realizadas visando o cliente mais freqüente, observa-se que apenas 1 cliente acredita que a empresa não valoriza a fidelidade, embora este perceba que a videolocadora aplica ações direcionadas para os clientes mais freqüentes. Apesar de 12 usuários afirmarem que não observam qualquer ação direcionada ao cliente fiel, todo este grupo entende que a videolocadora valoriza a fidelidade do cliente.

Figura 4.16- Valorização da fidelidade versus Ações para clientes mais freqüentes - videolocadora 6



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

O gestor pondera que o principal objetivo da empresa é construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes e para tanto acredita que o atendimento é o aspecto fundamental. Quanto ao resultado das ações para fidelização do cliente, o gestor afirma que não lograram potencial financeiro, mas proporcionaram um maior grau de fidelidade dos usuários, impulsionando-os a locar maior prioridade na sua videolocadora.

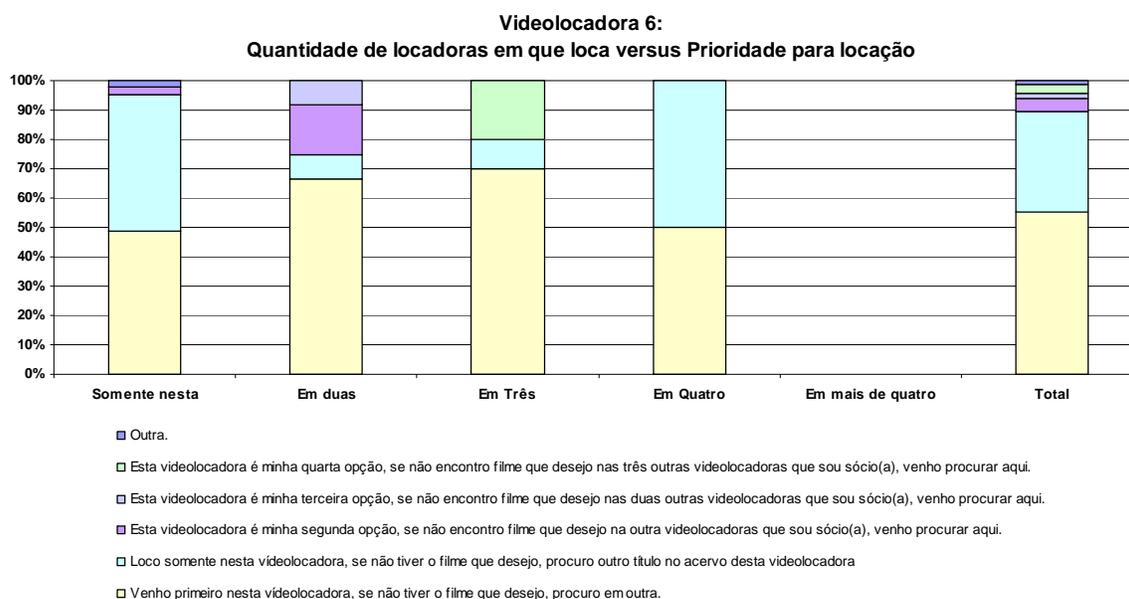
### *Fidelidade*

O gestor informa que realiza mais ações para fidelizar o cliente, do que para atrair novos locatários, contudo, interpreta que o cliente não consegue perceber esta iniciativa. *“Eu acho que eles acabam se fidelizando até sem perceber que é a questão do bônus. Eu tenho também aqueles clientes que locam só na terça-feira, que aparecem aqui só na terça-feira”,* comenta.

Para o gestor, a fidelidade está relacionada com a prioridade oferecida na opção pela videolocadora. *“Eu acho que cliente fiel é aquele que vem primeiro aqui, não que ele loque só aqui, mas que venha primeiro aqui para ver se encontra o filme que quer assistir. Isso porque dificilmente alguém é cliente de uma locadora só, porque tem filme que eu tenho aqui e a outra não tem lá e vice-versa”*.

O público da empresa respalda o que o gestor atribui como fidelidade, pois de acordo com a Figura 4.17, 60 respondentes indicaram que locam somente na Videolocadora 6 ou a tem como primeira opção. Quanto à exclusividade, dos 43 clientes que afirmaram tê-la como única escolha em se tratando de locadora de filmes, apenas 20 confirmaram a resposta, 21 a indicaram como primeira alternativa, 1 relacionou-a como segunda opção e 1 justificou que é a primeira opção quando se encontra próximo do estabelecimento.

Figura 4.17 - Quantidade de locadoras em que loca versus Prioridade para locação – videolocadora 6



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

### *Atendimento*

Sobre o questionamento acerca do objetivo da videolocadora as três alternativas mais citadas entre os clientes da amostra foram: 41,8% oferecer o menor preço, 22,4% diferenciar-se pelo serviço/atendimento e 11,9% ter as melhores promoções e pacotes para todos os clientes. Firma-se relevante destacar, contudo, que apenas 1 usuário considera o atendimento regular, contudo indica que o escopo da empresa é diferenciar-se pelo serviço/atendimento.

O gestor interpreta que o público considera o atendimento como bom, todavia, a opinião dos clientes supera esta expectativa, pois dos 67 respondentes, 59 consideram o atendimento ótimo, 7 consideram bom e 1 considera regular. Quanto à incidência de reclamações, somente 5 locatários informaram que já passaram por algum problema na videolocadora, porém, estes cinco respondentes indicaram que consideram o atendimento como ótimo.

### *Pacote de Serviços*

A Videolocadora 5 apresenta diferentes promoções e serviços ao cliente e, segundo o gestor, muitas iniciativas foram resultado de sugestões de clientes.

A participação do consumidor ocorre de maneira espontânea, pois quando uma promoção é implementada o gestor avalia a recepção dos clientes e o lucro advindo da mesma, a partir destes dois pontos a transpõe para uma promoção permanente ou a elimina.

A mais efetiva foi a promoção que eu fiz na terça-feira a R\$ 1,99. Essa promoção de terça-feira aconteceu porque eu recebia mais ou menos cento e vinte filmes de devolução do final de semana, então eu passei a incentivar os clientes a levarem filme nesse dia. O engraçado é que isso foi idéia de um cliente que viu numa locadora do centro e me falou para fazer.

A videolocadora tem programa de reserva de filmes e privilegia os usuários que locam com maior frequência na empresa, pois a prioridade é para o cliente mais assíduo e não respeita necessariamente uma lista de chegada.

Não existe uma segmentação oficial de clientes e o tratamento distinto se dá mediante critérios subjetivos e informais.

O gestor entende que oferece abertura para que os consumidores lhe sugiram melhorias ou críticas, contudo, acredita que nem todos assim o fazem. Esta avaliação é corroborada pela posição dos respondentes, pois dos 67 clientes questionados, apenas 36 se sentem à vontade para sugerir ou reclamar sempre nesta videolocadora.

A definição de marketing de relacionamento concebida pelo gestor centra-se na perspectiva humana, na conduta, na atitude e no comportamento que podem nutrir um vínculo entre cliente e empresa. Para ele, o relacionamento com o consumidor é fundamental e isso somente é possível perante a utilização comercial dos aspectos relativos às relações humanas.

## 4.7 DADOS DA AMOSTRA DE GESTORES

O mapeamento das práticas e da rotina das videolocadoras componentes da amostra foi ameadado mediante a realização de entrevista com o gestor administrativo de cada empresa. Observa-se a seguir quadro explicativo que pontua o sexo, a idade e o grau de instrução de cada um dos seis entrevistados.

Videolocadoras	Sexo	Idade	Grau de Instrução
Empresa 1	Masculino	46 anos	2º Grau Completo
Empresa 2	Masculino	29 anos	2º Grau Completo
Empresa 3	Masculino	24 anos	2º Grau Completo
Empresa 4	Feminino	28 anos	3º Grau Incompleto
Empresa 5	Masculino	48 anos	Pós-Graduação
Empresa 6	Masculino	37 anos	3º Grau Incompleto

Quadro 4.1 - Perfil dos Gestores

Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Foram comparadas as promoções e os benefícios oferecidos pelas videolocadoras e foram observadas as similaridades e particularidades, conforme o quadro a seguir. As ações promocionais destacadas, todavia, contemplam tanto as prerrogativas direcionadas ao cliente mais freqüente, quanto as promoções gerais, que privilegiam também o usuário que não utiliza o serviço de locação com significativa assiduidade. Sob este aspecto, observa-se que as videolocadoras 4 e 6 utilizam o critério de categoria de cliente quando precisam realizar a reserva de um filme.

Videolocadora	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6
Benefício						
Sistema de reserva antecipada	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Preferência de reserva para cliente mais freqüente	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim
Pacote de crédito de locações com desconto	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Promoções semanais de desconto	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Desconto por pagamento antecipado	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Pacote de bônus por entrega antecipada	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Oferecimento de terminais de consulta para o cliente	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
Brindes por entrega antecipada	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Pacote de locações como brinde para o cliente que locou mais no mês anterior	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Prêmio com desconto por quantidade de locações realizadas no mês anterior	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Homenagem com foto de cliente mais lucrativo do mês anterior no mural	Não	Não	Não	Sim	Não	Não

Quadro 4.2 - Benefícios das Videolocadoras

Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Os prêmios por locações realizadas são implementados pela empresa 4 e pela empresa 2. A única empresa que demonstrou a ambição de recompensar o cliente freqüente, além do retorno financeiro, foi a videolocadora 4, com a homenagem ao cliente afixada no mural.

## 4.8 MERCADO DE CONSUMIDORES

Tal como foi explicitado no capítulo referente à metodologia, questionários auto-preenchíveis foram aplicados a 67 clientes de cada empresa componente da amostra. Com base nestes dados obteve-se um panorama destes grupos e da percepção dos mesmos acerca das ações realizadas pelas videolocadoras. Sob este enfoque, são apresentados a seguir os dados relativos ao perfil da amostra total de clientes externos.

Quanto ao gênero, 63,9% dos locatários que responderam ao questionário são indivíduos do sexo masculino e 36,1% do sexo feminino. As faixas etárias foram bem distribuídas: 16,7% de 31 a 35 anos; 16,4% de 41 anos ou mais; 15,9% de 36 a 40 anos; 15,4% de 15 a 20 anos; 15,4% de 21 a 25 anos; 15,4% de 26 a 30 anos; 4,7% de 10 a 14 anos.

O grau de instrução dos respondentes também se apresentou segmentado: 25,9% têm o segundo grau completo; 22,9% têm o terceiro grau completo; 15,7% têm pós-graduação ou mais; 10,9% têm o segundo grau incompleto; 10,2% têm o terceiro grau incompleto; 5,7% têm o fundamental incompleto; 3,2% têm o primeiro grau incompleto; 3% têm o fundamental completo e 2,5% têm o primeiro grau completo.

A renda dos clientes externos seguiu a mesma perspectiva distribuída: 19,4% ganha mais de R\$ 2.280,00; 17,7% ganha de R\$ 380,00 a R\$ 760,00; 15,7% ganha de R\$ 761,00 a R\$ 1.140,00; 13,7% ganha de R\$ 1.901,00 a R\$ 2.280,00; 10% ganha de R\$ 1.521,00 a R\$ 1.900,00; 9,7% ganha de R\$ 1.141,00 a R\$ 1.520,00; 7% não têm renda; 4,5% recebem mesada; 2,5% recebem menos do que R\$ 380,00.

### *Lucratividade do Cliente*

Com o propósito de apurar o perfil de lucratividade do cliente, realizou-se um cruzamento de dados entre a faixa etária do locatário e a quantidade de filmes que costuma locar mensalmente, conforme demonstra a Tabela 01.

Observa-se, segundo a combinação dos dados, que os dois grupos de clientes que costumam locar com maior intensidade têm maior representatividade entre 37 anos ou mais, com incidência de 23 citações para clientes que locam mais de dez filmes por mês e que têm mais de 40 anos, e com incidência de 24 citações para clientes que locam de 8 a 10 filmes mensalmente que têm de 37 a 40 anos de idade.

Quantidade de Filmes/Mês	Menos de 1	1	2 a 4	5 a 7	8 a 10	Mais de 10
Idade						
De 10 a 14 anos	1	5	7	3	1	2
De 15 a 20 anos	3	4	17	18	12	8
De 21 a 25 anos	2	5	12	17	13	13
De 26 a 30 anos	0	4	14	22	12	10
De 31 a 36 anos	1	1	9	22	18	16
De 37 a 40 anos	1	1	9	13	24	16
Mais de 40 anos	1	2	13	11	16	23
Total	9	22	81	106	96	88

Tabela 4.1- Quantidade de filmes que loca por faixa etária

Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

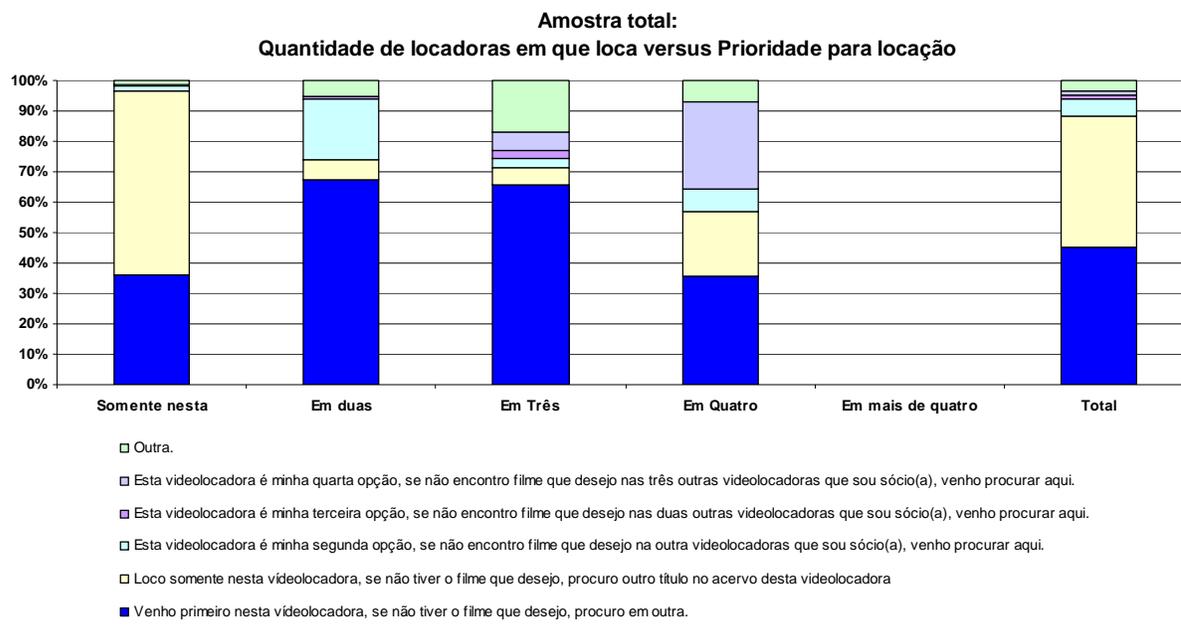
A potencial lucratividade do cliente pode ser incutida na associação da prioridade que o mesmo dispensa para a empresa. Confrontou-se mediante o programa Sphinx o nível de utilização do serviço pelo cliente com a prioridade estabelecida por este para a videolocadora. Porcentagem significativa dos clientes que locam mais de dez filmes por mês, 51,14% dos respondentes deste grupo, aluga somente na empresa componente da amostra e 35,2% têm a videolocadora como primeira opção.

#### *Relacionamento pela Lealdade*

A fidelidade apresentou-se como um quesito avaliado no confronto das respostas das questões 1 e 4. Conforme demonstra a Figura 4.18, 60,1% dos clientes que indicaram ter a videolocadora como exclusiva confirmaram a opção na pergunta subsequente, porém 36,3% dos locatários a confirmaram como sendo a primeira alternativa, mas não como a única, 1,8% dos que a haviam colocado como exclusiva a classificaram como a segunda opção, 1,1% justificaram outros

motivos para a escolha e 0,7% dos respondentes que a consideraram exclusiva em questão anterior a apontaram como a terceira opção.

Figura 4.18 - Quantidade de Videolocadoras versus Prioridade para Locação

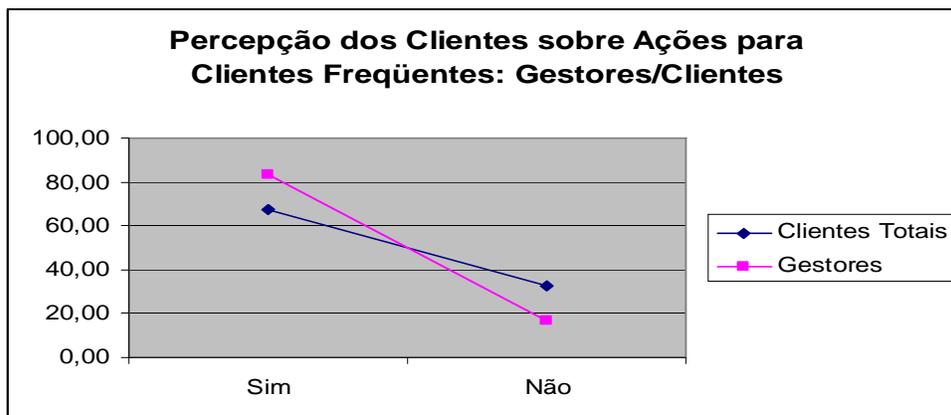


Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

As seis empresas da amostra afirmaram que realizam ações voltadas para o cliente mais freqüente, todavia, 29,85% dos respondentes informaram que não identificam tais esforços, apesar disso, apenas 8,33% entendem que a videolocadora não valoriza a fidelidade dos clientes.

A Figura 4.19 demonstra a comparação da opinião de ambos os grupos.

Figura 4.19 - Percepção dos Clientes sobre Ações para Clientes Mais Freqüentes: Gestores/Clientes

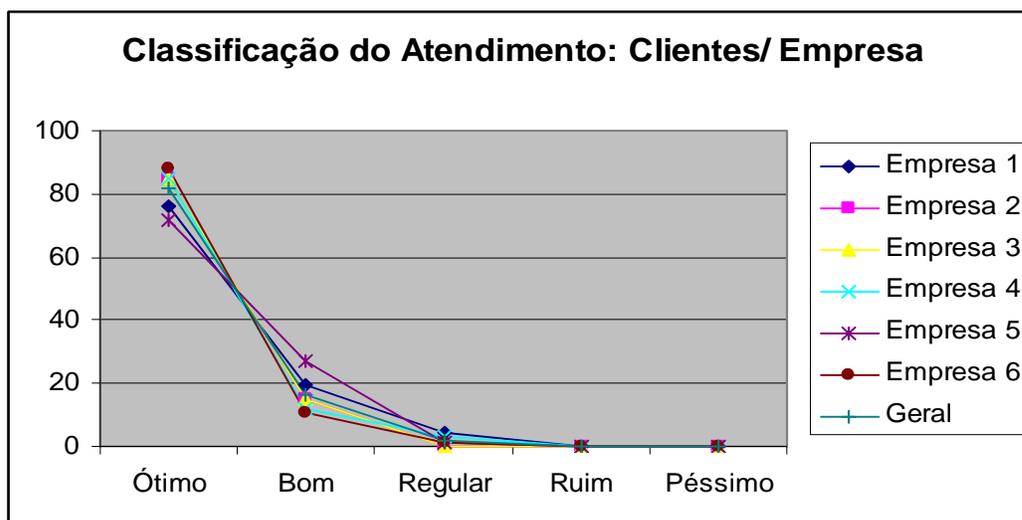


Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

*Relacionamento Proveniente da Interação entre Clientes e Prestadores de Serviço*

Os seis gestores entrevistados concebem o atendimento como um fator primordial para a obtenção do sucesso. Confrontando-se a opinião dos clientes externos a este respeito, observa-se que a maioria dos respondentes classifica a prestação do serviço pelo funcionário da videolocadora como boa ou ótima. Sobre este critério, como apresenta a Figura 4.20, a interpretação dos respondentes de cada subgrupo se assemelhou com o resultado da amostra total.

Figura 4.20 - Classificação do Atendimento: Clientes/ Empresa



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Com o escopo de medir estatisticamente o grau de relação entre a interpretação dos locatários de cada videolocadora com a média do somatório das observações foi aplicado o coeficiente de correlação de Pearson (TOLEDO e OVALLE, 1985). Esta medição comparou as citações dos consumidores de cada instituição a respeito da avaliação do atendimento com a média do somatório das citações da amostra total. A seguir são dimensionados os relativos coeficientes de correlação observados :

Média do somatório comparada a :	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6
Coeficiente de correlação (r)	0,9983	0,9995	0,9995	0,9987	0,9907	0,9974

Tabela 4.2 Coeficiente de correlação entre avaliação do atendimento pelos clientes de cada videolocadora e clientes totais.

Fonte : Dados primários, 2007.

Conforme Toledo e Ovalle (1985), o campo de variação do coeficiente  $r$  localiza-se entre  $-1$  e  $+1$ , de forma que a correlação perfeita é representada por  $r = 1$  e a disparidade total por  $r = -1$ . De acordo com a tabela 4.1, os valores se aproximam de  $+1$ , o que denota uma forte correlação entre a avaliação do atendimento pelos subgrupos com o somatório da avaliação do atendimento pela amostra total.

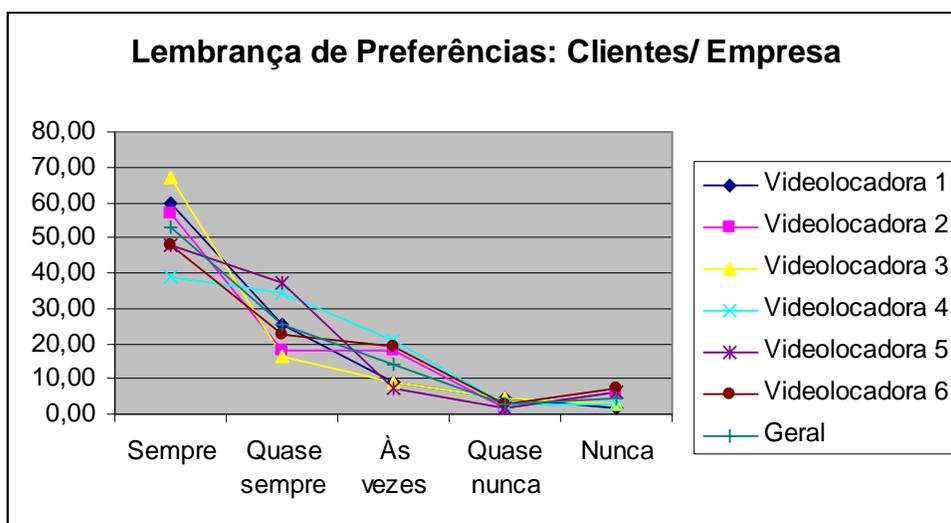
Observa-se que a relação apresentada entre as empresas componentes da pesquisa e a amostra total demonstra que os clientes das videolocadoras, em se tratando de avaliação de atendimento, têm interpretações semelhantes. O mesmo questionamento acerca do atendimento foi feito aos funcionários das videolocadoras. O confronto entre a percepção dos clientes e dos empregados demonstrou uma paridade moderada, tendo em vista que o índice de correlação dos dois grupos de sujeitos foi de  $0,6653$ .

O cruzamento da variável atendimento com a variável reconhecimento de preferências indicou que os sete locatários que classificaram o atendimento como regular raramente têm suas preferências identificadas pelos empregados das videolocadoras: 1 cliente comunicou que os funcionários nunca lebram de seu gosto, 2 clientes comunicaram que quase nunca os funcionários recordam de suas preferências e 4 locatários relataram que os empregados lembram de suas preferências às vezes. O outro extremo também se configurou a medida que 9

clientes que consideram o atendimento como ótimo relataram que os funcionários nunca lembram de suas preferências.

A Figura 4.21 compara a incidência da recordação das preferências dos clientes pelos funcionários, mediante a análise de cada subgrupo respectivo à cada videolocadora. Observa-se que a avaliação de cada subgrupo se assemelha em valores e posicionamento com a avaliação da amostra como um todo.

Figura 4.21- Lembrança das Preferências: Clientes/ Empresa



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Os índices de correlação encontrados quando se comparou a interpretação acerca da identificação das preferências de cada subgrupo com o somatório da amostra é demonstrado na tabela a seguir :

Média do somatório comparada a :	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6
Coeficiente de correlação (r)	0,9919	0,9755	0,9651	0,9012	0,9394	0,9863

Tabela 4.3: Coeficiente de correlação entre frequência de lembrança da preferência do usuário de cada subgrupo e da amostra total.

Fonte : Dados primários, 2007.

A identificação das preferências do locatário é um dos componentes que constituem os atributos do serviço disponibilizado pela videolocadora. Quando questionados acerca da percepção dos clientes sobre os pacotes e as promoções da empresa, cinco gestores apontaram que os locatários os consideram bons e um gestor informou que os clientes consideram regulares. O posicionamento dos

locatários demonstrou que 52,7% dos mesmos consideram os pacotes e as promoções como ótimos, 41,8% como bons, 5% como regulares e 0,5% como ruins. Comparando-se as respostas do somatório da amostra com as respostas de cada videolocadora, observa-se que há uma estreita similaridade, tal como indica a tabela 4.4.

Média do somatório comparada a :	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6
Coefficiente de correlação (r)	0,9749	0,9974	0,9933	0,9868	0,9990	0,9967

Tabela 4.4 : Coeficiente de correlação entre avaliação de promoções e pacotes de clientes de cada videolocadora e da amostra total.

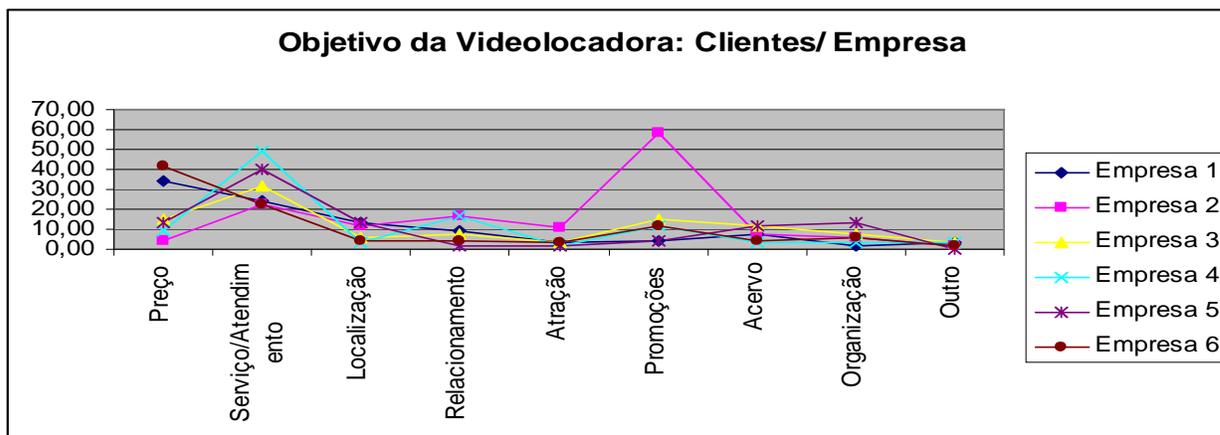
Fonte : Dados primários, 2007.

Esta similaridade reforça o quanto homogênea compô-se a amostra.

#### *Relacionamento Próximo ou Distante*

Dos seis gestores entrevistados, quatro indicaram que o objetivo da empresa em relação a seus clientes é diferenciar-se pelo serviço/atendimento, enquanto dois informaram que o escopo da videolocadora é construir um relacionamento sólido entre empresa e cliente. Os consumidores, quando questionados a este respeito, indicaram que percebem com maior ênfase o esforço das instituições em distinguir-se pelo serviço, todavia, a segunda alternativa mais citada foi a oferta do menor preço, como demonstra Figura 4.22.

Figura 4.22- Objetivo da Videolocadora : Clientes/ Empresa



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

A seguir são discriminados na tabela 4.5 os coeficientes de correlação entre o resultado de cada empresa e o resultado geral.

Média do somatório comparada a :	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6
Coeficiente de correlação (r)	0,9771	0,9681	0,9956	0,9695	0,9807	0,9624

Tabela 4.5 : Coeficiente de correlação entre a percepção do objetivo da videolocadora dos clientes de cada empresa e do somatório da amostra.

Fonte : Dados primários, 2007.

Os coeficientes de correlação das videolocadoras se aproximam de +1, de maneira que indicam uma similaridade acentuada entre os resultados obtidos nestes subgrupos com a amostra geral.

As opções mais citadas pelos clientes com relação ao que os mesmos percebiam como o escopo da videolocadora em relação aos locatários são : diferenciar-se pelo serviço/atendimento com 31,6% das citações, oferecer o menor preço com 19,7% das citações, ter as melhores promoções para todos os clientes com 11,2% das citações, construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes com 9,2% das citações, localizar-se adequadamente para ser acessível a um maior público com 8,7% das citações, oferecer o acervo de filmes com maior variedade e quantidade do que as concorrentes com 7,7% das citações, ter uma disposição e uma organização adequada dos filmes com 6,2% das citações, atrair novos clientes com 3,7% e outras respostas justificadas com 2% de incidência.

Do grupo de clientes que percebe o objetivo da empresa como diferenciar-se pelo serviço/atendimento, 63,8% consegue identificar ações realizadas pela videolocadora que beneficiam os locatários mais freqüentes, 36,2% indicam que não reconhecem a existência destas ações.

A alternativa que contemplava a construção de um relacionamento sólido entre empresa e cliente foi citada 37 vezes na amostra geral, apenas um cliente que indicou ser este o objetivo da organização considerou que a empresa não valoriza a fidelidade dos usuários.

Confrontando-se o que dimensiona o atendente como o objetivo da videolocadora com o que é percebido pelo cliente tem-se 0,9276 como coeficiente

de correlação, o que indica significativa similaridade entre a interpretação dos dois grupos de sujeitos.

#### *Relacionamento por Redes Sociais*

Os seis gestores informaram que não realizam qualquer ação de pós-venda, todavia, comunicam-se com os atuais clientes para fomentar vendas. Os clientes foram questionados se já receberam algum contato da empresa para a informação a respeito de uma promoção direcionada para as suas necessidades como usuário do serviço.

Dos respondentes que são clientes há mais de um ano e meio, 59,2% nunca receberam qualquer comunicação da empresa e 13,5% receberam apenas uma vez um informe da videolocadora. Dos clientes que locam na instituição de um ano e um dia a um ano e meio, 65,1% nunca receberam qualquer tipo de comunicação da empresa e 19% receberam uma vez um informe da videolocadora. Dos usuários que alugam filmes na empresa de seis meses a um ano, 80% nunca receberam qualquer tipo de comunicação da empresa e 12,5% receberam uma vez um informe da videolocadora.

#### *Relacionamento com o Cliente Insatisfeito*

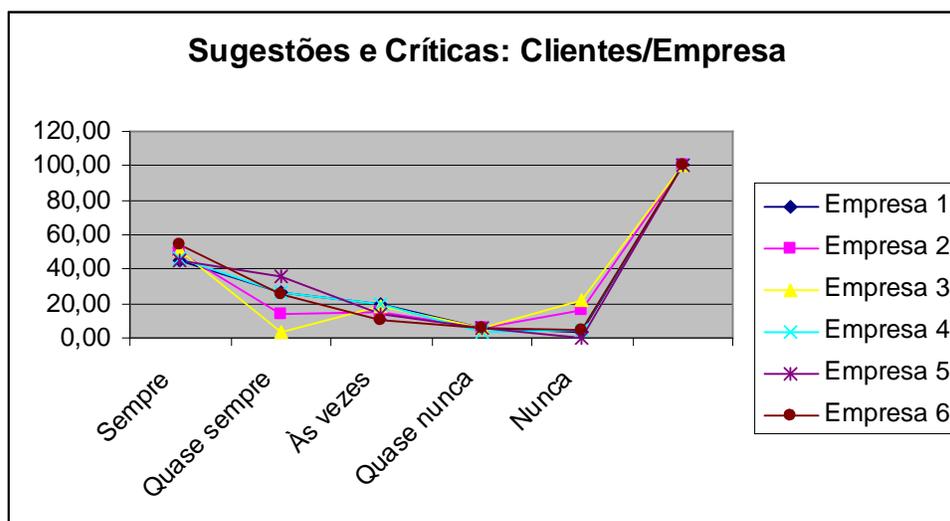
Promoveu-se o cruzamento da variável recomendação com a variável reclamação e observou-se que 94,6% dos locatários que já precisaram reclamar de algum entrave enfrentado na videolocadora recomendam a empresa para conhecidos, somente 5,4% assim não o fazem. Este índice de não recomendação diminui ainda mais no grupo que nunca enfrentou qualquer problema na empresa, apenas 0,3% não indica a videolocadora.

#### *Relacionamento que Estabelece o Cliente como Membro*

Todos os gestores comunicaram que estabelecem um canal aberto com os clientes e que estes últimos se sentem à vontade para criticar e para sugerir melhorias para o serviço. O grupo de clientes indicou que 48,3% sempre se sentem à vontade para sugerir ou para criticar, 21,9% se sentem à vontade quase

sempre, 15,9% se sentem à vontade às vezes, 5,5% quase nunca se sentem à vontade e 8,5% nunca se sentem à vontade para sugerir e reclamar.

Figura 4.23 - Sugestões e Críticas : Clientes/ Empresa



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

A interpretação dos clientes de cada empresa é similar ao dimensionado pela percepção apurada na amostra total sobre a abertura para expressar críticas e sugestões. A tabela a seguir demonstra os coeficientes de correlação de cada empresa em relação ao resultado da somatória.

Média do somatório comparada a :	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5	V 6
Coefficiente de correlação (r)	0,9939	0,9894	0,9579	0,9952	0,9790	0,9943

Tabela 4.6 : Coeficiente de correlação entre a percepção dos clientes sobre a abertura para sugerir e criticar de cada empresa e do somatório da amostra.

Fonte : Dados primários, 2007.

Observa-se que os coeficientes de correlação correspondem a números próximos a 1,0, o que denota estreita homogeneidade entre as percepções dos clientes das diferentes empresas.

#### 4.9 MERCADO DE CLIENTES INTERNOS

Os aspectos organizacionais analisados também receberam a contribuição da percepção dos clientes internos das instituições constituintes da amostra, com exceção da Videolocadora 6 que não tem funcionário, apenas o gestor trabalha na empresa.

##### *Perfil*

Há predominância de funcionários do sexo masculino, 83,3%, em detrimento de somente 16,7% do sexo feminino. A maioria dos empregados tem até 20 anos, 66,7%, enquanto 16,7% têm entre 21 e 25 anos e os outros 16,7% têm entre 26 e 30 anos.

Quanto ao grau de instrução, 41,7% dos clientes internos têm o terceiro grau incompleto, 25% têm o segundo grau incompleto, 16,7% têm o segundo grau completo, 8,3% têm o primeiro grau incompleto e 8,3% têm o fundamental incompleto. Em relação ao tempo de empresa, 58,3% trabalham a mais de um ano e meio, 25% trabalham de seis meses a um ano, 8,3% trabalham entre um ano e um dia a um ano e meio e os outros 8,3% trabalham a menos de seis meses na videolocadora.

##### *Relacionamento entre Empresa e Funcionários*

Quanto à autonomia dos funcionários, os gestores e os funcionários apresentam significativa afinidade no confronto dos dados, o coeficiente de correlação é de 0,9820.

Quanto ao grau de satisfação dos funcionários, as percepções dos gestores também mostraram afinidade com o dimensionado pelos empregados, pois o coeficiente de correlação calculado foi de 0,9167.

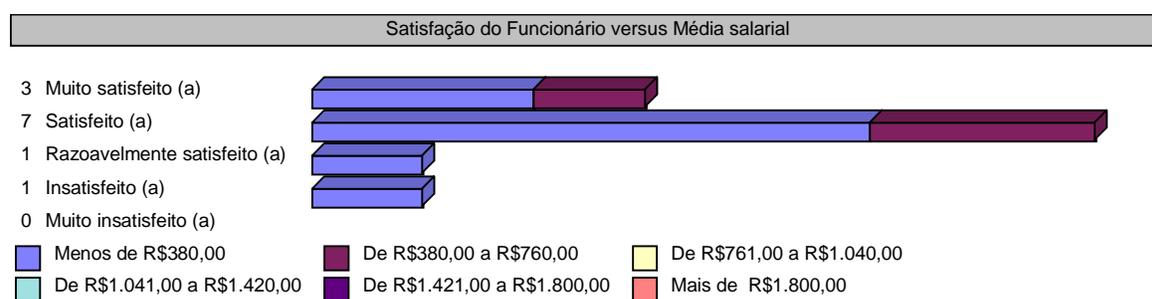
A média salarial dos funcionários não ultrapassou dois salários mínimos, 75% dos respondentes indicaram receber menos de um salário mínimo e 25% comunicaram que recebem entre um e dois salários mínimos.

Quanto à satisfação em relação ao cargo que ocupam, apenas 8,3% informaram que estão insatisfeitos, 8,3% estão razoavelmente satisfeitos, 58,3% estão satisfeitos e 25% estão muito satisfeitos.

Quanto à satisfação em relação ao cargo que ocupam, apenas 8,3% informaram que estão insatisfeitos, 8,3% estão razoavelmente satisfeitos, 58,3% estão satisfeitos e 25% estão muito satisfeitos.

A Figura 4.24 estabelece o cruzamento dos dados relativos à média salarial e ao nível de satisfação dos funcionários.

Figura 4.24 - Satisfação do funcionário versus média salarial

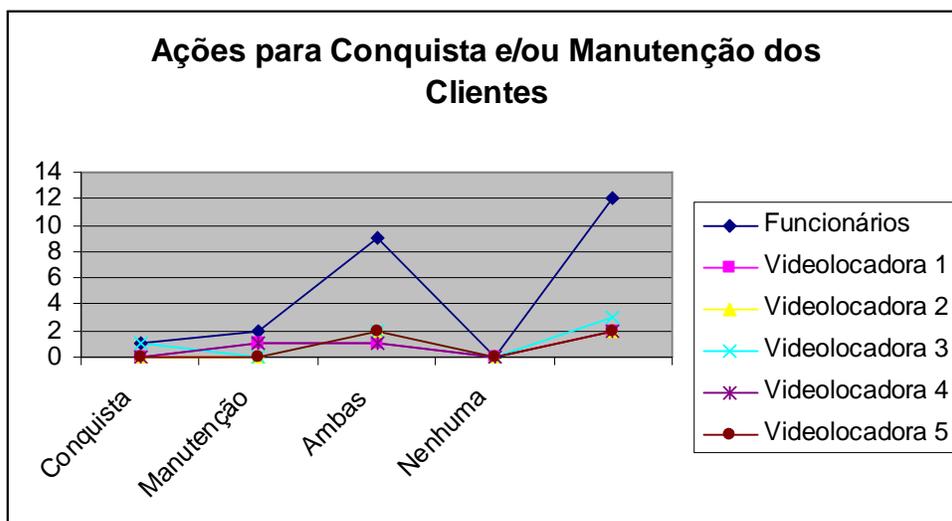


Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

### *Relacionamento da Empresa com o Cliente*

Em relação à realização de ações voltadas à atração ou à manutenção do cliente, a maioria dos funcionários, 75%, respondeu que a empresa contempla tanto uma inclinação quanto a outra, 16,7% indicaram que a videolocadora preocupa-se mais com a fidelização dos atuais clientes e 8,3% responderam que a empresa está mais focada na conquista de novos locatários.

Figura 4.25 - Ações para Conquista e/ou Manutenção dos Clientes



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

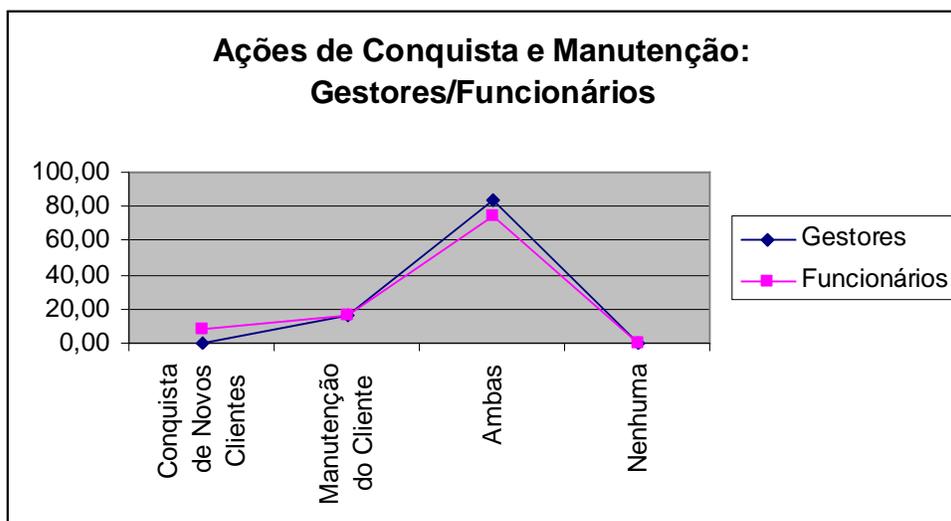
Confrontando-se os resultados individuais dos funcionários de cada videolocadora com o resultado final da amostra total observa-se que há grande similaridade. A seguir a tabela 4.7 apresenta os respectivos coeficientes de correlação.

Média do total de funcionários comparada a :	V 1	V 2	V 3	V 4	V 5
Coefficiente de correlação (r)	0,8813	0,9713	0,9377	0,8813	0,9713

Tabela 4.7 : Coeficiente de correlação entre a identificação das ações para conquista e/ou manutenção de clientes dos funcionários de cada videolocadora e da amostra de funcionários total.  
 Fonte : Dados primários, 2007.

Os funcionários têm interpretação similar aos gestores no que tange ao direcionamento da videolocadora. Quando questionados acerca da inclinação da videolocadora a atrair ou a manter o cliente, os resultados dos dois grupos apresentaram coeficiente de correlação de 0,9946. A Figura 4.26, demonstra o posicionamento de ambos os grupos:

Figura 4.26- Ações de Conquista e Manutenção: Gestores/ Funcionários



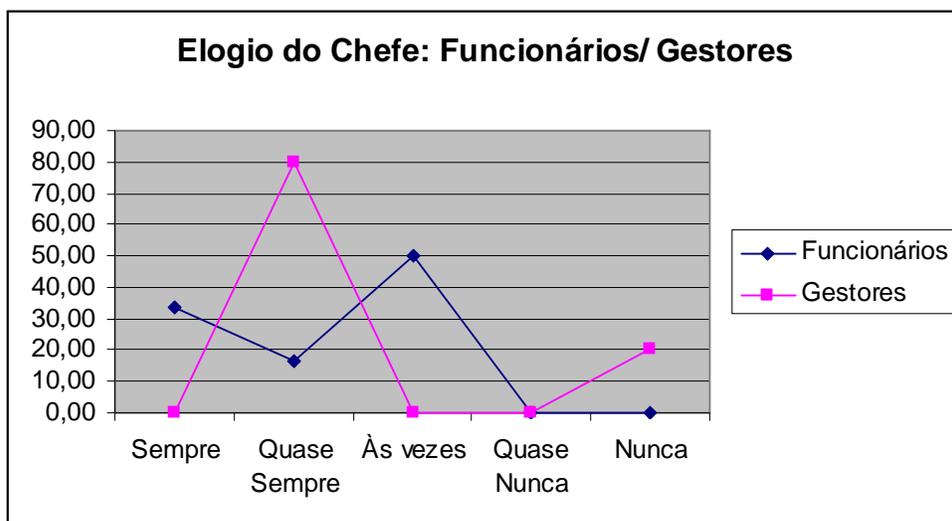
Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Os clientes internos informaram acerca de algumas ações efetuadas pelas videolocadoras visando beneficiar os clientes mais freqüentes, as três mais votadas foram: oferecimento de promoções e/ou descontos em preço que recebeu 10 citações; atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento que recebeu 9 citações; oferecimento de brindes que recebeu 6 citações.

Quando questionados se a videolocadora realizava pesquisas junto aos clientes, 91,7% dos funcionários responderam negativamente, somente 8,3% responderam positivamente e justificaram que assim o fazem, só que de uma maneira informal. Em relação à autonomia 66,7% dos empregados informaram que se consideram com autonomia para resolver eventuais problemas e 33,3% não.

A relação entre empresa e funcionário também é pautada pelo reconhecimento e 50% dos empregados respondentes indicaram que o chefe elogia as ações positivas às vezes, 16,7% quase sempre e 33,3 sempre. A percepção dos funcionários, contudo, não é tão similar a dos gestores como em relação aos demais quesitos, como demonstra a Figura 4.27. O coeficiente de correlação encontrado quando foram confrontadas as percepções de ambos os grupos foi de 0,5455.

Figura 4.27 - Elogio do Chefe: Funcionários/ Gestores



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

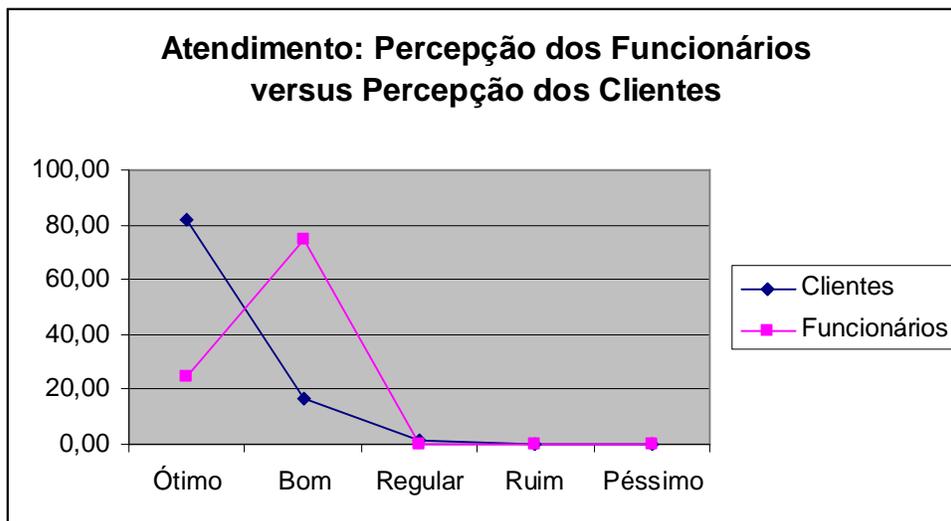
O serviço prestado ao cliente antigo também foi questionado e 58,33% dos funcionários afirmaram que a videolocadora estimula a tratar de uma maneira diferente os clientes freqüentes, todavia, apenas 8,33% confirmaram a resposta em questão posterior a qual reafirmam que tratam o cliente antigo com maior atenção, 91,7% dos empregados informaram que tratam da mesma maneira o cliente antigo e o cliente novo.

#### *Relacionamento via Funcionário*

O objetivo da videolocadora, segundo os funcionários, é ter as melhores promoções para todos os clientes para 33,3%, localizar-se adequadamente para 25%, diferenciar-se pelo atendimento para 16,7%, oferecer o menor preço para 8,3%, oferecer um acervo de filmes com grande variedade e quantidade para 8,3% e construir um relacionamento sólido com os atuais clientes para 8,3%.

Os funcionários reconhecem que a videolocadora não utiliza o sistema de informações disponível para segmentar e trabalhar o comportamento do consumidor, apenas 16,6% do grupo acredita que os gestores utilizam os dados disponíveis.

Figura 4.28 - Atendimento: Percepção dos Funcionários versus Percepção dos Clientes



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

A opinião dos funcionários a respeito do atendimento que prestam se diferencia da interpretação do cliente sobre este quesito, conforme demonstra a Figura 4.28. O coeficiente de correlação entre estes dois grupos de dados é de 0,6653.

#### 4.10 MERCADO DE FORNECEDORES

A análise do mercado de fornecedores foi pautada nas entrevistas realizadas com os gestores e com os fornecedores de filmes para as videolocadoras e, a partir destes dados, foram confrontadas as percepções dos dois grupos de sujeitos. As entrevistas semi-estruturadas continham questionamentos passíveis de avaliação quantitativa e qualitativa, portanto, foram contemplados ambos os âmbitos interpretativos.

##### *Relacionamento com o Cliente Insatisfeito*

O relacionamento com o cliente insatisfeito foi avaliado perante o depoimento dos três fornecedores de filmes no que diz respeito a compra de filme inadequado por parte dos gestores das videolocadoras. Os representantes foram questionados acerca de como poderiam contornar a situação de um comprador que realizou uma aquisição errada e em virtude disso está insatisfeito com o prejuízo eminente.

As três respostas foram distintas, porém dois penderam para o contorno do entrave e um eximiu-se de responsabilidade. O representante da empresa que detém o monopólio da distribuição de filmes explicou que a distribuidora em si não se predispõe a resolver a questão, todavia, ele, como pessoa jurídica, busca fazê-lo:

Na verdade a Empresa X não se envolve diretamente. Isso é a cargo de responsabilidade do representante, cada representante trabalha como se fosse diretamente para sua empresa porque é um autônomo que representa outra empresa. Geralmente é o próprio representante que abraça a causa. Pega uma ou duas cópias do filme que o cliente comprou demais e tenta revender para minimizar o prejuízo do cliente, até mesmo para preservar esse cliente. O bom senso em todos os casos cai muito bem.

O Fornecedor 2 informou que o auxílio pode partir tanto da sua figura como fornecedor direto, quanto da empresa para a qual trabalha, que assume a responsabilidade junto com o cliente.

Eu sempre procuro meios de auxiliar. Já aconteceu casos do cara comprar o produto, vamos dizer assim, o filme não era tudo aquilo que se esperava, até eu estava enganado assim com o filme. Eu procurei fazer um acerto para bonificar ele (o cliente) numa próxima compra ou revender para outras locadoras.

O Fornecedor 3 pontuou que não existem trocas neste mercado e, por isso, o equívoco do comprador deve ser encarado como experiência mal sucedida.

Não existe troca no nosso mercado por causa de uma coisa, todos os filmes comprados lá fora, são comprados quando sai o nome do roteirista, o nome de dois, três atores que pesam no filme, e tu compra o filme no papel. Passados seis meses a um ano, o filme está pronto e é um risco. Claro que tu tens que arriscar às vezes, se é uma locadora nova tu tens que ver se vai sair filmes Belas Artes, até para saber qual é a clientela que ele tem no seu dia a dia. É obvio que tu tens como evitar certas coisas em função da quantidade de tempo que a gente trabalha nesse mercado.

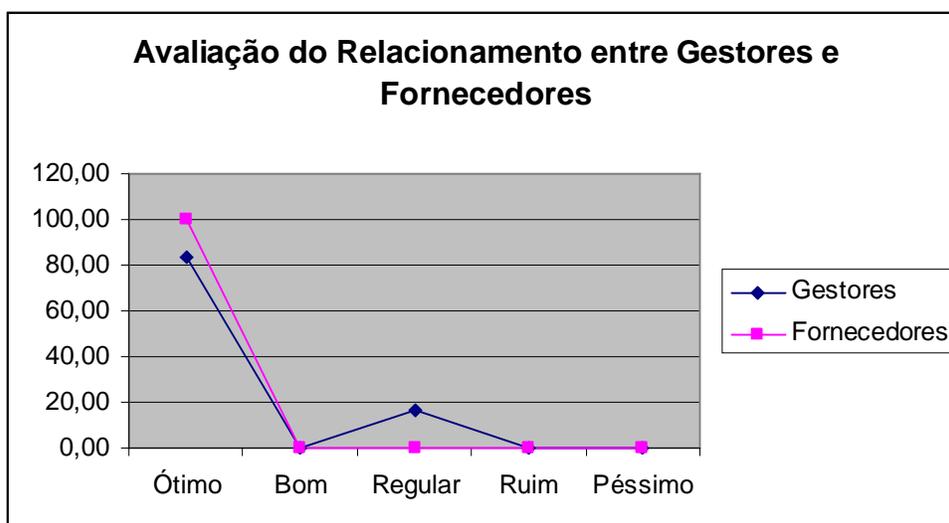
### *O Relacionamento com os Canais de Distribuição*

Apenas 1 dos seis gestores considera que a relação entre videolocadora e representantes é regular. Os demais gestores das videolocadoras consideraram que têm um ótimo relacionamento com os representantes de filmes, todavia, algumas ressalvas foram registradas no que diz respeito ao relacionamento entre videolocadora e distribuidora. *“Nós compramos para todas as locadoras de 12 a 13 mil reais, mas se a gente atrasa 1 dia, o filme que é lançamento já não chega”*, reclama o gestor 1. A declaração da Gestora 4 corrobora esta reclamação:

Eu acho que minha relação com eles é regular. Tive um problema com eles por eles não levarem em consideração todo o histórico de compras que a locadora já fez.

A seguir, a Figura 4.29 compara a percepção dos gestores e dos fornecedores a respeito do relacionamento entre os dois grupos.

Figura 4.29 - Avaliação do Relacionamento entre Gestores e Fornecedores



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

Quanto ao relacionamento entre os fornecedores e as videolocadoras, 100% dos representantes indicaram que o consideram ótimo. *“Porque existe uma confiabilidade entre o cliente e a minha pessoa e, de uma certa forma, uma confiabilidade também da minha pessoa em relação ao cliente”*, pondera o Fornecedor 3. Observa-se que esta confiança também está incrustada na relação interpessoal, conforme comenta o Fornecedor 1.

Claro que a gente tem que ouvir os dois lados, mas eu acredito que é ótimo porque na verdade eu priorizo do outro lado um ser humano antes de ser um parceiro profissional. Um ser humano que almeja, que tem sonhos, e eu tenho uma parcela de responsabilidade por manter o negócio dele aberto, até preservando o meu próprio negócio.

O coeficiente de correlação entre os dois conjuntos de dados foi de 0,9798, portanto, pode-se observar uma similaridade significativa nas percepções dos gestores e dos fornecedores acerca do relacionamento que nutrem.

#### *Relacionamento Próximo ou Distante*

O relacionamento da empresa com os canais de distribuição pode ser próximo ou distante. Quanto a este quesito o grupo de gestores é unânime, todos classificam como próximo. As justificativas para esta interpretação, todavia, diferem-se. O Gestor 1 pondera acerca da familiaridade entre com os representantes, o Gestor 2 destaca a abertura existente neste relacionamento, o Gestor 3 firma sua posição no histórico de parceria, o Gestor 5 justifica a sua avaliação pela solicitude dos representantes no momento de resolver um entrave, os Gestores 4 e 6 ressaltam que a proximidade se refere aos representantes e não necessariamente em relação à empresa que os mesmos representam. O comentário da Gestora 4 pontua o descontentamento com a distribuidora:

Porque sempre que a gente precisa das coisas pode entrar em contato direto com eles (os representantes de filmes). O único problema é com as distribuidoras de filmes, se a gente atrasa uma fatura três, quatro dias, eles já não mandam mais os filmes. Eles (as distribuidoras de filmes) não vêem o nosso histórico, tratam uma locadora que existe há dois, três anos, como qualquer outra locadora que existe há um mês.

O mesmo questionamento foi feito aos fornecedores de filmes. Os Fornecedores 1 e 2 indicaram que o relacionamento entre fornecedores de filmes e gestores de videolocadoras é próximo, apenas o representante 3 alertou que

este relacionamento é próximo somente com menos de 15% da carteira de clientes. O Fornecedor 1 atribuiu a proximidade à confiança.

É um relacionamento próximo porque é uma exigência do próprio mercado, porque é baseado na confiança. Por que isso? Porque todo mês nós temos produtos novos e nós representamos, temos maioria das informações, então tem que haver essa relação de confiança para que realmente o cliente compre o que é mais próprio para a sua loja, para o seu perfil de clientes. Nós trabalhamos como até assessores, já que temos as informações e a cada um mês um novo pacote.

A explicação do Fornecedor 2 assemelhou-se à justificativa do gestor 5. Para este representante, o seu relacionamento com os gestores de videolocadoras é próximo porque ele, como fornecedor de filmes, mostra-se prestativo para solucionar possíveis questões relativas à empresa que representa.

O Fornecedor 3 preferiu não generalizar a sua clientela e justificou com a seguinte explicação. *“Com algumas locadoras é muito próximo, talvez não chegue a 15%. É uma coisa de química, a gente não consegue ter afinidade com todo mundo”*.

#### *O Relacionamento com o Cliente do Cliente*

O relacionamento com o cliente do cliente é reconhecido pelos três fornecedores, porém os pontos comentados discernem-se. O Fornecedor 1 respalda sua resposta na informação que disponibiliza ao gestor. *“Nós damos base para o cliente passar as informações para o seu cliente. Muitas vezes existe um produto que não tem um apelo comercial tão grande e nós, conhecendo o produto, nós passamos ao cliente e ele vai trabalhar o seu cliente”*, fundamenta o fornecedor 1.

O Fornecedor 2 justifica pela sua própria proximidade física dos clientes das videolocadoras que atende. *“Eu estou sempre tentando conhecer o cliente que está ali locando. Muitas vezes chega o cliente e ele acaba entrando na negociação ali, a gente pergunta o que ele já viu, que tipo de filme gosta de assistir”*.

O Fornecedor 3 explica por meio do exemplo de uma promoção direcionada ao cliente do cliente. *“Acabei de fazer uma demonstração do filme “Seu Chico”, deixei nas locadoras uma revistinha que divulga o filme, então eu estou me comunicando com o cliente do cliente”*.

Os gestores das videolocadoras também foram questionados acerca de eventuais problemas que tenham ocorrido com algum cliente e que tenha sido necessária a interferência do representante. Em resposta, 50% indicaram que nunca tiveram qualquer tipo de entrave com algum cliente que precisasse ser acionado o representante e 50 % comunicaram que já precisaram contatar o representante para solucionar um problema com o cliente. Deste grupo que informou já ter acionado o representante, foi unânime a avaliação positiva do posicionamento e da rapidez do representante na solução. *“O fornecedor resolveu prontamente e a gente passou a solução, também no mesmo dia, para o cliente”*, defende o Gestor 1.

#### *Relacionamento com o Monopólio*

Sobre o relacionamento com o monopólio, foram questionados os gestores e os representantes, apesar de apenas o Fornecedor 1 ser representante da empresa que detém a maioria das pastas de filmes.

Os fornecedores reconhecem que há influência do poder da empresa que detém o monopólio sobre as negociações junto as videolocadoras. Conforme o comentário, esta opinião é compartilhada até mesmo pelo Fornecedor 1, representante da distribuidora que monopoliza.

Porque de uma certa forma o cliente se sente até refém, mas um refém pelo lado positivo porque já conhece o trabalho da empresa que já está a praticamente 20 anos no mercado. Durante todo esse tempo montou uma estrutura que passa confiança porque já passou por muitos momentos de crise do mercado, mas sempre honrou seus compromissos. É aquela coisa, o monopólio não cai bem, mas é aceito porque tem qualidade, confiança, respaldo. Melhor do que estar nas mãos de uma empresa em que o representante uma hora aparece outra não aparece. Os próprios canais de telefone, email, o site, isso tudo beneficia a proximidade entre a Empresa X e o cliente.

Para o Fornecedor 2, o principal entrave está na pressão que esta grande empresa exerce sobre os gestores das videolocadoras para realizar venda casada e assim aumentar o volume de compras dos clientes. O Fornecedor 3, por sua vez, encara o problema segundo a ótica de um concorrente.

Porque na verdade das vinte pastas que existem no mercado, ela possui doze pastas, fora as que ela atua como revenda. Aí tem um problema crucial, ou seja, quase todas as empresas no mercado brasileiro têm pedido mínimo, a Empresa X não, tem critério de revenda, por isso tem um poder fantástico.

A maioria dos gestores considera negativa a existência de monopólio, apenas dois deles avaliam como positiva. Os gestores que consideram este monopólio como prejudicial justificam que têm este posicionamento em virtude do poder exercido pela Empresa X nas transações. Ausência de concorrência direta, segundo os gestores, potencializa o poder da Empresa X que impõe suas políticas financeiras e não as negocia.

Não tem concorrência e acumulam o faturamento para apenas um dia, o que complica o pagamento, pondera o Gestor 2.

Isso é péssimo. Não tem concorrência, eles fazem o que querem contigo. Esse problema que eu tive agora foi com isso. Eu queria renegociar uns títulos e eles não quiseram nem conversar, então não vêm tudo que eu já comprei, tudo que eu já paguei. Só vêm o lado deles, argumenta o Gestor 6.

Dos gestores que consideram negativa a existência de monopólio no segmento de distribuidoras de filmes, apenas 25% pontuam como regular o relacionamento entre a sua videolocadora e a Empresa X. Os demais 75% relatam que apesar de o histórico do cliente não ser observado nas negociações impostas pela Empresa X, a liberdade de acesso e o atendimento prestado, de uma maneira geral, é positivo. “A gente tem livre acesso”, defende o Gestor 2. Pode-se observar também esta interpretação pelo comentário do Gestor 6.

É positiva, eu entendo que ela está lá para defender o lado da distribuidora, mas existe uma coisa que é histórico de cliente e isso ela não leva em conta. Mas tudo bem, no mais é positivo.

Para os gestores que avaliam como positiva a relação com o monopólio, a justificativa para o posicionamento é a praticidade de poder comprar os títulos de diversas pastas de filmes com apenas dois representantes, conforme a declaração do Gestor 5.

Eu acho positivo porque facilita a compra. Nós somos atendidos por dois representantes da Empresa X, mas eu já pedi para que só um venha vender tudo, é mais prático e economiza o nosso tempo. Até mesmo o nosso planejamento financeiro para compra de filmes ficaria mais fácil.

### *Relacionamento em forma de Aliança*

Para dois dos fornecedores, os gestores das videolocadoras comportam-se como parceiros ativos da distribuidora que atuam. O Fornecedor 1 declara que os problemas relativos à categoria, tornam-se também entraves da distribuidora.

Inclusive nós estamos com uma ação bastante forte para combater a pirataria, a informalidade. Reuniões em CDL, até declaração do presidente da empresa diz que os gerentes trabalham mais contra a pirataria do que dentro de suas funções. Tudo com o objetivo de melhorar o segmento.

Para um dos fornecedores não se pode limitar a atuação dos gestores nem como parceiros ativos, nem como receptores passivos de material. O Fornecedor 3 declara que as videolocadoras “são parceiras em vários momentos, outras elas são passivas”.

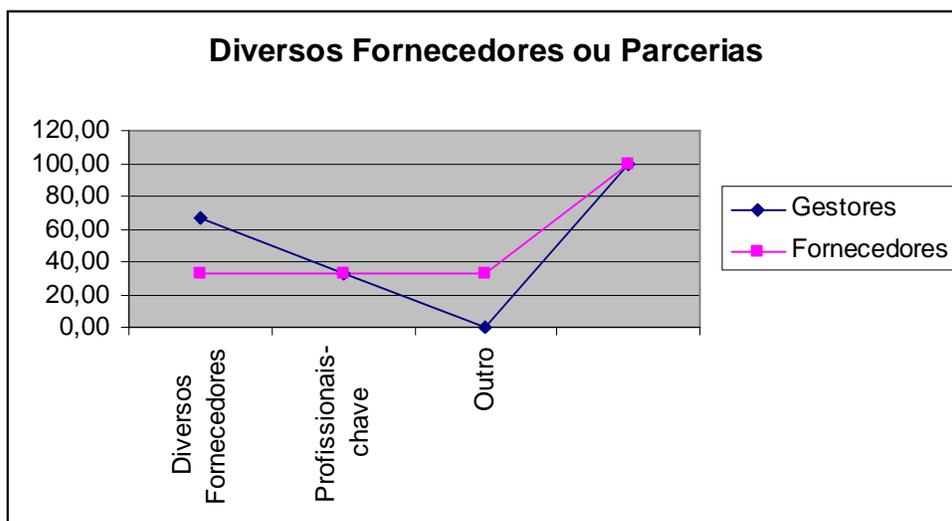
Aos representantes foi questionado se os gestores preferem negociar com diversos fornecedores ou se buscam estabelecer parceria com alguns profissionais-chave e sobre este aspecto os fornecedores apresentaram opiniões divergentes. O Fornecedor 1 acredita que os gestores preferem negociar com profissionais-chave porque conseguem estabelecer níveis de confiança e segurança em função da convivência. O Fornecedor 2 não concorda, para ele os gestores estão mais inclinados a negociar com o maior número possível de representantes.

Olha, a vontade deles é que a gente tivesse um número maior de fornecedores, mas a nossa situação hoje no estado implica aí de um grande distribuidor conter a concessão de várias pastas e poucos profissionais direto. Eles estão meio sem opção, mas a vontade deles é ter o relacionamento com um maior número de profissionais.

O Fornecedor 3 interpreta que não se pode generalizar, para ele têm representantes que conseguem ter uma maior penetração, mas que nem por isso pode-se concluir que todos os donos de videolocadora se comportam da mesma maneira.

Aos gestores das videolocadoras foi questionado se preferem trabalhar com diversos fornecedores ou por uma parceria com profissionais-chave. A primeira alternativa obteve apoio de 66,7% dos gestores e 33,3% indicaram que preferem atuar com profissionais-chave. O coeficiente de correlação entre a percepção dos fornecedores e dos gestores foi de 0,77, o que indica uma paridade moderada. A Figura 4.30 demonstra a comparação entre as interpretações dos grupos.

Figura 4.30 - Avaliação do Relacionamento entre Gestores e Fornecedores



Fonte : Dados primários, coletados no período de 01 a 30 de junho de 2007.

#### *Relação Baseada no Conhecimento*

Questionados se os gestores disponibilizam as informações necessárias para que os fornecedores de filmes consigam adequar o pedido de filmes às necessidades da videolocadora, 66,7% dos representantes consideram que não, os gestores não apresentam o conhecimento esperado de seus públicos. O Fornecedor 1 argumenta que poucos gestores têm ciência da preferência de seus clientes. O Fornecedor 2 ainda complementa informando que é o representante que acaba conhecendo o gosto acerca do público de cada loja.

Ele não fornece, nós é que ao longo do tempo vamos conhecendo o perfil e passamos a recomendar de acordo com o que necessita o público daquela loja. Falta um preparo do gestor da locadora para passar o perfil do seu cliente, por isso muitas compras erradas são feitas.

Apenas um dos três dos fornecedores considera que os gestores conhecem o público de suas lojas. Para o Fornecedor 2, este interesse do gestor é estimulado pela disposição de aprender do representante.

Pelo percentual de clientes que eu atendo, eu digo que 90% sim. Como eu estou sempre procurando descobrir o cliente dele e isso desperta nele o conhecimento, ele tem que saber o que o cliente gosta. O que gera renda para ele ali, o que está gerando lucro.

O questionamento a respeito do conhecimento também foi aplicado aos gestores que tiveram que informar se consideravam adequado o conhecimento

demonstrado pelos representantes a respeito dos filmes. Significativa parcela dos gestores, 66,7%, acredita que o conhecimento oferecido pelos representantes sobre os filmes é adequado. Os comentários dos gestores a respeito deste posicionamento referem-se à dificuldade de avaliar os fornecedores como um único grupo e à falta de mídias de serviço para que o gestor possa assistir ao filme antes de adquiri-lo para a loja.

O Gestor 3 preferiu justificar e não escolher entre as alternativas, pois, segundo o mesmo, não há como avaliar os representantes conjuntamente. *“Quando é o representante de uma produtora só, ele tem porque ele tem mais tempo para ver. Agora quando é o representante de diversas produtoras, eles não têm como ver tudo”.*

Para o Gestor 1, o conhecimento dos fornecedores sobre os títulos é inadequado, pois priorizam somente a venda e não necessariamente se o filme se encaixa nos padrões de público e no porte da videolocadora.

Quando questionados acerca dos critérios que pesam na recomendação de um filme para uma loja, 100% dos fornecedores indicaram que o objetivo de venda passado pela distribuidora e o porte da videolocadora figuram na lista de atributos considerados. As preferências do público da loja e o projeto de mídia do filme foram escolhidos por 66,7% dos fornecedores. Nenhum representante listou como aspecto a ser considerado o preço da cópia. A seguir um comentário do Fornecedor 2 que corrobora este direcionamento:

Se ele tem que comprar, não interessa o preço do filme, ele vai ter que ter. Eu procuro sempre adequar o perfil do filme ao perfil do público da locadora.

Os fornecedores foram questionados acerca do que prioriza os gestores das videolocadoras no cotidiano de negociações e, neste quesito, as respostas foram distintas, pois um considera que é a qualidade do serviço oferecido pelo representante, um acredita que é o conjunto da qualidade do serviço e do preço do produto e o outro entende que é a qualidade do produto, no caso o filme.

## 4.11 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

### 4.11.1 Rotina Organizacional

Observou-se que nenhuma das empresas constituintes da amostra realiza Planejamento Estratégico de maneira formal e que os comandos de decisão são centralizados na figura do gestor. Nenhuma das empresas realiza pós-venda.

Apenas uma das instituições foi fruto de uma pesquisa de mercado para estudar a viabilidade do empreendimento. Das seis videolocadoras, apenas duas já realizaram pesquisa junto a seus clientes e funcionários, porém, todas argumentam que têm canal aberto para o locatário sugerir ou criticar.

Nenhuma das empresas pesquisadas disponibiliza qualquer tipo de capacitação para seus empregados, embora indiquem que reconhecem o valor do atendimento para o negócio.

Os gestores relatam as mudanças ocorridas no segmento com a restrição do âmbito tecnológico, somente 33,3% dos gestores ponderam acerca do mercado que os rodeia e sobre as transformações ocorridas no sistema de negociação.

Todas as videolocadoras possuem promoções durante a semana que oferecem as locações por preços abaixo da metade da locação cobrada no final de semana.

A totalidade das videolocadoras considera importante o relacionamento entre empresa e cliente, mas nenhuma delas têm ações pautadas pelas informações do sistema de dados dos locatários.

O tema marketing de relacionamento não é de conhecimento dos gestores, estando estes mais guiados pela intuição e pela experiência no segmento do que pela teoria propriamente dita. Palavras-chave como relacionamento, promoção e cliente foram citadas quando solicitou-se uma definição para marketing de relacionamento.

#### 4.11.2 Mercado de Consumidores

A análise dos resultados coletados é pautada no seguinte quadro que contempla o resumo dos coeficientes de correlação encontrados quando foram comparados os resultados dos clientes externos de cada empresa com o resultado do total de clientes externos.

Média do somatório comparada a :	V 1 (r)	V 2 (r)	V 3 (r)	V 4 (r)	V 5 (r)	V 6 (r)
Atendimento	0,9983	0,9995	0,9995	0,9987	0,9907	0,9974
Lembrança das preferências	0,9919	0,9755	0,9651	0,9012	0,9394	0,9863
Abertura para expressar sugestões ou críticas	0,9939	0,9894	0,9579	0,9952	0,9790	0,9943
Avaliação das promoções e pacotes	0,9749	0,9974	0,9933	0,9868	0,9990	0,9967
Objetivo da videolocadora	0,9771	0,9681	0,9956	0,9695	0,9807	0,9624

Tabela 4.8: Comparação entre opinião do somatório de clientes e os clientes de cada videolocadora.

Fonte : Dados primários, 2007.

Observa-se que nos cinco quesitos apresentados os clientes de cada videolocadora demonstraram estreita similaridade com o resultado do somatório de clientes.

Os coeficientes de correlação comparados entre si são próximos, todavia a percepção dos clientes da Videolocadora 6 é a que apresenta de uma maneira geral resultados mais similares ao resultado do somatório de clientes. Apesar da linha tênue que se vislumbra em virtude da proximidade dos valores alcançados, a percepção dos clientes da Videolocadora 4 é a que menos se aproxima da percepção do somatório de clientes.

Em termos de atendimento, os clientes das videolocadoras 2 e 3 são os que se constituem com a percepção mais parecida com a percepção do somatório de clientes. Quanto à lembrança das preferências, a percepção dos locatários da Videolocadora 1 é a mais semelhante ao resultado da amostra total de clientes.

Quanto à abertura para o cliente sugerir ou reclamar, a percepção dos locatários da Videolocadora é a que mais se assimila ao resultado do somatório de clientes. Em relação à avaliação das promoções e pacotes, a opinião dos clientes

da Videolocadora 5 é a que mais se aproxima da opinião geral da totalidade de clientes.

Quanto ao objetivo da videolocadora, a percepção dos clientes externos da Videolocadora 3 é a que mais se assemelha com a percepção desferida pelo somatório de locatários.

Conforme a tabela a seguir, a mesma intensidade de congruência com relação ao atendimento não é encontrada no confronto de percepção entre somatório de clientes e somatório de gestores, nem entre somatório de clientes e somatório de funcionários.

Quanto à classificação do atendimento dos funcionários, observou-se uma significativa similaridade entre as respostas de cada subgrupo, clientes externos de cada videolocadora, com as respostas da amostra total. Quando foram comparadas as respostas dos clientes totais com as respostas dos funcionários, constatou-se uma paridade moderada.

Quando se confrontou a classificação do atendimento atribuída pelos gestores com a avaliação dos clientes sobre o mesmo quesito, observou-se também uma afinidade moderada através do coeficiente de correlação 0,7477.

Quanto à identificação de preferências, 53% dos clientes informaram que sempre têm seus gostos identificados pelos funcionários da videolocadora, 25,6% quase sempre, 13,9% às vezes, 3% quase nunca e 4,5% nunca. Este dado pode ser confrontado com a indicação dos empregados no que tange às ações implementadas pela empresa para os clientes mais freqüentes, apenas 41,7% dos clientes internos listam o quesito identificação de gostos e preferências do locatário como uma política da videolocadora.

Em relação ao reconhecimento da aplicação por parte da videolocadora de ações voltadas para os clientes freqüentes, 124 dos 174 locatários que locam exclusivamente na determinada loja acenam positivamente. Esta incidência é a maior dentre os demais subgrupos. Os clientes que têm a videolocadora como primeira opção e não como única também reconhecem os esforços da empresa, 125 clientes externos de 181 conseguem perceber as ações realizadas para o cliente mais freqüente.

Quanto à percepção das ações direcionadas aos clientes mais freqüentes, a interpretação dos gestores e dos clientes externos apresenta significativa afinidade. O cálculo do coeficiente de correlação entre os dados foi de 0,9529.

A respeito do objetivo da videolocadora, os posicionamentos dos clientes e dos gestores também são similares. O coeficiente de correlação é de 0,8869. Resultado semelhante ocorreu quando foram comparadas as opiniões dos gestores e dos clientes a respeito das promoções e pacotes oferecidos pela videolocadora, o coeficiente de correlação deste último comparativo foi de 0,8735.

O cruzamento dos dados relativos ao que o cliente externo considera ser o objetivo da videolocadora com a avaliação que o mesmo faz acerca do atendimento demonstra que mesmo o subgrupo que considerou o atendimento regular, 1,7% dos respondentes, demonstrou que quase metade, 42,9%, avalia que o principal escopo da videolocadora é diferenciar-se pelo serviço/atendimento. Dos clientes que consideram o atendimento como bom, 16,4% dos respondentes, a alternativa que contempla o serviço/atendimento também foi a mais citada como sendo o objetivo da videolocadora, 25,8%. Para o subgrupo que classifica o atendimento como ótimo, 81,8%, a diferenciação pelo serviço/atendimento também foi a mais citada, com incidência de 32,5%.

A tabela a seguir apresenta os coeficientes de correlação encontrados mediante o confronto da opinião dos gestores e dos clientes externos a respeito de diferentes aspectos avaliados.

Aspectos confrontados	Média do somatório dos clientes comparada ao resultado dos gestores : coeficiente de correlação (r)
Percepção sobre ações para clientes freqüentes	0,9529
Objetivo da videolocadora	0,8869
Avaliação do atendimento dos funcionários	0,7477
Avaliação das promoções e dos pacotes da videolocadora	0,8735

Tabela 4.9: Coeficientes de correlação de distintos quesitos avaliados pelos clientes e pelos gestores.

Fonte : Dados primários, 2007.

Em termos de proximidade, apesar de todos os gestores informarem que estão abertos a críticas e sugestões dos clientes, apenas 48,3% dos locatários se sentem sempre à vontade para manifestar a opinião, 21,9% quase sempre, 15,9%

às vezes, 5,5% quase nunca e 8,5% nunca percebem que o canal está disponível para interferências.

Quanto à fidelidade do cliente, verificou-se que 36,3% dos locatários que informaram locar exclusivamente na videolocadora que se encontravam, contradisseram-se em questão posterior indicando-a apenas como a primeira opção e não como a única.

De uma forma geral, a percepção do grupo de clientes de cada videolocadora apresenta mais afinidade com o resultado do somatório de clientes do que a percepção dos gestores e dos funcionários.

#### 4.11.3 Mercado de Clientes Internos

A tabela a seguir demonstra diferentes critérios e seus respectivos coeficientes de correlação envolvendo o discernimento dos gestores e dos funcionários.

Aspectos confrontados	Comparativo dos resultados da percepção dos gestores e da percepção dos funcionários : coeficiente de correlação (r)
Ações de conquista e manutenção de clientes	0,9946
Autonomia dos funcionários	0,9820
Grau de satisfação dos funcionários	0,9167
Elogio do Chefe	0,5455

Tabela 4.10: Coeficientes de correlação de distintos quesitos avaliados pelos funcionários e pelos gestores.

Fonte : Dados primários, 2007.

A partir dos dados apresentados, observa-se uma afinidade latente entre a opinião dos gestores e a dos funcionários. O quesito que apresenta maior afinidade é o posicionamento da empresa acerca da atração e/ou manutenção do cliente.

O único aspecto que apresenta grande dissonância é o elogio do chefe, contudo a diferença se justifica porque 80% dos gestores acreditam que quase sempre elogiam seus subordinados e 20% reconhecem que nunca elogiam seus funcionários. A percepção dos funcionários é distinta, para 50% dos empregados os gestores elogiam às vezes, 33,33% indicam que eles sempre elogiam e 16,67% entendem que os gestores quase sempre elogiam.

#### 4.11.4 Mercado de Fornecedores

A percepção dos gestores das videolocadoras e dos fornecedores demonstrou significativa afinidade quando os mesmos foram questionados acerca do relacionamento existente entre os dois grupos. O coeficiente de correlação para este quesito foi de 0,9798. O mesmo resultado não se obteve quando se confrontou a percepção dos dois grupos em relação ao estilo de negociação implementado pelos gestores. O coeficiente de correlação para este item foi de 0,7746.

Quanto à avaliação do relacionamento, os dois grupos avaliados demonstram significativa afinidade, o que denota uma boa conduta de ambas as partes no que tange à empatia. Quanto ao estilo de negociação do gestor, a congruência é moderada porque as percepções não são tão parecidas.

## 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O marketing de relacionamento se suporta pela necessidade das instituições de preservar a carteira de clientes e este direcionamento somente pode ser trilhado se a empresa substituir a concepção de realizar uma venda para a concepção de forjar um relacionamento. (VAVRA, 1993). A construção do relacionamento com o consumidor visa a obtenção da fidelidade do mesmo e esta variável é dependente da proposta de valor disponibilizada pela empresa. (KOTLER e KELLER, 2006).

O segmento de videolocação passa atualmente por uma encruzilhada respaldada pela expectativa da transição de mídia e pelo constante declínio das locações em função da facilidade de acesso a cópias ilícitas dos filmes. O setor trabalha com uma commodity, todas as videolocadoras podem ter os mesmos títulos, por isso o diferencial é passível que esteja no relacionamento com o mercado consumidor.

A moldura da relação entre empresa e cliente, todavia, não depende apenas destes dois sujeitos. Sob esta premissa, os seis mercados de Peck et al (1999) e os 30 Rs de Gummesson (2005) complementam o cenário do qual fazem parte as organizações. Nesta referida dissertação foram contemplados somente três mercados : mercado consumidor, mercado de clientes internos e mercado de fornecedores. Propôs-se o confronto entre estes três âmbitos com uma seleção de relacionamentos que compõem os 30 Rs de Gummesson(2005).

A realização da pesquisa configurou-se pelo enquadramento dos relacionamentos de Gummesson(2005) 5, 8, 9, 11 e 18 no mercado de consumidores, dos relacionamentos 4, 27 e 30 no mercado de clientes internos e dos relacionamentos 3, 7, 8, 9, 10, 20 e 21 no mercado de fornecedores.

O relacionamento 5 corresponde à interação entre os clientes e os prestadores de serviço, por isso foi avaliado mediante a classificação do atendimento recebido pelos locatários e pela incidência de recordação das preferências do consumidor por parte dos funcionários. O atendimento também foi

uma variável avaliada no relacionamento 4 aplicado ao mercado de clientes internos.

O relacionamento 8 refere-se à prerrogativa da proximidade ou da distância entre os sujeitos da relação. Este relacionamento, assim como o relacionamento 11 que prioriza o consumidor como membro, foi dimensionado conforme a abertura percebida pelo cliente para expressar críticas ou sugestões a respeito do serviço recebido na videolocadora. O R8 também se enquadrou no mercado de fornecedores ao passo que se confrontou a percepção dos gestores com a dos fornecedores acerca da proximidade do relacionamento entre os dois grupos. A mesma perspectiva foi utilizada para avaliar o relacionamento entre o canal de distribuição.

O relacionamento 9 foi pautado na interação com o cliente insatisfeito, para tanto, procurou-se conhecer a incidência de clientes reclamantes e promover o cruzamento dos dados deste grupo com a avaliação do atendimento prestado. Este relacionamento também foi avaliado, segundo o mercado de fornecedores, pois os representantes de filme precisaram descrever em entrevista o procedimento adotado quando uma videolocadora cliente reclama de uma compra errônea realizada.

O relacionamento 18 de Gummesson (2005) encaixou-se na pesquisa a medida que foi verificada a incidência de clientes que estariam dispostos a recomendar a videolocadora para terceiros.

O relacionamento 7 fomentou a análise da relação entre o fornecedor e o cliente do cliente, segundo a percepção do fornecedor.

O relacionamento 10 cobriu uma particularidade do segmento porque há uma distribuidora de filmes que detém a concessão de grande parte das pastas, por isso foi positivo avaliar a relação das videolocadoras com o monopólio.

O relacionamento 20 ponderou sobre o direcionamento a que se propõe o gestor sobre procurar negociar com uma grande quantidade de fornecedores ou escolher profissionais-chave. De maneira a corroborar o R20, o relacionamento 21 refere-se ao envolvimento e à importância do conhecimento nas transações e, sob

este aspecto, verificou-se a percepção do gestor a respeito do conhecimento do fornecedor e vice-versa.

O relacionamento 27 refere-se ao marketing interno, contudo, neste trabalho este quesito foi avaliado pela regularidade da comunicação entre gestores e funcionários, bem como pela participação destes últimos nas decisões corporativas. O relacionamento 30 adequou-se sob este mesmo prisma porque todos os gestores das videolocadoras eram também proprietários das mesmas.

## 5.1 OPERACIONALIZAÇÃO E PROCESSOS DE RELACIONAMENTO

As descrições das formas de operacionalização de cada empresa discriminaram a ausência de formalizações no que tange às elaborações de marketing. Nenhuma das seis empresas componentes da amostra realiza Planejamento Estratégico, apenas 33,33% das videolocadoras já realizaram algum tipo de pesquisa junto a seus clientes e somente 16,7% foram implementadas depois de uma pesquisa de viabilidade.

Os gestores centralizam as decisões, todavia, os funcionários colaboram no sentido de se constituírem fonte de informações para o respaldo dos direcionamentos. Apesar dos empregados não serem consultados formalmente, as perspectivas dos mesmos acerca das percepções dos clientes são consideradas.

### *Relacionamento da Empresa com o Mercado de Clientes Externos*

As informações que corroboram as premissas do mercado de clientes externos encontram-se no item 4.8.

Nenhuma das empresas pesquisadas realiza segmentação de clientes, embora 100% delas comuniquem que informalmente tratam de maneira diferente o cliente antigo.

O sistema de informação disponibilizado mediante o software utilizado não é usufruído para elaborar promoções direcionadas, mas somente para projeção de compra de filmes. Esta informalidade, todavia, não prejudica significativamente a

afinidade entre as percepções dos clientes e dos gestores, tendo em vista que o índice de correlação encontrado foi de 0,8735 quando foram confrontadas as interpretações destes sujeitos quanto à classificação das promoções.

Para os gestores, o sucesso organizacional da videolocadora deve ser atribuído ao atendimento dos funcionários. Quanto ao atendimento a percepção dos funcionários e dos clientes apresenta uma paridade moderada. O coeficiente de correlação sobre este quesito entre os dois grupos de sujeitos é de 0,6653. É importante lembrar, contudo, que este resultado se deu porque os funcionários acreditam que o cliente classifica o atendimento de forma menos positiva do que realmente o consumidor demonstrou fazê-lo.

Quanto ao atendimento, também não se encontrou um índice de correlação tão forte, 0,7477, como se encontrou na análise dos demais quesitos quando se confrontou a percepção dos gestores e dos clientes. O resultado se deve a uma perspectiva mais baixa dos gestores acerca de como os clientes classificam o atendimento, portanto verificou-se que os clientes classificam melhor o atendimento do que imaginam os gestores.

A fidelidade dos locatários também ocasionou maior reconhecimento, pois do subgrupo de clientes que informou locar somente na vidolocadora em questão, 71,3% reconhecem que a empresa realiza ações voltadas para os clientes mais freqüentes. Os clientes que indicaram ter a videolocadora como primeira opção também reconhecem o esforço, 69,1% percebem as ações realizadas pela empresa que beneficiam os locatários mais freqüentes.

#### *Relacionamento da Empresa com o Mercado de Clientes Internos*

As videolocadoras foco do estudo não fazem reuniões regulares com seus funcionários, as informações disponibilizadas por eles é repassada aos gestores durante o horário de funcionamento da empresa, segundo dados relacionados nos itens 4.1 a 4.6. Embora nenhuma empresa da amostra ofereça capacitação para seus empregados, 66,7% dos gestores acreditam que o motivo que leva os clientes a optarem pela videolocadora é o serviço/ atendimento prestado.

As informações relacionadas no item 4.9 dimensionam os processos de relacionamento entre empresa e clientes internos e entre clientes internos e clientes externos. Quanto ao direcionamento da empresa para a atração ou para a manutenção de clientes, as percepções dos gestores e dos funcionários apresenta similaridade intensa. O coeficiente de correlação calculado foi de 0,9946.

A avaliação da autonomia dos funcionários também mostrou grande compatibilidade entre o que percebe o gestor e o que percebe o funcionário, pois o coeficiente de correlação entre o resultado das duas interpretações foi de 0,9820.

No que tange à satisfação do funcionário, os dois grupos repetiram a congruência, porém de forma pouco mais moderada, apresentando coeficiente de correlação 0,9167.

Ressalta-se que não verificou-se uma dependência entre a satisfação do funcionário e o elogio do chefe, pois dos empregados que indicaram estar muito satisfeitos, 33,33% indicaram que o chefe costuma elogiar sempre, 33,33% que o chefe elogia quase sempre e 33,33%, que o chefe elogia somente às vezes. Dos funcionários que indicaram estar satisfeitos, 28,6% relataram que o chefe elogia sempre, 14,3% indicaram que ele elogia quase sempre e 57,1% que ele elogia às vezes.

#### *Relacionamento da Empresa com o Mercado de Fornecedores*

A percepção dos gestores e dos fornecedores acerca do seu relacionamento demonstra significativa afinidade, de maneira que o coeficiente de correlação encontrado é de 0,9798, dados estes encontrados no item 4.10.

Atributos como confiança, segurança, qualidade do serviço e afinidade pessoal são citados para respaldar a classificação positiva dos fornecedores por parte dos gestores. Apenas 16,6% dos gestores articulam que o relacionamento com os fornecedores é regular, os demais o consideram ótimo. Destaca-se, porém, o fato de que 100% dos gestores consideram o relacionamento entre eles e os fornecedores próximo, opinião compartilhada por 66,67% dos fornecedores.

Apesar da maioria classificar positivamente a interação com os representantes, há ressalvas quanto a não observância do histórico do cliente

quando há restrições financeiras envolvidas na negociação, quanto a entrega tardia de filmes e quanto a concentração de boletos para pagamento. Estas falhas são atribuições das distribuidoras, todavia, destaca-se o fato de que o fornecedor de filmes, figurado pelo representante, é um profissional autônomo em 66,67% dos componentes da amostra.

Quanto ao estilo de negociação almejado pelos gestores há incongruência entre a percepção dos gestores e dos fornecedores. O coeficiente de correlação calculado para este quesito foi de 0,7746.

Os fornecedores estão divididos, 33,33% acreditam que os gestores preferem trabalhar com o maior número possível de fornecedores, 33,33% entendem que os gestores preferem trabalhar com profissionais-chave e 33,33% entendem que é um misto das duas alternativas.

Parcela significativa dos gestores, 66,67% comunicaram que privilegiam trabalhar com uma maior quantidade de fornecedores, somente 33,33% deles indicaram que preferem atuar com um número reduzido de fornecedores. A maior praticidade e o maior controle foram as justificativas dadas por este último subgrupo.

## 5.2 LEVANTAMENTO DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO

### *Mercado Externo*

Tal como foi dimensionado no item 4.7, apenas 33,33% das empresas da amostra apresentaram promoções exclusivas para o cliente mais freqüente. A Videolocadora 2 oferece desconto no preço da locação para os clientes que alcançaram uma quantidade definida de locações no mês anterior.

A Videolocadora 4 tem um esquema de reserva de filme que prioriza o cliente fiel e também uma premiação com pacote de locações para o cliente que locou mais no mês anterior. Esta empresa foi a única que demonstrou o reconhecimento do locatário freqüente não somente por desconto no preço ou pela extensão no prazo de locação, mas pela valorização deste por uma foto do cliente que mais locou no mês anterior no mural da videolocadora.

A Videolocadora 5 é a única componente da amostra que oferece sistema de acúmulo de bônus por entrega antecipada de filmes, o que potencializa a fidelização do cliente em função do benefício financeiro. Apenas a Videolocadora 4 tem a promoção da entrega antecipada de filmes para o recebimento imediato de locação de brinde.

A única empresa que não aplica sistema de reserva de filmes antecipada é a Videolocadora 1, ainda que reconheça que reserva o título para o mesmo dia. Todas as videolocadoras da amostra têm pacotes de créditos, sob as regras dos quais o cliente paga antecipadamente e recebe um desconto de 25% nas locações em média. A Videolocadora 6 ainda tem o desconto por pagamento antecipado locação por locação.

Todas as empresas têm promoções durante dias específicos na semana que oferecem as locações tanto de lançamentos, quanto de filmes acervo, por metade do preço cobrado nos finais de semana.

Observou-se que nenhuma empresa realiza pós-venda e a Gestora 4 foi a única que comentou a respeito da necessidade de demissão de clientes.

### *Mercado de Clientes Internos*

O índice de correlação entre a percepção dos gestores e dos funcionários a respeito da autonomia destes últimos indica que há similaridade acentuada entre as interpretações. O resultado de 0,9820 mostra a consonância que trabalham os dois grupos. Grande parcela dos empregados, 66.76%, entendem que têm autonomia para resolver questões corriqueiras da rotina da empresa.

Da mesma forma que a autonomia, o elogio do chefe influencia no posicionamento do funcionário. Quanto à incidência do elogio do chefe, 50% dos empregados indicam que o superior elogia às vezes, 33,3% sempre e 16,7% quase sempre.

### *Mercado de Fornecedores*

Para os fornecedores, os gestores não apresentam o conhecimento necessário para viabilizar uma compra adequada para o público da loja e, quando assim o têm é fruto do estímulo do representante de filmes.

Os gestores, todavia, defendem que realizam planejamento para a compra de filmes por meio de lista de títulos a serem adquiridos, de forma a facilitar a rotina do representante e o controle financeiro da videolocadora.

Para 66,7% dos gestores, o conhecimento demonstrado pelos representantes é adequado, para 16,65% não é possível avaliá-los como um conjunto, pois têm perfis divergentes e para 16,65% o conhecimento dos representantes é inadequado.

Os fornecedores ainda complementam que há sim uma comunicação do fornecedor com o cliente do cliente, pois a partir do momento que há a explanação do produto para o gestor este último se torna apto a divulgá-lo para seu público. A comunicação derivada do contato físico com o cliente do cliente e o oferecimento de material promocional diretamente para o consumidor também figuraram como justificativas para a afirmativa da comunicação do fornecedor com o locatário ou cliente final.

### **5.3 RELAÇÃO DAS AÇÕES IDENTIFICADAS COM A BASE TEÓRICA**

Privilegiou-se o discernimento das ações relatadas com ênfase ao cliente freqüente, tendo em vista que o marketing de relacionamento respalda-se na manutenção e fidelização do consumidor. Quanto ao cliente interno, vislumbrou-se o relacionamento entre funcionário e videolocadora. Para o mercado de fornecedores foram centradas as atenções para as ações destes para com os gestores e vice-versa.

O Quadro a seguir discrimina cada ação com o mercado no qual se insere, segundo Peck et al (1999).

<b>Mercado</b>	<b>Externo</b>	<b>De Clientes Internos</b>	<b>De Fornecedores</b>
<b>Ações</b>			
Desconto no preço da locação em função da quantidade locada pelo cliente no mês anterior	X		
Oferecimento de pacote de locações para o cliente que locou mais no mês anterior	X		
Homenagem simbólica com a foto do cliente que locou mais no mês anterior no mural	X		
Reserva prioritária para o cliente freqüente	X		
Bônus perante o acúmulo de entregas antecipadas	X		
Pacote de locações sob o esquema de crédito	X		
Planejamento da compra com lista de filmes			X
Responsabilidade compartilhada pela compra incorreta			X
Reconhecimento por meio do elogio do chefe		X	
Atribuição de autonomia		X	

Quadro 5.1: Ações Relativas a Cada Mercado.  
Fonte: Dados Primários, 2007.

O dimensionamento das ações, conforme o mercado, objetiva o enquadramento da pesquisa por meio do escopo do estudo.

### *Mercado Externo*

Segundo Peck et al (1999), o programa de marketing de relacionamento implica numa análise de mercado que contemple detalhes de cada membro do canal consumidor. Este pressuposto, todavia, não é realizado pelas videolocadoras que compuseram a amostra, pois nenhuma delas segmenta seus clientes, apesar de possuírem, por intermédio do software que utilizam, as informações adequadas para fazê-lo.

Para os autores a solidificação do marketing de relacionamento está na ênfase à relação duradoura e não somente na venda individual. Esta conduta pode ser observada nas videolocadoras foco do estudo, pois em todas há concomitantemente promoções de desconto no preço das locações durante a

semana, o que privilegia a venda individual, contudo, também em todas há os programas de pacote para pagamento antecipado e usufruto futuro, ação que reforça a construção de um relacionamento duradouro com o cliente.

Peck et al (1999) reforçam que a atenção acerca do serviço estreita o relacionamento entre empresa e mercado consumidor. Sob este prisma, um dos quesitos avaliados pelos clientes, o atendimento dos funcionários, obteve consideração positiva com 81,8% dos respondentes indicando-o como ótimo, 16,4% como bom e apenas 1,7% considerando-o como regular.

Gummesson (2005) pondera que o marketing de relacionamento não é uma negação da necessidade da empresa de atrair novos consumidores, porém, frisa que o escopo primordial desta corrente é a manutenção do cliente atual. A respeito desta perspectiva, 67,7% dos clientes informaram que reconhecem as ações direcionadas para o benefício dos locatários mais freqüentes.

O cruzamento do tempo em que o cliente é locatário da videolocadora com a percepção do mesmo acerca das ações para os clientes freqüentes indicou que 66,9% dos respondentes que são clientes há mais de um ano e meio reconhecem o esforço da empresa para beneficiar a assiduidade do locatário.

Peck et al(1999) estabelece, contudo, que dois pilares devem ser respeitados: a lucratividade da organização e a oferta de valor para o consumidor. Sob a luz deste enfoque, observa-se que nenhuma videolocadora componente da amostra faz segmentação de clientes e que algumas promoções, por mais que sejam focadas na fidelização do cliente, não são vinculadas ao histórico financeiro do locatário.

O subgrupo que tem maior incidência de não reconhecimento das ações realizadas pela videolocadora para o cliente freqüente constitui-se dos clientes que locam de 8 a 10 filmes por mês.

Kotler e Keller (2006) destacam a necessidade da empresa manter-se atualizada da percepção do cliente por meio de pesquisas. Esta conduta, todavia, não é realizada na videolocadoras componentes da amostra, apenas duas já realizaram algum tipo de pesquisa, porém sem regularidade.

### *Mercado de Clientes Internos*

Peck et al (1999) defendem que a empresa que norteia-se pelo marketing de relacionamento deve direcionar significativa atenção ao manejo do mercado interno. Esta premissa não é seguida pelas videolocadoras foco do estudo, pois nenhuma delas disponibiliza capacitação para seus funcionários, apesar da maioria do público classificar o atendimento prestado como ótimo.

Os autores ainda denotam que a satisfação dos funcionários é um pré-requisito para que se alcance a satisfação também do cliente. Sobre este aspecto, 83,3% dos empregados das videolocadoras se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos com a função que ocupam na empresa.

### *Mercado de Fornecedores*

O mercado de fornecedores, sob a premissa relacional, pressupõe o relacionamento entre empresa e fornecedor como a construção de um envolvimento duradouro. O estabelecimento de parcerias toma o espaço da busca exclusiva pelo menor preço. (PECK et al, 1999; GUMMESSON, 2005). A percepção dos fornecedores de filmes a este respeito indica que os gestores preferem negociar com um maior número de representantes em detrimento da formação de parcerias. A declaração dos gestores respalda esta percepção ao passo que somente 33,33% dos gestores indicaram que preferem trabalhar com um número reduzido de profissionais-chave.

## 5.4 IMPACTOS DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS

O impacto das ações realizadas para captação e fidelização do cliente podem ser analisadas perante o confronto da percepção dos gestores e dos clientes.

### *Empresa e Mercado Externo*

Pontuou-se a verificação da fidelidade sob a ótica dos gestores e dos clientes. Para o Gestor 1, não existe fidelidade calcada na exclusividade, na sua

opinião, o que interessa é que o cliente tenha a sua videolocadora como primeira escolha, opinião compartilhada pelo Gestor 6.

Frente ao discriminado como fidelidade pelos gestores 1 e 6, 88,3% dos respondentes encaixam-se no perfil de cliente fiel, pois indicaram que locam somente na empresa em questão ou a tem como primeira opção.

Para o Gestor 2, a fidelidade está relacionada à lucratividade do cliente, portanto, não implica em ter a sua videolocadora como prioridade de escolha, mas de apresentar regularidade e intensidade no número de locações. Para o Gestor 3, a fidelização enquadra-se na manutenção do cliente.

O resultado da pesquisa informou que 76,1% dos clientes que indicaram locar mais de dez filmes por mês já são locatários da empresa há mais de um ano e meio e 71,9% dos clientes que locam de oito a dez filmes por mês também são clientes há mais de um ano e meio. Frente ao abordado, estes dois grupos de clientes podem ser considerados fiéis, segundo as perspectivas dos Gestores 2 e 3.

A Gestora 4 engloba no conceito de fidelização a necessidade do cliente ser rentável e concomitantemente optar exclusivamente pela sua videolocadora. Para o Gestor 5, a fidelização é traçada perante a escolha única do cliente pela sua videolocadora, deixando este de alugar o filme caso o título não esteja disponível em sua empresa.

A exclusividade na utilização do serviço da videolocadora pelos clientes que locam mais de dez filmes por mês apresenta uma incidência de 25,9% e 28,7% dos clientes que locam de oito a dez filmes por mês são exclusivos. Desta forma, estes dois grupos se enquadram no argumento de fidelização dos Gestores 4 e 5.

Firma-se importante destacar que 99% dos respondentes afirmaram que recomendariam a videolocadora para amigos e parentes, o que denota o reconhecimento de uma forma geral das ações adotadas para beneficiar o cliente.

Para os gestores, os impactos referentes às ações para fidelização referem-se principalmente à manutenção do cliente, ao aumento da frequência do cliente na loja e não necessariamente à potencialização financeira. Esta perspectiva corrobora o fato de que o marketing de relacionamento foca as estratégias de

médio e longo prazo e não as soluções imediatas. A Gestora 4 ainda sustenta que uma das vantagens mais significativas é a divulgação da empresa em virtude da propaganda boca a boca.

#### *Mercado de Clientes Internos*

Quando questionados sobre o atendimento prestado pelo funcionário, os clientes indicaram que avaliam o atendimento como ótimo ou bom, apenas 1,7% dos respondentes informaram que consideram o atendimento regular.

O impacto das ações de relacionamento entre empresa e funcionários foi avaliado pelo grau de satisfação do empregado em relação ao cargo que exerce. Sobre este quesito, 83,3% dos funcionários indicaram que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a sua função, apenas 16,7% afirmaram que estão razoavelmente satisfeitos ou insatisfeitos.

#### *Empresa e Mercado Fornecedor*

Apesar dos gestores indicarem que planejam e fazem listas dos filmes a serem comprados, o que denota uma preocupação prévia no que tange a gastos e controle, os fornecedores afirmaram que os donos de videolocadora não possuem o conhecimento necessário para realizar compras adequadamente.

### 5.5 POSICIONAMENTO FINAL

As seis videolocadoras da amostra refletiram estreita homogeneidade quando foram comparados os resultados individuais com o resultado do somatório da pesquisa.

O segmento de videolocação demonstrou que, apesar de ter acesso às informações pertinentes para segmentar seus clientes, assim não o faz porque não utiliza os dados fornecidos pelo software para agrupar os locatários segundo critérios de lucratividade e retorno para a instituição.

O foco no relacionamento entre empresa e cliente está centrado no atendimento, apesar das empresas não disponibilizarem capacitação para seus

funcionários. Não evidenciou-se direcionamento para programas que alavanquem o relacionamento duradouro com grupos de clientes específicos.

O relacionamento entre empresa e funcionário se dá de maneira informal, tendo em vista que a comunicação é pessoal em função do tamanho das instituições foco do estudo e da proximidade existente no ambiente de trabalho. A maioria dos funcionários, apesar de não apresentar uma média salarial alta, considera-se satisfeito ou muito satisfeito com o cargo que exerce.

O relacionamento da empresa com os fornecedores apresenta algumas lacunas no que tange ao conhecimento disponibilizado pelos gestores, segundo os fornecedores. Tanto os gestores, quanto os fornecedores, consideram que a interação entre os dois grupos é próxima devido à confiança implícita.

Os impactos das ações implementadas pelas videolocadoras foco do estudo firmam-se na regularidade do cliente e não no aumento do número de locações.

## 5.6 CONTRIBUIÇÕES

O estudo trata de uma pesquisa que se compõe inédita porque vislumbra a importância do marketing de relacionamento não somente sob o prisma do mercado externo, mas dos seis mercados de Peck et al (1999). A análise de três mercados concomitantemente proporcionou à pesquisa uma abordagem sistêmica das imperfeições e dos êxitos das instituições.

A comunhão das perspectivas de Peck et al (1999) e de Gummesson (2005) resultou no enquadramento do confronto das percepções dos três grupos de sujeitos analisados nos tipos de relacionamento rotineiramente vividos pelas videolocadoras.

Para as empresas que compuseram a amostra foi entregue relatório referente à organização e o confronto dos resultados relativos à sua organização com a amostra geral. Sugestões para melhoria do relacionamento entre clientes e empresa, entre empresa e funcionários e entre empresa e fornecedores foram relacionadas no documento escrito.

## 5.7 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se a seguinte lista de tópicos para os que pretendem se aprofundar no tema marketing de relacionamento :

- Pesquisas ( qualitativas e quantitativas) que envolvam não somente os três mercados destacados nesta dissertação, mas também os demais mercados de referência, de recrutamento e de influência ;
- Pesquisas para confrontar o peso da satisfação do empregado para se alcançar a satisfação do consumidor ;
- Pesquisas de marketing de relacionamento em outros segmentos, como clínicas médicas, clínicas odontológicas, academias de ginástica .

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing: passo a passo serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed., 2002.

ANGELO, Cláudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2004.

ANDRADE, Wanda. **VSDA dá ênfase à preços e janelas de DVD**. 2000. Disponível em: [http://www1.uol.com.br/menuinterativo/internac\\_11.html](http://www1.uol.com.br/menuinterativo/internac_11.html) Acesso em: Mar, 2007.

ARAÚJO, Celso Fernandes. **A evolução do VHS para o DVD**. 2000. Disponível em: <http://cfaraujo.eng.br/dvd2.html> Acesso em: Mar, 2007.

BEJOU, D.; ENNEW, C. T.; PALMER, A. Trust, ethics and relationship satisfaction. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 16(4), p. 170-175, 1998.

BOWEN, D. E.; LAWER, E. E. The empowerment of service workers: what, why, how and when. **Sloan Management Review**, Spring, p.31-39, 1992.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clients**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRAWFORD, F.; MATHEWS, R. **O mito da excelência**. São Paulo: Editora Manole, 2002.

FOURNIER, Susan, DOBSCHA, Susan, MICK, David Glen. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**. V 76, n.1, p.42-48, Jan-Feb, 1998.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Editora Futura, 2001..

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26(2), p. 101-114, 1998.

HENNING-THURAU, T.; KLEE, A. The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. **Psychology & Marketing**, v.14, n.8, Dec, 1997.

JORNAL DO VÍDEO. **Mercado**. São Paulo, maio de 2006, p. 6.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Pearson Education, 1993.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços , marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1993.

MINAYO, Cecília de Souza (organizadora), DESLANDES, F.S., CRUZ NETO, O., GOMES, R. **Pesquisa social.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MCDONALD, Malcolm; CHRISTOPHER; Martin; KNOX, Simon; PAYNE, Adrian. **Cientes:** os verdadeiros donos da empresa. São Paulo: Editora Futura, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

NAVARRO, Luciana. **Videolocadoras perdem faturamento** – Correio Braziliense, 2006. Disponível em <http://www.mj.gov.br/combatepirataria/shownews> Acesso em: mar, 2007.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? **European Journal of Marketing**, v.34, número 7, 2000.

PECK, Helen, PAYNE, Adrian, CHRISTOPHER, Martin, CLARK, Moira. **Relationship marketing:** strategy and implementation. Butterworth Heinemann, 1999.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing:** conceitos e estratégias. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

RAVACHE, Guilherme. As locadoras vão sobreviver? **Revista Época.** São Paulo, maio de 2006, p. 58-59.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing:** uma visão brasileira. 9 ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

SABATINO, Luiz. **Fidelização:** a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing:** conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANDOVAL. Revista WMix, n.38, p.41, Dec 2006.

SEBRAE – **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas** – observatório SEBRAE, primeiro semestre de 2004. Disponível em: <http://dce.sebrae.com.br> . Acesso em: Jan, 2005.

SELNES, F.; HANSEN, H. The potential hazard of self-service in developing customer loyalty. **Journal of Service Research**, v.4,p.79-90, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 10 ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SHAW, R.; STONE, M. **Marketing com banco de dados**. São Paulo: Atlas, 1993.

STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil, MACHTYNGER, Liz. **Marketing de relacionamento com os clientes** . São Paulo: Editora Futura, 2002.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

TOLEDO, Geraldo L; OVALLE, Ivo I. **Estatística básica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TOLEDO, Marcos. **Locadora virtual leva e traz fitas de vídeo em domicílio**. 2001. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC> Acesso em: Mar, 2007.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

VIEIRA, Oceano. **Tudo que você gostaria de saber sobre DVD – Disco de Vídeo Digital**. 2002. Disponível em: <http://dvd.com.br/dvd> Acesso em: Jan, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

WULF, K. D.; ODEKERKEN-SCHRODER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships a cross-country and a cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v.65,p.33-50. Oct, 2001.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÉNDICE

---

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO CONSUMIDORES

### QUESTIONÁRIO (clientes externos)

Prezado(a) cliente:

Este questionário refere-se a uma pesquisa de orientação estritamente acadêmica, que objetiva identificar as ações de marketing de relacionamento implementadas pelas empresas do segmento de serviços de videolocação de Florianópolis para os mercados de clientes externos, internos e de fornecedores.

Agradece-se antecipadamente sua colaboração.

### QUESTÕES

#### 1. Você costuma locar filmes em quantas videolocadoras?

	Somente nesta.	1.1
	Em duas.	1.2
	Em três.	1.3
	Em quatro.	1.4
	Em mais de quatro.	1.4

#### 2. Quantos filmes você costuma locar por mês?

	Menos de um filme por mês.	2.1
	Só um filme.	2.2
	De dois a quatro filmes.	2.3
	De cinco a sete filmes.	2.4
	De oito a dez filmes.	2.5
	Mais de dez filmes.	2.6

#### 3. Há quanto tempo você é cliente desta videolocadora?

	Menos de seis meses.	3.1
	De 6 meses a 1 ano.	3.2
	De 1 ano e um dia a 1 ano e seis meses.	3.3
	Mais de 1 ano e seis meses.	3.4

**4. Quando você pensa em locar um filme, qual videolocadora é sua escolha?**

	Venho primeiro nesta videolocadora, se não tiver o filme que desejo procuro em outra.	4.1
	Loco somente nesta videolocadora e, se não tiver o filme que desejo, procuro outro título no acervo desta videolocadora que me interesse.	4.2
	Esta videolocadora é minha segunda opção, se não encontro o filme que desejo na outra videolocadora, venho procurar aqui.	4.3
	Esta videolocadora é minha terceira opção, se não encontro o filme que desejo nas duas outras videolocadoras que sou sócio(a), venho procurar aqui.	4.4
	Esta videolocadora é minha quarta opção, se não encontro o filme que desejo nas três outras videolocadoras que sou sócio(a), venho procurar aqui.	4.5
	Nenhuma das respostas anteriores. Justifique:..... .....	4.6

**5. Você considera que esta videolocadora valoriza sua fidelidade?**

	Sim.	5.1
	Não.	5.2

**6. Você tem conhecimento de algum instrumento ou procedimento desta videolocadora que beneficie os clientes mais freqüentes?**

	Sim.	6.1
	Não.	6.2

**7. Como você avalia o atendimento dos funcionários desta videolocadora?**

	Ótimo.	7.1
	Bom.	7.2
	Regular.	7.3
	Ruim.	7.4
	Péssimo.	7.5

**8. Os funcionários desta videolocadora lembram das suas preferências quando precisam recomendar um título?**

	Sempre.	8.1
	Quase sempre. .	8.2
	As vezes.	8.3
	Quase nunca.	8.4
	Nunca.	8.5

**9. Como você avalia as promoções e os pacotes desta videolocadora?**

Ótimos.	9.1
Bons.	9.2
Regulares.	9.3
Ruins.	9.4
Péssimos.	9.5

**10. Na sua opinião, qual é o principal objetivo desta videolocadora em relação a seus clientes? (Por favor, assinale somente UMA alternativa).**

Oferecer o menor preço.	10.1
Diferenciar-se pelo serviço/ atendimento.	10.2
Localizar-se adequadamente para ser acessível a um maior público.	10.3
Construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.	10.4
Atrair novos clientes.	10.5
Ter as melhores promoções para todos os clientes.	10.6
Oferecer o acervo de filmes com maior variedade e quantidade para sobressair-se em relação às concorrentes.	10.7
Ter uma disposição e uma organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.	10.8
Outro. Qual?.....	10.9

**11. Esta locadora já fez algum contato por email, por telefone ou por escrito de uma promoção que estivesse direcionada as suas necessidades como cliente?**

Sempre.	11.1
Mais de uma vez.	11.2
Uma vez.	11.3
Nunca.	11.4

**12. Você recomendaria esta videolocadora para amigos e/ou parentes?**

Sim.	12.1
Não.	12.2

**13. Alguma vez já reclamou de alguma situação que lhe deixou insatisfeito em relação a esta videolocadora?( Caso positivo, responda a próxima pergunta, caso negativo, pule para a questão 15).**

Sim.	13.1
Não.	13.2

**14. Quando ocorreu o problema, você soube a qual funcionário deveria recorrer?**

Sim.	14.1
Não.	14.2

**15. Você se sente a vontade para sugerir melhorias e criticar os serviços desta videolocadora?**

	Sempre.	15.1
	Quase sempre. .	15.2
	As vezes.	15.3
	Quase nunca.	15.4
	Nunca.	15.5

**16. Idade:**

	Até 14 anos.	16.1
	De 15 a 20 anos.	16.2
	De 21 a 25 anos.	16.3
	De 26 a 30 anos.	16.4
	De 31 a 35 anos.	16.5
	De 36 a 40 anos.	16.6
	Acima de 41 anos.	16.7

**17. Sexo:**

	Feminino.	17.1
	Masculino.	17.2

**18. Renda individual mensal:**

	Não tenho renda.	18.1
	Recebo mesada.	18.2
	Menos de R\$ 380,00.	18.3
	De R\$ 380,00 a R\$ 760,00.	18.4
	De R\$ 761,00 a R\$ 1.140,00.	18.5
	De R\$ 1.141,00 a R\$ 1.520,00.	18.6
	De R\$ 1.521,00 a R\$ 1.900,00.	18.7
	De R\$ 1.901,00 a R\$ 2.280,00.	18.8
	Mais do que R\$ 2.280,00.	18.9

**19. Grau de instrução:**

	Fundamental incompleto.	19.1
	Fundamental completo.	19.2
	Primeiro grau incompleto.	19.3
	Primeiro grau completo.	19.4
	Segundo grau incompleto.	19.5
	Segundo grau completo.	19.6
	Terceiro grau incompleto.	19.7
	Terceiro grau completo.	19.8
	Pós-Graduação ou mais.	19.9

## **APÊNDICE B – RELATÓRIO PRÉ-TESTE QUESTIONÁRIO PARA CONSUMIDORES**

### **Observações referentes ao pré-teste:**

#### **Questionário para consumidores:**

- Suprimir questão 3, pois não é relevante para cumprir nenhum objetivo de pesquisa;
- Questão 13, acrescentar uma alternativa com “Outro. Qual? ”;
- Reformular a questão 14. Trocar a palavra “comunicação” por “contato”;
- Orientar de maneira mais clara que a resposta da questão 18 depende necessariamente da resposta positiva da questão 17;
- Substituir a primeira alternativa da questão 20 por “De 10 a 14 anos”;
- Incluir alternativa “Terceiro grau completo”na questão 23. Erro de digitação.

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO CLIENTES INTERNOS

### QUESTIONÁRIO (clientes internos)

Prezado(a) funcionário:

Este questionário refere-se a uma pesquisa de orientação estritamente acadêmica, que objetiva identificar as ações de marketing de relacionamento implementadas pelas empresas do segmento de serviços de videolocação de Florianópolis para os mercados de clientes externos, internos e de fornecedores.

Não é preciso identificar-se.

Agradece-se antecipadamente sua colaboração.

### QUESTÕES

#### 1. A locadora realiza ações voltadas para:

	Conquista de novos clientes.	1.1
	Fidelização dos atuais clientes.	1.2
	As duas alternativas anteriores.	1.3
	Nenhuma das alternativas.	1.4

#### 2. Indique as ações realizadas por esta videolocadora que beneficiam os clientes que locam com maior frequência:

	Oferecimento de promoções e/ou descontos em preço.	2
	Oferecimento de brindes.	2
	Pacote progressivo de vantagens de prazo de entrega.	2
	Atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento.	2
	Identificação de gostos e preferências de gêneros de filmes.	2
	Disponibilização de comunicação direcionada às necessidades destes clientes.	2
	Outra (s). Qual (is)? ..... .....	2
	Nenhuma das ações acima mencionadas é implementada pela videolocadora.	2

#### 3. A locadora costuma realizar pesquisas para saber a opinião dos clientes? ( Caso a resposta seja “NUNCA”, pule para questão 5).

	Sempre.	3.1
	Quase sempre.	3.2
	As Vezes.	3.3
	Quase nunca.	3.4
	Nunca.	3.5

**4. A gerência informa a você o resultado destas pesquisas?**

	Sempre.	4.1
	Quase sempre.	4.2
	As Vezes.	4.3
	Quase nunca.	4.4
	Nunca.	4.5

**5. Como o cliente classifica o seu atendimento?**

	Ótimo.	5.1
	Bom.	5.2
	Regular.	5.3
	Ruim.	5.4
	Péssimo.	5.5

**6. Você tem a autonomia necessária para resolver eventuais problemas com os clientes?**

	Sim.	6.1
	Não.	6.2

**7. O seu chefe costuma elogiar os empregados que realizam tarefas que dão bons resultados para a videolocadora?**

	Sempre.	7.1
	Quase sempre.	7.2
	As Vezes.	7.3
	Quase nunca.	7.4
	Nunca.	7.5

**8. A videolocadora o(a) estimula a oferecer um tratamento diferente para os clientes que locam com maior frequência?**

	Sim.	8.1
	Não.	8.2

**9. A videolocadora costuma utilizar as informações do sistema (Vexxa) para direcionar promoções e pacotes aos atuais clientes?**

	Sempre.	9.1
	Quase sempre.	9.2
	As Vezes.	9.3
	Quase nunca.	9.4
	Nunca.	9.5

**10. Você atende de maneira diferente o cliente antigo?**

	Sim, trato melhor o cliente antigo.	10.1
	Sim, trato melhor o cliente novo.	10.2
	Não, trato ambos da mesma maneira.	10.3

**11. Qual o principal objetivo desta videolocadora? (Assinalar apenas UMA alternativa)**

	Oferecer o menor preço.	11.1
	Diferenciar-se pelo serviço/ atendimento.	11.2
	Localizar-se adequadamente.	11.3
	Construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.	11.4
	Ter um programa sólido de atração de novos clientes.	11.5
	Ter as melhores promoções para todos os clientes.	11.6
	Oferecer um acervo de filmes com grande variedade e quantidade.	11.7
	Oferecer um espaço bem organizado e fácil para encontrar os títulos desejados.	11.8
	Outro motivo. Qual? ..... ..... ..... .....	11.9

**12. Como você classifica o seu grau de satisfação em relação a função que exerce?**

	Muito satisfeito.	12.1
	Satisfeito.	12.2
	Razoavelmente satisfeito.	12.3
	Insatisfeito.	12.4
	Muito insatisfeito.	12.5

**13. Idade:**

	Até 20 anos.	13.1
	De 21 a 25 anos.	13.2
	De 26 a 30 anos.	13.3
	De 31 a 35 anos.	13.4
	De 36 a 40 anos.	13.5
	41 anos ou mais.	13.6

**14. Sexo:**

	Feminino.	14.1
	Masculino.	14.2

**15. Média salarial:**

	Menos de R\$ 380,00.	15.1
	De R\$ 380,00 a R\$ 760,00.	15.2
	De R\$ 761,00 a R\$ 1.140,00.	15.3
	De R\$ 1.141,00 a R\$ 1.520,00.	15.4
	De R\$ 1.521,00 a R\$ 1.900,00.	15.5
	De R\$ 1.901,00 a R\$ 2.280,00.	15.6
	Mais do que R\$ 2.280,00.	15.7

**16. Grau de instrução:**

	Primeiro grau incompleto.	16.1
	Primeiro grau completo.	16.2
	Segundo grau incompleto.	16.3
	Segundo grau completo.	16.4
	Terceiro grau incompleto.	16.5
	Terceiro grau completo.	16.6
	Pós-graduação ou mais.	16.7

**17. Tempo de trabalho nesta videolocadora:**

	Menos de seis meses.	17.1
	De seis meses a um ano.	17.2
	De um ano e um dia até um ano e meio.	17.3
	De um ano, seis meses e um dia até dois anos.	17.4
	Mais de dois anos.	17.5

## **APÊNDICE D – RELATÓRIO PRÉ-TESTE QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES INTERNOS**

### **Observações referentes ao pré-teste:**

#### **Questionário para clientes internos:**

- Especificar que na questão 2 o respondente pode colocar mais de uma alternativa;
- Incluir na alternativa 2.8 “nem qualquer outra ação” e trocar “implementada” por “realizada”;
- Prever o feminino para a questão 7 e questão 8;
- Trocar as alternativas das questões 3, 4, 6, 7, 8 e 9 por: ( ) Sempre; ( ) Quase sempre; ( ) As vezes; ( ) Nunca;
- Trocar na questão 8 a sentença que vem após clientes para “que locam com maior frequência”;
- Na questão 9 incluir na sentença depois de sistema “de informática (VEXXA)”;
- Na questão 10 substituir a sentença por “Assinale a alternativa que melhor descreva o seu atendimento em relação aos clientes”. Nesta mesma questão suprimir as palavras “Sim” e “Não” das alternativas;
- Fragmentar as alternativas da questão 15;
- Na questão 11 trocar a sentença por “qual o principal motivo que leva os clientes a optarem por esta videolocadora?” Especificar que nesta questão pode escolher apenas uma alternativa.

## APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES

Videolocadora:

Gestor da Videolocadora:

Data:

Qual o preço da locação do filme acervo e do filme lançamento?

Qual(is) critério(s) é (são) observado(s) para que haja um reajuste no preço dos filmes?

Quantos títulos há no acervo de filmes da videolocadora?

Quantos funcionários trabalham na videolocadora?

Quando esta locadora iniciou suas atividades?

Na sua avaliação, ocorreu algum tipo de transformação no mercado de videolocação entre a época da fundação da locadora e o momento atual? (Caso positivo, realizar a próxima pergunta. Caso negativo, pule a próxima questão).

Não.

Sim. Qual (is)?

Como é a estrutura organizacional da locadora? (Pedir organograma). (Caso tenha uma área de marketing definida, realize a próxima pergunta. Caso não tenha uma área de marketing definida, pule a próxima questão).

Como as áreas de Marketing e de Vendas estão estruturadas na videolocadora? (Tem alguém específico, ou setor, que cuida destes aspectos?)

Tem funcionário ou equipe específica para tratar desta área.

Não tem uma distinção definida desta área.

Como são definidas as políticas de vendas da videolocadora?

É uma decisão em conjunto. Quem participa?

São decisões tomadas estritamente pelo gestor. Baseadas em quais informações e de quais fontes?

Como são repassadas as políticas da área comercial, tais como o nível de maleabilidade para lidar com a extensão de prazos de entrega, a orientação para a criação de valor para o cliente, as promoções direcionadas, entre outras, para os funcionários da loja?

São realizadas reuniões entre a gerência e os funcionários da loja?

Não.

Sim. Com que frequência?

A locadora realiza ações mais voltadas para:

Conquista de novos clientes. (Se responder esta alternativa, pule as duas próximas perguntas)

Fidelização dos atuais clientes. (Se responder esta alternativa, realize a próxima pergunta)

As duas alternativas anteriores. (Se responder esta alternativa, realize a próxima pergunta)

Nenhuma das alternativas. (Se responder esta alternativa, pule as duas próximas perguntas)

A videolocadora tem alguma política voltada à retenção, manutenção, de clientes? ( Caso positivo, realize a próxima questão. Caso negativo, pule a próxima pergunta).

Não.

Sim. Qual (is)?

Na sua opinião, o cliente consegue perceber as ações realizadas pela videolocadora para fidelizar o consumidor?

Não.

Sim. Justifique.

De acordo com a sua percepção, qual o principal motivo que leva os clientes a optarem por continuar locando na sua videolocadora?

Capacitação dos funcionários para o atendimento.

O preço.

As melhores promoções e pacotes para todos os clientes.

A quantidade e a variedade do acervo de filmes.

A localização.

O estacionamento.

A existência de um programa sólido de atração de novos clientes.

O relacionamento construído entre empresa e cliente.

A disponibilização de um serviço melhor que as concorrentes.

Porque o espaço é bem organizado e é fácil de encontrar os títulos desejados.

Outro. Qual?.....

Indique as ações realizadas por esta videolocadora que beneficiam os clientes mais freqüentes:

- Oferecimento de promoções e/ou descontos em preço.
- Oferecimento de brindes.
- Pacote progressivo de vantagens de prazo de entrega.
- Atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento.
- Identificação de gostos e preferências de gêneros de filmes.
- Disponibilização de comunicação direcionada às necessidades destes clientes.
- Outra (s). Qual (is)?

.....  
 Nenhuma das ações acima mencionadas é implementada pela videolocadora.

De acordo com a sua percepção, qual o principal objetivo desta videolocadora em relação a seus clientes?

- Oferecer o menor preço.
- Diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- Localizar-se adequadamente para ser acessível a um maior público.
- Construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- Atrair novos clientes.
- Ter as melhores promoções para todos os clientes.
- Oferecer o acervo de filmes com maior variedade e quantidade para sobressair-se em relação às concorrentes.
- Ter uma disposição e uma organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

Como o cliente classifica o atendimento oferecido na videolocadora?

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

Como o cliente classifica as promoções e pacotes oferecidos pela videolocadora?

- Ótimos.
- Bons.
- Regulares.
- Ruins.
- Péssimos.

A videolocadora tem um Sistema de Informações sobre seus clientes? (Caso positivo, realize a próxima pergunta. Caso negativo, pule a próxima questão).

- Não.
- Sim. Qual a sua estrutura? Como é operacionalizado?

O Banco de Dados dos clientes é utilizado para a definição de ações promocionais?

- Não.
- Sim. De que maneira?

A videolocadora utiliza técnicas de segmentação de clientes?

- Não.
- Sim. De que maneira?

A videolocadora costuma se comunicar com o cliente de que maneira?

- Pessoalmente, quando o cliente vai até a locadora.
- Por telefone.
- Por email.
- Por carta.
- Outro. Qual?

Na ocorrência de insatisfação por parte de um cliente, como ele pode manifestar sua reclamação?

Os funcionários da videolocadora têm a autonomia necessária para resolver eventuais problemas dos clientes?

- Sim.
- Não.

Você costuma elogiar o funcionário que realiza tarefas que trazem bons resultados para a empresa?

- Sempre.
- Quase sempre.
- As vezes.
- Quase nunca.
- Nunca.

Você acredita que a videolocadora estimula os funcionários a oferecerem um tratamento diferenciado para os clientes mais freqüentes?

- Sim.
- Não.

Qual o grau de satisfação dos seus atuais funcionários em relação à função que exercem na videolocadora?

- Muito satisfeitos.
- Satisfeitos.
- Razoavelmente satisfeitos.
- Insatisfeitos.
- Muito insatisfeitos.

Na sua opinião, os clientes se sentem à vontade para sugerir melhorias ou criticar o serviço prestado pela videolocadora?

O que você acha do termo fidelização de clientes? O que ele significa para a videolocadora?

Na videolocadora existe alguma iniciativa ou programa para fidelização dos atuais clientes?

- Sim.
- Não. Existe alguma previsão para implementação?

Já foi feita alguma pesquisa por iniciativa da videolocadora junto a seus funcionários e clientes para colher informações sobre as relações empresa-cliente?

Atualmente fala-se muito em relacionamento com clientes, com o mercado. Qual é sua opinião sobre isto?

O que você entende por marketing de relacionamento?

Você acredita que a videolocadora efetua ações voltadas ao marketing de relacionamento junto a seus clientes externos?

- Sim. Qual (is)?
- Não. Existe alguma previsão para implementação?

Qual peso você atribui ao atendimento dos atendentes para que se consolide um relacionamento duradouro entre a videolocadora e os clientes externos?

- Muito importante.
- Importante.
- Indiferente.
- Pouco relevante.
- Totalmente dispensável.

Justifique:

Você acredita que há relação entre a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente?

- Sim. Por que?
- Não. Por que?

### **Relacionamento Empresa e Fornecedores**

Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?

- Próximo.
- Distante?

Justifique:

Você alguma vez já teve que acionar algum fornecedor de filme para resolver o problema de algum cliente insatisfeito?

- Não.
- Sim. Qual foi o procedimento da locadora e do fornecedor?

Você considera os argumentos do representante quando está avaliando a comprar ou não um título?

- Não.
- Sim. Qual o peso da recomendação do fornecedor?

Como você avalia o relacionamento entre as videolocadoras e os representantes de filmes?

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

Como você avalia o fato da WMix deter grande parte das concessões das pastas de filmes?

Negativo.

Positivo.

Justifique:

Como você classifica as relações entre a WMIX e as locadoras?

Negativas.

Positivas.

Justifique:

Como você avalia o conhecimento disponibilizado pelos fornecedores de filmes em relação ao mercado e em relação aos filmes?

Muito adequado.

Adequado.

Indiferente.

Inadequado.

Muito inadequado.

Justifique:

## APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM FORNECEDORES

Fornecedor:

Data:

Como você avalia o relacionamento das videolocadoras com você, que é um fornecedor de filmes?

- Próximo.
- Distante.

Justifique

Na sua opinião os gestores das videolocadoras priorizam:

- A negociação com diversos fornecedores.
- A parceria com alguns profissionais-chave.

A questão primordial nas negociações com os gestores das videolocadoras é:

- Preço.
- Qualidade no serviço.
- Outra. Qual?

Como você classifica o relacionamento entre você, fornecedor de filmes, e o gestor das videolocadoras?

- Próximo.
- Distante?

Alguma vez já teve que resolver algum problema de uma videolocadora em função da insatisfação de um cliente desta locadora?

- Não.
- Sim. Qual foi o procedimento adotado?

Quais critérios você utiliza para recomendar a compra do título e da quantidade de cópias por uma determinada locadora?

- Os objetivos de venda determinados pela WMix.
- O porte da videolocadora.
- As preferências do público da videolocadora.
- O preço da cópia.
- O projeto de mídia do filme.
- Outro(s). Qual (is)?

Acredita que com o seu trabalho consiga estabelecer uma comunicação também com o cliente do cliente?

- Não.
- Sim.

Justifique:

De acordo com a sua percepção, o fato da WMix deter a concessão de grande parte das pastas há alguma influência na negociação com as locadoras?

- Não.
- Sim. Como?

Quando uma videolocadora realiza uma compra errada e tem prejuízo em virtude da recomendação do fornecedor de filmes, qual a política de tratamento em relação ao cliente insatisfeito defendida pela WMix?

- Nada, pois a compra dos filmes é responsabilidade exclusiva da videolocadora.
- Procura meios de auxiliar o cliente a minimizar os prejuízos. Como?

Na sua percepção, as locadoras assumem mais o papel de:

- Parceiras ativas da distribuidora para a qual você trabalha.
- Receptoras passivas de materiais.

Justifique:

Os gestores das locadoras oferecem as informações necessárias para que o fornecedor de filmes consiga adequar o pedido de filmes à realidade da videolocadora?

- Sim.
- Não. O que falta?

## APÊNDICE G – ENTREVISTAS TRANSCRITAS

Videolocadora 1

Gestor da Videolocadora 1

Data: 10/06/2007.

**Qual o preço da locação do filme acervo e do filme lançamento e quais são os critérios observados para que sejam reajustados?**

O filme acervo é R\$4,50 e o lançamento é R\$6,00. Os preços dos filmes são reajustados pela compra, se aumentam de preço, aumenta também o preço da locação, depende do preço que a gente compra da distribuidora.

**Quantos títulos há no acervo de filmes da videolocadora?**

5.500 títulos.

**Quantos funcionários trabalham na videolocadora?**

Quatro, mas tem um que tu não vás conseguir falar agora porque está de férias.

**Quando esta locadora iniciou suas atividades?**

Começou assim, eu era funcionário, aí ele (o antigo proprietário) começou a vender, ele tinha dez locadoras, aí a gente comprou essa em 1995. Depois a gente foi comprando mais e agora a gente tem três locadoras.

**Quando você estava prestes a comprar a primeira videolocadora, você chegou a fazer alguma pesquisa de mercado para saber da viabilidade do empreendimento?**

Como eu era funcionário, eu já sabia como funcionava, por isso não precisei fazer pesquisa nenhuma.

**Na sua avaliação, ocorreu algum tipo de transformação no mercado de videolocação entre a época da fundação da locadora e o momento atual?**

Sim, para começar isso daqui, né!? (Indicação da mídia DVD). Não tinha, era só VHS. Agora já está vindo outra mídia aí, vai ser Blue Ray. Eu acho que as videolocadoras estão com os dias contados, por isso eu pretendo mudar de ramo. O supermercado não deixa a gente colocar um monte de tipo de negócio, por isso trabalhar aqui é difícil.

**Como é a estrutura organizacional da locadora?**

Eu compro os filmes e a minha irmã paga, ela é responsável pelo financeiro. Nós dois gerenciamos estas duas áreas e o meu irmão gerencia a loja da cidade X. Para elaborar as promoções e ações que devem ser feitas nas locadoras, nós nos reunimos com os outros (familiares que são funcionários) e discutimos.

**Tem algum funcionário ou setor responsável pelas ações Marketing e de Vendas da videolocadora?**

A gente não tem nenhuma divisão. Eu e minha irmã fazemos tudo.

**A videolocadora realiza Planejamento Estratégico?**

A gente planeja sim o que tem que ser feito.

**É um planejamento formal?**

Não, a gente conversa e faz.

**Em que são baseadas as decisões que vocês precisam tomar?**

É uma decisão em conjunto. Todos participam, os funcionários, que também são da família.

**Como são repassadas as políticas da área comercial, tais como o nível de maleabilidade para lidar com a extensão de prazos de entrega, a orientação para a criação de valor para o cliente, as promoções direcionadas, entre outras, para os funcionários da loja?**

Por reunião, geralmente a gente faz uma por mês. Tem também este quadro explicativo que fica em todas as lojas. Quando tem alteração, a gente muda as informações no quadro, assim o cliente fica sabendo e os funcionários também.

**Você acredita que a sua videolocadora realiza mais ações voltadas para a conquista de novos clientes ou para a manutenção dos atuais?**

As duas.

**A videolocadora diferencia o tratamento para os clientes mais freqüentes?**

O cara que loca com maior freqüência tem um prazo maior, no eventual que ele atrase, a gente perdoa.

**Quais são os impactos das ações promocionais que a videolocadora implementa?**

Pois agora, nas promoções que diminuem o preço da locação a gente vê que aumenta o volume de locações, mas o faturamento fica igual porque o valor arrecadado é dividido por mais locações. O que interessa nesses casos é que o cliente venha na loja, aí é o que é mais importante.

**Vocês oferecem também o pacote de videolocação, qual o impacto desta promoção especificamente?**

Fica na mesma, o cliente continua locando o mesmo, mas a vantagem é que passa a locar mais aqui porque já pagou pelas locações e pagou mais barato.

**Na sua opinião, o cliente consegue perceber as ações realizadas pela videolocadora para fidelizar o consumidor?**

Sim. Sabe o que acontece?! Tu acabas criando um vínculo com o cliente, vira amigo... Vai pescar junto, vai comer churrasco.

**Você realiza alguma ação de pós-venda na videolocadora?**

Como assim?

**Você se comunica de alguma forma com o cliente depois de ele ter alugado filme na sua videolocadora?**

Não.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal objetivo desta videolocadora em relação a seus clientes?**

- Oferecer o menor preço.
- Diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- Localizar-se adequadamente para ser acessível a um maior público.
- Construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- Atrair novos clientes.
- Ter as melhores promoções para todos os clientes.
- Oferecer o acervo de filmes com maior variedade e quantidade para sobressair-se em relação às concorrentes.
- Ter uma disposição e uma organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

**Indique as ações realizadas por esta videolocadora que beneficiam os clientes mais freqüentes:**

- Oferecimento de promoções e/ou descontos em preço.
- Oferecimento de brindes.
- Pacote progressivo de vantagens de prazo de entrega.
- Atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento.
- Identificação de gostos e preferências de gêneros de filmes.
- Disponibilização de comunicação direcionada às necessidades destes clientes.
- Outra (s). Qual (is)?

**De acordo com a sua percepção, qual o principal motivo que leva os cliente a optarem pela sua videolocadora?**

- O oferecimento do menor preço.
- O fato da locadora diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- A localização adequada.
- O fato da locadora buscar construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- O fato da locadora procurar atrair novos clientes.
- O oferecimento das melhores promoções para todos os clientes.
- A disponibilização de um acervo de filmes com maior variedade e quantidade que se sobressai em relação às concorrentes.
- A disposição e a organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

**Na sua opinião, como o cliente classifica o atendimento oferecido na videolocadora?**

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

**Comentário:** O meu atendimento é uma coisa, do funcionário é outra. Eles têm preguiça de fazer cadastro e por isso dificultam para que o cara consiga se cadastrar. Tanto que na semana passada a gente conversou com todo mundo porque esta loja estagnou na abertura de novos clientes. Enquanto nas outras se faz dez cadastros por semana, aqui se faz dois.

**Como o cliente classifica as promoções e pacotes oferecidos pela videolocadora?**

- Ótimos.
- Bons.
- Regulares.
- Ruins.
- Péssimos.

**A videolocadora tem um Sistema de Informações sobre seus clientes?**

Sim.

**Como ele é operacionalizado? Vocês identificam os clientes que locam mais e quais suas preferências?**

Não usamos o sistema para identificar os clientes que locam mais, nem suas preferências. Quando eu te falo que o cliente mais freqüente tem um tratamento diferente é porque já nos habituamos a ele, já conhecemos. Acontece de uma maneira informal.

**A videolocadora tem grupos de clientes que trata de uma maneira diferente e que tem ações direcionadas às necessidades destes grupos?**

Não, todo cliente é tratado igual.

**O Banco de Dados dos clientes é utilizado para a definição de ações promocionais?**

Não. Os filmes que saem mais a gente já sabe, é comédia e pancadaria.

**A videolocadora costuma se comunicar com o cliente de que maneira?**

Por telefone, quando o cliente faz reserva de filme, a gente liga avisando que chegou. Por email, para passar os lançamentos que chegaram, mas isso não é comigo, eu não entendo nada disso. E por carta, para os clientes que estão devendo.

**A videolocadora faz alguma ação de pós-venda?**

Como assim?

**Vocês costumam se comunicar com o cliente depois de ele ter utilizado o serviço?**

A gente só fala de novo com ele quando ele vem locar outra vez.

**Vocês costumam reservar filme(s) para os clientes?**

Não, nós não temos esquema de reserva. Só se um cliente vem na loja e não encontra o filme, nós podemos ligar para ele a hora que o filme voltar no mesmo dia.

**Nessa reserva, tem preferência o cliente mais antigo ou a reserva ocorre para quem pede primeiro, não interessando se costuma locar na loja ou não?**

O que interessa é a ordem de chegada, não se o cliente é mais antigo, ou se loca mais aqui. E tem uma coisa, se o filme chegou e alguém na loja viu, a preferência é de quem está aqui na hora, mas o cliente que pede para avisar quando um filme chegar já sabe disso.

**Na ocorrência de insatisfação por parte de um cliente, como ele pode manifestar sua reclamação?**

Eles ligam diretamente para mim e eu resolvo o problema na hora. Estão sempre chateando, tem sempre alguém ligando, se não é cliente de uma loja, é de outra.

**Os funcionários da videolocadora têm a autonomia necessária para resolver eventuais problemas dos clientes?**

Não. O ideal é passar para mim, mas dependendo do cliente, se for um cara que já está com a gente desde o início, já tem mais de 5.000 locações, não precisa nem ligar.

**Quais critérios devem ser observados para que um cliente se cadastre?**

Só trazer CPF, identidade, comprovante de residência e não ter ficha no SPC.

**A videolocadora oferece capacitação ou treinamento para os funcionários?**

Sim, a gente sempre conversa como que tem que ser feito o atendimento.

**Vocês alguma vez já pagaram algum curso para os funcionários?**

Não, nunca.

**Você costuma elogiar o funcionário que realiza tarefas que trazem bons resultados para a empresa?**

Eu não elogio, mas o cliente sim. Elogia e reclama quando é necessário.

**Você acredita que a videolocadora estimula os funcionários a oferecerem um tratamento diferenciado para os clientes mais freqüentes?**

Sim.

**Como?**

Como eu te falei, a partir do momento que a gente vira amigo do cliente, cria um vínculo diferente.

**Qual o grau de satisfação dos seus atuais funcionários em relação à função que exercem na videolocadora?**

Depende do funcionário. Alguns vão estar satisfeitos, outros insatisfeitos. Depende da pessoa.

**Na sua opinião, os clientes se sentem à vontade para sugerir melhorias ou criticar o serviço prestado pela videolocadora?**

Sim, sempre.

**O que você acha do termo fidelização de clientes? O que ele significa para a videolocadora?**

Não existe o cliente que só loca aqui. Eles têm ficha em outras videolocadoras. Já é bom demais quando eles vêm aqui primeiro. Os clientes daqui não são clientes da videolocadora, são clientes do supermercado.

**Na videolocadora existe alguma iniciativa ou programa para fidelização dos atuais clientes?**

A gente não tem muito tempo para se preocupar com isso.

**Já foi feita alguma pesquisa por iniciativa da videolocadora junto a seus funcionários e clientes para colher informações sobre as relações empresa-cliente?**

Não, nunca.

**Atualmente fala-se muito em relacionamento com clientes, com o mercado. Qual é sua opinião sobre isto?**

O que eu posso te responder a respeito? O cliente é a alma do negócio, sem ele a gente não existe.

**O que você entende por marketing de relacionamento?**

Não sei o que é.

**Qual peso você atribui ao atendimento dos atendentes para que se consolide um relacionamento duradouro entre a videolocadora e os clientes externos?**

Muito importante.

Importante.

Indiferente.

Pouco relevante.

Totalmente dispensável.

**Comentário:** O atendimento é 100% responsável pelo sucesso ou não de uma videolocadora.

**Você acredita que há relação entre a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente?**

Sim porque o funcionário insatisfeito vai tratar o cliente mal.

**Relacionamento entre Empresa e Fornecedores:**

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

Próximo.

Distante?

**Comentário:** Eles já me conhecem, já sabem como funciona.

**Você alguma vez já teve que acionar algum fornecedor de filme para resolver o problema de algum cliente insatisfeito?**

Sim.

**Qual foi o procedimento da locadora e do fornecedor?**

O fornecedor resolveu prontamente e a gente passou a solução, também no mesmo dia, para o cliente.

**Você considera os argumentos do representante quando está avaliando a comprar ou não um título?**

Sim.

**Qual o peso da recomendação do fornecedor?**

Eu considero, mas isso tem um limite porque quando eles (os fornecedores de filmes) vêm aqui, eu já tenho uma lista do que eu vou comprar. Eu exijo a mídia de serviço. Vejo o filme, ou partes dele, e decido se é bom ou não para a locadora.

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Péssimo

**Como você avalia o fato da WMix deter grande parte das concessões das pastas de filmes?**

Eu acho ruim porque é monopólio, estão monopolizando no Brasil.

**Como você classifica as relações entre a WMix e as locadoras?**

Apesar de ser monopólio, o pessoal que atende aqui é gente fina, mas no geral eles não vêem o histórico do cliente. Nós compramos para todas as locadoras de 12 a 13 mil reais, mas se a gente atrasa 1 dia, o filme que é lançamento já não chega.

**Em relação a compra de filmes, você prioriza :**

Ter distribuidoras parceiras e restringir a compra a estas parceiras.

Comprar de um maior número possível de representantes.

**Comentário:** Eu compro de todo mundo que eu posso porque todo mundo precisa vender, né?! Se eu comprar de um só tudo, eu vou estar dando poder só para esse.

**Como você avalia o conhecimento disponibilizado pelos fornecedores de filmes em relação ao mercado e em relação aos filmes?**

Muito adequado.

Adequado.

Indiferente.

Inadequado.

( ) Muito inadequado.

**Comentário:** Seria melhor se eles conhecessem melhor os filmes. Alguns até conhecem, mas outros só querem vender o que precisam.

## **Videolocadora 2**

### **Gestor da Videolocadora 2**

**Data: 12/06/2007.**

#### **Qual o preço da locação do filme acervo e do filme lançamento?**

Acervo R\$3,50 e lançamento R\$4,50.

#### **Qual(is) critério(s) é (são) observado(s) para que haja um reajuste no preço dos filmes?**

A cada ano de funcionamento, a gente aumentava R\$0,50. No ano passado, a gente já não aumentou porque já estava R\$1,00 mais caro do que o resto da cidade. A gente nunca diminuiu o preço em função do preço dos outros. O que acontece é que nós somos sempre os primeiros a aumentar.

#### **Quantos títulos há no acervo de filmes da videolocadora?**

4.000 cópias.

#### **Quantos funcionários trabalham na videolocadora?**

Dois.

#### **Quando esta locadora iniciou suas atividades?**

6 de novembro de 1999.

#### **Antes de vocês montarem a videolocadora realizaram pesquisa de mercado para ver a viabilidade?**

Não, a gente só viu tudo que tinha que gastar.

**Na sua avaliação, ocorreu algum tipo de transformação no mercado de videolocação entre a época da fundação da locadora e o momento atual?** Sim. A transformação do VHS para o DVD. A melhor época foi quando teve essa mudança. Todo mundo comprando aparelho de DVD. A mudança para a nova mídia vai ser positiva porque além de melhorar o mercado, os aparelhos de Blue Ray vão tocar também os DVDs, então a gente não vai ter perda.

#### **Como é a estrutura organizacional da locadora?**

Somos dois gerentes e os funcionários.

#### **Como são definidas as políticas de vendas da videolocadora?**

São decisões tomadas por mim e pelo outro gestor, mas sempre escutamos o que os funcionários têm a nos dizer. Têm bastante coisa que os funcionários dão dica e nós mudamos um pouquinho e reelaboramos.

**Como são repassadas as políticas da área comercial, tais como o nível de maleabilidade para lidar com a extensão de prazos de entrega, a orientação para a criação de valor para o cliente, as promoções direcionadas, entre outras, para os funcionários da loja?**

Através de reuniões.

#### **Estas reuniões obedecem alguma frequência?**

Não, nós só fazemos quando tem alguma coisa para passar para eles. É uma coisa informal sabe?! A gente conversa aqui na locadora.

#### **Vocês oferecem capacitação para os funcionários?**

A gente já deu palestra sobre como nós queremos que seja o atendimento, mas foi esporádico, não tem uma regularidade.

#### **A locadora realiza ações voltadas mais para a conquista ou para a manutenção dos clientes?**

As duas.

#### **A videolocadora tem alguma política voltada à retenção, manutenção, de clientes?**

Sim, temos o desconto progressivo. Quanto mais um cliente loca em um mês, maior desconto terá nas locações do mês seguinte. Isso é para incentivar a locar cada vez mais, para que mais desconto o cliente tenha. Além disso ainda tem a promoção dos dias de semana com locação por metade do preço e o pacote de locações que é o pagamento antecipado para a compra de créditos.

#### **Na sua opinião, o cliente consegue perceber as ações realizadas pela videolocadora para fidelizar o consumidor?**

Sim. A primeira vez que o cliente ganha esse desconto em função das locações do mês anterior já passa a controlar quantas locações está fazendo no mês atual para ganhar mais desconto no próximo mês. De repente se está faltando três, quatro filmes para completar a quantidade de locações para o desconto, o cliente já loca estes filmes de uma só vez para garantir o desconto no mês seguinte. Os clientes que entram nesse ritmo, mantêm a regularidade nas locações. Agora a gente tem também o pacote que o cliente paga uma quantia x por mês e pode ficar em casa sempre com três filmes, ele pode locar três filmes por dia ou simplesmente ficar com três filmes durante um mês inteiro. Claro que ele paga mais barato, mas para a gente é bom porque é um valor antecipado que a gente recebe.

**Em termos de resultado, qual o impacto das promoções que visam fidelizar o cliente?**

O impacto dos clientes é sempre bem positivo, a gente procura sempre colocar promoções novas para chamar a atenção. A promoção do desconto progressivo não faz com que o cliente passe a locar mais, ele mantém uma regularidade para não perder o desconto. Alguns clientes passam a locar um pouco mais para atingir o desconto, aí sim aumenta um pouco o volume de locações. A gente tem também a promoção do pagamento antecipado que ganha uma locação de brinde, aí com essa eu acho que teve um aumento de uns 30% na locação.

**Vocês aplicam alguma ação de pós-venda?**

Não, mas quando ele devolve o filme a gente sempre pergunta se gostou.

**E quando o cliente diz que não gostou do filme?**

Bom, aí a gente fica mais atento para não indicar mais aquele tipo de filme para aquela pessoa.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal motivo que leva os clientes a optarem por continuar locando na sua videolocadora?**

- Capacitação dos funcionários para o atendimento.
- O preço.
- As melhores promoções e pacotes para todos os clientes.
- A quantidade e a variedade do acervo de filmes.
- A localização.
- O estacionamento.
- A existência de um programa sólido de atração de novos clientes.
- O relacionamento construído entre empresa e cliente.
- A disponibilização de um serviço melhor que as concorrentes.
- Porque o espaço é bem organizado e é fácil de encontrar os títulos desejados.
- Outro. Qual?.....

**Indique as ações realizadas por esta videolocadora que beneficiam os clientes mais freqüentes:**

- Oferecimento de promoções e/ou descontos em preço.
- Oferecimento de brindes.
- Pacote progressivo de vantagens de prazo de entrega.
- Atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento.
- Identificação de gostos e preferências de gêneros de filmes.
- Disponibilização de comunicação direcionada às necessidades destes clientes.
- Outra (s). Qual (is)?
- Nenhuma das ações acima mencionadas é implementada pela videolocadora.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal objetivo desta videolocadora em relação a seus clientes?**

- Oferecer o menor preço.
- Diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- Localizar-se adequadamente para ser acessível a um maior público.
- Construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- Atrair novos clientes.
- Ter as melhores promoções para todos os clientes.
- Oferecer o acervo de filmes com maior variedade e quantidade para sobressair-se em relação às concorrentes.
- Ter uma disposição e uma organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

**Como o cliente classifica o atendimento oferecido na videolocadora?**

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

**Comentário:** Eu acho que ótimo, pelo menos ninguém reclama.

**Como o cliente classifica as promoções e pacotes oferecidos pela videolocadora?**

- Ótimos.
- Bons.
- Regulares.
- Ruins.
- Péssimos.

**A videolocadora tem um Sistema de Informações sobre seus clientes?**

Sim. Todo mês se olha a quantidade de clientes que visitou a loja, quantas locações saíram, em média para cada cliente. Isso possibilita que a gente faça projeções até mesmo para as compras de filmes.

**O Banco de Dados dos clientes é utilizado para a definição de ações promocionais?**

Não.

**A videolocadora utiliza técnicas de segmentação de clientes?**

Não entendi.

**A videolocadora costuma agrupar os clientes conforme o comportamento de compra para direcionar as promoções para as necessidades específicas dos grupos?**

Não, não, isso a gente não faz.

**A videolocadora costuma se comunicar com o cliente de que maneira?**

A gente se comunica por telefone, em casos de reserva, e por email para passar as sugestões do mês.

**Vocês costumam se comunicar com o cliente depois de ele ter utilizado o serviço, realizar ações de pós-venda?**

Não de forma direta, a gente até manda, como eu te falei, mensagem por email informando os filmes que chegaram de lançamento, mas isso vai não necessariamente para quem veio locar, vai para todo mundo que quer receber.

**Como funciona a reserva de vocês?**

O cliente liga ou vem aqui e reserva o filme para um determinado dia que ele queira assistir.

**Vocês dão prioridade na reserva para os clientes mais antigo?**

Nós fazemos reserva por telefone e essa reserva é por ordem de chegada, não interessando se o cliente é antigo ou novo.

**Na ocorrência de insatisfação por parte de um cliente, como ele pode manifestar sua reclamação?**

Diretamente com a gente. Com os proprietários ou com os funcionários. Resolvemos o problema na hora, dentro do possível.

**Os funcionários da videolocadora têm a autonomia necessária para resolver eventuais problemas dos clientes?**

Sim, mas têm casos e casos. Quando eles têm dúvida, me ligam.

**Você costuma elogiar o funcionário que realiza tarefas que trazem bons resultados para a empresa?**

Quase sempre.

**Você acredita que a videolocadora estimula os funcionários a oferecerem um tratamento diferenciado para os clientes mais freqüentes?**

Não, mas com os clientes mais freqüentes o próprio funcionário acaba criando uma amizade.

**Qual o grau de satisfação dos seus atuais funcionários em relação à função que exercem na videolocadora?**

- Muito satisfeitos.
- Satisfeitos.
- Razoavelmente satisfeitos.
- Insatisfeitos.
- Muito insatisfeitos.

**Na sua opinião, os clientes se sentem à vontade para sugerir melhorias ou criticar o serviço prestado pela videolocadora?**

Sim. Quando a gente faz uma promoção diferente, eles elogiam e quando alguma coisa não vai bem, dão uns toquezinhos. A proximidade é bem boa.

**O que você acha do termo fidelização de clientes? O que ele significa para a videolocadora?**

Cliente fiel é aquele que está sempre locando, não importando se loca também em outras videolocadoras.

**Na videolocadora existe alguma iniciativa ou programa para fidelização dos atuais clientes?**

Sim, os esquemas dos pacotes e dos descontos por locações feitas no mês anterior.

**Já foi feita alguma pesquisa por iniciativa da videolocadora junto a seus funcionários e clientes para colher informações sobre as relações empresa-cliente?**

Já, faz três anos, mas até hoje a gente não analisou os resultados.

**Atualmente fala-se muito em relacionamento com clientes, com o mercado. Qual é sua opinião sobre isto?**

É muito importante nutrir uma boa relação com o cliente e com os outros donos de locadora. Já tentamos formar um núcleo, uma cooperativa, mas não deu certo.

**O que você entende por marketing de relacionamento?**

Bem é a divulgação em jornais e pela televisão. Há algum tempo colocamos propaganda na RBS e foi muito bem recebida. Não teve muito retorno em termos de locação, mas tornou a locadora bem conhecida.

**Qual peso você atribui ao atendimento dos atendentes para que se consolide um relacionamento duradouro entre a videolocadora e os clientes externos?**

Sem dúvida é muito importante porque os funcionários são a cara da locadora.

**Você acredita que há relação entre a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente?**

Sim. Se o funcionário está satisfeito, tudo melhora, o humor é outro.

## Relacionamento Empresa e Fornecedores.

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

- Próximo.  
 Distante?

**Comentário:** A gente tem liberdade de falar. Tem uma lista do que a gente precisa comprar, mas as recomendações são levadas em conta.

**Você alguma vez já teve que acionar algum fornecedor de filme para resolver o problema de algum cliente insatisfeito?**

Sim. A reclamação foi feita no mesmo dia para o fornecedor e o distribuidor resolveu o problema no mesmo dia também.

**Você considera os argumentos do representante quando está avaliando comprar ou não um título?**

Sim.

**Qual o peso da recomendação do fornecedor?**

Quando o representante diz que a gente precisa ter um filme que não estava na nossa programação para comprar, levamos em consideração, mas compramos apenas uma cópia para cada locadora.

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

- Ótimo  
 Bom  
 Regular  
 Ruim  
 Péssimo

**Como você avalia o fato da WMix deter grande parte das concessões das pastas de filmes?**

- Negativo.  
 Positivo.

**Comentário:** Não tem concorrência e acumulam o faturamento para apenas um dia, o que complica o pagamento.

**Como você classifica as relações entre a WMix e as locadoras?**

- Negativas.  
 Positivas.

**Comentário:** A gente tem livre acesso.

**Em relação a compra de filmes, você prioriza :**

- Ter distribuidoras parceiras e restringir a compra a estas parceiras.  
 Comprar de um maior número possível de representantes.

**Comentário:** A gente compra de quem dá, não é bom comprar tudo de um lugar só.

**Como você avalia o conhecimento disponibilizado pelos fornecedores de filmes em relação ao mercado e em relação aos filmes?**

- Muito adequado.  
 Adequado.  
 Indiferente.  
 Inadequado.  
 Muito inadequado.

**Comentário:** Alguns sabem muito, outros sabem menos, mas no geral é bom.

## Videolocadora 3

**Gestor da Videolocadora 3**

**Data: 16/06/2007.**

**Qual o preço da locação do filme acervo e do filme lançamento?**

O filme de acervo a locação é R\$2,50 e a locação do filme lançamento é de R\$4,50.

**Qual(is) critério(s) é (são) observado(s) para que haja um reajuste no preço dos filmes?**

O aumento que a gente sofre pelas empresas e pela quantidade de cópias que a gente oferece, conforme a gente compra mais ou menos a gente começa a reajustar o preço, conforme há necessidade.

**Quantos títulos há no acervo de filmes da videolocadora?**

Hoje uns 4.600.

**Quantos funcionários trabalham na videolocadora?**

Além de mim, são mais três.

**Quando esta locadora iniciou suas atividades?**

1998.

**Sempre foi sua? Você não comprou de outra pessoa?**

Eu comprei, ela já funcionava só que ela nunca foi para frente. Passou por quatro ou cinco pessoas antes de vir para a minha mão. Funcionava mais na geral, aqui é próprio.

**Antes de você comprar a videolocadora, foi realizada alguma pesquisa de mercado para verificar a viabilidade do negócio?**

Não, até porque eu já conhecia a locadora.

**Na sua avaliação, ocorreu algum tipo de transformação no mercado de videolocação entre a época da fundação da locadora e o momento atual?**

Sim, teve por causa dos DVDs né, antigamente era o VHS, hoje em dia o DVD abriu margem para muita pirataria, uma coisa muito fácil. Qualquer um que tenha um computador e um conhecimento básico consegue piratear.

**Você acha que o DVD é mais fácil de piratear do que era antigamente a fita?**

Antigamente ninguém ia comprar dois vídeos. Hoje em dia qualquer um que tenha um computador em casa, bota um gravador de DVD que seja R\$200,00 aí, um programa qualquer copia.

**O que você acha dessas novas mídias que estão para entrar?**

Se não se diferenciar, ou eu vou fazer Blue Eye ou HD-DVD, ou vai ser tudo Blue Eye ou tudo HD-DVD, vai ficar um mercado repartido. Porque é assim ó, tem empresas que vão te oferecer um aparelho que toca os dois, só que vai ser um valor bem mais alto. Para o público brasileiro, pelo menos o nosso público, pra pagar aí R\$1.000,00 ninguém pagava, hoje a R\$100,00 todo mundo está botando em casa. Só que um aparelho desse aí agora vai chegar por uns R\$2.500,00. Vai ser quanto tempo para engrenar de novo a coisa, vai demorar muito.

**Como é a estrutura organizacional da locadora?**

Eu que organizo tudo, os empregados geralmente são para atender. Quem gosta de cuidar do negócio sou eu.

**Como as áreas de Marketing e de Vendas estão estruturadas na videolocadora?**

Eu que lido com tudo, elas estão concentradas em mim.

**Como são definidas as políticas de vendas da videolocadora?**

Geralmente eu direciono porque geralmente eu estou olhando mais o que que vai, o que não vai. Eu tento pegar mais informações antes que o filme chegue para depois a gente começar a trabalhar a locação encima deles. Tipo, tem filmes que a gente compra bem mais do que outros que tem um público mais restrito. Geralmente eu compro mais aquele, eu ponho mais aquele e informo a eles como é que a gente vai trabalhar encima.

**É somente você que elabora as promoções e reajusta preço?**

Geralmente é, porque os funcionários não têm o controle de pagamento.

**Os funcionários da videolocadora têm a autonomia necessária para resolver eventuais problemas dos clientes?**

Sim, porque no próprio programa tem a autorização para que ele faça ou não faça isso. Tipo, se eu não der autorização para ele, se eu cancelar a senha dele, ele não dá desconto para ninguém. Tem um nível de trabalho, quando tu vai pegar o caixa para trabalhar, tu bota a tua senha, então dentro da tua senha tu tens um limite: ó eu posso fazer isso, eu não posso fazer aquilo.

**Como são repassadas as políticas da área comercial, tais como o nível de maleabilidade para lidar com a extensão de prazos de entrega, a orientação para a criação de valor para o cliente, as promoções direcionadas, entre outras, para os funcionários da loja?**

A gente faz reuniões. Geralmente no final da noite a gente conversa, ó está ocorrendo isso, está ocorrendo aquilo, nós temos que trabalhar mais nisso ou naquilo. Temos que trabalhar encima desse padrão esse mês, aí a gente conversa. São conversas informais.

**Todos os funcionários chegam a trabalhar juntos em algum dia ou período?**

Sim, nas segundas-feiras.

**A locadora realiza ações mais voltadas para a atração ou para a manutenção dos clientes?**

Eu acho que para os dois.

**A videolocadora tem alguma política voltada à retenção, manutenção, de clientes?**

Sim. Retenção pelo fato assim, tem cliente, como todo bom brasileiro, que gosta de pagar depois, então gente começa e fala "não todo dia cinco eu pago", aí chega dia cinco do próximo mês, o cara não paga. Aí fala "amanhã eu vou pagar", daí chega para dia dez, dia quinze o cara não aparece. A gente tem o esquema de deixar no débito, mas só para cliente responsável, que paga na data combinada para acertar.

**Retenção, eu falo no sentido de manter o cliente locando aqui.**

Eu tenho um pacote de 30, de 50 e de 70 créditos. Tu fazendo um desses pacotes, tu tens desconto no preço da locação, mas paga adiantado. Para quem loca mais, geralmente quer lançamento, então fica mais barato. A gente também deixa no débito, aí o cliente vira mensalista. Outra coisa é a promoção de quarta-feira que a locação é metade do preço.

**Quais são os impactos, em termos de resultado, das ações promocionais que a videolocadora implementa para fidelizar o cliente?**

Dá bastante resultado, tipo assim, quando num dia normal eu loco 60 e 70, já na quarta-feira eu chego a locar 150. Já com relação ao pacote está um pouco devagar porque o pessoal está sem dinheiro. Eu não percebo aumentar as locações daqueles que compram pacote, mas eles continuam locando com a mesma frequência. Para os que deixam no débito, eu vejo que eles percebem a vantagem, mas eu tenho que ficar controlando para ninguém atrasar o pagamento. De uma forma geral, eu tenho um aumento de 30% nas locações quando eu faço uma promoção de desconto no preço.

**Na sua opinião, o cliente consegue perceber as ações realizadas pela videolocadora para fidelizar o consumidor?**

Sim, porque as promoções são focadas, tem terminal de consulta, tem site na Internet. Se ele (o cliente) chegou cansado em casa e quer saber se o filme já chegou é só acessar.

**Vocês realizam alguma ação de pós-venda?**

Não, até porque a gente não vende nada, a gente só loca filme.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal motivo que leva os clientes a optarem por continuar locando na sua videolocadora?**

- Capacitação dos funcionários para o atendimento.
- O preço.
- As melhores promoções e pacotes para todos os clientes.
- A quantidade e a variedade do acervo de filmes.
- A localização.
- O estacionamento.
- A existência de um programa sólido de atração de novos clientes.
- O relacionamento construído entre empresa e cliente.
- A disponibilização de um serviço melhor que as concorrentes.
- Porque o espaço é bem organizado e é fácil de encontrar os títulos desejados.
- Outro. Qual?

**Indique as ações realizadas por esta videolocadora que beneficiam os clientes mais frequentes:**

- Oferecimento de promoções e/ou descontos em preço.
- Oferecimento de brindes.
- Pacote progressivo de vantagens de prazo de entrega.
- Atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento.
- Identificação de gostos e preferências de gêneros de filmes.
- Disponibilização de comunicação direcionada às necessidades destes clientes.
- Outra (s). Qual (is)?
- Nenhuma das ações acima mencionadas é implementada pela videolocadora.

**Como o cliente classifica o atendimento oferecido na videolocadora?**

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

**Comentário:** Está entre bom e ótimo para os clientes que locam com mais frequência, já para aqueles que vem só às vezes deve ser regular. As pessoas que locam somente às vezes não têm a cultura de assistir a filmes, por isso não percebem o atendimento.

**Como o cliente classifica as promoções e pacotes oferecidos pela videolocadora?**

- Ótimos.
- Bons.
- Regulares.
- Ruins.
- Péssimos.

**Comentário:** Eu acho que tem momentos que a gente poderia oferecer mais.

**A videolocadora tem um Sistema de Informações sobre seus clientes?**

É o programa armazena tudo.

**Vocês costumam utilizar isso para elaborar as promoções?**

Não. O cliente loca, loca drama, mas chega um dia ele quer locar outro gênero e o computador vai dar a informação fria, são só os números, por isso a gente não usa essa fonte. É mais um trabalho humano, a gente investiga se o cliente já viu outros filmes e procura sugerir um filme que seja condizente com a necessidade do cliente no dia.

**A videolocadora utiliza técnicas de segmentação de clientes?**

Não, todo cliente, desde que seja uma pessoa honesta, vai ter o mesmo tratamento.

**A videolocadora costuma se comunicar com o cliente de que maneira?**

Por email. Toda a semana, quem estiver disposto, vai uma mala direta com os lançamentos que estão chegando. Som volante e patrocínio em eventos do bairro.

**Na ocorrência de insatisfação por parte de um cliente, como ele pode manifestar sua reclamação?**

Reclama direto para mim, principalmente se é atraso de entrega. Geralmente a pessoa quando reclama é porque errou antes. Tem que respeitar os prazos de entrega.

**Você costuma elogiar o funcionário que realiza tarefas que trazem bons resultados para a empresa?**

Quase sempre. Às vezes passa o momento e tu esquece, mas quase sempre eu elogio quando eles fazem alguma coisa.

**Você acredita que a videolocadora estimula os funcionários a oferecerem um tratamento diferenciado para os clientes mais freqüentes?**

Sim, porque é como se tu tivesse um filho, se tu começa a mostrar uma coisa para ele, ele segue. Eu mostro que o que interessa não é empurrar um filme, mas atende àquilo que o cliente quer ver.

**Qual o grau de satisfação dos seus atuais funcionários em relação à função que exercem na videolocadora?**

Satisfeitos.

**Na sua opinião, os clientes se sentem à vontade para sugerir melhorias ou criticar o serviço prestado pela videolocadora?**

Poucos, porque poucos dão opinião. Hoje em dia o público, pela escassez do dinheiro, sugerir somente a redução de preço.

**O que você acha do termo fidelização de clientes? O que ele significa para a videolocadora?**

Isso é um ponto forte porque se tu podes contar com um número x de clientes, então tu podes estar oferecendo mais filmes, mais conforto, porque tudo tem custo.

**Na videolocadora existe alguma iniciativa ou programa para fidelização dos atuais clientes?**

Sim, o pacote de créditos que dá desconto no preço.

**Mas esse pacote serve para qualquer cliente? Todos podem fazer?**

Sim, mas geralmente aqueles que locam pouco não se interessam. A gente vende mais pacotes para os clientes que locam mais.

**Já foi feita alguma pesquisa por iniciativa da videolocadora junto a seus funcionários e clientes para colher informações sobre as relações empresa-cliente?**

Sim, há dois anos atrás.

**E o resultado rendeu algum tipo de ação?**

Sim, a gente viu que mais ou menos 70% do nosso público estavam satisfeitos com o serviço da locadora e os que estavam insatisfeitos reclamaram principalmente da organização dos filmes. Um filme lançamento de ação que chegava, a gente organizava na prateleira do gênero Ação, mas o cliente preferia que os lançamentos estivessem todos eles juntos e não separados, conforme o gênero. Então a gente começou a organizar do jeito que os clientes queriam.

**Atualmente fala-se muito em relacionamento com clientes, com o mercado. Qual é sua opinião sobre isto?**

É importante o relacionamento com o cliente porque cria um vínculo com o cliente, traz fidelização. Tem muita gente que passa aqui só para conversar, às vezes nem loca, se sente em casa.

**O que você entende por marketing de relacionamento?**

É uma propaganda que vai deixar o meu cliente mais à vontade. Fazer com que o cliente se sinta á vontade, fazer com que ele se sinta em casa.

**Você acredita que a videolocadora efetua ações voltadas ao marketing de relacionamento junto a seus clientes externos?**

Sim. Tem clientes que criam um vínculo, que juntam a parte profissional deles com o nosso serviço. Por exemplo, se ele faz um trabalho e tem espaço para a gente divulgar a locadora, ele cede o espaço e eu faço o mesmo aqui.

**Qual peso você atribui ao atendimento dos atendentes para que se consolide um relacionamento duradouro entre a videolocadora e os clientes externos?**

Muito importante porque tu oferecendo um produto bom, que todo esteja satisfeito, cria um vínculo duradouro.

**Vocês oferecem algum tipo de capacitação para os seus funcionários?**

Tu falas sobre curso fora, né? Isso daí não, a gente só treina aqui dentro mesmo, um aprende com o outro.

**Você acredita que há relação entre a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente?**

Sim, sem dúvida, uma coisa puxa a outra.

**Relacionamento Empresa e Fornecedores**

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

(x) Próximo.

Distante.

**Comentário:** Porque a gente cultiva ao longo dos anos. Tem representante que está conosco desde que a gente fundou, então conhece a empresa desde o começo, desde quando tinha dificuldades até hoje que está tudo mais calmo.

**Você alguma vez já teve que acionar algum fornecedor de filme para resolver o problema de algum cliente insatisfeito?**

Não.

Sim. Qual foi o procedimento da locadora e do fornecedor?

**Comentário:** O único problema que aconteceu uma vez só, foi quando veio o filme Jogos Mortais, foi um problema na matriz, foi um problema eletrônico. Foi um lote que alguns aparelhos não liam, aí a gente acionou o representante e ele resolveu tudo em uma semana.

**Você considera os argumentos do representante quando está avaliando a comprar ou não um título?**

Não.

Sim. Qual o peso da recomendação do fornecedor?

**Comentário:** Isso para alguns, até porque a gente já tem uma pré-lista, mais ou menos 60% do que agente pretende comprar a gente acompanha por revista, por essas coisas.

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Péssimo

**Como você avalia o fato da WMix deter grande parte das concessões das pastas de filmes?**

Negativo.

Positivo.

**Comentário:** Tem positivo e negativo. O positivo é que se tu vai atender um de cada um, tu ia ter que perder bem mais tempo para planejar a compra. Tipo, se tu estás fazendo com eles ali, tu sabe que vai faltar só três ou quatro que tu não vai atender naquele mesmo dia, tu tem um controle maior. Para mim que trabalho a oito anos com eles já sei que é uma empresa sólida, tranqüila.

**Em relação a compra de filmes, você prioriza :**

Ter distribuidoras parceiras e restringir a compra a estas parceiras.

Comprar de um maior número possível de representantes.

**Comentário:** Como eu te falei, a gente já trabalha há bastante tempo junto, então tem confiança e dá para controlar mais.

**Como você classifica as relações entre a WMix e as locadoras?**

Negativas.

Positivas.

**Comentário:** Do que eu conheço, são positivas.

**Como você avalia o conhecimento disponibilizado pelos fornecedores de filmes em relação ao mercado e em relação aos filmes?**

Muito adequado.

Adequado.

Indiferente.

Inadequado.

Muito inadequado.

**Comentário:** Quando é o representante de uma produtora só, ele tem porque ele tem mais tempo para ver. Agora quando é o representante de diversas produtoras, eles não tem como ver tudo

**Videolocadora 4**

**Gestora da Videolocadora 4**

**Data: 22/06/2007.**

**Qual o preço da locação do filme acervo e do filme lançamento?**

O filme de acervo custa 3.00 reais e o lançamento 48 horas custa 3.50 e o lançamento 24 horas custa 4.90

**Qual(is) critério(s) é (são) observado(s) para que haja um reajuste no preço dos filmes?**

A gente aumenta ou diminui conforme há necessidade, principalmente se as concorrentes aumentam também o preço ou fazem uma promoção que dure muito tempo.

**Quantos títulos há no acervo de filmes da videolocadora?**

Mais ou menos 2.500. Não tem como te dizer exatamente porque a gente perdeu o controle. Como a gente revende os filmes lançamento que são duplos e não atualizamos no computador, a gente acaba perdendo um pouco o controle disso. Hoje no nosso sistema indica que temos mais de 2.700 filmes, mas devemos ter no total uns 2.500.

**Quantos funcionários trabalham na videolocadora?**

Temos 2 funcionários, sem contar comigo.

**Quando esta locadora iniciou suas atividades?**

Em 04 de Janeiro de 2004. Essa locadora era da minha irmã, eu comprei dela em outubro do ano passado. Antes eu já trabalhava com ela, mas era só funcionária.

**Antes de você comprar a videolocadora, foi realizada alguma pesquisa de mercado para avaliar a viabilidade do empreendimento?**

Não, quando eu comprei não, mas a minha irmã quando montou a locadora fez uma pesquisa pela faculdade dela.

**Na sua avaliação, ocorreu algum tipo de transformação no mercado de videolocação entre a época da fundação da locadora e o momento atual?**

Sim, sem dúvida. A primeira coisa foi que os clientes passaram a valorizar mais o preço e não o serviço que a gente oferece. A gente vê uma debandada geral quando uma outra locadora abaixa o preço. Muita gente loca aqui porque temos um ótimo atendimento, mas quando outra locadora abaixa o preço por causa de uma promoção, até mesmo os clientes que consideramos fiéis, acabam locando na outra que tem promoção. Outra coisa que ainda está mudando é forma como se negocia com os representantes de filmes, com as distribuidoras. Antes, eu me lembro da época que a minha irmã começou, a locadora tinha mais força, agora ficou tudo muito parelho e as distribuidoras estão cobrando muito caro pelos filmes. Para que tu tenhas uma idéia, um filme lançamento que a gente compra custa em média R\$120,00. Imagina quantas locações eu vou precisar fazer desse filme para que esse filme tenha rentabilidade?! Além disso tudo, ainda tem a mudança do DVD para o Blue-Ray ou para o HD-DVD. A gente tem que ficar atento.

**Como é a estrutura organizacional da locadora?**

É simples, temos dois funcionários e eu fico todos os dias na locadora para resolver qualquer questão.

**Tem algum funcionário ou setor responsável pelas ações Marketing e de Vendas da videolocadora?**

Sim, sou em que gerencio tudo. Eu elaboro as promoções, os temas das promoções, também defino que tipo de cliente pode ter desconto, que tipo de cliente pode deixar no débito, para quem a gente deve oferecer o pacote de locações, essas coisas.

**A videolocadora realiza Planejamento Estratégico?**

Não, não tem nada formal. Eu sei que é importante, mas a gente ainda não teve tempo para sentar e elaborar.

**Essas decisões são tomadas baseadas em que?**

Eu converso muito com os clientes e com os funcionários. A gente não faz reunião, mas conversa durante o expediente. Algumas promoções que a gente já fez foram idéias dos funcionários, e deram muito certo. A gente também manteve algumas coisas que a minha irmã fazia, como a comemoração do aniversário da locadora no início do ano. A gente chama os dez clientes que mais locaram o ano todo, faz uma festinha aqui na locadora mesmo, e damos brindes para esses clientes. Dá tão certo que a gente até pegou essa idéia como inspiração e fizemos a promoção do melhor cliente do mês. O cliente que locar mais em um mês, ganha um pacote de cinco locações para o mês seguinte e tem a sua foto estampada em nosso mural.

**Você falou em deixar no débito e na promoção do pacote, explique o que são estas duas modalidades.**

No débito é uma coisa meio complicada, a gente já teve muito prejuízo, por isso só alguns clientes estão autorizados a fazer isso hoje. Isso acontece quando o cliente prefere locar durante todo um mês e pagar só quando recebe o salário. A gente restringiu bastante isso porque o pessoal já vinha com uma cultura de deixar muita coisa no débito e pagar só depois de três, quatro meses. A minha irmã antigamente deixava, por isso a gente teve que mudar um pouco, senão a gente fica sem capital de giro para trabalhar. Só os clientes fiéis e lucrativos é que tem esse privilégio. O esquema dos pacotes é uma diminuição do preço da locação quando o cliente compra o pacote. Por exemplo, a gente tem o pacote com 80 créditos, que custa oitenta reais. Cada vez que o cliente loca um filme lançamento paga R\$4,90. Já, se ele tiver pacote, é descontado somente 4 créditos do seu pacote, o que equivale a um desconto de R\$0,90 no preço do filme lançamento. Tem outra coisa que eu não comentei, mas agora para ter mais liquidez a gente está fazendo uma promoção segunda-feira. Todo o cliente que locar um filme e pagar adiantado paga só R\$1,99 a locação, tanto faz se for acervo ou lançamento. A gente já viu que aumenta bastante o caixa de segunda e é bom porque os filmes ficavam parados nesse dia. Para nós não é vantagem o filme dormir na locadora.

**Em termos de resultado, qual é o retorno das ações que visam fidelizar o cliente?**

O que a gente vê é que o cliente que faz o pacote não aumenta o número de locações, mas passa a locar somente aqui, o que já é uma grande vantagem. Além de tudo é um cliente potencial para falar bem da locadora. Nesse sentido a gente observa que muitos clientes novos vêm recomendados pelos clientes que já são considerados fiéis. Quando o desconto é no preço da locação também tem retorno porque a gente precisa de dinheiro no caixa e, embora empate porque mais gente loca mais, mas por menos, a maioria paga e não deixa no débito. Eu diria que de uma maneira geral as locações aumentaram uns 20% com as promoções.

**Como são definidas as políticas de compra de filmes da videolocadora?**

Essas decisões são tomadas estritamente por mim. Eu consulto as informações que o sistema da VEXXA fornece e vejo que tipo de filme é mais rentável, aí compro os títulos que se encaixam no perfil que o meu público gosta.

**Você chega a consultar o que os seus clientes mais frequentes locam?**

Não, eu vejo o que loca mais no geral porque eu preciso que as locações aconteçam, não importando se quem locou é um cliente melhor ou pior.

**Como são repassadas as políticas da área comercial, tais como o nível de maleabilidade para lidar com a extensão de prazos de entrega, a orientação para a criação de valor para o cliente, as promoções direcionadas, entre outras, para os funcionários da loja?**

Eu mesma repasso para os outros funcionários. A gente conversa e eles tiram as dúvidas direto comigo. Até porque aqui é uma locadora pequena e não teria nexos eu passar essas informações de outra maneira, é mais prático assim.

**Você acredita que a sua videolocadora realiza mais ações voltadas para a conquista de novos clientes ou para a manutenção dos atuais?**

A gente procura fazer tanto para a conquista, quanto para fidelização dos clientes, mas sem dúvida mais para a fidelização. A nossa quantidade de novos cadastros por mês está se mantendo estável, comparando com o ano passado. O que a gente está observando é que o cliente regular está locando mais, então é sinal de que o trabalho está sendo bem feito.

**Vocês realizam alguma ação de pós-venda?**

Sim, às vezes a gente liga para os clientes que são bons e que já a um tempo não aparecem.

**E para aqueles que continuam a alugar filmes?**

Não, aí não, a gente fala com eles na locadora mesmo.

**A videolocadora tem alguma política voltada à retenção, manutenção, de clientes?**

Sim, eu oriento meus funcionários a dispensarem um tratamento diferente para os clientes que locam mais e, principalmente, para os clientes que locam mais e, que a gente sabe, só locam aqui. O prazo de entrega de filme é diferente. Por exemplo, os lançamentos que são 24 horas, dependendo do dia da semana, podem ser entregues em 48 horas. A gente sempre oferece uma locação de acervo de brinde quando este tipo de cliente entrega um filme no domingo. Isso porque domingo não precisa entregar filme nenhum. A gente reserva filme e dá prioridade. Ainda têm os prêmios para o que loca mais por mês e o aviso por telefone ou pelo messenger, quando o cliente pede, da chegada de um filme lançamento.

**Na sua opinião, o cliente consegue perceber as ações realizadas pela videolocadora para fidelizar o consumidor?**

Sim. Eu acredito que sim porque eles comentam como o nosso atendimento é bom.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal objetivo desta videolocadora em relação a seus clientes?**

- Oferecer o menor preço.
- Diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- Localizar-se adequadamente para ser acessível a um maior público.
- Construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- Atrair novos clientes.
- Ter as melhores promoções para todos os clientes.
- Oferecer o acervo de filmes com maior variedade e quantidade para sobressair-se em relação às concorrentes.
- Ter uma disposição e uma organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

**Indique as ações realizadas por esta videolocadora que beneficiam os clientes mais freqüentes:**

- Oferecimento de promoções e/ou descontos em preço.
- Oferecimento de brindes.
- Pacote progressivo de vantagens de prazo de entrega.
- Atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento.
- Identificação de gostos e preferências de gêneros de filmes.
- Disponibilização de comunicação direcionada às necessidades destes clientes.
- Outra (s). Qual (is)?

Como eu já te comentei, a gente tem também a festinha de aniversário da locadora que a gente chama os dez melhores clientes do ano; a gente tem sorteio de pizza, de mouse ótico e de pacote de 5 locações para os clientes que locam sexta e sábado. A gente tem sorteio de uma semana grátis de academia na quarta-feira. A gente têm os pacotes promocionais de cada feriado.

**Essas promoções de feriado só os clientes freqüentes podem utilizar?**

Não, todo mundo. Qualquer cliente pode aproveitar essas promoções.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal motivo que leva os cliente a optarem pela sua videolocadora?**

- O oferecimento do menor preço.
- O fato da locadora diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- A localização adequada.
- O fato da locadora buscar construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- O fato da locadora procurar atrair novos clientes.
- O oferecimento das melhores promoções para todos os clientes.
- A disponibilização de um acervo de filmes com maior variedade e quantidade que se sobressai em relação às concorrentes.
- A disposição e a organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.

( ) Outro. Qual?

**Na sua opinião, como o cliente classifica o atendimento oferecido na videolocadora?**

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

**Como o cliente classifica as promoções e pacotes oferecidos pela videolocadora?**

- Ótimos.
- Bons.
- Regulares.
- Ruins.
- Péssimos.

**Se você acredita que os clientes caracterizam seus pacotes e promoções como bons, de que maneira você acredita que pode melhorá-los?**

A única coisa que a gente ainda não fez esse ano foi diminuir o preço. É isso que todo mundo pede, mas como é que a gente vai fazer isso e oferecer um bom serviço? As coisas envolvem custo e isso o cliente não entende.

**A videolocadora tem um Sistema de Informações sobre seus clientes?**

Não. A gente usa o sistema para ver a relação de clientes que estão devendo e o quanto de filmes é interessante comprar para o mês seguinte.

**A videolocadora utiliza técnicas de segmentação de clientes?**

Como assim?

**A videolocadora tem grupos de clientes que trata de uma maneira diferente e que tem ações direcionadas às necessidades destes grupos?**

Sim, sem dúvida. A gente sabe quem loca mais aqui, quem só loca aqui e não nas outras. Para esses clientes a gente oferece vantagens diferentes, até porque eles estão aqui direto. Inclusive, quando eles ficam algum tempo sem vir, a gente liga para convidar para assistir algum filme legal que tenha chegado para dizer que a gente está com saudade. Para resgatar esse cliente bom mesmo. Mas também vou te dizer, têm aqueles que a gente faz questão que não loque mais aqui. Quem fica devendo muito tempo e a gente tem que implorar para vir pagar, é um favor que loque aqui só quando tiver dinheiro na hora. Já teve casos da gente bloquear o cadastro do cliente porque fica devendo e acha ruim ainda da gente cobrar.

**A videolocadora costuma se comunicar com o cliente de que maneira?**

Antigamente, na época da minha irmã, a gente mandava de quinze em quinze dias um email com os lançamentos que chegaram, mas hoje a gente se comunica mais por telefone e pelo MSN.

**Na ocorrência de insatisfação por parte de um cliente, como ele pode manifestar sua reclamação?**

Ele pode reclamar diretamente para mim porque eu estou todas as noites da locadora. Eu procuro resolver tudo na hora, no momento da reclamação. Apesar da gente ter pouca reclamação porque o atendimento é muito bom.

**Os funcionários da videolocadora têm a autonomia necessária para resolver eventuais problemas dos clientes?**

Não. Eu prefiro que eu resolva os problemas, até porque não quero me indispor com funcionário, nem com cliente, por isso o que eu resolvo está resolvido e pronto. Por exemplo, não adianta me ligar para cadastrar um cliente que mora num bairro distante, não pode e elas já sabem.

**Quais critérios devem ser observados para que um cliente se cadastre?**

Primeiro tem que trazer documento de identidade, CPF e comprovante de residência. Esse comprovante de residência tem que ser daqui do bairro ou dos bairros ao redor porque a gente não cadastra quem é de fora. Por que que alguém da cidade viria locar aqui? Geralmente a gente loca na locadora mais próxima. Claro que às vezes têm aqueles que trabalham perto, aí é outra história.

**A videolocadora oferece capacitação ou treinamento para os funcionários?**

Sim, a gente treina todo mundo que entra. Eles trabalham com outro funcionário durante uma semana antes de ficarem sozinhos atendendo.

**Você costuma elogiar o funcionário que realiza tarefas que trazem bons resultados para a empresa?**

Quase sempre. Não digo sempre porque às vezes escapa alguma vez que a gente está distraída, mas acho que quase sempre elogio, até porque elas estão sempre me ajudando.

**Você acredita que a videolocadora estimula os funcionários a oferecerem um tratamento diferenciado para os clientes mais frequentes?**

Sim, como eu te falei, os clientes que locam mais aqui são mais conhecidos da gente e acabam se beneficiando com diversas vantagens.

**Qual o grau de satisfação dos seus atuais funcionários em relação à função que exercem na videolocadora?**

- Muito satisfeitos.
- Satisfeitos.
- Razoavelmente satisfeitos.
- Insatisfeitos.
- Muito insatisfeitos.

**Na sua opinião, os clientes se sentem à vontade para sugerir melhorias ou criticar o serviço prestado pela videolocadora?**

Com certeza, todos os clientes tem total abertura para dar sugestões e também para criticar o que acham que está errado. Falta mesmo é uma caixa de sugestões porque muita gente pode se sentir um pouco tímida para falar.

**O que você acha do termo fidelização de clientes? O que ele significa para a videolocadora?**

Significa conhecer o gosto dos clientes, tratá-los bem e, com isso, eles darem o retorno esperado para a locadora. Todo cliente que loca e depois volta e não loca em mais nenhuma locadora faz a propagando da locadora para seus amigos. Acaba trazendo outros clientes que depois também podem vir a ser tornar fieis e com isso a gente forma uma cadeia de cliente fieis e rentáveis para a locadora. Fidelidade é ser rentável e também locar só na minha locadora.

**Na videolocadora existe alguma iniciativa ou programa para fidelização dos atuais clientes?**

Sim, as ações que eu já te comentei como a reserva com prioridade, o prazo de entrega estendido, os brindes de locação, o reconhecimento por ser um cliente rentável. Tudo isso contribui para que o cliente prefira locar na nossa locadora. Não existe, fora isso, um programa específico para fidelização, mas eu acho que essas iniciativas já dão bons resultados. Antes da minha irmã me vender a locadora, tinha um planejamento para colocar um programa de fidelização. Eu acho que até o final desse ano a gente já vai começar a colocar em prática.

**Já foi feita alguma pesquisa por iniciativa da videolocadora junto a seus funcionários e clientes para colher informações sobre as relações empresa-cliente?**

Sim, na época da minha irmã, ela fez uma pesquisa de satisfação que foi inclusive o assunto do TCC dela. Nessa época eu ainda não era funcionária, mas fiquei sabendo depois quando ela me passou os resultados.

**Frente ao resultado da pesquisa, ocorreu alguma modificação na videolocadora?**

Sim, uma das coisas vistas é que o cliente sugeriu um novo horário para domingo e foi alterado. Outra coisa importante é que o cliente valorizava mais a quantidade de filmes que a locadora tinha, por isso, na época, minha irmã comprou mais filmes para o acervo.

**Atualmente fala-se muito em relacionamento com clientes, com o mercado. Qual é sua opinião sobre isto?**

Eu acho que o relacionamento com o cliente é o mais importante porque sem o cliente a gente não sobrevive. Esse relacionamento não é fácil no mercado de locadoras porque o que o cliente sempre quer é desconto no preço, por isso oferecer um bom serviço vira supérfluo.

**O que você entende por marketing de relacionamento?**

Olha eu fiz uma fase só de Administração de Empresas. Eu até me lembro que já estudei, mas não consigo lembrar da definição. Vou dizer o que é para mim. Eu acho que é tu conseguir captar o que o cliente quer e oferecer justamente aquilo. Eu sei que conquistar um clietne novo é sete vezes mais caro do que manter um cliente, por isso acho que também tem a ver com a manutenção do cliente.

**Você acredita que a videolocadora efetua ações voltadas ao marketing de relacionamento junto a seus clientes externos?**

Sim, dentro disso que eu te falei que entendo sim.

**Qual peso você atribui ao atendimento dos atendentes para que se consolide um relacionamento duradouro entre a videolocadora e os clientes externos?**

- Muito importante.
- Importante.
- Indiferente.
- Pouco relevante.
- Totalmente dispensável.

**Justifique:** O atendimento é o que faz o cliente voltar ou não, por isso se tu não tiveres um bom atendimento, tu não tens um bom movimento.

**Você acredita que há relação entre a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente?**

Sim, porque quando o funcionário está satisfeito com o seu trabalho, ele acaba passando essa satisfação ao cliente e com isso o ambiente da locadora se torna agradável e propício para se aproximar mais dos clientes.

**A respeito do relacionamento da empresa com os fornecedores de filmes:**

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

- Próximo.
- Distante?

**Justifique:** Porque sempre que a gente precisa das coisas pode entrar em contato direto com eles (os representantes de filmes). O único problema é com as distribuidoras de filmes, se a gente atrasa uma fatura três, quatro dias, eles já não mandam mais os filmes. Eles (as distribuidoras de filmes) não vêem o nosso histórico, tratam uma locadora que existe há dois, três anos, como qualquer outra locadora que existe há um mês.

**Você alguma vez já teve que acionar algum fornecedor de filme para resolver o problema de algum cliente insatisfeito?**  
Não.

**Você considera os argumentos do representante quando está avaliando a comprar ou não um título?**

Sim, mas depende muito, varia muito de representante para representante, o peso da opinião de alguns é significativo para efetuar a compra porém a opinião de outros não faz a mínima diferença para efetuar a compra.

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

**Como você avalia o fato da WMix deter grande parte das concessões das pastas de filmes?**

Negativo. Eu acredito que tendo concorrência o serviço sempre pode ser melhorado em qualquer aspecto insatisfeito por nós consumidores.

**Em relação a compra de filmes, você prioriza :**

- Ter distribuidoras parceiras e restringir a compra a estas parceiras.
- Comprar de um maior número possível de representantes.

**Comentário:** Como eu não tenho muita experiência, prefiro comprar de quem a minha irmã já comprava.

**Como você classifica as relações entre a WMix e as locadoras?**

Eu acho que minha relação com eles é regular. Tive um problema com eles por eles não levarem em consideração todo o histórico de compras que a locadora já fez.

**Como você avalia o conhecimento disponibilizado pelos fornecedores de filmes em relação ao mercado e em relação aos filmes?**

- Muito adequado.
- Adequado.
- Indiferente.
- Inadequado.
- Muito inadequado.

É difícil de falar deles em conjunto, seria mais fácil avaliar individualmente. Alguns são ótimos, sabem tudo, também porque têm poucos filmes nas suas pastas. Outros são regulares porque trabalham com muitas pastas de filmes e não têm tempo de se interar de tudo.

**Videolocadora 5**

**Gestor da Videolocadora 5**

**Data: 22/06/2007.**

**Qual o preço da locação do filme acervo e do filme lançamento?**

O filme acervo custa R\$ 3,00 reais e o lançamento R\$ 4,00. E nós temos uma categoria que é o super lançamento que é R\$ 4,90.

**Qual(is) critério(s) é (são) observado(s) para que haja um reajuste no preço dos filmes?**

Quando o filme que a gente adquire aumenta, a gente tem que fazer um reajuste no preço para o cliente final. A gente também dá uma olhada no preço das outras locadoras. Está sempre dando uma olhadinha pra ficar não no mínimo, mas no médio.

**Quantos títulos há no acervo de filmes da videolocadora?**

Mais ou menos uns 1.600.

**Quantos funcionários trabalham na videolocadora?**

Eu e mais três. A minha esposa que gerencia comigo e meus dois filhos que atendem.

**Quando esta locadora iniciou suas atividades?**

Ela já existe desde 1999, mas a gente adquiriu ela em outubro de 2005.

**Quando você pensou em comprar a videolocadora, você realizou antes uma pesquisa de mercado para verificar a viabilidade do negócio?**

Para te falar a verdade, não.

**Na sua avaliação, ocorreu algum tipo de transformação no mercado de videolocação entre a época da fundação da locadora e o momento atual?**

Bom, a gente observa várias coisas. Por exemplo, aqui na redondeza tinha várias locadoras, fora a nossa. Duas fecharam, então a quantidade de clientes que migraram para cá foi bastante grande. Então à medida que uma fecha a quantidade de clientes vai aumentando.

**Como é a estrutura organizacional da locadora?**

Eu e a minha esposa dividimos as tarefas gerenciais. Eu compro os filmes acervos e ela compra os filmes lançamentos.

**Tem algum funcionário ou setor responsável pelas ações Marketing e de Vendas da videolocadora?**

Em termos de brindes e decisões promocionais, a gente sempre discute, eu, ela e os filhos. \por exemplo, no Natal a gente sorteou brindes para os clientes, no dia das mães a gente deu uma rosa para as mães. Isso sempre produz algum agrado para os clientes.

**A videolocadora realiza Planejamento Estratégico?**

Sim, nós fazemos um planejamento de onde a locadora precisa chegar até o final do ano, o quanto de lucro ela precisa ter. Assim, cada um sabe da sua responsabilidade.

**Como é feito esse planejamento?**

Bom, a gente se reúne em casa e vê o quanto a locadora precisa locar. Cada um daí sabe quantas locações precisa fazer.

**Como são definidas as políticas de compra de filmes da videolocadora?**

Geralmente só eu e a minha esposa definimos essas coisas porque o meu filho mais moço não trabalha nunca sozinho porque ele é menor de idade, só trabalha junto com a minha esposa. Já o mais velho, que acabou de fazer 18, trabalha sozinho em alguns períodos, mas como ele não conhece muito os clientes, eu prefiro que ele deixe esses assunto para eu ou minha mulher resolver.

**Como são repassadas as políticas da área comercial, tais como o nível de maleabilidade para lidar com a extensão de prazos de entrega, a orientação para a criação de valor para o cliente, as promoções direcionadas, entre outras, para os funcionários da loja?**

Eu repasso para eles por conversa aqui na locadora mesmo ou em casa. A gente não marca reunião. Quando está todo mundo junto, a gente conversa.

**Você acredita que a sua videolocadora realiza mais ações voltadas para a conquista de novos clientes ou para a manutenção dos atuais?**

A gente tanto busca conquistar novos clientes, quanto manter os que a gente já tem. Atualmente eu diria até que é mais para manter porque a gente já trabalhou bastante na atração de novos clientes com panfletos. Agora a gente tem programas de fidelização.

**Comente, por favor, o que são esses programas de fidelização e como eles funcionam.**

O nome da promoção é Promoção Fidelidade para ti ter uma idéia, então a cada dez filmes que o cliente loca, ele tem direito a um filme acervo de brinde, independente de tempo ou tipo de filme que ele loca, pode ser lançamento ou acervo. Sempre contabiliza as locações realmente realizadas e não as que saíram como brinde. A gente tem também outras promoções para dar mais movimento para dias que são mais fracos, por exemplo, terças e quintas todos os filmes têm R\$ 1,00 de desconto. Têm algumas promoções que não fomos nós que criamos, que a gente copiou das outras locadoras, por exemplo o pacote de vídeo-ticket.

**Na sua opinião, o cliente consegue perceber as ações realizadas pela videolocadora para fidelizar o consumidor?**

Alguns, nem todos percebem. A gente fica sabendo que o cara está locando em outro lugar, ou até mesmo às vezes eles comentam. Alguns a gente percebe que eles percebem o que a gente faz.

**Em termos de resultado, qual o impacto das promoções voltadas à fidelização de clientes?**

A promoção de terças e quintas chegou a alavancar o dobro de locações. O que a gente nota é que o cliente gosta muito de promoções, não importa muito qual seja.

Os pacotes aumentaram principalmente as locações de acervo, uma média de 30%.

**Na sua opinião, o que é fidelidade?**

Eu acho que fidelidade é quando o cliente loca só aqui, se não tem o filme que ele quer ele loca outro ou ainda não loca nenhum, nem aqui e nem em outra.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal objetivo desta videolocadora em relação a seus clientes?**

- Oferecer o menor preço.
- Diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- Localizar-se adequadamente para ser acessível a um maior público.
- Construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- Atrair novos clientes.
- Ter as melhores promoções para todos os clientes.
- Oferecer o acervo de filmes com maior variedade e quantidade para sobressair-se em relação às concorrentes.

- Ter uma disposição e uma organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

**Indique as ações realizadas por esta videolocadora que beneficiam os clientes mais freqüentes:**

- Oferecimento de promoções e/ou descontos em preço.
- Oferecimento de brindes.
- Pacote progressivo de vantagens de prazo de entrega.
- Atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento.
- Identificação de gostos e preferências de gêneros de filmes.
- Disponibilização de comunicação direcionada às necessidades destes clientes.
- Outra (s). Qual (is)?

Mesmo quando o cliente pede uma sugestão de filme, às vezes a gente já sabe o gosto do cliente, mas a gente pergunta que tipo de filme ele quer assistir naquele dia.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal motivo que leva os cliente a optarem pela sua videolocadora?**

- O oferecimento do menor preço.
- O fato da locadora diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- A localização adequada.
- O fato da locadora buscar construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- O fato da locadora procurar atrair novos clientes.
- O oferecimento das melhores promoções para todos os clientes.
- A disponibilização de um acervo de filmes com maior variedade e quantidade que se sobressai em relação às concorrentes.
- A disposição e a organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

**A videolocadora costuma entrar em contato com o cliente fora a visita do mesmo na empresa?**

Não, está nos planos desde que a gente pegou, mas até agora a gente não começou a mandar email, nem telefonar para os clientes.

**Vocês fazem algum tipo de ação de pós-venda?**

Não, desde o início a gente planeja fazer, mas ainda não fazemos.

**Como o cliente classifica o atendimento prestado na sua videolocadora?**

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

**Como o cliente classifica as promoções e pacotes oferecidos pela videolocadora?**

- Ótimos.
- Bons.
- Regulares.
- Ruins.
- Péssimos.

Isso porque a gente nunca consegue contentar todo mundo, mas se eu fosse tentar fazer isso iria para a falência.

**A videolocadora utiliza técnicas de segmentação de clientes?**

Não, não fizemos isso. A gente só diferencia os clientes que têm registro no SPC. Esses têm que pagar à vista, não podem deixar no débito.

**Existe esquema de reserva?**

Sim, pode reservar durante a semana um filme para assistir no sábado.

**A reserva tem alguma prioridade o cliente mais freqüente?**

A prioridade é a da ordem de chegada. Para quem reservou antes vai o filme.

**Na ocorrência de insatisfação por parte de um cliente, como ele pode manifestar sua reclamação?**

Ele reclama para o funcionário que está na hora. O cliente sabe que ele pode reclamar diretamente. À pessoa que está disponível para atender ele reporta o problema, não obrigatoriamente o funcionário vai resolver, mas vai encaminhar para quem pode.

**Os funcionários da videolocadora têm a autonomia necessária para resolver eventuais problemas dos clientes?**

Eles têm autonomia. Eu não coloco qualquer tipo de trava no programa, mas eles mesmo não se sentem à vontade porque não conhecem bem os clientes.

**A videolocadora estimula os funcionários a tratarem o cliente mais freqüente de uma maneira diferente?**

Não, a gente orienta eles que devem tratar todo mundo da mesma maneira.

**A videolocadora oferece capacitação ou treinamento para os funcionários?**

Não, fora não. Claro que eles tiveram que aprender tudo aqui com a gente, mas a gente nunca pagou nenhum curso específico.

**Qual o grau de satisfação dos seus atuais funcionários em relação à função que exercem na videolocadora?**

- Muito satisfeitos.
- Satisfeitos.
- Razoavelmente satisfeitos.
- Insatisfeitos.
- Muito insatisfeitos.

**Na sua opinião, os clientes se sentem à vontade para sugerir melhorias ou criticar o serviço prestado pela videolocadora?**

Acredito que sim. A gente nunca fez nada em contrário para impedir esse tipo de atitude.

**Já foi feita alguma pesquisa por iniciativa da videolocadora junto a seus funcionários e clientes para colher informações sobre as relações empresa-cliente?**

Não, nunca foi feito nada nesse sentido.

**Atualmente fala-se muito em relacionamento com clientes, com o mercado. Qual é sua opinião sobre isto?**

O relacionamento com o cliente é muito importante. Nós somos um prestador de serviço, se o cliente chega aqui e é mal atendido, não é dado bola, ele vai procurar outra locadora. Tudo é uma questão de atendimento versus benefício. Também não adianta ter o melhor atendimento e o preço ser lá encima. É um conjunto de coisas.

**O que você entende por marketing de relacionamento?**

Quando um cliente abre um cadastro, por exemplo, a gente mostra para ele esse nosso painel, onde mostra o horário de funcionamento, as promoções e as regras para locação. A gente mostra como os filmes estão organizados dentro da locadora e isso de uma certa forma é um marketing para nós, é uma forma inicial para começar o nosso relacionamento. Eu percebo que quando a gente mostra esse quadro aqui, os clientes novos chegam e lêem o que está escrito aqui.

**Qual peso você atribui ao atendimento dos atendentes para que se consolide um relacionamento duradouro entre a videolocadora e os clientes externos?**

- Muito importante.
- Importante.
- Indiferente.
- Pouco relevante.
- Totalmente dispensável.

**Justifique:** Porque o empregado tem que passar que a videolocadora está satisfeita com a vinda do cliente, que preza que esse cliente retorne.

**Você acredita que há relação entre a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente?**

Sim, sem dúvida. Um funcionário de cara feia espanta os clientes e um sorriso sincero muitas vezes pode cativar até mesmo aquele cliente que não loca só aqui.

**A respeito do relacionamento da empresa com os fornecedores de filmes:**

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

- Próximo.
- Distante?

**Justifique:** Sempre que a gente tem alguma dificuldade eles são bem solícitos.

**Você alguma vez já teve que acionar algum fornecedor de filme para resolver o problema de algum cliente insatisfeito?**

Não.

**Você considera os argumentos do representante quando está avaliando a compra ou não de um título?**

Considero claro. A gente olha o trailer do filme com ele e discute sobre o filme.

**Nestes casos, já aconteceu alguma vez de você comprar o filme e não ser o que você imaginava?**

Já, o vendedor indicou o filme que realmente não prestava. Eu só não me lembro se a minha esposa deu o feedback para o representante.

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

**Como você avalia o fato da WMix deter grande parte das concessões das pastas de filmes?**

Eu acho positivo porque facilita a compra. Nós somos atendidos por dois representantes da Empresa X, mas eu já pedi para que só um venha vender tudo, é mais prático e economiza o nosso tempo. Até mesmo o nosso planejamento financeiro para compra de filmes ficaria mais fácil.

**Em relação a compra de filmes, você prioriza :**

- Ter distribuidoras parceiras e restringir a compra a estas parceiras.
- Comprar de um maior número possível de representantes.

**Comentário:** É mais fácil e rápido.

**Como você classifica as relações entre a WMix e as locadoras?**

De um modo geral é positivo, mas tem alguns pontos a melhorar como qualquer empresa. Por exemplo, o prazo de entrega. A previsão de entrega às vezes é para um dia e só vem depois de muito tempo.

**Como você avalia o conhecimento disponibilizado pelos fornecedores de filmes em relação ao mercado e em relação aos filmes?**

- Muito adequado.
- Adequado.
- Indiferente.
- Inadequado.
- Muito inadequado.

Eles conhecem bem, têm um bom conhecimento. Inclusive tem um que quando viu o filme dá uma resumida para a gente saber bem a história.

**Videolocadora 6**

**Gestor da Videolocadora 6**

**Data: 27/06/2007.**

**Qual o preço da locação do filme acervo e do filme lançamento?**

O acervo é R\$3,00 e o lançamento mais caro é R\$ 4,50.

**Qual(is) critério(s) é (são) observado(s) para que haja um reajuste no preço dos filmes?**

O critério que eu utilizo é o seguinte o custo do filme em si, o custo fixo da loja e uma margem de lucro que eu considere razoável dentro do faturamento geral. Em média, eu tenho aumentado uma vez por ano, uma vez a cada quatorze meses. Eu também levo em conta o mercado em volta de mim, eu não posso banalizar, embora aqui na região o meu é o mais caro. O meu custa R\$4,00, os outros R\$ 3,00, R\$ 3,90.

**Quantos títulos há no acervo de filmes da videolocadora?**

Umhas 2.800 cópias.

**Quantos funcionários trabalham na videolocadora?**

Eu não tenho funcionário, só eu que trabalho na loja.

**Quando esta locadora iniciou suas atividades?**

Dia 10 de agosto de 2002.

**Antes de você montar a videolocadora, você fez alguma pesquisa de mercado para verificar a viabilidade do negócio?**

Não, não fiz nada formal, só dei uma olhada no mercado em volta.

**Na sua avaliação, ocorreu algum tipo de transformação no mercado de videolocação entre a época da fundação da locadora e o momento atual?**

O mais significativo foi a migração do VHS para o DVD. E quando eu comprei essa loja tinha só 30, 40 filmes em DVD. Hoje, o acervo que ela tem hoje tinha na época em VHS. Essa transição foi até mais rápida do que eu esperava.

**A videolocadora realiza Planejamento Estratégico?**

Não, eu não faço nada disso porque sou eu que estou aqui todo dia e eu já sei o quanto preciso locar para dar lucro. Eu analiso da seguinte forma: eu elaboro uma promoção e boto ela em teste. Deixo ela em teste durante um mês porque na verdade uma promoção não tem retorno imediato, precisa primeiro as pessoas se habituarem. Se compensar ela fica, se não compensar eu tiro. A mais efetiva foi a promoção que eu fiz na terça-feira a R\$ 1,99. Essa promoção de terça-feira aconteceu porque eu recebia mais ou menos cento e vinte filmes de devolução do final de semana, então eu passei a incentivar os clientes a levarem filme nesse dia. O engraçado é que isso foi idéia de um cliente que viu numa locadora do centro e me falou para fazer. Outra coisa que eu faço é não deixar filme no superlançamento com mais de sessenta dias porque daí ele já tem que virar lançamento 48 horas porque não é tão novo, entende? Aí dependendo do cliente e se ele leva mais de um filme eu posso aumentar o prazo para locação. Só sou rígido na entrega do superlançamento, esse eu não posso aumentar o prazo porque eu ainda estou pagando.

**Você acredita que a locadora realiza ações voltadas para atração de novos clientes ou para a retenção?**

Eu trabalho mais tentando fidelizar mais os clientes. Tentar manter eles mais aqui e não deixar que eles escolham outra locadora. Agora eu tenho uma promoçãozinha que está tendo uma boa repercussão que é locar cinco acervos, ficar cinco

dias com o filme e pagar na retirada só R\$ 10,00. São esses filmes que só ficam ocupando espaço e que não fazem falta na loja.

**Quais clientes podem usar essa promoção?**

Todos, todos os clientes.

**Quais são as ações que fidelizam o cliente?**

Eu acho que uma coisa que ajuda é o negócio do bônus. Por exemplo, pegou lançamento, me devolve amanhã até às três da tarde ganha cinco pontos, até as quatro ganha quatro pontos, até as cinco ganha três pontos. Então, quanto mais cedo ele trazer o filme, mais pontos ele ganha. Melhor para mim, melhor para ele. Quando atingir 25 pontos ele ganha uma locação grátis. Pode ser uma locação de qualquer filme da locadora, menos da categoria de superlançamento.

**Qual foi o impacto destas promoções em termos de resultado?**

De uma forma geral eu acho que ajudou mais às pessoas buscarem locar mais aqui, mas em termos de resultado financeiro, não aumentou o número de locações. Eu percebo sim que eu consegui manter o cliente mais aqui.

**Na tua opinião, o cliente consegue perceber as ações realizadas para fidelizar o cliente?**

Eu não sei se eu tenho essa percepção assim claramente. Eu acho que não. Eu acho que eles acabam se fidelizando até sem perceber que é a questão do bônus. Eu tenho também aqueles clientes que locam só na terça-feira, que aparecem aqui só na terça-feira.

**Você realiza alguma ação de pós-venda?**

Não tem tempo para fazer isso, mas eu acho interessante.

**De acordo com a sua percepção, qual o principal objetivo desta videolocadora em relação a seus clientes?**

- Oferecer o menor preço.
- Diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- Localizar-se adequadamente para ser acessível a um maior público.
- Construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- Atrair novos clientes.
- Ter as melhores promoções para todos os clientes.
- Oferecer o acervo de filmes com maior variedade e quantidade para sobressair-se em relação às concorrentes.
- Ter uma disposição e uma organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

Eu acho até que é um conjunto dessas coisas, mas o principal é a construção de um relacionamento entre a empresa e o cliente. Tem gente que chega aqui só para conversar, tem outros que entram só para contar as mazelas, tem muita gente que é meio carente de atenção, tu viras até psicólogo. A locação é uma coisa que

**Indique as ações realizadas por esta videolocadora que beneficiam os clientes mais freqüentes:**

- Oferecimento de promoções e/ou descontos em preço.
  - Oferecimento de brindes.
- Brindes também eu ofereço para os clientes novos.
- Pacote progressivo de vantagens de prazo de entrega.
  - Atendimento personalizado na sugestão de títulos de lançamento.
  - Identificação de gostos e preferências de gêneros de filmes.
  - Disponibilização de comunicação direcionada às necessidades destes clientes.
  - Outra (s). Qual (is)?

**De acordo com a sua percepção, qual o principal motivo que leva os clientes a optarem pela sua videolocadora?**

- O oferecimento do menor preço.
- O fato da locadora diferenciar-se pelo serviço/atendimento.
- A localização adequada.
- O fato da locadora buscar construir um relacionamento sólido com seus atuais clientes.
- O fato da locadora procurar atrair novos clientes.
- O oferecimento das melhores promoções para todos os clientes.
- A disponibilização de um acervo de filmes com maior variedade e quantidade que se sobressai em relação às concorrentes.
- A disposição e a organização adequada dos filmes para facilitar a consulta dos títulos pelos clientes.
- Outro. Qual?

Eu procuro sempre atender o cliente muito bem e eu acho que pelo menos a maioria deles vêm aqui pelo atendimento.

**O que você acha do termo fidelização de clientes? O que ele significa para a videolocadora?**

Eu acho que cliente fiel é aquele que vem primeiro aqui, não que ele loque só aqui, mas que venha primeiro aqui para ver se encontra o filme que quer assistir. Isso porque dificilmente alguém é cliente de uma locadora só porque tem filme que eu tenho aqui e a outra não tem lá e vice-versa.

**Na sua opinião, como o cliente classifica o atendimento oferecido na videolocadora?**

Bom.

**Como o cliente classifica as promoções e pacotes oferecidos pela videolocadora?**

- Ótimos.
- Bons.
- Regulares.
- Ruins.
- Péssimos.

**A videolocadora tem um Sistema de Informações sobre seus clientes. Você costuma utilizar esse sistema para segmentar os clientes?**

Não, eu uso mais para ver que tipo de filme eu devo comprar, que tipo de filme está saindo mais. Claro, que às vezes eu também consulto para ver os clientes que deixaram de locar.

**Você costuma entrar em contato com os clientes que deixaram de locar?**

Até penso em fazer isso, mas não tive tempo ainda.

**A videolocadora costuma se comunicar com o cliente de que maneira?**

Por telefone quando reserva filme e por carta quando eu preciso fazer cobrança.

**Qual é o teu critério de reserva?**

Reserva distante eu só faço para cliente freqüente. Para clientes novos eu não costumo reservar.

**Quais critérios devem ser observados para que um cliente se cadastre?**

Eu peço os documentos de identidade, o CPF e um comprovante de residência.

**Na sua opinião, os clientes se sentem à vontade para sugerir melhorias ou criticar o serviço prestado pela videolocadora?**

Olha eu dou abertura para isso, mas não quer dizer que todo mundo se sinta à vontade. Eu acho que sim, tanto algumas coisas que eu fiz aqui foi em função de sugestões de clientes. Por exemplo, quando eu comprei, a loja não era organizada por gênero como é hoje, mas os clientes pediram para mudar e eu mudei, todo mundo gostou mais assim.

**Já foi feita alguma pesquisa por iniciativa da videolocadora junto a seus clientes para colher informações sobre as relações empresa-cliente?**

Não de maneira formal, mas eu sempre pergunto o que o cliente está achando.

**Atualmente fala-se muito em relacionamento com clientes, com o mercado. Qual é sua opinião sobre isto?**

Eu acho que é fundamental o relacionamento que a empresa estabelece com o cliente. Por exemplo, eu tenho cliente que tem restaurante, então sempre que eu tenho que comer aqui perto eu vou ali. É uma troca, né?!

**O que você entende por marketing de relacionamento?**

Eu acho que é aquela atitude, aquela postura de ser mais do que o prestador de serviço ou o fornecedor de bem para o teu cliente, tu tens que ser mais. Principalmente porque a gente cria um vínculo porque o cliente está sempre aqui, vem toda semana, cria uma intimidade. Tudo o que diz respeito a relações humanas pode ser usado comercialmente.

**Qual peso você atribui ao atendimento dos atendentes para que se consolide um relacionamento duradouro entre a videolocadora e os clientes externos?**

Muito importante, é fundamental. Tu aprende que tu não pode enganar o cliente porque à noite ele vai chegar em casa e vai ficar pensando se fez o certo, se ele achar que tu não fosse honesto, tu perde o cliente. Se tu diz, cara o filme é bom, o que que tu gosta de ver? Se tu der a dica de um filme que agrada, tu estás feito.

**A respeito do relacionamento da empresa com os fornecedores de filmes:**

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

- Próximo.
- Distante

Com o representante aquele que vem aqui na loja. Até eu tive um pequeno atrito essa semana com a minha empresa fornecedora de filme porque eu tento ser correto, mas tem uma mulher lá dentro com uns pontos de vista que eu acho inadmissível.

**Você alguma vez já teve que acionar algum fornecedor de filme para resolver o problema de algum cliente insatisfeito?**

Já. O representante resolveu prontamente. Trocou o filme rapidinho.

**Você considera os argumentos do representante quando está avaliando a comprar ou não um título?**

Considero assim, considero, mas coloco em primeiro plano a minha percepção. Isso porque a função do vendedor externo é vender, eu já fui vendedor. Por isso eu sempre falo, cara tu pode até me vender um filme rui, uma, duas, três vezes, mas na quarta vez eu não vou compra e não vou mais acreditar, entende?

**Como você classifica o relacionamento da locadora com os representantes de filmes?**

- Ótimo
- Bom
- Regular

- Ruim
- Péssimo

**Como você avalia o fato da WMix deter grande parte das concessões das pastas de filmes?**

Isso é péssimo. Não tem concorrência, eles fazem o que querem contigo. Esse problema que eu tive agora foi com isso. Eu queria renegociar uns títulos e eles não quiseram nem conversar, então não vêem tudo que eu já comprei, tudo que eu já paguei. Só vêem o lado deles.

**Em relação a compra de filmes, você prioriza :**

- Ter distribuidoras parceiras e restringir a compra a estas parceiras.
- Comprar de um maior número possível de representantes.

**Comentário:** Eu compro de todos que representam pastas diferentes, prefiro comprar de todo mundo, não acho legal ficar na mão só de um.

**Como você classifica as relações entre a WMix e as locadoras?**

É positiva, eu entendo que ela está lá para defender o lado da distribuidora, mas existe uma coisa que é histórico de cliente e isso ela não leva em conta. Mas tudo bem, no mais é positivo.

**Como você avalia o conhecimento disponibilizado pelos fornecedores de filmes em relação ao mercado e em relação aos filmes?**

- Muito adequado.
- Adequado.
- Indiferente.
- Inadequado.
- Muito inadequado.

De um modo geral sim, o que eu reclamo é que a gente deveria ter mais acesso a esses filmes antes de comprar.

**Entrevista:**

**Fornecedor 1**

Como você avalia o relacionamento das videolocadoras com você, que é um fornecedor de filmes?

- Próximo.
- Distante.

**Comentário:** É um relacionamento próximo porque é uma exigência do próprio mercado, porque é baseado na confiança. Por que isso? Porque todo mês nós temos produtos novos e nós representamos, temos maioria das informações, então tem que haver essa relação de confiança para que realmente o cliente compre o que é mais próprio para a sua loja, para o seu perfil de clientes. Nós trabalhamos como até assessores, já que temos as informações e a cada um mês um novo pacote.

Na sua opinião os gestores das videolocadoras priorizam:

- A negociação com diversos fornecedores.
- A parceria com alguns profissionais-chaves.

**Comentário:** Isso até pela questão da manutenção da confiança e isso vem se fortalecendo a cada visita, a cada ano. E em contrapartida até pela estrutura desses profissionais-chaves.

A questão primordial nas negociações com os gestores das videolocadoras é:

- Preço.
- Qualidade no serviço.
- Outra. Qual?

**Comentário:** Em primeiro plano a qualidade do serviço e, no meu caso, na minha relação fornecedor, é que nós concentramos um maior número de pastas como representação. Como estaria comprando direto da distribuidora, em contrapartida teríamos já um melhor preço e um material mais bem elaborado dos produtos.

Como você classifica o relacionamento entre você, fornecedor de filmes, e o gestor das videolocadoras?

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

**Comentário:** Claro que a gente tem que ouvir os dois lados, mas eu acredito que é ótimo porque na verdade eu priorizo do outro lado um ser humano antes de ser um parceiro profissional. Um ser humano que almeja, que tem sonhos, e eu tenho uma parcela de responsabilidade por manter o negócio dele aberto até preservando o meu próprio negócio.

Alguma vez já teve que resolver algum problema de uma videolocadora em função da insatisfação de um cliente desta locadora?

- Não.
- Sim. Qual foi o procedimento adotado?

**Comentário:** Não, em doze anos nunca.

Quais critérios você utiliza para recomendar a compra do título e da quantidade de cópias por uma determinada locadora?

- Os objetivos de venda determinados pela WMix.
- O porte da videolocadora.

- As preferências do público da videolocadora.
- O preço da cópia.
- O projeto de mídia do filme.
- Outro(s). Qual (is)?

**Comentário:** É um conjunto de coisas, os critérios somados. Primeiro claro levo em consideração o apelo comercial do filme, se ele foi para cinema, assim como o elenco e a distribuidora que está ligada à produção do filme. Claro que as metas pesam também, mas como é um produto comercial a gente não tem muita preocupação em buscar esses resultados. Agora a quantidade depende muito do porte da locadora, do giro. Hoje todas as locadoras trabalham com planilha, então têm um percentual comprometido para as compras, então a gente tem que ser seletivo junto ao cliente porque as escolhas dele é que determinarão o seu destino como loja.

Acredita que com o seu trabalho consiga estabelecer uma comunicação também com o cliente do cliente?

- Não.
- Sim.

**Comentário:** Nós damos base para o cliente passar as informações para o seu cliente. Muitas vezes existe um produto que não tem um apelo comercial tão grande e nós, conhecendo o produto, nós passamos ao cliente e ele vai trabalhar o seu cliente.

De acordo com a sua percepção, o fato da WMix deter a concessão de grande parte das pastas há alguma influência na negociação com as locadoras?

- Não.
- Sim.

**Comentário:** Porque de uma certa forma o cliente se sente até refém, mas um refém pelo lado positivo porque já conhece o trabalho da empresa que já está a praticamente 20 anos no mercado. Durante todo esse tempo montou uma estrutura que passa confiança porque já passou por muitos momentos de crise do mercado, mas sempre honrou seus compromissos. É aquela coisa, o monopólio não cai bem, mas é aceito porque tem qualidade, confiança, respaldo. Melhor do que estar nas mãos de uma empresa em que o representante uma hora aparece outra não aparece. Os próprios canais de telefone, email, o site, isso tudo beneficia a proximidade entre a Empresa X e o cliente.

Quando uma videolocadora realiza uma compra errada e tem prejuízo em virtude da recomendação do fornecedor de filmes, qual a política de tratamento em relação ao cliente insatisfeito defendida pela WMix?

- Nada, pois a compra dos filmes é responsabilidade exclusiva da videolocadora.
- Procura meios de auxiliar o cliente a minimizar os prejuízos. Como?

**Comentário:** Na verdade a WMix não se envolve diretamente. Isso é a cargo de responsabilidade do representante, cada representante trabalha como se fosse diretamente para sua empresa porque é um autônomo que representa outra empresa. Geralmente é o próprio representante que abraça a causa. Pega uma ou duas cópias do filme que o cliente comprou demais e tenta revender para minimizar o prejuízo do cliente, até mesmo para preservar esse cliente. O bom senso em todos os casos cai muito bem.

Na sua percepção, as locadoras assumem mais o papel de:

- Parceiras ativas da WMix.
- Receptoras passivas de materiais.

**Comentário:** Inclusive nós estamos com uma ação bastante forte para combater a pirataria, a informalidade. Reuniões em CDL, até declaração do presidente da empresa diz que os gerentes trabalham mais contra a pirataria do que dentro de suas funções. Tudo com o objetivo de melhorar o segmento.

Os gestores das locadoras oferecem as informações necessárias para que o fornecedor de filmes consiga adequar o pedido de filmes à realidade da videolocadora?

- Sim.
- Não.

**Comentário:** Ele não fornece, nós é que ao longo do tempo vamos conhecendo o perfil e passamos a recomendar de acordo com o que necessita o público daquela loja. Falta um preparo do gestor da locadora para passar o perfil do seu cliente, por isso muitas compras erradas são feitas.

#### **Entrevista: Fornecedor 2**

**Como você avalia o relacionamento das videolocadoras com você, que é um fornecedor de filmes?**

- Próximo.
- Distante.

**Comentário:** Pelo menos eu procuro estar sempre bem próximo ao cliente, procurando sempre ajudar na solução dos problemas da videolocadora. O que eu puder fazer de imediato eu faço.

**Na sua opinião os gestores das videolocadoras priorizam:**

- A negociação com diversos fornecedores.
- A parceria com alguns profissionais-chaves.

**Comentário:** Olha, a vontade deles é que a gente tivesse um número maior de fornecedores, mas a nossa situação hoje no estado implica aí de um grande distribuidor conter a concessão de várias pastas e poucos profissionais direto. Eles estão meio sem opção, mas a vontade deles é ter o relacionamento com um maior número de profissionais.

**A questão primordial nas negociações com os gestores das videolocadoras é:**

- Preço.
- Qualidade no serviço.
- Outra. Qual?

**Comentário:** Além do preço, qualidade no serviço, não dá para separar estas duas coisas.

**Como você classifica o relacionamento entre você, fornecedor de filmes, e o gestor das videolocadoras?**

- Ótimo.
- Bom.
- Regular.
- Ruim.
- Péssimo.

**Comentário:** Isso pela recepção do próprio cliente, me atende muito bem. Eu procuro sempre satisfazer tudo em que ele necessita, então eu sempre sou bem lembrado, bem recomendado, bem recebido.

**Alguma vez já teve que resolver algum problema de uma videolocadora em função da insatisfação de um cliente desta locadora?**

- Não.
- Sim. Qual foi o procedimento adotado?

**Comentário:** Não, justamente porque eu procuro sempre orientar a melhor opção para o dono da locadora. Procuro sempre conhecer o perfil do cliente dele para evitar vender um filme que não vai locar ou qualquer outra coisa neste sentido.

**Quais critérios você utiliza para recomendar a compra do título e da quantidade de cópias por uma determinada locadora?**

- Os objetivos de venda determinados pela Distribuidora.
- O porte da videolocadora.
- As preferências do público da videolocadora.
- O preço da cópia.
- O projeto de mídia do filme.
- Outro(s). Qual (is)?

**Comentário:** Se ele tem que comprar, não interessa o preço do filme, ele vai ter que ter. Eu procuro sempre adequar o perfil do filme ao perfil do público da locadora.

**Acredita que com o seu trabalho consiga estabelecer uma comunicação também com o cliente do cliente?**

- Não.
- Sim.

**Comentário:** Eu estou sempre tentando conhecer o cliente que está ali locando. Muitas vezes chega o cliente e ele acaba entrando na negociação ali, a gente pergunta o que ele já viu, que tipo de filme gosta de assistir.

**De acordo com a sua percepção, o fato da WMix deter a concessão de grande parte das pastas há alguma influência na negociação com as locadoras?**

- Não.
- Sim.

**Comentário:** Eles (os gestores das videolocadoras) me dizem que sim, e muito. Porque eles (a WMix) acabam forçando que às vezes não é interessante para a locadora em função da venda casada, eles acabam pressionando um pouco a videolocadora.

**Quando uma videolocadora realiza uma compra errada e tem prejuízo em virtude da recomendação do fornecedor de filmes, qual a política de tratamento em relação ao cliente insatisfeito defendida pela distribuidora?**

- Nada, pois a compra dos filmes é responsabilidade exclusiva da videolocadora.
- Procura meios de auxiliar o cliente a minimizar os prejuízos. Como?

**Comentário:** Eu sempre procuro meios de auxiliar. Já aconteceu casos do cara comprar o produto, vamos dizer assim, o filme não era tudo aquilo que se esperava, até eu estava enganado assim com o filme. Eu procurei fazer um acerto para bonificar ele (o cliente) numa próxima compra ou revender para outras locadoras.

**Na sua percepção, as locadoras assumem mais o papel de:**

- Parceiras ativas da distribuidora.
- Receptoras passivas de materiais.

**Comentário:** O produto que eu vendo é de uma multinacional, é um produto necessário dentro da locadora, são filmes que estão sempre na mídia. Eles (os clientes) procuram sempre comprar direto comigo também privilegiando um pouco o material diferenciado que a gente oferece.

**Os gestores das locadoras oferecem as informações necessárias para que o fornecedor de filmes consiga adequar o pedido de filmes à realidade da videolocadora?**

- Sim.
- Não.

**Comentário:** Pelo percentual de clientes que eu atendo, eu digo que 90% sim. Como eu estou sempre procurando descobrir o cliente dele e isso desperta nele o conhecimento, ele tem que saber o que o cliente gosta. O que gera renda para ele ali, o que está gerando lucro.

**Entrevista:  
Fornecedor 3**

**Como você avalia o relacionamento das videolocadoras com você, que é um fornecedor de filmes?**

- Próximo.  
 Distante.

**Comentário:** Com algumas locadoras é muito próximo, talvez não chegue a 15%. É uma coisa de química, a gente não consegue ter afinidade com todo mundo.

**Na sua opinião os gestores das videolocadoras priorizam:**

- A negociação com diversos fornecedores.  
 A parceria com alguns profissionais-chaves.

**Comentário:** É um pouco de cada, não é integralmente nem uma coisa, nem outra. Claro que alguns fornecedores tem, por questão de relacionamento até de ordem pessoal, tem uma penetração em termos de volume de vendas acima de outros representantes que não tem essa confiabilidade, essa relação que passa maior segurança.

**A questão primordial nas negociações com os gestores das videolocadoras é:**

- Preço.  
 Qualidade no serviço.  
 Outra. Qual?

**Comentário:** A qualidade do produto é a primeira coisa observada, desde de ator, diretor, resultado de cinema mundial ou brasileiro, depois entra o preço. No meu caso, primeiro qualidade no serviço e depois preço.

**Como você classifica o relacionamento entre você, fornecedor de filmes, e o gestor das videolocadoras?**

- Ótimo.  
 Bom.  
 Regular.  
 Ruim.  
 Péssimo.

**Comentário:** Porque existe uma confiabilidade entre o cliente e a minha pessoa e, de uma certa forma, uma confiabilidade também da minha pessoa em relação ao cliente.

**Alguma vez já teve que resolver algum problema de uma videolocadora em função da insatisfação de um cliente desta locadora?**

- Não.  
 Sim. Qual foi o procedimento adotado?

**Comentário:** O filme veio trocado. Eu resolvi o problema, mas tivemos que passar por todo um trâmite dentro da minha empresa porque quebrou a rotina do que é feito no cotidiano.

**Quais critérios você utiliza para recomendar a compra do título e da quantidade de cópias por uma determinada locadora?**

- Os objetivos de venda determinados pela Distribuidora.  
 O porte da videolocadora.  
 As preferências do público da videolocadora.  
 O preço da cópia.  
 O projeto de mídia do filme.  
 Outro(s). Qual (is)?

**Comentário:** Também pela sensibilidade das compras anteriores do meu cliente que demonstra ter um público segmentado para um determinado gênero.

**Acredita que com o seu trabalho consiga estabelecer uma comunicação também com o cliente do cliente?**

- Não.  
 Sim.

**Comentário:** Acabei de fazer uma demonstração do filme "Seu Chico", deixei nas locadoras uma revistinha que divulga o filme, então eu estou me comunicando com o cliente do cliente.

**De acordo com a sua percepção, o fato da WMix deter a concessão de grande parte das pastas há alguma influência na negociação com as locadoras?**

- Não.  
 Sim.

**Comentário:** Porque na verdade das vinte pastas que existem no mercado, ela possui doze pastas, fora as que ela atua como revenda. Aí tem um problema crucial, ou seja, quase todas as empresas no mercado brasileiro têm pedido mínimo, a WMix não, tem critério de revenda, por isso tem um poder fantástico.

**Quando uma videolocadora realiza uma compra errada e tem prejuízo em virtude da recomendação do fornecedor de filmes, qual a política de tratamento em relação ao cliente insatisfeito defendida pela distribuidora?**

- Nada, pois a compra dos filmes é responsabilidade exclusiva da videolocadora.  
 Procura meios de auxiliar o cliente a minimizar os prejuízos. Como?

**Comentário:** Não existe troca no nosso mercado por causa de uma coisa, todos os filmes comprados lá fora, são comprados quando sai o nome do roteirista, o nome de dois, três atores que pesam no filme, e tu compra o filme no papel. Passados seis meses a um ano, o filme está pronto e é um risco. Claro que tu tens que arriscar às vezes, se é uma locadora nova tu tens que ver se vai sair filmes Belas Artes, até para saber qual é a clientela que ele tem no seu dia a dia. É obvio que tu tens como evitar certas coisas em função da quantidade de tempo que a gente trabalha nesse mercado.

**Na sua percepção, as locadoras assumem mais o papel de:**

- Parceiras ativas da distribuidora.
- Receptoras passivas de materiais.

**Comentário:** Não tem como escolher um ou outro, é um pouco de cada. São parceiras em vários momentos, outras elas são passivas.

**Os gestores das locadoras oferecem as informações necessárias para que o fornecedor de filmes consiga adequar o pedido de filmes à realidade da videolocadora?**

- Sim.
- Não.

**Comentário:** Sem dúvida não, poucos donos de locadora conhecem as preferências de seu público.

## APÊNDICE H - TABELAS

### VIDEOLOCADORA 1

Em quantas locadoras	Qt. cit.	Freq.
Somente nesta	51	76,1%
Em duas	12	17,9%
Em três	2	3,0%
Em quatro	2	3,0%
Em mais de quatro	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 1: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Quantos filmes	Qt. cit.	Freq.
Menos de um filme	2	3,0%
Só um filme	1	1,5%
De dois a quatro filmes	8	11,9%
De cinco a sete filmes	12	17,9%
De oito a dez filmes	29	43,3%
Mais de dez filmes	15	22,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 2: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Tempo	Qt. cit.	Freq.
Menos de seis meses	4	6,0%
De seis meses a um ano	2	3,0%
De um ano e um dia a um ano e meio	9	13,4%
Mais de um ano e meio	52	77,6%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 3: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Valorização da fidelidade</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	64	95,5%
Não	3	4,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 4: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Ações para clientes fiéis</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	42	62,7%
Não	25	37,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 5: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Atendimento dos funcionários</b>	Qt. cit.	Freq.
Ótimo	51	76,1%
Bom	13	19,4%
Regular	3	4,5%
Ruim	0	0,0%
Péssimo	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 6: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Recomendação</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	67	100%
Não	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 7: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## PERFIL DOS CLIENTES EXTERNOS DA AMOSTRA DA VIDEOLOCADORA 1

<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Femi nino</b>	<b>Masc ulino</b>	<b>TOTAL</b>
De 10 a 14 anos		0	0	<b>0</b>
De 15 a 20 anos		0	3	<b>3</b>
De 21 a 25 anos		1	5	<b>6</b>
De 26 a 30 anos		2	4	<b>6</b>
De 31 a 35 anos		2	12	<b>14</b>
De 36 a 40 anos		9	12	<b>21</b>
41 anos ou mais		5	12	<b>17</b>
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>48</b>	<b>67</b>

Tabela 8: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Renda individual Mensal</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não tenho renda	0	0,0%
Recebo mesada	0	0,0%
Menos de R\$380,00	0	0,0%
De R\$380,00 a R\$760,00	4	6,0%
De R\$761,00 a R\$1.140,00	3	4,5%
De R\$1.141,00 a R\$1.520	4	6,0%
De R\$1.521,00 a R\$1.900,00	6	9,0%
De R\$1.901,00 a R\$2.280,00	26	38,8%
Mais de R\$2.280,00	24	35,8%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 9: Renda Individual – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Grau de instrução</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Fundamental incompleto	0	0,0%
Fundamental completo	1	1,5%
Primeiro grau incompleto	0	0,0%
Primeiro grau completo	0	0,0%
Segundo grau incompleto	2	3,0%
Segundo grau completo	8	11,9%
Terceiro grau incompleto	5	7,5%
Terceiro grau completo	32	47,8%
Pós-graduação ou mais	19	28,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 10: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 1.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## VIDEOLOCADORA 2

Em quantas locadoras	Qt. cit.	Freq.
Somente nesta	45	67,2%
Em duas	14	20,9%
Em três	7	10,4%
Em quatro	1	1,5%
Em mais de quatro	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 11: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Quantos filmes	Qt. cit.	Freq.
Menos de um filme	1	1,5%
Só um filme	5	7,5%
De dois a quatro filmes	18	26,9%
De cinco a sete filmes	19	28,4%
De oito a dez filmes	10	14,9%
Mais de dez filmes	14	20,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 12: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Tempo	Qt. cit.	Freq.
Menos de seis meses	10	14,9%
De seis meses a um ano	13	19,4%
De um ano e um dia a um ano e meio	6	9,0%
Mais de um ano e meio	38	56,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 13: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Valorização da fidelidade	Qt. cit.	Freq.
Sim	64	95,5%
Não	3	4,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 14: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Ações para clientes fiéis</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	48	71,6%
Não	19	28,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 15: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Atendimento dos funcionários</b>	Qt. cit.	Freq.
Ótimo	57	85,1%
Bom	10	14,9%
Regular	0	0,0%
Ruim	0	0,0%
Péssimo	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 16: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Recomendação</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	66	98,5%
Não	1	1,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 17: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## PERFIL DOS CLIENTES EXTERNOS DA AMOSTRA DA VIDEOLOCADORA 2

<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	Femi nino	Masc ulino	<b>TOTAL</b>
De 10 a 14 anos		8	3	<b>11</b>
De 15 a 20 anos		3	10	<b>13</b>
De 21 a 25 anos		3	4	<b>7</b>
De 26 a 30 anos		1	12	<b>13</b>
De 31 a 35 anos		4	7	<b>11</b>
De 36 a 40 anos		3	5	<b>8</b>
41 anos ou mais		2	2	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>43</b>	<b>67</b>

Tabela 18: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Renda individual Mensal</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não tenho renda	9	13,4%
Recebo mesada	6	9,0%
Menos de R\$380,00	4	6,0%
De R\$380,00 a R\$760,00	15	22,4%
De R\$761,00 a R\$1.140,00	12	17,9%
De R\$1.141,00 a R\$1.520	9	13,4%
De R\$1.521,00 a R\$1.900,00	5	7,5%
De R\$1.901,00 a R\$2.280,00	3	4,5%
Mais de R\$2.280,00	4	6,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 19: Renda Individual – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Grau de instrução</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Fundamental incompleto	13	19,4%
Fundamental completo	5	7,5%
Primeiro grau incompleto	3	4,5%
Primeiro grau completo	3	4,5%
Segundo grau incompleto	8	11,9%
Segundo grau completo	15	22,4%
Terceiro grau incompleto	7	10,4%
Terceiro grau completo	6	9,0%
Pós-graduação ou mais	7	10,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 20: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

### VIDEOLOCADORA 3

Em quantas locadoras	Qt. cit.	Freq.
Somente nesta	42	62,7%
Em duas	16	23,9%
Em três	8	11,9%
Em quatro	1	1,5%
Em mais de quatro	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 21: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Quantos filmes	Qt. cit.	Freq.
Menos de um filme	0	0,0%
Só um filme	1	1,5%
De dois a quatro filmes	16	23,9%
De cinco a sete filmes	18	26,9%
De oito a dez filmes	12	17,9%
Mais de dez filmes	20	29,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 22: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Tempo	Qt. cit.	Freq.
Menos de seis meses	3	4,5%
De seis meses a um ano	7	10,4%
De um ano e um dia a um ano e meio	10	14,9%
Mais de um ano e meio	47	70,1%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 23: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Valorização da fidelidade	Qt. cit.	Freq.
Sim	64	95,5%
Não	3	4,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 24: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Ações para clientes fiéis</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	48	71,6%
Não	19	28,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 25: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Atendimento dos funcionários</b>	Qt. cit.	Freq.
Ótimo	57	85,1%
Bom	10	14,9%
Regular	0	0,0%
Ruim	0	0,0%
Péssimo	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 26: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Recomendação</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	66	98,5%
Não	1	1,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 27: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## PERFIL DOS CLIENTES EXTERNOS DA AMOSTRA DA VIDEOLOCADORA 3

<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	Femi nino	Masc ulino	<b>TOTAL</b>
De 10 a 14 anos		1	0	<b>1</b>
De 15 a 20 anos		5	9	<b>14</b>
De 21 a 25 anos		5	16	<b>21</b>
De 26 a 30 anos		4	5	<b>9</b>
De 31 a 35 anos		2	5	<b>7</b>
De 36 a 40 anos		3	4	<b>7</b>
41 anos ou mais		1	7	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>46</b>	<b>67</b>

Tabela 28: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 2.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Renda individual Mensal</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não tenho renda	4	6,0%
Recebo mesada	4	6,0%
Menos de R\$380,00	1	1,5%
De R\$380,00 a R\$760,00	24	35,8%
De R\$761,00 a R\$1.140,00	16	23,9%
De R\$1.141,00 a R\$1.520	4	6,0%
De R\$1.521,00 a R\$1.900,00	3	4,5%
De R\$1.901,00 a R\$2.280,00	4	6,0%
Mais de R\$2.280,00	7	10,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 29: Renda Individual – Clientes Videolocadora 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Grau de instrução</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Fundamental incompleto	2	3,0%
Fundamental completo	2	3,0%
Primeiro grau incompleto	3	4,5%
Primeiro grau completo	2	3,0%
Segundo grau incompleto	18	26,9%
Segundo grau completo	27	40,3%
Terceiro grau incompleto	4	6,0%
Terceiro grau completo	6	9,0%
Pós-graduação ou mais	3	4,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 30: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 3.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## VIDEOLOCADORA 4

<b>Em quantas locadoras</b>	Qt. cit.	Freq.
Somente nesta	38	56,7%
Em duas	21	31,3%
Em três	6	9,0%
Em quatro	2	3,0%
Em mais de quatro	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 31: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Quantos filmes</b>	Qt. cit.	Freq.
Menos de um filme	1	1,5%
Só um filme	3	4,5%
De dois a quatro filmes	16	23,9%
De cinco a sete filmes	24	35,8%
De oito a dez filmes	14	20,9%
Mais de dez filmes	9	13,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 32: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Tempo</b>	Qt. cit.	Freq.
Menos de seis meses	8	11,9%
De seis meses a um ano	7	10,4%
De um ano e um dia a um ano e meio	8	11,9%
Mais de um ano e meio	44	65,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 33: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Valorização da fidelidade</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	61	91,0%
Não	6	9,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 34: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Ações para clientes fiéis</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	48	71,6%
Não	19	28,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 35: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Atendimento dos funcionários</b>	Qt. cit.	Freq.
Ótimo	57	85,1%
Bom	8	11,9%
Regular	2	3,0%
Ruim	0	0,0%
Péssimo	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 36: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Recomendação</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	67	100%
Não	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 37: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## PERFIL DOS CLIENTES EXTERNOS DA AMOSTRA DA VIDEOLOCADORA 4

<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	Femi nino	Masc ulino	<b>TOTAL</b>
De 10 a 14 anos		1	3	<b>4</b>
De 15 a 20 anos		6	2	<b>8</b>
De 21 a 25 anos		9	3	<b>12</b>
De 26 a 30 anos		5	5	<b>10</b>
De 31 a 35 anos		9	8	<b>17</b>
De 36 a 40 anos		1	6	<b>7</b>
41 anos ou mais		6	3	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>30</b>	<b>67</b>

Tabela 38: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Renda individual Mensal</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não tenho renda	8	11,9%
Recebo mesada	3	4,5%
Menos de R\$380,00	1	1,5%
De R\$380,00 a R\$760,00	12	17,9%
De R\$761,00 a R\$1.140,00	11	16,4%
De R\$1.141,00 a R\$1.520	5	7,5%
De R\$1.521,00 a R\$1.900,00	5	7,5%
De R\$1.901,00 a R\$2.280,00	2	3,0%
Mais de R\$2.280,00	20	29,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 39: Renda Individual – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Grau de instrução</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Fundamental incompleto	2	3,0%
Fundamental completo	1	1,5%
Primeiro grau incompleto	2	3,0%
Primeiro grau completo	1	1,5%
Segundo grau incompleto	4	6,0%
Segundo grau completo	14	20,9%
Terceiro grau incompleto	13	19,4%
Terceiro grau completo	16	23,9%
Pós-graduação ou mais	14	20,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 40: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 4.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## VIDEOLOCADORA 5

<b>Em quantas locadoras</b>	Qt. cit.	Freq.
Somente nesta	54	80,6%
Em duas	5	7,5%
Em três	2	3,0%
Em quatro	6	9,0%
Em mais de quatro	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 41: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 5.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Quantos filmes</b>	Qt. cit.	Freq.
Menos de um filme	3	4,5%
Só um filme	2	3,0%
De dois a quatro filmes	8	11,9%
De cinco a sete filmes	17	25,4%
De oito a dez filmes	20	29,9%
Mais de dez filmes	17	25,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 42: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 5.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Tempo</b>	Qt. cit.	Freq.
Menos de seis meses	7	10,4%
De seis meses a um ano	3	4,5%
De um ano e um dia a um ano e meio	16	23,9%
Mais de um ano e meio	41	61,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 43: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 5.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Valorização da fidelidade</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	66	98,5%
Não	1	1,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 44: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 5.

Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Ações para clientes fiéis</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	31	46,3%
Não	36	53,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 45: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 5.

Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Atendimento dos funcionários</b>	Qt. cit.	Freq.
Ótimo	48	71,6%
Bom	18	26,9%
Regular	1	1,5%
Ruim	0	0,0%
Péssimo	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 46: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 5.

Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Recomendação</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	66	98,5%
Não	1	1,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 47: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 5.

Fonte: Dados primários, 2007.

## PERFIL DOS CLIENTES EXTERNOS DA AMOSTRA DA VIDEOLOCADORA 5

<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Femi nino</b>	<b>Masc ulino</b>	<b>TOTAL</b>
De 10 a 14 anos		0	0	<b>0</b>
De 15 a 20 anos		6	8	<b>14</b>
De 21 a 25 anos		4	2	<b>6</b>
De 26 a 30 anos		2	3	<b>5</b>
De 31 a 35 anos		1	6	<b>7</b>
De 36 a 40 anos		4	13	<b>17</b>
41 anos ou mais		3	15	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>47</b>	<b>67</b>

Tabela 48: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 5.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Renda individual Mensal</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não tenho renda	2	3,0%
Recebo mesada	3	4,5%
Menos de R\$380,00	2	3,0%
De R\$380,00 a R\$760,00	7	10,4%
De R\$761,00 a R\$1.140,00	9	13,4%
De R\$1.141,00 a R\$1.520	5	7,5%
De R\$1.521,00 a R\$1.900,00	11	16,4%
De R\$1.901,00 a R\$2.280,00	17	25,4%
Mais de R\$2.280,00	11	16,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 49: Renda Individual – Clientes Videolocadora 5.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Grau de instrução</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Fundamental incompleto	0	0,0%
Fundamental completo	1	1,5%
Primeiro grau incompleto	2	3,0%
Primeiro grau completo	3	4,5%
Segundo grau incompleto	5	7,5%
Segundo grau completo	19	28,4%
Terceiro grau incompleto	9	13,4%
Terceiro grau completo	18	26,9%
Pós-graduação ou mais	10	14,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 50: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 5.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## VIDEOLOCADORA 6

Em quantas locadoras	Qt. cit.	Freq.
Somente nesta	43	64,2%
Em duas	12	17,9%
Em três	10	14,9%
Em quatro	2	3,0%
Em mais de quatro	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 51: Quantidade de videolocadoras em que loca – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Quantos filmes	Qt. cit.	Freq.
Menos de um filme	2	3,0%
Só um filme	10	14,9%
De dois a quatro filmes	15	22,4%
De cinco a sete filmes	16	23,9%
De oito a dez filmes	11	16,4%
Mais de dez filmes	13	19,4%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 52: Quantos filmes loca por mês – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

Tempo	Qt. cit.	Freq.
Menos de seis meses	7	10,4%
De seis meses a um ano	8	11,9%
De um ano e um dia a um ano e meio	14	20,9%
Mais de um ano e meio	38	56,7%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 53: Há quanto tempo é cliente – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Valorização da fidelidade</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	66	98,5%
Não	1	1,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 54: Valorização da fidelidade por parte da empresa – Clientes Empresa 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Ações para clientes fiéis</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	55	82,1%
Não	12	17,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 55: Ações para clientes fiéis – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Atendimento dos funcionários</b>	Qt. cit.	Freq.
Ótimo	59	88,1%
Bom	7	10,4%
Regular	1	1,5%
Ruim	0	0,0%
Péssimo	0	0,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 56: Atendimento dos funcionários – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Recomendação</b>	Qt. cit.	Freq.
Sim	66	98,5%
Não	1	1,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 57: Recomenda a videolocadora – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

## PERFIL DOS CLIENTES EXTERNOS DA AMOSTRA DA VIDEOLOCADORA 6

<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Femi nino</b>	<b>Masc ulino</b>	<b>TOTAL</b>
De 10 a 14 anos		2	1	<b>3</b>
De 15 a 20 anos		4	6	<b>10</b>
De 21 a 25 anos		4	6	<b>10</b>
De 26 a 30 anos		7	12	<b>19</b>
De 31 a 35 anos		5	6	<b>11</b>
De 36 a 40 anos		0	4	<b>4</b>
41 anos ou mais		2	8	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>43</b>	<b>67</b>

Tabela 58: Sexo versus idade – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Renda individual Mensal</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Não tenho renda	5	7,5%
Recebo mesada	2	3,0%
Menos de R\$380,00	2	3,0%
De R\$380,00 a R\$760,00	9	13,4%
De R\$761,00 a R\$1.140,00	12	17,9%
De R\$1.141,00 a R\$1.520	12	17,9%
De R\$1.521,00 a R\$1.900,00	10	14,9%
De R\$1.901,00 a R\$2.280,00	3	4,5%
Mais de R\$2.280,00	12	17,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 59: Renda Individual – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.

<b>Grau de instrução</b>	<b>Qt. cit.</b>	<b>Freq.</b>
Fundamental incompleto	6	9,0%
Fundamental completo	2	3,0%
Primeiro grau incompleto	3	4,5%
Primeiro grau completo	1	1,5%
Segundo grau incompleto	7	10,4%
Segundo grau completo	21	31,3%
Terceiro grau incompleto	3	4,5%
Terceiro grau completo	14	20,9%
Pós-graduação ou mais	10	14,9%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Tabela 60: Grau de instrução – Clientes Videolocadora 6.  
Fonte: Dados primários, 2007.