

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉ VENICIO DIAS COSTA**

**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM  
UMA INDÚSTRIA SEMEANTEIRA DE SOJA**

**Goiânia  
2019**

**ANDRÉ VENICIO DIAS COSTA**

**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO EM  
UMA INDÚSTRIA SEMENTEIRA DE SOJA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria UNIALFA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo**

**Goiânia  
2019**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

C837a

Costa, André Venício Dias

Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento em uma indústria sementeira de soja / André Venício Dias Costa. – 2019.

79 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração – Goiânia, 2019.

1. Marketing de Relacionamento. 2. Ações estratégicas de marketing. 3. Análise de Marketing de relacionamento. I. Costa, André Venício Dias. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

**CDU: 658.8**

**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
EM UMA INDÚSTRIA SEMENTEIRA DE SOJA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria UNIALFA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 15 / 03 / 2019

**EXAMINADORES:**

---

Prof. (a) Dr. (a) Paulo Cesar Bomtempo (Orientador)

---

Prof. (a) Dr. (a) Bento Alves da Costa Filho (Membro Interno)

---

Prof. (a) Dr. (a) Tatiana Carilly Oliveira Andrade (Membro externo)

**Goiânia**

**2019**

## **AGRADECIMENTOS**

**A meu orientador, Prof. Dr. Paulo Bontempo, que sempre me motivou e orientou, acompanhando cuidadosamente meu desenvolvimento passo a passo.**

**Ao Prof. Dr. Alcido Eleonor Wander e Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho, pelas importantes contribuições dadas durante minha qualificação, assim como pelo estímulo e confiança que demonstraram.**

**A todos os entrevistados das empresas que fizeram parte da pesquisa de campo, pela receptividade e estímulo ao aprimoramento deste estudo.**

**Aos meus pais, Geraldo e Adelita, por todo o amor, estímulo e apoio que sempre me dedicaram; aos meus primos Moisés, Míria e Henrrique, por todo o apoio que me deram; aos meus irmãos Ailma e Darcy, que acompanharam de perto o desenvolvimento deste trabalho sempre com palavras e gestos de incentivo, e, a minha querida sogra Marly, que sempre cuidadosa, me entusiasmou nos momento mais difíceis.**

**Em especial a minha esposa Danielle, que me incentivou desde o início e caminhou sempre ao meu lado durante toda essa jornada, sem dúvidas, uma força motriz para a realização exitosa deste projeto.**

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar as ações de marketing de relacionamento adotadas por uma indústria sementeira de soja. Para atingir tal propósito, optou-se pelos seguintes objetivos específicos: avaliar as ações de marketing de relacionamento nas dimensões tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória quali-quantitativa, realizada no ambiente da empresa estudada. O referencial teórico aborda os aspectos gerais sobre o marketing de relacionamento e apresenta os modelos e/ou abordagens da literatura sobre o planejamento e implementação dessa estratégia. A partir da revisão bibliográfica e da pesquisa no ambiente da empresa, esta pesquisa visa obter como resultado um método de avaliação das ações de marketing de relacionamento para ser utilizado na empresa estudada, com base nos dados obtidos junto aos seus clientes em relação ao relacionamento com a empresa. Verificou-se que há algumas dimensões que se destacam em seu nível de relevância, como é o caso da confiabilidade e segurança, deixando as outras dimensões como capacidade de resposta, empatia e tangibilidade em um patamar menos relevante.

**Palavras-Chave:** Marketing de Relacionamento; Ações estratégicas de Marketing; Análise de Marketing de relacionamento.

## ABSTRACT

The purpose of this work is to evaluate the marketing relationship actions adopted by a soybean sowing industry. To achieve this purpose, some specific objectives were chosen, like to evaluate marketing relationship actions in terms of tangibility, reliability, responsiveness, security and empathy. This work is characterized as an exploratory quali-quantitative research, carried out in the environment of the company studied. The theoretical framework addresses the general aspects of relationship marketing and presents models and literature approaches on the planning and implementation of this strategy. Based on the bibliographic review and the research in the company environment, this research aims to obtain as a result a method of evaluation of the marketing relationship actions to be used in the company studied, based on the data obtained from its clients regarding the relationship with the company. It was verified that there are some dimensions that stand out in their level of relevance, such as reliability and safety, leaving the other dimensions like responsiveness, empathy and tangibility as less relevant.

Key words: Relationship Marketing; Strategic Marketing actions; Relationship Marketing Analysis.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Cadeia produtiva do segmento de sementes de soja .....	23
Figura 2 - Organograma de empresa moderna orientada para o cliente.....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - PIB Brasil (2016 ).....	19
Gráfico 2 - Participação do PIB Agro no PIB total brasileiro % (2009 – 2016) .....	19
Gráfico 3 - Balança comercial do agronegócio – Série histórica (2018).....	20
Gráfico 4 - Exportações brasileiras do agronegócio por setores (2018).....	21
Gráfico 5 - Excelência para o cliente .....	52
Gráfico 6 - Gap por questão – Média clientes entrevistados .....	68
Gráfico 7 - Média geral Gaps .....	72
Gráfico 8 - Peso atribuído as dimensões .....	73
Gráfico 9 - Gap ponderado por dimensão .....	74
Gráfico 10 - Média geral ponderada.....	75
Gráfico 11 - Nível de importância ponderada das dimensões em percentual .....	76



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo estatístico da produção de sementes de soja das safras 2012, 2013 e 2014 .....	24
Quadro 2 - Rotatividade de clientes .....	48
Quadro 3 - Atividades do pós- marketing .....	50
Quadro 4 - GAP Dimensão tangibilidade .....	69
Quadro 5 - GAP Dimensão confiabilidade .....	69
Quadro 6 - GAP Dimensão capacidade de resposta .....	70
Quadro 7 - GAP Dimensão segurança .....	71
Quadro 8 - GAP Dimensão empatia .....	71

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Problema de pesquisa.....	11
1.2 Objetivos da pesquisa .....	11
1.2.1 Objetivo geral .....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	11
1.3 Relevância e motivação para o estudo.....	12
1.4 Estrutura e organização do texto.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	14
2.1 O agronegócio brasileiro .....	14
2.1.1 O mercado de semente de soja.....	22
2.2 Marketing de relacionamento .....	24
2.2.1 Foco no cliente.....	32
2.2.2 Atendimento ao cliente .....	33
2.3 Relacionamento comercial entre empresas.....	37
2.3.1 Ações de marketing de relacionamento.....	40
2.3.2 A relação comercial entre empresas.....	44
2.4 Avaliação das ações de marketing de relacionamento .....	46
2.4.1 Avaliação das ações operacionais.....	46
2.5 O relacionamento com cliente .....	48
2.5.1 Gerenciamento do cliente .....	48
2.5.2 Rotatividade de clientes .....	48
2.5.3 Pós-venda.....	49
2.5.4 Estratégias de relacionamento voltadas ao consumidor empresarial.....	54
2.5.5 A Fidelização dos clientes.....	57
2.5.6 As cinco dimensões do modelo Servqual.....	59
3 MÉTODO.....	61
3.1 Análise dos dados .....	63
3.2 Caracterização da amostra / público alvo .....	64
3.3 O Instrumento de pesquisa e coleta de dados.....	65
3.4 Procedimento da análise de dados.....	65
3.5 Teoria dos GAPS .....	65
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	67
4.1 Cálculo do GAP de cada questão.....	67
4.2 Cálculo gap geral para cada uma das cinco dimensões .....	69

4.3 Cálculo média geral Gaps .....	72
4.4 Cálculo Gap ponderado da dimensão .....	73
4.5 Cálculo média geral ponderada.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	78
REFERÊNCIAS .....	81
ANEXO 1 – Questionário de avaliação de marketing de relacionamento.....	88

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de empresas no século XXI tem sido muito desafiadora, pois o ambiente em que as empresas estão inseridas está em um processo rápido e turbulento de mudanças profundas (OLIVEIRA, 2006), mudanças estas que influenciam severamente na tomada de decisão e mais significativamente na formulação e alcance dos objetivos, que por sua vez afetam suas atividades.

Neste ambiente em transformação, dois grandes fatores estão afetando em maior proporção as empresas, sendo a tecnologia e os clientes. A tecnologia está transformando as escolhas dos clientes e empresas, bem como as escolhas estão transformando o mercado. Como consequência, surge um novo paradigma de marketing, baseado na experiência e no conhecimento (MCKENNA, 2005).

O marketing precisa adaptar-se, também, às transformações dos clientes, pois estes possuem características cada vez mais exigentes, cobrando atendimentos personalizados, prestados por colaboradores preparados, com apoio na estrutura tecnológica (GUMMENSSON, 2005). Kotler (2000) sugere que, além dos benefícios financeiros, existam benefícios sociais aos clientes.

Neste complexo cenário em que as empresas estão inseridas, o marketing passa a ter uma importância vital, e mais especificamente o marketing de relacionamento, ou *customer relationship management* (CRM), que visa gerir o relacionamento com os clientes.

Para Sin, Tse e Yim (2005) o sucesso do CRM depende da definição de quatro áreas-chave: estratégia, pessoas, tecnologia e processos.

Para Kotler (2000, p. 49) o marketing de relacionamento, é definido como "deixar de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes". O marketing evoluiu com a sociedade, notadamente com a evolução da tecnologia. Para McKenna (1998, p10), a tecnologia criou a promessa de qualquer coisa em qualquer lugar, num mundo de produção flexível, "os clientes podem ter sua versão de praticamente qualquer produto".

Como bem destaca Sasaki (2010), mudanças de mercado como o aumento da competitividade, comportamento dos consumidores e a evolução tecnológica exigiram que as empresas adotassem o Marketing de Relacionamento para se aproximar de seus clientes.

## **1.1 Problema de pesquisa**

No que diz respeito a comercialização de sementes de soja no mercado brasileiro, trata-se de um setor complexo, de alta concorrência, com diferenciais que vão desde a forma de cultivo e colheita até os preços praticados, acreditando-se que para se sobressair frente à concorrência faz-se fundamental que busque estratégias competitivas capaz de trazer aproximação do cliente e sua consequente fidelização.

Conforme destaca Maximiano (2004) estratégia, originalmente, aplica-se a toda situação de competição relacionada ao mercado. Entende o autor que as empresas podem competir e colaborar ao mesmo tempo. Nesse sentido, muitas vezes a empresa poderá ver-se forçada a formar alianças, ou regime de colaboração, para manter, ou aumentar seu faturamento.

Considerando os aspectos que devem ser contemplados no marketing de relacionamento, define-se o problema da pesquisa: Como podem ser avaliadas as ações de marketing de relacionamento adotadas por uma indústria sementeira de soja?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar as ações de marketing de relacionamento adotadas por uma indústria sementeira de soja.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Avaliar as ações de marketing de relacionamento na dimensão tangibilidade.
- Avaliar as ações de marketing de relacionamento na dimensão confiabilidade.
- Avaliar as ações de marketing de relacionamento na dimensão capacidade de resposta.
- Avaliar as ações de marketing de relacionamento na dimensão segurança.
- Avaliar as ações de marketing de relacionamento na dimensão empatia.

### 1.3 Relevância e motivação para o estudo

Esta pesquisa possui relevância acadêmica, por abordar um tema de grande importância nas organizações. Segundo Zylbersztajn (2013), existe uma lacuna em relação a pesquisas referentes ao agronegócio brasileiro, visto como relevante atividade econômica para o país. O trabalho também procura proporcionar um caso prático, que se torna um adicional de pesquisa frente as outras opções teóricas disponíveis na literatura sobre o tema.

Um ponto fundamental que alimenta esta proposta de dissertação é que até então para este segmento não existe um método formal e objetivo de avaliação das ações de marketing de relacionamento, pois a sua complexidade exige personalizações que dependem de uma organização para outra.

A customização de produtos e de atendimento vem sendo utilizada como uma importante ferramenta na busca pelo aumento do valor do cliente para a empresa ao longo da vida (*lifetime value*). Hoje, o importante não é conseguir fazer uma venda a um cliente e, sim, muitas vendas ao mesmo cliente. Numa estratégia focada no cliente, a empresa pode ter a capacidade de prever onde está a maior fonte de renda e tomar uma decisão baseada nas necessidades reais deles (SWIFT, 2001).

As estratégias de fidelização que permitem conhecer os clientes e proporcionar-lhes uma oferta ajustada tem ganho cada vez mais protagonismo e credibilidade na orientação das estratégias da empresa.

### 1.4 Estrutura e organização do texto

O presente estudo está estruturado em 5 capítulos. No capítulo 1, realiza-se uma introdução ao tema cujo produto da análise se calca na avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento em uma indústria sementeira de soja, sob uma análise de desempenho percebido pelos clientes entrevistados em relação as suas expectativas.

Ainda no capítulo 1, se estabelece o tema da pesquisa e sua amplitude, expondo-se o problema de pesquisa, que se delineia na questão definidora do objetivo geral, objetivos específicos e relevância e motivação para o estudo.

No capítulo 2, desenvolve-se a fundamentação teórica como escopo trabalhar a argumentação sobre o tema. Dessa forma, o objeto é discutido sob uma análise dos constructos e conceitos do agronegócio brasileiro, marketing de relacionamento, relacionamento comercial entre empresas, avaliação das ações de

marketing de relacionamento e o relacionamento com o cliente, no contexto do agronegócio.

No capítulo 3, apresenta-se a definição do método adotado para se efetuar a pesquisa, como se deu esse delineamento, como ocorreu a análise dos dados, caracterização da amostra / público alvo, instrumento de pesquisa e coleta de dados, procedimento da análises dos dados, teoria dos gaps, levantamento de dados e como foi definido o universo da amostra.

No capítulo 4, tem-se a análise dos dados, que ocorre em duas etapas, consistindo em comparar as respostas das questões da parte 1 do questionário (expectativas do relacionamento) e da parte 3 (desempenho do relacionamento), o passo seguinte foi o de avaliar a parte 2 do questionário (relevância de cada dimensão na percepção do cliente).

No capítulo 5, apresentam-se as conclusões e considerações finais sobre os resultados obtidos na pesquisa. No final, encontram-se as referências bibliográficas utilizadas no estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho está disposta de modo a apresentar o agronegócio brasileiro, o marketing de relacionamento, o relacionamento comercial entre empresas, o relacionamento com os clientes e a avaliação das ações do marketing de relacionamento.

### 2.1 O agronegócio brasileiro

O conceito de agricultura surgiu ainda na pré-história, a partir do momento em que as pessoas descobriram que as sementes podiam ser cultivadas, germinadas e crescendo trariam frutos. Isso representou um marco na história da humanidade, não só pelo fato de que surge a agricultura, mas também, por transformar a vida social dos povos, visto que, a partir de então deixaram de ser nômades para se fixar em lugar determinado (ARAÚJO, 2013).

A agricultura é definida como a arte de cultivar a terra, é decorrente da necessidade do homem em suprir suas necessidades, através do processo produtivo, que segundo Santos (2002, p. 23) é o “[...] conjunto de eventos e ações por meio dos quais os fatores de produção se transformam em produtos vegetais e animais”. Entende-se como processo produtivo o ato de preparar a terra, cultivar os vegetais, frutas e sementes, até a colheita, com a finalidade de alimentar os seres humanos e também os animais.

O aumento da população fez com que houvesse uma necessidade maior de plantar, para que fosse suficiente alimentar cada vez mais pessoas, nesse sentido a tecnologia avançou drasticamente a partir da sofisticação dos instrumentos de plantio como forma de facilitar o trabalho, bem como, na melhoria genética das sementes e plantas, com o intuito de aumentar a produtividade. Segundo Gora (2010, p. 132):

Agronegócio é um conjunto de técnicas de produção, administração, comercialização e preservação do meio ambiente que visa colocar na mesa das pessoas comida barata e de qualidade, produzida racionalmente. O agronegócio se estende a todos os produtores de alimentos, pequenos, médios, grandes, produtores familiares, assentados, ecológicos, naturais entre outros que produzem alimentos e têm a obrigação de também preservar o meio ambiente.

No tocante à agricultura, o agronegócio tem uma finalidade mais voltada para as relações comerciais e industriais, estando assentado no conceito de cadeias produtivas. Como aponta Mendes e Padilha Junior (2007 p. 48):



Por agronegócio deve se entender a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com base neles.

Portanto, nesse sentido, o agronegócio compreende todo o processo que envolve desde a plantação até a distribuição do produto final, formando uma grande cadeia produtiva e de comercialização. As funções do agronegócio podem ser classificadas em sete níveis, conforme Mendes e Padilha Junior (2007, p. 50): a) suprimentos à produção; b) produção; c) transformação; d) acondicionamento; e) armazenamento; f) distribuição; g) consumo.

O termo agronegócio não deve ser confundido com agroindústria. “No agronegócio, a agroindústria, é a unidade produtora integrante dos segmentos localizados nos níveis de suprimento à produção, à transformação e ao acondicionamento, e processa o produto agrícola, em primeira ou segunda transformação, para sua utilização intermediária ou final” (MENDES e PADILHA, 2007).

O agronegócio consiste em uma das atividades que mais movimentam a economia, tanto no Brasil quanto no mundo, sendo possível dizer que consiste na principal fonte geradora de riquezas para o país (SILVA, 2010). De acordo com Plata e Conceição (2012), o agronegócio no Brasil teve início por volta de 1950, quando o processo de industrialização trouxe a modernização do campo, tendo suas atividades acentuadas a partir da década de 1960 nas regiões do Sul e Sudeste do país, somente expandindo-se para outras regiões em meados da década de 1970.

Cabe destacar, não obstante, que isto não ocorreu de forma espontânea. O sucesso do agronegócio forma parte de uma estratégia desenhada nos anos 70 que distinguiu pontos para a resolução de vários problemas estruturais que travavam o desempenho da agricultura. O desenvolvimento tecnológico promovido pela EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) é usualmente citado como um dos principais fatores, entretanto há outros de igual ou maior relevância, como a abertura de fronteiras agrícolas no cerrado através de programas de colonização dirigida e das inovações introduzidas nos mecanismos tradicionais de política agrícola no Brasil (GUANZIROLI; BERENGER, 2010, p. 18).

Assim, o agronegócio é visto como uma atividade fundamental para o desenvolvimento econômico e social do país, com incentivos para o incremento e avanço de suas atividades. Conceituando agronegócio, Davis e Goldberg (1957 *apud* PLATA; CONCEIÇÃO, 2012 p. 3) afirmam:

O conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação de insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários ‘in natura’ ou industrializados.

Entende-se que o agronegócio consiste na soma dos setores produtivos rurais com o processamento do produto final e os de fabricação de insumos, ainda assumindo características semelhantes a uma indústria. Santos (1996) enfatiza a modernização do agronegócio, considerando-a como um fator que aproxima o campo e a cidade. O autor elucida que:

Nas condições atuais do meio técnico-científico, os fatores de coesão entre a cidade e o campo se tornaram mais numerosos e fortes [...] a agricultura moderna, à base de ciência, tecnologia e informação, demanda um consumo produtivo cuja resposta, imediata, deve ser encontrada na cidade próxima (SANTOS, 1996, p. 227).

Nesse contexto, a cidade passa a ter um importante papel na produção agrícola em decorrência da modernização, do surgimento de novas tecnologias disponibilizadas para a produção, o armazenamento, o acondicionamento e para a circulação do que é cultivado no campo.

Com a globalização, a especialização agrícola baseada na ciência e na técnica inclui o campo modernizado em uma lógica competitiva que acelera a entrada da racionalidade em todos os aspectos da atividade produtiva, desde a reorganização do território aos modelos de intercâmbio e invade até mesmo as relações interpessoais. A participação no mundo da competitividade leva ao aprofundamento das novas relações técnicas e das novas relações capitalistas (SANTOS, 1996, p. 242).

Mattei (2008) destaca que a emergência de novas tecnologias e o uso intensivo de capital na agricultura fez com que os agricultores ficassem dependentes de fatores não-agrícolas, como máquinas, equipamentos, e insumos químicos, sem mencionar os complexos agroindustriais que foram integrados, reduzindo de forma progressiva o seu papel nas áreas rurais.

Ressalta-se que o Governo tem promovido incentivos consideráveis para desenvolvimento do agronegócio, com acesso ao crédito e políticas públicas de incentivo às atividades, citando-se aqui o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE (2009) aponta a agricultura familiar como representante de 84,4% das unidades de produção agrícola do Brasil, sendo fornecedora para o mercado nacional de alimentos importantes para a economia brasileira. Porém, a importância da agricultura familiar para a economia se refere aos tempos modernos, haja vista que antigamente a sua necessidade se resumia à subsistência para o produtor rural e sua família. Destaca Lamarche (1993, p. 15):

A exploração familiar corresponde a uma unidade de produção agrícola onde propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família. E a interdependência desses três fatores no funcionamento da exploração engendra necessariamente

noções mais abstratas e complexas, tais como a transmissão de patrimônio e sua reprodução.

Percebe-se que de uma forma cooperativista, a agricultura familiar transfere a exploração da força individual para o grupo familiar, visando por meio da introdução do capitalismo novos aspectos econômicos, excluindo assim, o seu uso exclusivo para a subsistência. Consta na Lei 11.326/2006 em seu artigo 3º o conceito de agricultura familiar a partir dos seguintes requisitos:

1. Não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
2. Utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
3. Tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento;
4. Dirija seu estabelecimento com sua família (BRASIL, 2006, p.1).

Consideram-se ainda três categorias de diferentes agricultores familiares a partir do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária e pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO/INCRA): consolidados, em transição e de subsistência. Tais categorias se diferenciam a partir das características como organização e gestão do trabalho, bem como durabilidade dos recursos empregados e diversificação da produção (VEIGA, 2001). Políticas públicas de incentivo à agricultura familiar devem atender as necessidades dos agricultores (BUAINAIN *et al.* 2005), buscando transpor barreiras como dificuldades para tomada de crédito financeiro, comunicação deficiente, apoio para desenvolvimento da propriedade e cooperativismo e outros.

Para Batalha (1995, p.31), agronegócio ou *agribusiness*, significa: “o conjunto das empresas produtoras de insumos, propriedades rurais, indústrias de processamento, distribuição e comércio nacional e internacional de produtos agropecuários in natura ou processados”. Ferreira (2001, p.92) diz que, o agronegócio: “soma às operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as atividades de produção nas unidades agrícolas, o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”.

Nesse cenário, o pequeno e médio agricultor precisa de auxílio que é buscado através de programas de incentivo do governo, muitas vezes de forma coletiva. Assim, possibilitou-se a união dos agricultores, formando-se as cooperativas agrícolas, as quais conseguem preços melhores, e tem maior poder de barganha na negociação com outras empresas, atuando como mediadoras da troca comercial. Segundo Batalha (1995, p. 629) “a missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover seu incremento, podendo promover a integração do produtor”. Podendo de certa forma

igualar o pequeno e médio agricultor com o de grande porte, qual, ao comprar e vender os insumos em grande quantidade consegue um preço mais atrativo.

Devido ao desenvolvimento do agronegócio surge a necessidade de entendê-lo em uma visão de Sistemas Agroindustriais. Davis e Goldberg (apud ARAÚJO, 2013, p. 13) introduzem o conceito de *Commodity System Approach* (CSA), como:

[...] todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Inclui o suprimento das fazendas, as fazendas, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo envolvidos em um fluxo desde a produção de insumos até o consumidor final. Inclui as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como governo, associações e mercados futuros.

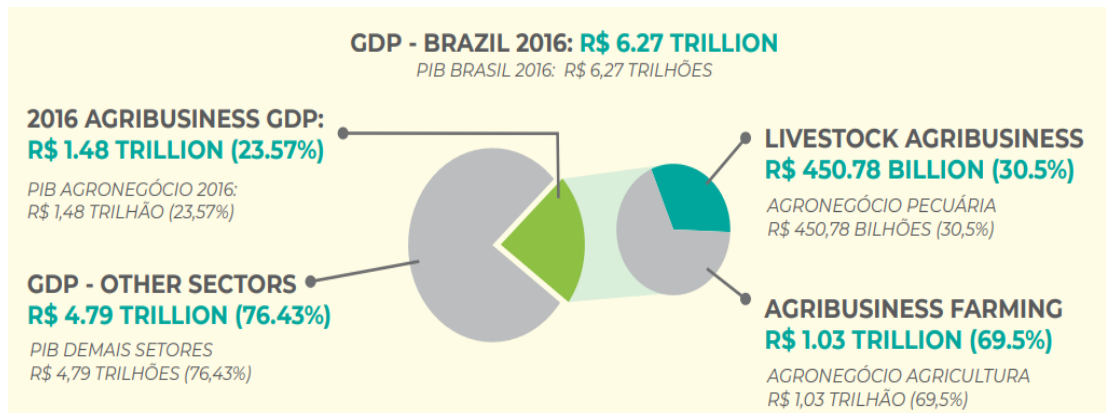
A aplicação do conceito de CSA utiliza-se de considerações oriundas da economia industrial. Assim, o paradigma clássico da economia industrial – Estrutura => Conduta => Desempenho – passa a fornecer os principais critérios de análise e de predição (BATALHA, 1995).

É possível avaliar que o agronegócio requer determinadas funções que o interligam formando um grande elo de processos. Por este motivo, as atividades desenvolvidas movimentam uma série de setores, que são afetados direta ou indiretamente. Ocasionalmente reflexos plausíveis na indústria e no comércio.

As organizações ligadas ao agronegócio se enquadram em três categorias: As operacionais, os produtores, processadores, distribuidores, que manipulam e impulsionam o produto fisicamente. Em segundo estão os geradores e transmissores da energia no estágio inicial do sistema, como por exemplo, as empresas de suprimentos de insumos e fatores de produção, os agentes financeiros, os centros de pesquisa e experimentação, entidades de fomento e assistência técnica e outras. Em terceiro, e último, situam-se os mecanismos coordenadores, como o governo, contratos comerciais, mercados futuros, sindicatos, associações e outros (MENDES; PADILHA JUNIOR, 2007).

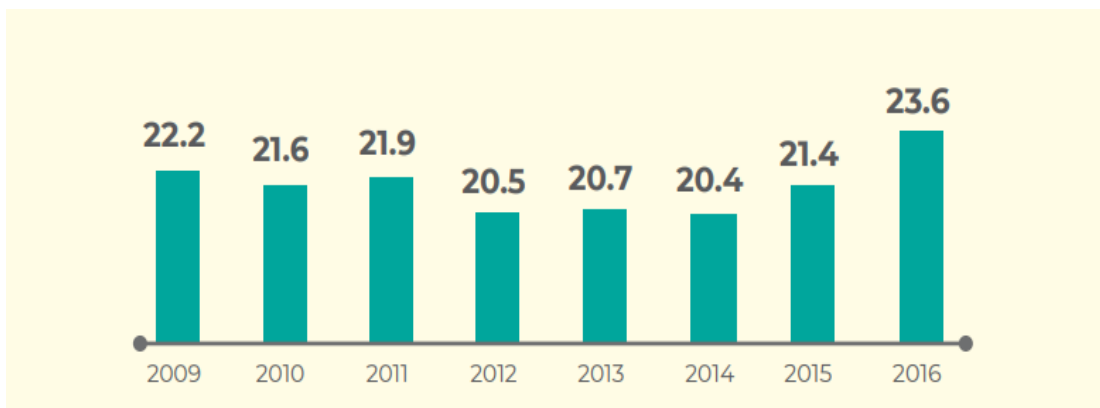
O Impacto positivo no PIB nacional causado pelo Agronegócio em 2016, ilustrado nos Gráficos 1 e 2, demonstra a relevância deste setor para economia no modo geral, com números cada vez mais crescentes, é responsável por 23,6% de toda riqueza gerada em território nacional.

**Gráfico 1 - PIB Brasil (2016)**



Fonte: CEPEA/USP E CNA

**Gráfico 2: Participação do PIB Agro no PIB total brasileiro % (2009 - 2016)**

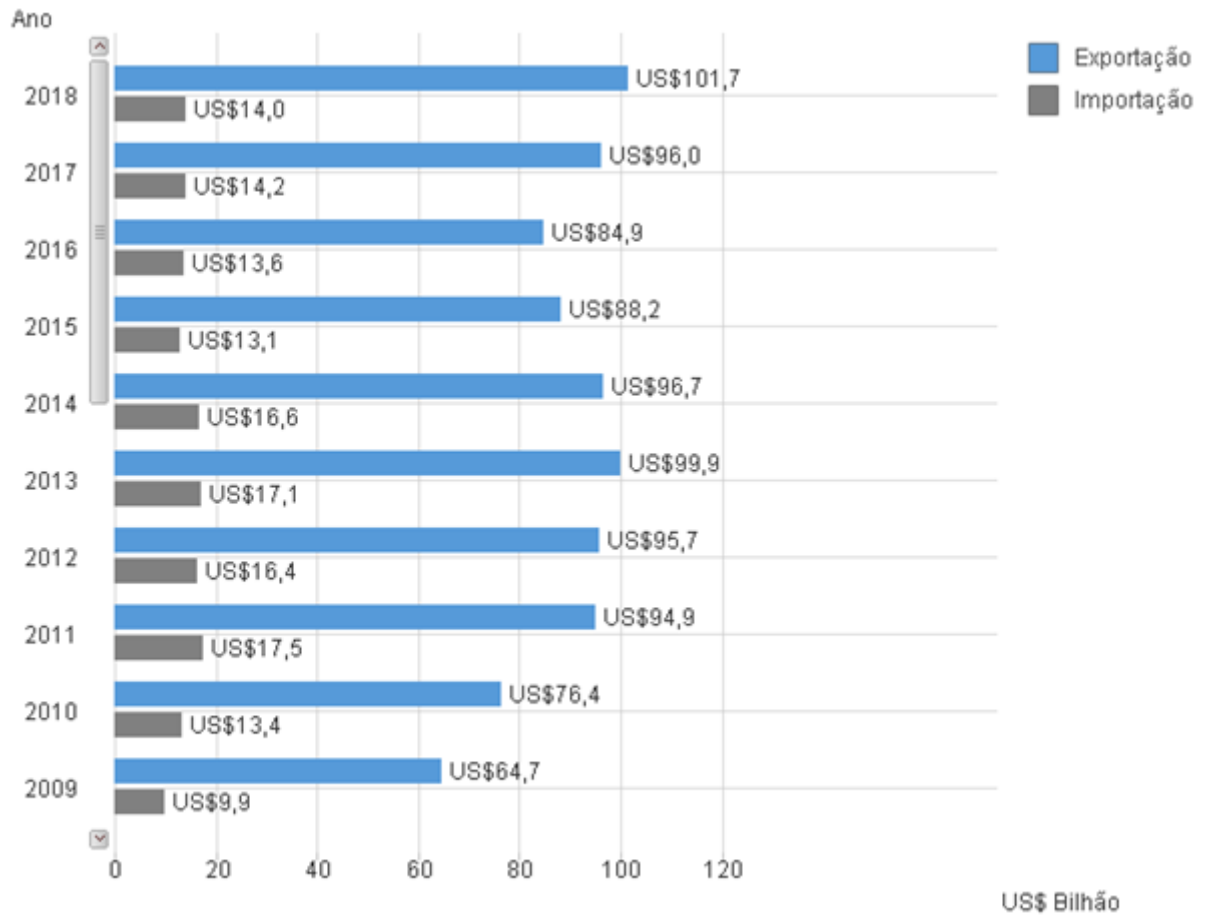


Fonte: CEPEA/USP E CNA

O agronegócio é peça fundamental para a economia mundial. Não só pelo valor monetário que gira em torno da produção e da comercialização agrícola, mas, pelo seu papel “social” na alimentação da população.

A balança comercial do agronegócio em 2018 teve um superávit de aproximadamente US\$ 88 Bilhões no ano de 2018, conforme ilustra o gráfico 3, logo abaixo:

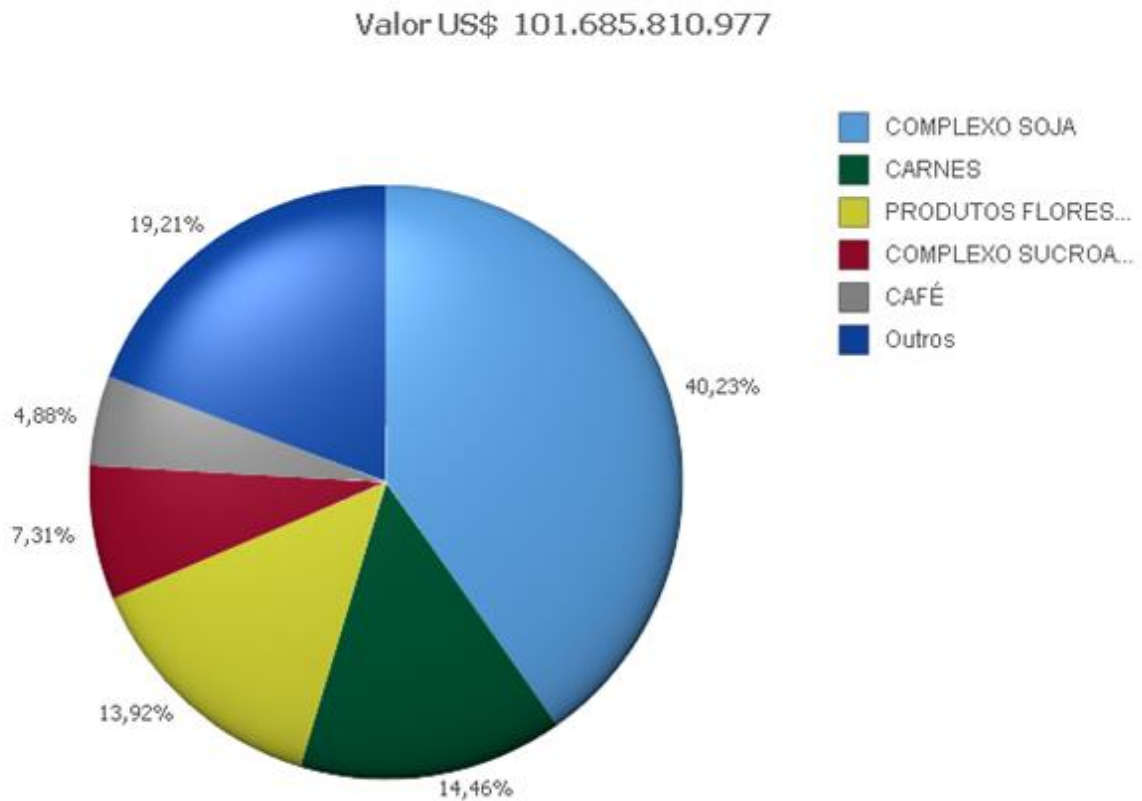
**Gráfico 3 – Balança comercial do agronegócio – Série histórica (2018)**



Fonte: MAPA/AGROSTAT

Considerando a relevância do complexo soja para o setor, dados apresentados no gráfico abaixo retrata que o mesmo representa quase metade das exportações brasileiras do agronegócio.

**Gráfico 4 – Exportações brasileiras do agronegócio por setores (2018)**



Fonte: MAPA/AGROSTAT

Mendes e Padilha Junior (2007) destacam que a maior parcela de valor global gerada pelo agronegócio está na fase de processamento e distribuição. Deste modo, é importante que os técnicos, produtores e os dirigentes de cooperativas agropecuárias percebam a importância da agregação de valor e diferenciação, concentrado na agroindústria e na distribuição dos produtos, que são segmentos responsáveis pela maior parcela das receitas.

Nos EUA, o agronegócio representa um 1,9% do PIB (2017) e emprega 5 milhões de pessoas. Em 2017, o país exportou um montante de US\$ 1,58 trilhões, e, US\$ 169,7 bilhões foram gerados “dentro da porteira”.

O agronegócio brasileiro é entendido como um modelo específico de organização da produção e comercialização agrícola, bem como se transformou numa categoria socioeconômica. Nele a produção se dá em larga escala, com alta produtividade, utilizando intensivamente capital e produtos químicos, e com boa parte dos produtos direcionados à exportação. Soja, algodão, café, milho, trigo, carne bovina e suco de

laranja são exemplos de produtos largamente produzidos pelo agronegócio nacional. Ao analisar o setor, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2013) reconhece “26 atividades produtivas prósperas, seguras e rentáveis”, e prevê um cenário promissor para a próxima década que possibilitará abastecer o mercado nacional e gerar excedentes exportáveis para aproximadamente 200 países.

### **2.1.1 O mercado de semente de soja**

A diferença entre a semente e o grão é que a semente só é assim considerada por estar viva em condições ideais para germinar uma nova planta, já o grão é resultado da colheita da planta originária da semente. O grão é consumido de forma direta, ou após transformação pela indústria em suas várias aplicações no nosso cotidiano.

O Brasil detém a posição de maior produtor, consumidor e exportador de sementes de forrageiras tropicais. O atual cenário do mercado de sementes de forrageiras vem apresentando desafio às empresas do setor, que vem sofrendo pressão constante do mercado, seja no momento da comercialização da matéria-prima, ou no comércio final das sementes. Com isso, as empresas estão se adequando ao ritmo imposto pelo mercado dessas espécies, bem como ao crescente aumento do consumo nos últimos anos, tanto no mercado interno como no externo (Abrasem 2016).

A tecnologia de ponta aplicada pelo sojicultor, não só visa agregar altas qualidades física, fisiológica, genética e sanitária a sua lavoura, mas também a utilização de uma semente certificada de alta qualidade irá trazer uma produtividade e, conseqüentemente rentabilidade superior ao mesmo.

A Embrapa Soja, traz ao produtor de sementes, seus cooperados e agricultores informações de ordem prática relativas às Tecnologias para Produção de Sementes de Soja, visando o aprimoramento da qualidade da semente (KRZYZANOWSKI, F. C.; HENNING, A. A.; FRANÇA-NETO, J. de B.; LORINI, I.; HENNING, F. A.; GAZZIERO, D. L. P. 2015):

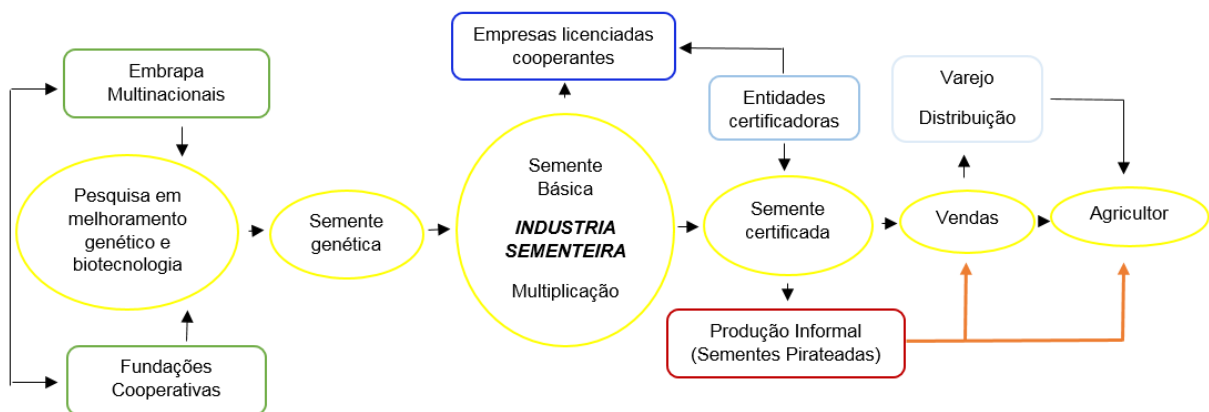
- Seleção do local para produção de sementes.
- Épocas de semeadura apropriadas para a produção de semente.
- Dimensionamento da área de produção.
- Aplicação de fungicidas foliares.
- Manejo de plantas daninhas.
- Dessecação de lavouras para semente.
- Teste de tetrazólio em pré-colheita.
- Colheita de semente.
- Recepção, Secagem e Beneficiamento da semente.



- Armazenamento.
- Tratamento da semente.
- Tratamento utilizando máquinas de tratar sementes.
- Tratamento Industrial de Sementes (TIS).
- Problemas de emergência de plântulas.
- Danos fisiológicos na plântula causados por dessecação de campos de sementes.

A indústria sementeira de soja é parte fundamental na cadeia produtiva de semente de soja conforme figura abaixo, pois a mesma é o elo entre a parte de aperfeiçoamento genético da semente, este que dá maior rentabilidade ao sojicultor por se tratar de uma tecnologia voltada com a finalidade de maior produtividade na lavoura, realiza a multiplicação desta semente de alta qualidade, e por fim, acessa ao mercado consumidor através de grandes distribuidores, revendas (varejo), e, em alguns casos diretamente o próprio agricultor, esta cadeia encontra - se ilustrada na figura 1:

**Figura 1: Cadeia produtiva do segmento de sementes de soja**



Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Peske e Barros (2006).

Por meio de reivindicações e gestões da ABRASEM junto ao governo, além de normas específicas para a produção de sementes e mudas de grandes culturas, forrageiras tropicais, padrões de sementes e mudas e tantas outras, foram aprovadas várias legislações que regulam e garantem a qualidade das sementes produzidas no País, tais como:

- A Lei de Sementes e Mudas (nº 10.711/03);
- O Decreto de Sementes e Mudas (nº 5.153/04);
- A Lei de Proteção de Cultivares (nº 9.456/97);

- A Lei de Biossegurança (nº 11.105/05).

Para manter o sistema nacional de sementes e mudas em constante evolução, é muito importante focar na visão integrada reinante dos segmentos no ambiente do agronegócio: o ciclo agrícola iniciasse antes do plantio, quando, na verdade, dá-se o trabalho dos pesquisadores no desenvolvimento de novas cultivares e tecnologias (SARMENTO, SILVA E VILLELA,2010).

A sustentabilidade do agronegócio e a alavancagem deste setor nos últimos anos, passa pela área de sementes e investimentos realizados nesta área, fator essencial para o sucesso na produção, o sistema nacional de sementes e mudas representa um pilar estratégico para a competitividade do País, o quadro abaixo mostra a evolução nos últimos anos da produção de sementes de soja e, conseqüentemente de sua área plantada em nosso território:

**Quadro 1: Resumo estatístico da produção de sementes de soja das safras 2012, 2013 e 2014.**

BRASIL						
Espécie SOJA						
Produção de Sementes Safras		Área Plantada Grãos Safras		Demanda Sementes Potencial X Consumo Efetivo		Taxa Utilização Sementes Produzidas (%) Safr
09/10(t)	10/11(t)	10/11(ha)	11/12(ha)	Potencial (t)	E fetiva (t)	2011 / 2012
1.560.649	1.592.058	23.51.088	25.018.000	1.501.080	1.005.723	67
10/11(t)	11/12(t)	11/12(ha)	12/13(ha)	Potencial (t)	E fetiva (t)	2012 / 2013
1.592.058	1.448.741	25.018.000	27.715.200	1.662.912	1.064.264	64
11/12(t)	12/13(t)	12/13(ha)	13/14(ha)	Potencial (t)	E fetiva (t)	2013 / 2014
1.448.741	2.293.454	27.715.200	30.110.200	1.806.612	1.156.232	64

Fonte: ABRASEM

## 2.2 Marketing de relacionamento

A retenção de clientes é apontada constantemente pelos especialistas na área como fator fundamental para o sucesso de uma empresa, independentemente de seu setor de atuação. Como bem ressaltam Silva et al. (2010), a retenção de clientes é uma característica essencial para o sucesso no mercado atual, sendo considerada como um caminho para a consolidação da participação de mercado da empresa e direcionada pela satisfação dos clientes.

Para Kotler (2008, p.383), a importância da retenção de clientes está relacionada com os custos da organização, para o autor, atrair clientes é mais caro do que retê-los, destacando que a perda de um cliente também representa perda de recursos. De acordo com o autor:

[...] um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre. E ainda há o custo de reposição daquele cliente – de acordo com pesquisas do TARP, o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Pior ainda, leva alguns anos para o novo cliente comprar na mesma proporção do antigo.

Assim, reter o cliente se faz importante, pois os custos de se manter clientes são menores do que os custos para se obter novos clientes. Ferreira (2012) também destaca a importância da retenção de clientes a partir do menor desprendimento de tempo e custo demandado. Mondo, Silva e Costa (2012, p. 4) destacam sobre a importância de reter clientes trazem consigo: “(i) a maximização da probabilidade do cliente retornar para compras futuras; (ii) a maximização do volume dessas compras futuras; e (iii) a minimização da probabilidade do cliente comprar de um outro fornecedor”.

Vale salientar, ainda, a importância da retenção de clientes para fortalecimento da marca, visto que esses clientes passam a fazer propaganda da empresa, a divulgando para amigos e familiares. Desse modo, a partir da importância da retenção de clientes, destaca-se a existência de programas de retenção que podem ser utilizados pelas empresas.

Reter clientes exige esforços da empresa, visto que está diretamente relacionada a satisfazê-los, devendo-se lembrar do aumento da concorrência de mercado, do poder de barganha dos clientes e, conseqüentemente, de suas exigências. Assim, existem programas de retenção que podem ser utilizados pelas empresas nesse processo. De acordo com Peixer (2016), é importante construir e consolidar uma estratégia que vise uma relação duradoura com o cliente.

Kotler (2008) destaca a importância de se buscar conhecer o cliente, sugerindo a utilização da tecnologia da informação para reunir informações suficientes para elaborar estratégias de satisfação do cliente, sendo este o caminho para retê-lo. Assim, o autor destaca o uso de banco de dados com registro dos clientes, com informações sobre suas preferências, desejos, necessidades, frustrações, reclamações, enfim, informações que lhe tragam conhecimento sobre o comportamento de compra, acreditando que, com isso, é possível proporcionar maior satisfação aos clientes. Sobre o assunto, Cramer e Araújo (2011, p. 7) elucidam:

O desafio de hoje é conquistar clientes fiéis, e a melhor forma é entregar um alto grau de satisfação, disponibilizar processos de reclamação, formulários de sugestões, serviços de discagem direta gratuita, sites que permitam uma comunicação bilateral rápida. Entretanto, ouvir não é o bastante. A empresa deve reagir às reclamações com rapidez e construtivamente.

Assim, os programas de retenção de clientes, devem visar conhecê-los, captando informações sobre seu comportamento de compra, com vistas a elaborar estratégias de

satisfação com o cliente, mantendo um relacionamento mais próximo a eles. Bogman (2000 apud CARVALHO; MAIA; SANTOS, 2012 p. 49) afirma:

O programa de retenção de clientes consiste em mobilizar as pessoas e a organização a favor da retenção, conhecer os clientes é retê-los, delegar poderes aos subordinados, manter-se em contato com o cliente, manter satisfeitos os clientes internos e ter uma integração organizacional, ou seja, é importante que todos os funcionários saibam que eles são responsáveis pelo bom atendimento aos clientes. A retenção de clientes depende de muita ação e de responsabilidade de todos os escalões da empresa, pois o processo de retenção começa dentro da empresa e progride ao atingir os clientes.

Assim, a retenção de clientes depende do relacionamento mantido com eles, do conhecimento que se tem sobre eles. Silva et al. (2010, p. 242) sobre os programas de retenção de clientes afirmam que:

O banco de dados é um forte aliado na conquista, satisfação e manutenção de um bom relacionamento com os clientes, visto que, diante de sua utilidade, é uma ferramenta indispensável para estabelecer um contato mais aberto e dinâmico com os clientes.

Nesse sentido, os programas de retenção de clientes devem visar o relacionamento mais próximo, buscando-se conhecê-lo para satisfazê-lo. Madruga (2004) descreve o marketing de relacionamento como sendo uma estratégia desenvolvida pelas organizações visando privilegiar a interação com seu cliente, objetivando desenvolver especialmente para ele forma de satisfazê-lo totalmente, prolongando assim o relacionamento cliente/empresa. Este tipo de marketing surgiu com a baixa aceitação do marketing tradicional que não estava mais surtindo efeito no mercado. Ele foi influenciado principalmente pelo marketing de serviços e o industrial americano e a qualidade total.

Basicamente, o Marketing de Relacionamento é uma parte da teoria de Marketing que trata da relação entre as empresas e seus clientes, e ainda, os benefícios que essa relação traz para os envolvidos. As teorias acerca desse tipo de Marketing tiveram origem na década de 1970, quando estudiosos começaram o processo de percepção da relevância das transações comerciais *ganha-ganha* como ferramenta de melhoria do desempenho da empresa (MCKENNA *et al.*, 2007).

Como o próprio nome já sugere, seu foco é estabelecer, desenvolver e manter relações bem-sucedidas com os clientes, sendo essencial ao desenvolvimento da liderança, sua fidelização e rapidez na aceitação de produtos e serviços no mercado. Vale destacar que manter uma relação sólida com os clientes é uma tarefa difícil, pois cada um possui problemas e necessidades peculiares, afetando o modo como a organização se relaciona com os mesmos. Devido à crescente concorrência e, a

abertura comercial brasileira, o Marketing de Relacionamento passou a ser utilizado, na prática, desde a década de 1990. Com a grande concorrência de mercado e a disponibilidade de informação, os consumidores assumiram uma posição privilegiada no mercado, passando a determinar o significado de “valor”, e desta forma, controlar o relacionamento com a empresa (MCKENNA *et al.*, 2007).

De acordo com Kotler (2008), antigamente, as empresas estavam focadas, apenas, em vender grandes quantidades, com o crescimento da concorrência começaram a adotar métodos para a fidelização de clientes, como a personalização do atendimento, buscando conhecer os anseios, desejos, necessidades, bem como, o poder aquisitivo de seus clientes. Ressalta-se que o relacionamento mantido a longo prazo com clientes e fornecedores é de grande importância para a empresa, tendo em vista os lucros advindos da satisfação de ambas as partes e a consequente fidelização dos clientes. Kotler e Armstrong (2009, p. 397) afirmam que:

Marketing de Relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de ofertas de valor. O marketing de Relacionamentos está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor a longo prazo para o cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessário, uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente.

Salienta-se que, para que o relacionamento entre a empresa e o cliente obtenha êxito, deve haver um aprendizado contínuo para ambas as partes, onde o cliente relata para a empresa o que necessita e a empresa atende às suas necessidades pela customização de seus produtos e serviços (VAVRA, 2007).

O marketing é uma palavra derivada do latim *mercare*, que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma. Um processo de troca, quando alguém oferece qualquer coisa de valor e alguém adquire para satisfazer suas necessidades ou vontades (COBRA, 2009).

Quando se depara com a palavra marketing, não tendo conhecimento do assunto, corre-se o risco de associar a palavra apenas a uma “ação propaganda” com belas imagens que são mostradas na tela da televisão, via internet, entre outros meios, publicadas por quem quer ofertar seus produtos ou serviços no mercado (KOTLER e KELLER, 2013).

Para Kotler e Keller, (2013, p. 31),

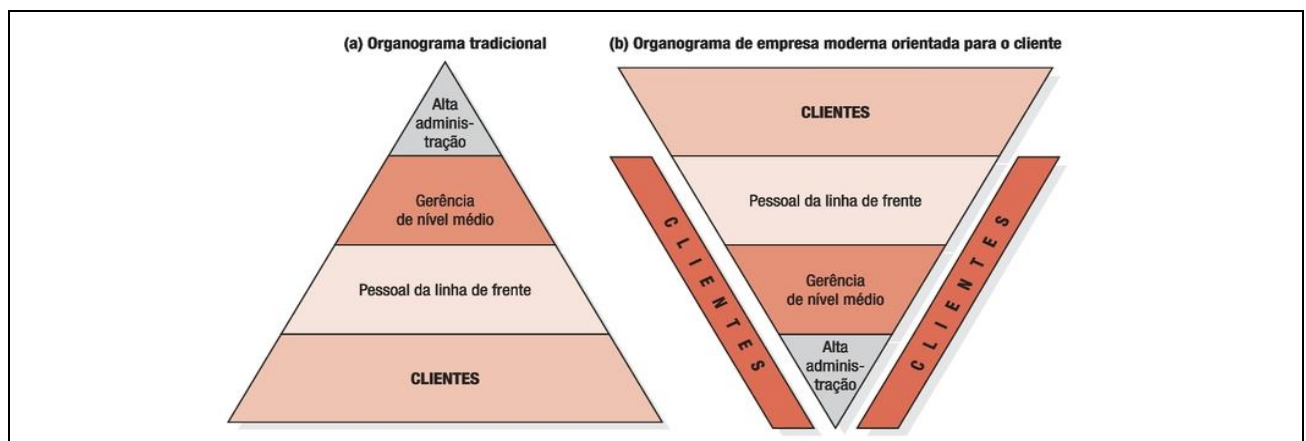
(...) no Brasil, marketing, suas atividades e significados são objetos de confusão e más interpretações. A começar pelo próprio termo de marketing, que no idioma

original, o inglês, é de difícil tradução”. Os estudos de marketing se referem a técnicas, teorias, modelos e processos, que devem permitir com que as ofertas feitas pelas organizações, sejam feitas da melhor forma, provocando trocas que devem beneficiar tanto os ofertantes como os recebedores, evitando que sejam causados, danos aos consumidores como um todo, para que isto ocorra depende da competência de quem usa suas técnicas.

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor a clientes e para gerenciar relacionamentos com clientes de forma que favorecem a organização e seus stakeholders (KOTLER; KELLER, 2013, p. 27).

Segundo Kotler e Keller (2013), com a globalização o mercado está cada vez mais competitivo e encontra consumidores cada vez mais informados e exigentes nas suas escolhas. A relação que antes as empresas tinham com os consumidores através das vendas hoje não é o suficiente para manter o relacionamento do cliente com a marca e o marketing de relacionamento passa ser uma alternativa nas estratégias das empresas que demonstram preocupações de um bom relacionamento com seus clientes, onde o foco no atendimento passa ser um valor real para construir um relacionamento duradouro do cliente com a marca. Conforme KOTLER e KELLER (2013, p. 138), “se as empresas forem capazes de passar de uma orientação de vendas para orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que os concorrentes”. Sendo empresas produtivas ou prestadoras de serviços e que o cliente seja realmente parte no planejamento de produtos e serviços estando alinhadas as estratégias de marketing de relacionamento. Conforme demonstrado pela figura 2.

**Figura 2 - Organograma de empresa moderna orientada para o cliente**



Fonte: Kotler e Keller (2013, p. 138).

Esta proposta de atendimento ao cliente é agregada pelo marketing de relacionamento que busca o aprimoramento nas estratégias das empresas em identificar as necessidades e os desejos dos clientes a fim de cultivar sua fidelidade com a marca e de conquistar novos clientes. Mesmo sendo um serviço que não agrega valor ao produto, mas a partir do momento que a organização cria na mente do consumidor o sentimento de transparência e honestidade e transforma o serviço de atendimento ao cliente num bom relacionamento, passa a agregar um valor fundamental na estratégia das empresas em busca por esta fidelidade cliente com sua marca, segundo Kotler e Keller, (2013).

Já Cobra (2000, p. 92), constata que os consumidores não compram produtos ou serviços, mas sim, símbolos de status e prestígio, ligados ao estilo de vida que levam. Por isso, satisfazer às necessidades e atender os clientes melhor que os concorrentes, têm que ser um objetivo para a organização que deseja conquistar suas metas e permanecer se destacando neste mercado cada vez mais competitivo. A empresa que quer ver os lucros e as vendas crescerem deve investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. Contudo, não basta dominar essas técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los (KOTLER e KELLER, 2013).

Conforme Madruga (2012), o marketing de relacionamento surgiu timidamente na década de 80 na, e atualmente começa a tomar o seu lugar de importância nas organizações”, auxiliando as empresas na aproximação de seus clientes.

Marketing de relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos (MADRUGA, 2012, p. 6).

Com todo os recursos existente hoje as empresas precisam estar bem esclarecidas que o marketing de relacionamento não é uma ação fácil, sua compreensão tem que ser correta pois pode gerar confusões com outros conceitos do marketing.

Conforme Madruga, (2012, p. 9),

O marketing de relacionamento é composto por diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

Portanto, as empresas precisam elaborar estratégias que visem alcançar valores que possam agregar ao relacionamento com os seus clientes durante todo o período de relacionamento, explorando todo os processos já existentes no marketing e explorando

mais ainda a tecnologia para oferecer mais valores aos clientes, o que pode proporcionar um relacionamento duradouro do cliente com a marca.

Madruça, escreve que,

Foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada e bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes são exemplos das possibilidades da aplicação do marketing de relacionamento (2012 p. 14).

Para alcançar a satisfação dos clientes os valores a serem atingidos tem que estar bem definidos nas estratégias das empresas pois, conforme afirma Madruça (2012), “o marketing relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais”. Por isto não é algo fácil de realizar precisando muito foco e esforço e disciplina das empresas.

Kotler e Armstrong (2005) citam que o marketing está cada vez mais deixando de tentar maximizar os lucros em cada transação individual e partindo para a construção de relacionamentos.

Dias (2005) ainda cita que a estratégia do marketing de relacionamento é mais adequada para clientes que compram grandes quantidades e que apresentam um grande potencial de lucro para a empresa no longo prazo. Segundo o autor devem ser selecionados os clientes que apresentam maior “*lifetime value*” que traduzindo para o português se trata do valor patrimonial de longo prazo, o cálculo se dá através da projeção dos lucros futuros a serem gerados pelo cliente.

As empresas cada vez mais buscam realizar o marketing de relacionamento, buscam criar forte laço de lealdade dos consumidores, sendo que a sua essência é o diálogo, e o seu principal objetivo é manter um relacionamento de longo prazo com o cliente. Como afirmam Nickels e Wood (1999 p. 74):

O Marketing de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse.

Uma experiência negativa faz com que o cliente que é mal atendido, divulgue para várias outras pessoas a experiência negativa que teve com determinada empresa, essas pessoas que ficam sabendo do acontecimento, passarão a evitar a empresa. Por isso é muito importante que as empresas de serviços sempre atendam muito bem, para que seus clientes fiquem fiéis aos seus serviços e construam uma imagem positiva da



organização perante a sociedade de forma que os ainda não clientes tenham vontade de se tornarem clientes dessa organização. Como afirma Kotler:

Não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes (KOTLER, 2008, p. 69).

Observa-se que o consumidor ultimamente vem sendo valorizado devido à concorrência acirrada encontrada em certos mercados. Isto se deve a busca da qualidade total que se inicia com as expectativas dos consumidores e, hoje em dia são vários os setores que reconhecem a importância dos consumidores em suas atividades, tanto em finanças, produção, recursos humanos e etc.

O que se deve pensar em primeiro lugar, é atender o cliente seguido de satisfação, pois o cliente tem consideração por ser bem atendido e adquirir um bom produto com excelente qualidade.

A satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa (KOTLER, 1998, p.53).

A satisfação do cliente é medida pelas expectativas do desempenho do produto e, se o produto não obter desempenho, o cliente ficará insatisfeito. A alta satisfação cria afinidade com a marca, provocando lealdade do consumidor. Uma empresa pode oferecer satisfação baixando preço, ou aumentando os serviços, mas o resultado pode ser refletido em lucros menor. Fora isso a empresa deve perceber como está sendo o comportamento dos vendedores, gerentes em relação ao tratamento correto com os clientes.

Pode-se vislumbrar que a economia global dos serviços de pós-vendas está em toda parte, porém o crescimento deste setor não se concentra apenas em empresas tradicionais, como de saúde, financeiros e de seguros. Produtores de bens tradicionais, estão atualmente se voltando para os aspectos de serviço de pós-vendas das suas operações para estabelecer a vantagem diferencial no mercado e também para gerar fontes de receita adicionais para suas organizações. Pode-se dizer que essas organizações mudaram seu foco competitivo para a provisão de serviços únicos aos seus clientes.

As organizações buscam se aprimorar seus departamentos de pós-vendas e assim investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama

clientes, novas relações com parceiros estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de marketing, conhecida como marketing de relacionamento.

### **2.2.1 Foco no cliente**

No entendimento de Cobra (2010), para fazer frente à crescente globalização da economia, é preciso que as empresas revejam sua posição no mercado para que possam se tornar competitivas. A competitividade será garantida, agregando-se valor aos serviços ou melhorando o atendimento aos clientes. Cobra (2000) conclui dizendo que por melhor que seja a reputação de uma empresa, esta deve estar sempre buscando agregar valor aos seus serviços visando a uma satisfação cada vez maior de seus clientes.

Segundo Bateson e Hoffman (2010 p. 31):

A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes, principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma determinada área, estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar.

Ao discutir a gestão da qualidade em serviços, Monteiro (2010 p. 31) afirma que “qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer sua clientela-alvo; é, ao mesmo tempo, na medida em que ela se conforma a esse nível”. De acordo com Gronroos (2010 p. 12) “o marketing de serviços necessita de considerações especiais para sua comercialização”, sendo que “não basta que um prestador de serviços tenha de decidir a respeito das características dos serviços que irá comercializar, tais como qualidade, marcas, embalagem etc.”, pois, “um administrador do setor deverá, também, considerar e decidir como essa atividade será desempenhada, onde e por quem será oferecida ao mercado”. Para isso, analisa ainda Gronroos (2010 p. 12) que “o administrador deverá decidir também sobre os quatro P’s dos serviços: perfil, processos, procedimentos e pessoas”, a seguir transcritos na íntegra dada a sua relevância e clareza:

- Perfil – refere-se ao estabelecimento em que acontecerá a prestação de serviços. Inclui toda a comunicação visual de uma loja ou escritório, como também limpeza, disposição de móveis, layout etc. O perfil é um componente de comunicação de muita importância.

- Processos – Uma empresa de serviços deve pensar também como administrará o processo de prestação de serviços. Quando alguém entra em uma empresa, vai interagir com vários aspectos da organização e, portanto, esse processo deverá permitir que os serviços sejam desempenhados de forma organizada e com qualidade, favorecendo a satisfação da clientela.
- Procedimentos – a qualidade do contato dos funcionários com os clientes é fundamental. Um bom processo só é completo se o nível de contato com os clientes for satisfatório. Os procedimentos referem-se ao atendimento, ou ao “momento da verdade”. Os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços, em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com os funcionários de uma empresa.
- Pessoas – a maior parte dos investimentos na área de serviços é na mão-de-obra. As empresas que prestam serviços necessitam comercializar atos, ações, desempenho. Para comercializar desempenho, há necessidade de se treinar os vendedores, gerentes e demais funcionários. Entretanto, para treinar também há necessidade de se contratar as pessoas certas. O pessoal de uma organização é muito importante para a qualidade da prestação de serviços. Indivíduos de boa aparência e bem treinados comunicam uma preocupação da administração em atender bem seus clientes.

Portanto, com as novas tecnologias operacionais, um comportamento mais exigente advindo do cliente, situações econômicas e políticas limitadoras, além de outras pressões, ambiente externo, têm exigido dos gestores organizacionais criatividade e constante aperfeiçoamento de seu quadro de funcionários objetivando a adaptação às novas formas de gestão que se mostram melhor sucedidas.

Para Berrigan (2014 p. 75), “um dos principais desafios do marketing do século 21 é a própria comunicação”. Aliás, deve ser a coisa mais bem feita dentro da organização”. A preocupação com o bem-estar do cliente precisa ser obsessiva. Ele precisa lembrar que, ao fazer negócios com sua empresa, obtém "algo mais". Aquilo que vai fazer com que ele se sinta encantado com a sua empresa.

### **2.2.2 Atendimento ao cliente**

Na prática do atendimento deve-se observar continuamente a postura e assumir, a mais adequada na forma de comportar, vestir, olhar, gesticular, pois ela é consequência do estado emocional, manifestações pelas emoções do rosto. A

expressão de alegria facilita a aproximação das pessoas, contribuindo para a qualidade de vida e do atendimento. Desenvolva paralelamente a saúde mental sempre usando vocabulário e questionamentos que entusiasmem o cliente para que os clientes fiquem satisfeitos. As pessoas querem um atendimento, cortês, atencioso e que seja agradável, ajudando-as a resolver seus problemas, prestando serviços confiáveis. Assim o cliente voltará a empresa.

Os clientes que procuram uma empresa possuem necessidades comuns, as quais devem ser compreendidas e satisfeitas. Segundo Dias (2010, p. 100) as necessidades gerais da maioria dos clientes, que devem ser satisfeitas pelos atendentes são:

- Ser chamado pelo próprio nome;
- Ter espaço para falar dele próprio ou comentar fatos que julgue ser importantes;
- Ser prestigiado sempre;
- Ser atendido por pessoas alegres sorridentes, prestativas, educadas, entusiasmadas e positivas.

De acordo com, Leboeuf (2006 p. 32), um ex-vice-presidente de marketing da IBM.

O segredo é entender os problemas do cliente e apresentar soluções para ajudá-lo a ter lucro e sentir-se satisfeito com a transação.

Os clientes de hoje somente trocam seu dinheiro suado por duas coisas:

- Bons sentimentos;
- Soluções para problemas.

Os clientes compram satisfação e soluções para seus problemas, e, o trabalho do atendente é saber como oferecê-los. Com maioria das pessoas não compra aquilo que necessita e sim aquilo que deseja, e este desejo é baseado em sentimentos.

Segundo Leboeuf (2006, p. 40) ideias-chave para ser um bom atendente são:

- Manter-se alegre.
- Nunca conte seus problemas aos clientes.
- Os clientes têm suas razões para comprar, não se importando com as nossas.
- Haja como se você fosse o único contato do cliente com a empresa e comporte-se como se toda a imagem da empresa dependesse de você.
- Use tanto a lógica quanto a emoção, para atrair e manter clientes.
- Preocupe-se com a solução de problemas de modo que os clientes contrariados, chateados ou amedrontados sentam-se satisfeitos.

As pessoas que trabalham na linha de frente da empresa devem ser simpáticas e atenciosas com os clientes, pois atender é uma arte que deve ser ajustada a sua própria personalidade, ao cliente e a situação. Devem se concentrar no fortalecimento da autoimagem do cliente e não o impressionar com seu produto; mostre grande admiração por eles, faça-os falarem de si mesmos e ouça-os, dedicando todo a sua atenção, elogie-os por aquilo que elas desejam que seja notado e comentando deixando-os num clima de tranquilidade, e quando oportuno, mostre-se bem humano, deixando claro que você pensa neles.

O que é importante para um cliente não é a qualidade do atendimento oferecido, mas a forma diferente e sutil com que ele percebe este atendimento, por que ele é o juiz final desse processo. Por isso um profissional deve ser: confiável (prometeu, faça); tenha boa reputação (integridade no que faz); seja atraente (transmita uma boa imagem no que faz); seja rápido no atendimento (ajude os clientes no que eles precisarem seja disponível); seja sensível (sinta o que eles sentem). Para as empresas, a satisfação dos clientes deve estar em primeiro lugar e a excelência no atendimento é o caminho certo para conquistá-la. Por isso, a empresa precisa investir em RH, informatização e qualidade total. Assim, os funcionários estarão capacitados a desenvolverem seus trabalhos com criatividade, eficiência e eficácia.

Atualmente um verdadeiro profissional é aquele que valoriza o cliente, faz com que ele tenha consciência do seu valor como participante ativo da instituição, atenda a toda e qualquer solicitação especial da melhor forma possível. Descubra as necessidades ocultas em cada cliente e atenda-os, trate cada pessoa e suas solicitações como únicas e especiais. O bom profissional de atendimento pensa na satisfação do cliente todo o tempo. Veem críticas, sugestões, ideias em todo e qualquer lugar. Está atento às oportunidades, à atuação da concorrência e ao comportamento do público-alvo. Avalia o serviço/produto. Ele é culto, inteligente, sensível, espirituoso, líder carismático e profissionalmente capaz.

Conforme Ferrari (2010 p. 68):

As características do trabalho permitem supor que algumas qualidades facilitam a adequação do indivíduo ao cargo: liderança, autoridade; bom gosto; bom senso; objetividade; fluência; didática; descontração; espiritualidade; versatilidade de vocabulário; postura; agilidade de raciocínio; bons conhecimentos gerais; noções gerais de marketing; bons conhecimentos técnicos.

É bom lembrar que a razão de existência da instituição é atender bem o cliente, ideia essa necessária ao trabalho do funcionário, que se perde com muita frequência em meio à confusão e ao turbilhão de sentimentos presentes no cotidiano das empresas. O

treinamento para o atendimento ao cliente nunca deve ficar reservado apenas para a equipe que foi designada especificamente para isso, através de um evento realizado uma vez, oferecido esporadicamente ou conduzido fora do contexto.

De acordo com Wellington (2008 p. 103):

É de fundamental importância que todos os empregados – desde os faxineiros até o presidente – recebam um treinamento inicial (durante o mesmo período) sobre a missão, a política, a estratégia, os objetivos e as práticas fundamentais de um serviço de atendimento ao cliente. Assim todos puxarão mesmo lado da corda e conhecerão os motivos para isso.

A comunicação é indispensável para a assistência à saúde, pois é o principal meio de veiculação do processo educativo. Nesse sentido, para a construção de uma prática educativa emancipadora na promoção da saúde torna-se imprescindível à orientação e o treinamento das pessoas para boas práticas de higiene.

De acordo com Giansi (2006 p. 219) o treinamento do cliente externo pode se dar de diversas formas:

- Treinamento explícito, em que um funcionário é alocado para treinar pessoalmente o cliente.
- Treinamento implícito. Por informações publicadas, através de folhetos, placas de esclarecimento, sinalização, vídeos.
- Treinamento por outros clientes carregando o risco de um mau treinamento.

Este treinamento não precisa melhorar a eficiência da utilização dos diversos sistemas, mas pode visar o aumento da eficácia do serviço. Diversos serviços dependem diretamente da atuação do cliente, para que a qualidade do serviço seja satisfatória. A seleção de ações que favoreçam a confiança depende de fatores culturais, sociais, individuais, experiências anteriores e expectativa da pessoa em relação ao atendimento.

Conforme Leboeuf (2006 p. 30) se você conhece, ama e acredita naquilo que faz, significa que está inteiramente convencido do valor dos produtos e do atendimento que oferece. E esse é o maior cliente que você irá conquistar. Quando se acredita no que faz, o cliente também acredita naquilo que lhe é oferecido. Pensar, agir e falar com entusiasmo atrairá resultados positivos. O resultado do atendimento depende do estado interior, de como o atendente se relaciona consigo mesmo, de sua visão e convicção sobre o atendimento, seu comportamento e sua capacidade de agregar valor, encantando o cliente.

De acordo com Dias (2010 p. 83) para se ter uma boa convivência com o cliente é necessário se orientar por alguns condicionantes do atendimento superior.

- O conhecimento do produto e/ou serviço e de técnicas de atendimento;
- Estar bem consigo mesmo energizado;
- Utilizar vocabulário e perguntas fortalecedores;
- Saber lidar com as dificuldades do cliente e ter desenvolvimento em relações interpessoais.

Um bom atendimento é fazer o cliente se sentir bem e satisfeito com o serviço oferecido. O atendente tem de ser prestativo para ajudar o cliente no que for necessário e estar ao seu alcance. O atendimento deve ser realizado de forma que cada passo seja executado, com perfeição, cumprindo seu planejamento. Se ocorrer falhas ou erros os próximos passos também serão comprometidos. Um bom atendimento deve ser realizado como política da instituição em todos os níveis da sua estrutura, bem como comprometimento de todos os seus componentes.

Segundo Dias (2010 p. 88) este processo é composto de:

1. Prática do Marketing pessoal;
  - Obtenção de conhecimento sobre a empresa os serviços e o cliente;
  - Atendimento:
2. Recebimento do cliente com atenção e abordagem;
  - Verificação das necessidades do cliente;
  - Análise das necessidades criando soluções para satisfazê-las;
  - Realização do serviço ou encaminhamento do cliente a quem possa atender suas necessidades;
  - Verificação da obtenção do estado de satisfação das necessidades do cliente;
  - Realização do fechamento do processo de atendimento e despedida do cliente.

Nota-se que o primeiro princípio para que uma empresa conquiste a competitividade, é o atendimento acompanhado da satisfação do cliente, que tem que ser foco principal da empresa, para que esta conquiste os resultados competitivos e lucrativos tão almejados.

### **2.3 Relacionamento comercial entre empresas**

Como seres humanos, confiamos em relacionamentos fortes e duradouros para satisfazer nossa felicidade pessoal. Há muitas pesquisas que sugerem que os

relacionamentos nos afetam mentalmente, emocionalmente e fisicamente, com relacionamentos saudáveis que nos levam a viver mais, a gerenciar melhor o estresse e a melhorar nosso bem-estar social. Este conceito não é diferente no mundo dos negócios (AZEVEDO, 2012).

Relacionamentos de negócios entre empresas, ou *business-to-business* (B2B) íntegros levam ao crescimento da linha de frente, estabilidade para gerenciar a interrupção e sustentabilidade geral como uma organização. Semelhante aos relacionamentos pessoais, todo relacionamento comercial de sucesso é construído sobre uma base de virtudes centrais, como integridade, transparência e confiança. No entanto, embora muitos líderes empresariais compreendam a importância dos relacionamentos em um contexto de negócios, muitos não conseguem pensar estrategicamente sobre como construir e manter esses relacionamentos (BARON, 2007).

O sucesso no gerenciamento de relacionamentos significa aproveitar o seu destino, entendendo onde jogar e como vencer, avaliando pro ativamente cada relacionamento com o cliente em vários fatores. Conforme Azevedo (2012) as percepções sobre gerenciamento de relacionamento ajudam os clientes a manter e reforçar: lucratividade, crescimento, estabilidade, receptividade à inovação e a evolução dos relacionamentos com clientes em novos cenários.

A saúde de um relacionamento estratégico pode ser comparada com quatro níveis de relacionamento: fornecedor, fornecedor preferencial, membro corporativo estendido e parceiro. No nível do fornecedor, os relacionamentos são centralizados no preço, nas especificações do produto e nas especificações de serviço (BOGMANN, 2012).

Conforme Azevedo (2012) o *Business to business*, também chamado de B para B ou B2B, é uma forma de transação entre empresas, como uma envolvendo um fabricante e um atacadista, ou um atacadista e um varejista. *Business to business* refere-se a negócios que são realizados entre empresas, e não entre uma empresa e consumidores individuais. O *business to business* contrasta com as transações entre empresas e consumidores (B2C) e entre empresas e governo (B2G)

Brown (2011) destaca que as Transações *business-to-business* são comuns em uma cadeia de suprimentos típica, à medida que as empresas adquirem componentes e produtos, como outras matérias-primas para uso nos processos de fabricação. Os produtos acabados podem então ser vendidos para pessoas físicas por meio de transações *business-to-consumer*.

No contexto da comunicação, *business to business* refere-se a métodos pelos quais funcionários de diferentes empresas podem se conectar uns com os outros, como



por meio de mídias sociais. Esse tipo de comunicação entre os funcionários de duas ou mais empresas é chamado de comunicação B2B (BROWN, 2011).

Transações *business-to-business* e grandes contas corporativas são comuns em empresas de manufatura e transações *business-to-business* exigem que o planejamento seja bem-sucedido. Tais transações dependem do pessoal de gerenciamento de contas de uma empresa para estabelecer relacionamentos com clientes de negócios. As relações *business-to-business* também devem ser cultivadas, normalmente por meio de interações profissionais antes das vendas, para que as transações bem-sucedidas ocorram. As práticas tradicionais de marketing também ajudam as empresas a se conectarem com os clientes corporativos. As publicações comerciais auxiliam nesse esforço, oferecendo oportunidades de negócios para anúncios impressos e on-line (BOGMANN, 2012).

A presença de uma empresa em conferências e feiras também cria consciência sobre os produtos e serviços que fornece para outras empresas.

Conforme Demo (2013) essa transação é uma situação em que uma empresa faz uma transação comercial com outra. Isso geralmente ocorre quando:

- Uma empresa está adquirindo materiais para seu processo de produção (por exemplo, um fabricante de alimentos que compra sal).
- Um negócio precisa dos serviços de outro por razões operacionais (por exemplo, um fabricante de alimentos que emprega uma firma de contabilidade para auditar suas finanças).
- Uma empresa revende bens e serviços produzidos por terceiros (por exemplo, um varejista que compra o produto final do fabricante de alimentos).

O B2B é frequentemente contrastado com *business-to-consumer* (B2C). No comércio B2B, muitas vezes, as partes no relacionamento têm poder de negociação comparável e, mesmo quando não o fazem, cada parte geralmente envolve profissionais e assessoria jurídica na negociação de termos, enquanto o B2C é moldado de forma muito maior. O grau por implicações econômicas da assimetria de informação. No entanto, dentro de um contexto B2B, as grandes empresas podem ter muitas vantagens comerciais, de recursos e informações sobre empresas menores (BROWN, 2011).

Em muitos casos, Azevedo (2012) destaca que o volume geral de transações B2B (business-to-business) é muito maior do que o volume de transações B2C. A principal razão para isso é que em uma cadeia de suprimentos típica haverá muitas transações B2B envolvendo subcomponentes ou matérias-primas, e apenas uma transação B2C, especificamente a venda do produto final ao cliente final.

### 2.3.1 Ações de marketing de relacionamento

Investir no relacionamento com os clientes passa ser um dos planejamentos de reformulação estratégica das empresas para manter-se em um mercado cada vez mais acirrado. Com a globalização e com consumidores mais exigentes, passa a ser justificável que as empresas busquem essas adaptações para construir um relacionamento focado no serviço de atendimento ao cliente e para um setor que lança produtos e serviços no mercado com características muitas vezes semelhantes, possibilita uma disputa cada vez mais acirrada e exige métodos cada vez mais sofisticados na briga por uma fatia de mercado. No caso do setor automobilístico, passa ser muito importante a reformulação na sua cadeia produtiva como estratégia de fortalecer o relacionamento entre empresa, colaboradores e cliente (LIMA, 2012, p. 7).

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 611) “as empresas desenvolvem estratégias competitivas de marketing a fim de criar valor para o cliente e construir um relacionamento duradouro com ele”. Esta estratégia passa pelo marketing de relacionamento que é uma ferramenta focada mais na retenção dos clientes antigos e aprimorar o relacionamento dos novos clientes, se diferenciando do marketing tradicional que é focado na atração de novos clientes.

Lima (2012, p. 9) também comenta que a era do cliente “bobo” acabou. Hoje o cliente consegue mapear o mercado para a aquisição do melhor produto. E que para se conquistar e se manter um relacionamento duradouro com os clientes, o diferencial passa a ocorrer quando as empresas disponibilizam aos seus clientes um atendimento profissional e com padrão de excelência.

Pode-se verificar que nas citações feitas por Lima é importante que haja uma sintonia de relacionamento entre empresas, funcionários e clientes.

Kotler e Armstrong (2015, p. 20) comentam que, as empresas devem atuar de maneira cuidadosa e tratar bem seus clientes lucrativos para mantê-los fiéis, pois é cinco vezes mais barato manter um cliente antigo do que adquirir um novo.

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 390), pode-se ver que, “a conquista de clientes certos pode gerar receitas de longo prazo, crescimento contínuo por indicação e maior satisfação de funcionários cujo serviço diário torna-se melhor quando podem tratar com clientes gratos”.

No sentido de buscar um relacionamento de fidelização com os clientes, um relacionamento de longo prazo, as empresas estão fortalecendo o trabalho de pós-venda, que vai permitir a interação entre a empresa, os colaboradores e os clientes. A era do cliente é concentrada não apenas em trabalhar com o cliente antes da venda, mas também depois dela (BARRETO e CRESCITELLI, 2013, p. 12).

A reformulação das ações estratégicas pode ser percebida quando as empresas começam a deixar de trabalhar o marketing de relacionamento em massa e passam a oferecer aos seus clientes atendimento individuais que vai permitir uma satisfação do cliente com a marca e um relacionamento duradouro, sendo assim, conforme Barreto e Crescitelli (2013, p.10) “para que o cliente opte por manter um relacionamento duradouro com uma empresa, é preciso que ela seja capaz de oferecer a ele algum tipo de benefício extra”. A importância de repensar as estratégias está vinculada ao novo momento em que as pessoas estão refazendo seus objetivos.

O relacionamento entre fornecedor e cliente raramente termina após a venda, as empresas precisam estar sempre identificando quais as necessidades dos seus clientes. Barreto e Crescitelli (2013). Para as empresas tem que estar claro que esta fatia está vinculada a fidelidade, ou seja, pode levar o cliente a só adquirir produto de sua marca.

O marketing de relacionamento é uma ferramenta que procura criar valor pela disciplina de intimidade com o cliente, tornando a oferta tão adequada que o cliente prefere manter-se fiel ao fornecedor, porque para ele não vale a pena buscar novos fornecedores e ensinar-lhe suas necessidades (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 66).

O marketing de relacionamento permite que as empresas através de suas estratégias direcionem pessoas específicas, habilitadas e treinadas para aprimorar o relacionamento com os clientes atuais, com novos clientes, com os colaboradores, com seus fornecedores, etc. Este relacionamento tratado de forma contundente gera confiança as pessoas envolvidas.

Colombo (2005, pg.22) comenta que,

A pior sensação que um cliente pode ter é o desamparo, ter que aguardar decisões posteriores para um problema imediato ou ouvir por parte do prestador de serviço que não há solução para o problema apresentado.

Nem sempre os clientes mostram compreensão com a falta de qualidade no atendimento e esta atitude pode levá-los para concorrência, os clientes não estão dispostos a escutar justificativas, mas se mostram favoráveis as melhorias propostas por suas observações gerando um elo de confiabilidade. Neste momento de instabilidade no cenário econômico e a acirrada concorrência pela disputa de uma fatia neste mercado entre as empresas, a parceria entre empresa, fornecedores e clientes passa pela estratégia de um bom relacionamento.

A troca de experiências e treinamentos com os colaboradores permite um valor agregado ao produto ou serviço que o cliente se propõe a pagar, mas para que isto ocorra à estratégia do marketing de relacionamento tem que estar ligada a satisfação do bom atendimento recebido no momento da compra e no pós-venda. Esta satisfação no

atendimento percebida pelo cliente vai levá-lo, inconscientemente, a se tornar um fiel cliente a marca. Quando as empresas adotam a estratégia do marketing de relacionamento trabalhando com seus colaboradores o resultado passa a atingir as expectativas e necessidades dos clientes e conseqüentemente sua fidelidade com a marca. Conforme Cobra (2012, P. 67) “no mercado financeiro é importante ressaltar uma vez: melhor que desenvolver produtos é desenvolver clientes”. Esta atitude de relação permite que as empresas utilizem algumas estratégias importantes onde os clientes passam a perceber e valorizar estas ações. Para ampliar a fidelidade com os clientes é preciso que as empresas passem a não só enviar comunicações aos seus clientes, mas também de receber e armazenar estas informações, esta proposta leva as empresas a conhecer mais seus clientes (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

Conforme Kotler e Armstrong (2009, p. 24) "a chave para a construção de relacionamento é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente". O autor menciona ainda que clientes satisfeitos são menos suscetíveis a preço, mantendo um relacionamento mais duradouro com a marca e ajudam na divulgação dos produtos e serviços.

O processo do marketing de relacionamento foca especialmente na retenção de clientes atuais. Mas para que se retenha os clientes precisa criar um ciclo baseado em conquista, ativação, fidelização, retenção e recuperação. Seguindo esse ciclo a empresa cria uma relação duradoura com o cliente (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 25.).

A comunicação dos profissionais das empresas com os clientes por meio da tecnologia da informação com base em bancos de dados que permitem um conhecimento mais profundo das expectativas e necessidades dos clientes, o que permite às empresas ações estratégicas na oferta de produtos e serviços aos seus consumidores.

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 17), “[...] atualmente o mundo do marketing está às voltas não apenas com a gestão do relacionamento com cliente, mas também com os relacionamentos gerenciados pelo cliente”.

Relacionamento gerenciado pelo cliente é o relacionamento de marketing em que os clientes fortalecidos pelas novas tecnologias digitais de hoje, interagem com as empresas e entre si para moldar seu relacionamento com as marcas (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A rapidez com que as informações devem ser processadas, tanto interna como externa, vai permitir uma comunicação de relacionamento em que quanto mais se conhece o cliente mais chances de estabelecer um relacionamento duradouro, muitos clientes desenvolvem a fidelidade à marca por se sentirem confortáveis com os dados

de informações, por ver que este processo está ligado diretamente a ele. Segundo Barreto e Crescitelli, (2013, p. 25).

O marketing de relacionamento serve como estratégia de comunicação, mas é preciso que a empresa saiba trabalhar esse relacionamento com os clientes, através de uma comunicação ágil e interativa, o que vai proporcionar uma satisfação do cliente.

Las Casas (2006) comenta que a comunicação entre empresa, colaboradores e clientes é essencial na divulgação e agilidade na coleta de informações. “o programa de relacionamento que uma empresa estabelece com seus clientes ou com outras empresas necessita de banco de dados e personalização de forma que agreguem valor” (LAS CASAS, 2006, p.84). Las Casas também adverte que “há necessidades de uma coleta constante de informações dos clientes, pois quanto mais um profissional de marketing conhece-los, mais difícil se tornará a mudança de fornecedor” (2006 p. 85).

O autor observa que precisa de uma constante atualização na coleta de dados para gerar uma constante interação com os clientes. “essa rapidez é essencial para um planejamento de marketing eficiente e capaz de se adaptar à velocidade do mercado” (LAS CASAS, 2006, p.78).

Kotler e Keller (2013, p. 6-7) comentam que “os profissionais de marketing se envolvem no marketing de bens e serviços, eventos, experiências pessoais, lugares, propriedade, organizações, informações e ideias”.

Para a maioria das empresas, o problema não é comunicar, e sim, o que dizer como dizer e com que frequência dizer. Mas as comunicações se tornam cada vez mais difíceis à medida que um número crescente de empresas tem de berrar para atrair a atenção dividida do consumidor (KOTLER; KELLER, 2013, p. 532).

Vê-se através dos autores acima, Kotler e Keller (2013) que para a maioria das empresas, o problema não é comunicar, e sim, o que dizer e como dizer. Medindo a influência da propaganda que a concorrência emprega.

A gestão de relacionamento com o cliente permite que as empresas construam e mantenham um relacionamento duradouro e lucrativo criando valores superiores e satisfação ao longo do tempo para os clientes, construindo também relacionamentos certos com clientes certos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 31).

Para os autores, a gestão de relacionamento com o cliente vai permitir construir um relacionamento lucrativo e duradouro, transmitindo satisfação para os clientes. Conforme Las Casas, (2006, p.10),

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Neste cenário de um mercado competitivo, clientes cada vez mais exigentes as empresas apresentam diferentes estratégias de marketing buscando uma maneira eficaz de fidelizar os clientes com a marca. Mas para que estas estratégias sejam realmente eficazes o autor Las Casas (2006, p. 405) comenta que é preciso um planejamento que ofereça um “produto certo, no tempo certo, no lugar certo, em quantidade certa e a um preço certo”.

### **2.3.2 A relação comercial entre empresas**

Conforme Firth (2011) a relação comercial B2B pode ser vertical ou horizontal. O B2B vertical é geralmente orientado para fabricação ou negócios. Pode ser dividido em duas direções - a montante e a jusante. Produtores ou varejistas comerciais podem ter um relacionamento de fornecimento com fornecedores a montante, incluindo fabricantes, e formar um relacionamento de vendas. Um site B2B vertical pode ser semelhante à loja online da empresa. Através do site, a empresa pode promover seus produtos de forma vigorosa, mais eficiente e mais abrangente, o que enriquece as transações à medida que ajudam seus clientes a entender bem seus produtos. Ou, o site pode ser criado para empresas, onde o vendedor anuncia seus produtos para promover e expandir as transações de maneira intuitiva e conveniente (FIRTH, 2011).

B2B horizontal, é o padrão de transação para o mercado intermediário de negociação. Ele concentra transações semelhantes de várias indústrias em um único lugar, pois proporciona uma oportunidade de negociação para o comprador e o fornecedor, geralmente envolvendo empresas que não possuem os produtos e não vendem os produtos. É apenas uma plataforma para reunir vendedores e compradores on-line. As melhores plataformas ajudam os compradores a encontrar facilmente informações sobre os vendedores e as informações relevantes sobre os produtos através do site (FIRTH, 2011).

Ao longo do caminho, o B2B amadureceu, mas apesar do bom momento, ainda tem um lado imaturo. A maior parte da imaturidade está na negociação de preços online e na colaboração online. Estes não foram totalmente desenvolvidos.

No nível de fornecedor preferencial, o relacionamento fornecedor-cliente é estável e consistente, exibindo um alto grau de familiaridade e confiança entre o fornecedor e o cliente. O cliente geralmente recebe tratamento especial e, em troca, o fornecedor obtém uma última olhada durante uma licitação competitiva (BARON, 2007).

Nos níveis corporativos e parceiros estendidos, os relacionamentos são complexos e multidimensionais. Nesse nível, o cliente depende muito do fornecedor para manter a equipe no topo por meio da colaboração. Planos de negócios estratégicos e decisões de investimento são compartilhados e implementados em conjunto. A diferença entre o membro corporativo estendido e um parceiro é que os relacionamentos de nível de parceiro podem incluir links mais formais entre organizações, incluindo: propriedade cruzada; investimentos compartilhados em produtos, tecnologias ou marcas; ou relações explícitas de joint venture (BOGMANN, 2012).

O relacionamento com o cliente pode ser avaliado em três competências. Essas competências são: confiança, implementação e inovação. A competência de confiança é uma maneira de analisar o relacionamento fornecedor-cliente; a competência de implementação é uma maneira de analisar a capacidade da empresa de cumprir suas promessas e implementar atribuições do cliente; e a competência de inovação é a capacidade de uma empresa de trazer oportunidades inovadoras para o cliente (GERSON, 2010).

Essas competências formam a base de relacionamentos estratégicos, que por sua vez formam uma vantagem de relacionamento. Todos eles devem ser endereçados para formar um relacionamento forte, mas sua importância relativa depende do contexto do relacionamento B2B em mãos. Um caminho comum para a construção dessas competências é, em primeiro lugar, estabelecer uma base na competência de confiança, passando então para a competência de implementação para sustentar e complementar a competência de confiança (GERSON, 2010).

Finalmente, a competência de inovação é colocada em camadas depois que as competências de confiança e implementação são aplicadas, para fornecer uma terceira etapa crítica para apoiar relacionamentos de alto nível e concluir a jornada de relacionamento com o cliente.

Concentrando-se nas competências mais importantes nas relações B2B, uma empresa de serviços empresariais pode capturar os benefícios do *Relationship Advantage*, que incluem a obtenção de prioridade para novas oportunidades, a última aparição nos negócios, a obtenção de insights sobre o desenvolvimento futuro de produtos e resposta colaborativa à ruptura (GARVIN, 2015).

As empresas inteligentes entenderão a importância dos relacionamentos e estarão mais do que dispostas a reinvestir alguns dos retornos do crescimento para

fortalecer ainda mais o relacionamento com os clientes. Nutrindo suas competências de gerenciamento de relacionamento e aprimorando sua vantagem de relacionamento, essas empresas podem continuar a crescer com seus clientes ano após ano.

## **2.4 Avaliação das ações de marketing de relacionamento**

Seja grande ou pequeno, qualquer negócio em sua essência carrega consigo uma razão para existir, tal como ser: a “maior empresa do ramo”, a “melhor no setor”, a “mais rápida”, ou, até mesmo apenas continuar existindo. De qualquer forma, seja qual for a razão que o gestor encontrar, ele descobrirá logo que são necessárias ações para que seus objetivos sejam alcançados. Geralmente, estes objetivos e as ações necessárias para alcançá-los estão apontados no planejamento estratégico.

As avaliações das ações de marketing de Relacionamento, nesse contexto, tendem a ser constituídas de alguns fatores relevantes como estratégia, operação, análise e cooperação.

### **2.4.1 Avaliação das ações operacionais**

A dimensão operacional da empresa é um requisito essencial para estabelecer uma ampliação do negócio. Nesse sentido é preciso primeiramente ter um bom plano de marketing.

O Plano de Marketing é um instrumento que deve conter pelo menos quatro áreas de abrangência: a) o funcionamento real e atual da empresa; b) os resultados projetados para o futuro; as ações que serão implementadas; d) as formas de controle e avaliação da implantação do plano.

Quando se toma a decisão de adotar um Plano de Marketing ele passa a ser uma das funções organizacionais, e por isso ele atua no sentido de dar uma nova organização a empresa, que envolve comunicação, criação e relacionamentos. Por ser um processo que é considerado social, ou seja, ele se insere na dimensão das relações internas e externas, há necessidade de envolver todos os componentes da empresa, clientes e parceiros comerciais.

Segundo Ferrell (2005, p.125) há cinco propósitos essenciais no Plano de Marketing:

1. Explica as situações atuais e futuras da organização, incluindo análise ambiental e análise do desempenho anterior da empresa;
2. Especificar os resultados esperados (metas e objetivos), de maneira que a organização possa antecipar sua situação no final do período de planejamento;



3. Descrever as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade por cada ação, o que ajuda a assegurar a implementação das estratégias de marketing;

4. Identificar os recursos que serão necessários para a execução das ações planejadas;

5. Permitir o monitoramento de cada ação e seus resultados, facilitando assim a implementação dos controles.

Traçar um histórico do desempenho da própria empresa que exporta é importante, na medida em que este será um guia para a avaliação do ciclo de implantação do Plano de Marketing, funcionando como um parâmetro em relação ao qual se medirá a distância dos resultados e o desenvolvimento do Plano.

A avaliação da adequação do plano é imprescindível, pois um plano que não esteja ajustado ou adequado aos objetivos da empresa significa que há perda de investimento, de tempo e resultados possivelmente prejudiciais.

A este respeito alerta Seitz (2005) que os planos adequados não contêm linguagem ou objetivos imprecisos. Os objetivos precisam ser também mensuráveis e afirmativos. Deve-se considerar que haverá necessidade de avaliar a *performance* da operacionalização do próprio plano. Assim, critica o autor:

Planos de fantasia costumam apresentar estratégias infalíveis e soluções definitivas. Planos funcionais indicam estratégias, mas deve mostrar que há mais de uma forma para se resolver um problema, indicando aquela que faz mais sentido naquele momento. Um plano de fantasia utiliza uma linguagem cifrada, é volumoso, contém páginas de quadros, gráficos e números que não tem ligação direta com os problemas estudados, onde a ênfase, está na forma e não no conteúdo. No plano funcional a linguagem é simples e direta, e a apresentação é clara contendo informações objetivas e relevantes. O plano funcional apresenta ideias novas em relação ao anterior, os problemas principais e as formas de resolvê-los estão identificados e relacionados ao pessoal responsável por sua implementação. Como consequência, constrói-se um sistema de compromissos e uma administração por objetivos, com prazos definidos. Uma das maneiras eficazes para que o plano tenha efetividade e comprometimento pessoal com seus resultados, é o envolvimento de toda a equipe funcional em sua elaboração (SEITZ, 2005, p. 96).

O problema para o marketing começa realmente com uma decisão em termos de realização de um Plano de Marketing, pois isso depende do que os dirigentes percebem em termos de necessidade e de resultados da construção desse plano.

Na sua realização há também vários obstáculos que precisam ser entendidos durante o processo. O primeiro deles é a rapidez com que se apresentam novos recursos de informação e comunicação, especialmente estudos internacionais que oferecem ferramentas novas.

## **2.5 O relacionamento com cliente**

Os principais pontos a serem considerados, no relacionamento com o cliente, de acordo com os achados teóricos são:

### **2.5.1 Gerenciamento do cliente**

Kotler (2008) comenta que o ponto de partida de qualquer empresa que deseja implantar o marketing de relacionamento é conhecer os possíveis clientes, ou seja, identificar aqueles que poderão comprar o produto ou serviço, estes são classificados segundo o autor como clientes potenciais e são capazes de pagar pelo produto, o autor reforça que há clientes potenciais desqualificados, esses basicamente os não lucrativos e os qualificados, esses geram maior lucro para a empresa. A empresa deve criar relacionamentos com os clientes mais lucrativos satisfazendo as suas necessidades e desejos com o objetivo de manter a fidelidade do cliente. O principal objetivo da empresa deve ser transformar os clientes potenciais em eventuais e possivelmente em regulares, ou seja, que comprem frequentemente somente os produtos da empresa.

Quando a organização atingir o cliente regular, este passa a ser cliente preferencial, devido ao relacionamento a empresa conhece bem esse cliente, cria um programa de fidelidade e com isso os clientes preferências transformam-se em clientes fiéis à empresa. A partir da fidelização dos clientes a empresa espera que os mesmos sejam defensores e recomendam a empresa a outras pessoas de sua rede de relacionamentos.

### **2.5.2 Rotatividade de clientes**

Segundo Buttle (2009) práticas de fidelização de clientes como: Programas de recompensas, Clubes de clientes, Promoções de vendas, aliado a ações para aumentar a satisfação do cliente resultam na melhora da performance do negócio, conforme o Quadro 2:

#### **Quadro 2 – Rotatividade de clientes**

Satisfação do Cliente	Fidelização do Cliente	Performance nos Negócios
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Entendimento dos requisitos do cliente</li> <li>→ Atendimento das expectativas do cliente</li> <li>→ Entrega de valor para o Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fidelidade comportamental</li> <li>→ Fidelidade atitudinal</li> <li>→ Valor agregado</li> <li>→ Identidade da marca</li> <li>→ Inovação</li> <li>→ Experiência diferenciada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Aumento das vendas</li> <li>→ <i>Share of customer</i></li> <li>→ Estabilidade dos clientes</li> <li>→ <i>Share of wallet</i></li> </ul>

Fonte: (BUTTLE, 2009, p.43)

### 2.5.3 Pós-venda

O resultado esperado por qualquer empresa ao adotar um programa de fidelidade é a retenção de cliente, mas para o cliente de hoje, apenas um programa de fidelidade não basta para que se sinta fiel à marca, o serviço agregado no pós-vendas passa ser um algo a mais para que o cliente volte a adquirir novos produtos. Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), estes serviços agregados passam a ser valorizados pelo cliente quando engloba a solução para suas necessidades.

Barreto e Crescitelli, (2013, p. 12), afirmam que a empresa precisa deixar de trabalhar com “a perspectiva de fechar uma venda e passe a operar com a visão de iniciar um relacionamento”, o foco deste relacionamento tem que ser a relação com o cliente no pós-vendas, a manutenção deste relacionamento vai permitir diminuir o percentual de clientes insatisfeitos.

A atividade de pós-venda é uma estratégia de marketing adotada no momento posterior a venda e que pode ser utilizada como instrumento para estimular a fidelização de clientes. Las Casas (2006, p. 27), relata que o marketing de relacionamento é uma maneira de conduzir o pós-venda, e a partir dessa filosofia, se estabelece um novo conceito, que é o de CRM que gerencia da relação com o cliente.

Os serviços de pós-venda estão diretamente ligados a alguns aspectos chaves da teoria que suporta o marketing de relacionamento que, como afirma Las casas (2006, p. 25), “[...] são todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda”.

Las Casas (2006) comenta também que o marketing de relacionamento busca cultivar um casamento completo com o cliente, para atingir este objetivo as empresas

precisam estabelecer estratégias que passam a gerar um relacionamento duradouro com os clientes. Mesmo sabendo que hoje os consumidores valorizam as empresas que se preocupam com o cliente no pós-venda, ainda se tem empresas que estão longe de oferecer um atendimento de pós-venda satisfatório para seus clientes.

De acordo com Las Casas,

[...] o consumidor mudou muito nos anos 90 e continua mudando no novo milênio”, sendo que, “são três as principais mudanças: maior orientação para o valor; desejo para mais informações; e necessidade maior de ter produtos que satisfaçam suas necessidades (2006, p. 204).

Em sincronia com a evolução do comportamento do consumidor, há empresas já desenvolvem excelentes programas de fidelização e relacionamento com os clientes atuais e os antigos clientes, alcançando excelentes resultados, estas ações devem suportar os serviços a serem ofertados em nível de pós-vendas para manter clientes satisfeitos após a compra.

O marketing precisa transformar a necessidade de completar uma venda para dar início a um relacionamento, de fechar um negócio para construir fidelidade, inclui também atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra (DEMO, 2013, p. 43).

Segundo os autores Keller e Machado (2006, p. 135) “o marketing sozinho não tem o poder de devotar suficiente atenção à descoberta de novas maneiras de os consumidores apreciarem as vantagens e as capacidades dos produtos em sua utilização”, precisa que haja uma coerência das empresas dando atenção ao pós-marketing, isto é, daquelas atividades que ocorrem após a compra do cliente.

(...) Todavia, o pós-marketing envolve mais do que a elaboração e a comunicação de instruções de produtos. O termo pós-marketing ou pós-venda descreve um novo e necessário estado de espírito que lembre as empresas à importância de construir um relacionamento duradouro com o cliente para ampliar a vida útil deles. Envolve também o equilíbrio de alocação de verba de marketing entre a atividade de conquista (propagandas) e a atividade de retenção (comunicação com o cliente) (KELLER e MACHADO, 2006, p. 135 - 136).

O quadro 4 apresenta exemplos resumidos de sete atividades específicas destinadas a cultivar fidelidade e construir relacionamento com os clientes através do pós-marketing ou pós-vendas.

### Quadro 3- Atividades do pós- marketing

Atividade de pó-marketing	
1	Montar e manter um arquivo de clientes, rastreando clientes atuais, potenciais, inativos e anteriores
2	Montar um diagrama representando os contatos dos clientes
3	Analizar o feedback do cliente, explorando a natureza da satisfação e da insatisfação
4	Realizar levantamento da satisfação do cliente para sinalizar também interesse por suas reações
5	Formular e gerenciar programas de comunicação, enviando aos clientes revistas e boletins informativos da empresa
6	Patrocinar eventos ou programas especiais para clientes, celebrando o relacionamento com a marca
7	Identificar e reconquistar clientes perdidos - uma das melhores fontes de novos clientes

Fonte: Keller e Machado (2006, p. 135)

Essa atividade do pós-venda está ligada diretamente a um estreito contato com os clientes a fim de avaliar sua satisfação, reconhecer sua importância para a empresa e também de assimilar suas necessidades para o aperfeiçoamento do produto ou serviço. Inglis comenta,

(...) o diferencial competitivo de qualquer estratégia está na capacidade de execução e as empresas que desenvolvem o serviço do pós-venda do ponto de vista estratégico tem que estar consciente que o maior desafio é os chamados últimos cem metros da corrida, ou seja, a capacidade de fornecer ao consumidor os resultados prometidos (2002, p. 65).

As empresas devem estar cientes de que estas atividades de cultivar a fidelidade dos clientes com o pós-vendas não estão vinculadas apenas a entender as expectativas dos clientes, deve também realizar as ações corretivas, conforme declarado por Keller e Kotler (2013, p.153),

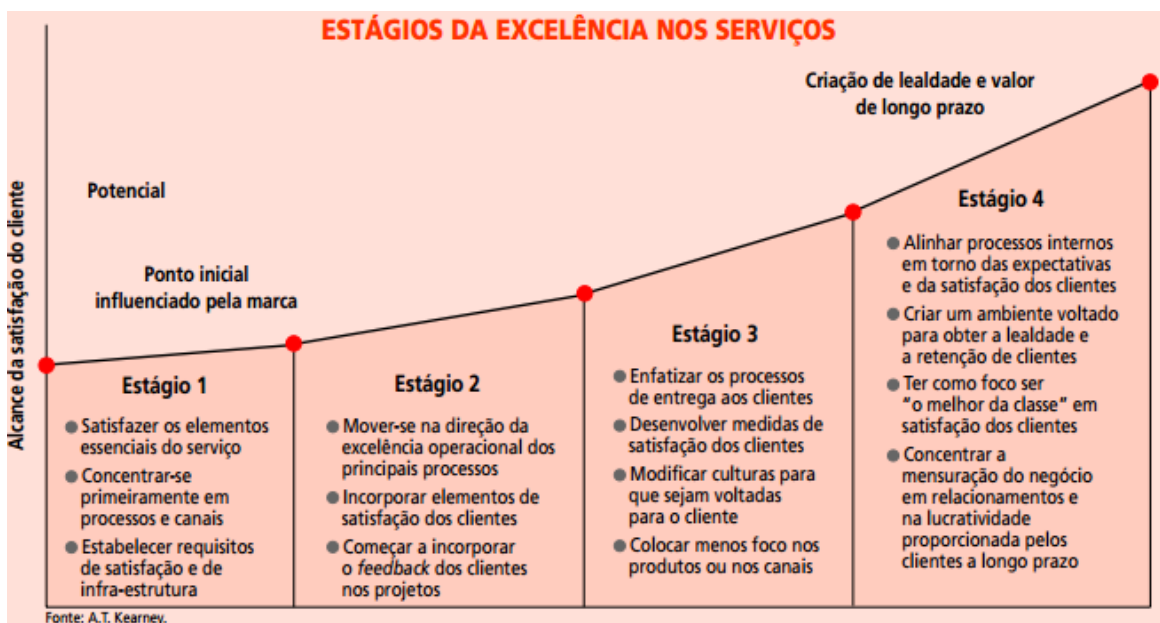
De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 por cento voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. O percentual chega a espantosos 95 por cento, se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. Clientes que reclamaram a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas falam para uma média de cinco pessoas sobre o bom tratamento que receberam.

Desenvolver uma estratégia que antecipe e atenda com sucesso às necessidades pós-venda dos consumidores é um passo em direção a excelência nos serviços para a conquista de um relacionamento duradouro, esta estratégia tem que estar sempre em monitoramento para que não se perca o contato com o cliente. De acordo com Inglis (2002) cada vez mais o serviço pós-venda é reconhecido como parte integrante da cadeia de valor, passando a existir um acompanhamento ou uma cumplicidade entre a

empresa e o cliente, e esta ferramenta do pós-venda possibilita uma parceria para a efetivação de novos negócios. Este mesmo autor comenta que pós-venda também mostra ser um excepcional mecanismo para reunir informações sobre os clientes e acompanhar o desempenho dos produtos (INGLIS, 2002, p. 1).

A busca pela excelência da oferta dos produtos e serviços para o cliente depende, e muito, do relacionamento das empresas com seus clientes, isso por que são eles os responsáveis pela demanda destes produtos e serviços, ou seja, são eles que conhecem os tipos de benefícios que determinado produto ou serviço pode lhe oferecer e o que pode e deve ser melhorado para melhor satisfazê-lo. Desenvolver uma estratégia que antecipe e atenda com sucesso às necessidades pós-venda dos consumidores é uma tarefa complexa. Como em todas as demais facetas dos negócios nos dias de hoje (INGLIS, 2002). O gráfico 5 ilustra os estágios de busca pela excelência da oferta nos serviços prestados ao usuário:

**Gráfico 5 - Excelência para o cliente**



Fonte: A.T. Kearney apud Inglis (2002, p. 5).

Desenvolver uma estratégia que antecipe e atenda com sucesso às necessidades pós-venda dos consumidores é uma tarefa complexa. Como em todas as demais facetas dos negócios nos dias de hoje, a Internet está condicionando a abordagem dos presidentes de empresa em relação à área de serviços, forçando-os a explorar as maneiras como o mundo eletrônico, ou simplesmente o “e”, afeta sua vantagem competitiva. O relacionamento, com certeza, não se encerra no fechamento da venda, ele se perpetua na medida em que o cliente vai usufruir deste produto ou serviço se a empresa o acompanhar. Compreender então, a importância do acompanhamento do pós-venda é um diferencial importante na estratégia de qualquer empresa que queira atingir as expectativas e satisfação dos clientes (INGLIS, 2002).

As atividades de pós-vendas são extremamente valorizadas e incorporadas aos negócios, pois constituem uma prática de marketing onde tem como objetivo principal reter e atrair clientes, neste contexto enfatiza-se que o maior desafio é demonstrar ao cliente o quanto a empresa é grata por sua preferência.

Vavra (2007) enfatiza em sua obra que quanto mais tempo se mantém um cliente, mais lucrativo ele se tornará para a organização, o mesmo se tornará “dependente” e estará menos suscetível a ofertas com preços baixos da concorrência.

Na opinião de Cobra (2012), a troca é o conceito central do marketing, como o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição. Como meio de satisfazer necessidades, a troca apresenta muitas vantagens, uma vez que não precisa apropriar-se de objetos alheios ou viver de caridade, nem ter habilidade para produzir para atender todas as suas necessidades.

Segundo Las Casas (2006), para que exista troca é necessário que certas condições sejam satisfeitas. Em primeiro lugar devem existir pessoas com vontade de negociar, e tal relação deve ser benéfica para as partes. “Deve haver, de uma parte, poder aquisitivo e autoridade para comprar e, de outra parte, produtos e serviços” (p.27).

Portanto, se a troca é o conceito central de marketing, a transação, por outro lado, é uma unidade de medida, e consiste em uma troca de valores entre as partes. Em outras palavras, em uma transação, a parte A dá X à parte B e recebe Y em troca (COBRA, 2012).

Já o marketing de transação faz parte de uma ideia mais ampla de marketing de relacionamento: além de criar transações a curto prazo, os profissionais de marketing precisam construir relacionamentos a longo prazo com clientes, distribuidores, comerciantes e fornecedores; precisam construir fortes laços econômicos e sociais, prometendo e realmente fornecendo produtos de alta qualidade, um bom serviço e preços justos. O marketing de relacionamento se centra em “construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente” (CHURCHILL JR e PETER, 2003, p. 293).

#### 2.5.4 Estratégias de relacionamento voltadas ao consumidor empresarial

Na opinião de Kotler (2008) o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas, que satisfaçam metas individuais e empresariais. Essa definição, por si só, aponta para uma direção do marketing como Ciência Social em que os relacionamentos entre os indivíduos assumem uma condição preponderante.

Kotler (2008) diz que marketing estuda as necessidades e desejos dos clientes em segmentos bem definidos no mercado. É a chave para atingir os objetivos, necessidades e os desejos do mercado alvo. Percebe - se que o autor citado acima define marketing usando basicamente os mesmos conceitos, diferenciando apenas na idéia que diz que o marketing tem segmentos bem definidos no mercado. Hoje o marketing empresarial procura descobrir as necessidades atendidas e fornecer soluções satisfatórias através de pesquisas e estudos de mercado. O marketing triunfa ou fracassa dependendo de sua capacidade de conseguir clientes satisfeitos.

Os conceitos de marketing, segundo Kotler (2008), estão sofrendo uma total transformação em função do atual cenário de globalização das economias, no qual os custos de produção de cada país são diferenciados aumentando, conseqüentemente, a competição.

Desta forma, o conceito de marketing está voltado para as necessidades e desejos dos consumidores individuais e empresariais, bem como satisfazer os clientes de forma mais qualificada que os concorrentes.

Assim, a satisfação do cliente diz respeito ao sentimento de uma pessoa resultante da comparação de desempenho de um produto em relação às suas necessidades, ou seja, o nível de satisfação é uma função da diferença entre o que o cliente percebe e as suas necessidades de consumo. Segundo Las Casas (2006, p.12) marketing é definido como:

A área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades do indivíduo considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Desta forma, o papel do marketing é descobrir as necessidades existentes nos clientes, para poder atendê-las e fazer com que cada cliente atendido retorne sempre. O



papel fundamental do marketing dentro das organizações é de criar receita. Cobra (2009, p.32-33), afirma que:

O marketing não cria hábitos de consumo, mas estimula a compra de produtos e serviços que satisfaça a alguma necessidade latente, estimula ao consumo de produtos que efetivamente constituem melhora na qualidade de vida das pessoas.

Nesta perspectiva, é importante ressaltar que o marketing é uma atividade essencial dentro da empresa, uma vez que se apresenta como estratégia eficaz para que a empresa possa atender as condições ou preferências do grupo-alvo. Ainda neste sentido, considera-se que o marketing está relacionado com todas as áreas dentro da empresa, sem exceção. De acordo com Cobra (2009, p.1):

O Marketing de serviços é normalmente definido como um conjunto de ações que visam os objetivos como análise, planejamento, implementação e controle de programas, tornando mais facilmente perceptível o Valor ali presente e trazendo satisfação para os desejos e necessidades do consumidor, seja ele empresarial ou não.

É, portanto, uma ferramenta que a empresa pode usar para buscar o lucro em seu negócio, adequando seu produto ou serviço de acordo com as expectativas do cliente a um preço justo, produzindo resultados mensuráveis para a empresa, seja financeiro, ou de imagem.

Dessa forma, na opinião de Cobra (2009), o serviço ao cliente faz parte do marketing, pois agrega valor ao produto. Assim, a empresa deverá definir suas estratégias promocionais, tendo em vista adaptá-las ao grupo-alvo. O composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*.

Assim, para alcançar a satisfação é necessário um entendimento apropriado dos desejos e necessidades dos consumidores individuais e empresariais. A partir desta base de conhecimento, o marketing orienta o desempenho das demais atividades da empresa incluindo produto, preço, serviço ou produto, promoção e praça.

De acordo com Rocha & Christersen (2009, p.86), produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações. Pode-se dizer então que produto não é apenas um objeto que satisfaz a necessidade das pessoas, mas também é um objeto de troca. Neste contexto para Cobra (2009, pp.150):

Um consumidor atribui valor a um produto na proporção da capacidade percebida de ajudar a resolver seus problemas ou atender às suas necessidades, tudo o mais é derivativo. Assim sendo, um produto é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejosa de seus consumidores-alvos.

Em relação ao preço, sua definição diz respeito a uma ferramenta do *mix* de marketing, utilizada pela empresa para alcançar seus objetivos. Segundo Kotler & Armstrong (2008, p.215):

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um determinado produto ou serviço. Em sentido mais amplo, preço é a soma de valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço.

O preço é principal fator do composto mercadológico, pois ele é um dos responsáveis diretos pela receita de vendas, pois a redução de preço favorece o consumo, preço pode ser reduzido de acordo com a frequência com que o consumidor compra o produto.

O preço define condições básicas entre comprador e vendedor para se efetuar a troca; preço representa para a empresa a compensação recebida pelos produtos/serviços oferecidos ao mercado; para o consumidor significa o que está disposto a dar pelo que a empresa lhe oferece. Em sua estratégia de marketing a empresa também deve considerar que o produto ou serviço só tem utilidade se estiver posicionado junto ao seu mercado consumidor.

Outro importante aspecto a ser considerado é a praça, que é o canal de distribuição ou ponto de venda do produto ou serviço. O canal de distribuição também é conhecido como intermediários de marketing, pois faz a ligação entre o produto e o consumidor final.

Dessa forma, a escolha do local para comercializar o produto ou serviço está diretamente relacionada à escolha do canal de distribuição (empresas), que podem ser: atacado, varejo ou distribuidor; transporte e armazém (COBRA, 2009). Rocha & Christensen (2009, p.129) afirmam que:

A definição clássica de canal de distribuição, para que se caracterize a existência um canal de distribuição é importante que a propriedade ou controle do produto ou serviço passe do fabricante, pelo canal, para o consumidor ou usuário.

Desta maneira, também os canais de distribuição devem ser estabelecidos para atender ao objetivo específico de atingir o consumidor. Com base em uma segmentação de mercado, pode-se dirigir a estruturação das vias de distribuição, objetivando atender a esses segmentos.

Nesta abordagem a escolha dos canais ou vias de distribuição é uma importante decisão estratégica em marketing.

A promoção, por sua vez, é a comunicação das informações entre quem vende algo e quem quer comprar algo, enfim é o contato entre a empresa e seu cliente.

O *mix* de promoção é o programa de marketing de uma empresa, que consiste na combinação específica da propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing (KOTLER & ARMSTRONG, 2008)

Na opinião de Cobra (2009, p. 359):

A propaganda, a promoção de vendas e o *merchandising* são três dos principais componentes do esforço promocional que, ao lado da força de vendas, dão importantes dimensões ao esforço de marketing para as empresas modernas.

Diante do exposto, todas as atividades de marketing devem estar orientadas para o consumidor individual e empresarial.

### **2.5.5 A Fidelização dos clientes**

Para que uma empresa conquiste a fidelidade do cliente neste mercado cada vez mais exigente, em que o cliente tem tantas opções de escolha na aquisição de um produto ou serviço, estar sempre revitalizando a fidelidade do cliente com a marca passa ser um ponto fundamental nas estratégias das empresas para acompanhar o ritmo desse cenário altamente competitivo e que muda a cada instante. Outro ponto fundamental para a manutenção de fidelidade com a marca é a determinação do escopo dos produtos e serviços ofertados pelas empresas que ajudam a influenciar na fidelidade do cliente, capaz de proporcionando um relacionamento duradouro (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2009).

A relação pessoal é importante para manter a fidelidade ou não do cliente com a marca, e, permite desenvolver um sentimento de satisfação ou insatisfação. Saber ouvir e entender o cliente reconhecer suas necessidades e desejos é um passo importante para torná-lo fiel a marca. São os clientes que impulsionam o valor da marca, por isso que, para uma estratégia forte de retenção de clientes, mantê-lo fiel a marca, é preciso ter o conhecimento das necessidades e motivações dos clientes (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2009).

O bom relacionamento das empresas com os clientes está focado no comprometimento do relacionamento antes, durante e depois do pós-vendas o que permite as empresas manter com os clientes por meio da confiança e satisfação em

suas ofertas de produtos e serviços. Madruga (2012) alerta que algumas empresas focam mais em seus produtos do que em seus clientes, e essa situação diminui a satisfação e a fidelidade dos clientes. Madruga comenta ainda que “a fidelidade comporta uma série de estratégias para ganhar a preferência e o coração do cliente, quanto à decisão pela marca” (2012 p. 47).

Na busca para fidelizar clientes com a marca as empresas apresentam diversas estratégias de relacionamento, mas algumas destas estratégias não mantêm um cliente fiel a marca e algumas empresas acabam perdendo seus clientes para a concorrência.

Madruga (2012, p. 56) reforça que, “A queda de fidelidade às marcas líderes é um fenômeno mundial provocado pelo aumento de liberdade de escolha dos clientes conjugado com a sua insaciável vontade de experimentar novos produtos e serviços”.

Kotler e Keller explicam que,

Os clientes de hoje além de estarem mais informados do que nunca, possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas, escolhendo aquelas que acreditam que entregaram os maiores valores percebidos e a satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não suas expectativas (2013, p. 130).

A interação entre a empresa e os colaboradores por meio de treinamentos vai levar para os clientes a qualidade do relacionamento, estratégia que empregada corretamente trará para a empresa como retorno a manutenção do cliente. Mas as empresas devem estar atentas ao mercado competitivo e ciente que não é fácil de alcançar essa meta e quando alcançada deve estar sempre em constante manutenção, evitando a perda de um cliente para o concorrente.

De acordo com Cordeiro,

O conceito de qualidade é reconhecidamente complexo, apesar de haver inúmeros autores que a definem. No setor de serviços, especialmente pela característica de subjetividade e aspectos pouco ou até mesmo intangíveis torna-se ainda mais difícil (2004, p. 3).

A fidelização de clientes é um passo muito importante rumo à construção de laços de relacionamento. De acordo com Oliveira (2012, p. 338) para aumentar a retenção de clientes, as empresas estão empregando a estratégia de relacionamento com eles, para isso utilizam-se do processo de vendas, serviços e novas tecnologias, capaz de gerar um relacionamento duradouro com a marca. O mesmo autor comenta que,

(...) a fidelidade à marca é a tentativa do consumidor de garantir a manutenção da manutenção da fidelidade conquistada com o consumo do produto. Assim, a fidelidade assume uma relação de continuidade entre o consumidor e a marca (OLIVEIRA, 2012, p. 368).

Quando não se tem clientes satisfeitos não existe fidelização com a marca, no mercado de hoje o cliente tem que estar envolvido com a empresa para que a mesma perceba que a ferramenta do marketing de relacionamento é uma estratégia para fidelizar o cliente com a marca.

### **2.5.6 As cinco dimensões do modelo Servqual**

Em 1985 foi desenvolvido um estudo para entender qual o grau de percepção e avaliação da qualidade dos serviços percebido pelo usuário, a investigação foi realizada em quatro diferentes tipos de serviços prestados – cartão de crédito, corretagem de ações, manutenção e reparos e banco de varejo.

No intuito de entender como os usuários percebiam e avaliavam a qualidade dos serviços, um estudo foi desenvolvido em 1985 envolvendo doze grupos focais, sendo três em cada um dos quatro diferentes serviços investigados - banco de varejo, cartão de crédito, corretagem de ações e reparos e manutenção. Baseados nas percepções comuns entre os grupos, os autores definiram formalmente a qualidade em serviço como o grau e o tipo de discrepância entre as percepções e as expectativas dos usuários, sugerindo que todos eles, de maneira geral, empregam aspectos semelhantes do serviço para avaliação da qualidade (PARASURAMAN; ZHEITMAL; BERRY, 1991).

O modelo é considerado o mais sistemático e abrangente já concebido com o intuito de identificar as dimensões da qualidade de serviços, salientando, também, que outros modelos e escalas propostos parecem ter sido esquecidos pela literatura acadêmica, e que isso, no mínimo, indica uma superioridade da Servqual (URDAN, 1993). Fato corroborado na sugestão existente em diversos trabalhos (CRONIN; TAYLOR, 1992; TEAS, 1994; FINN; LAMB, 1991) de novas pesquisas a fim de elucidar as dúvidas relacionadas à natureza dos atributos que compõem a escala Servqual.

Os resultados obtidos com os referidos grupos focais confirmaram que os usuários são influenciados pelas dimensões do processo e não só pelos resultados na avaliação da qualidade do serviço. No referido estudo, o padrão das respostas revelou dez critérios avaliativos nos quais o usuário pode se apropriar, independente do serviço

investigado, a saber: *tangibilidade*: aparência física das instalações, equipamentos, quadro de trabalhadores e materiais normativos; *confiabilidade*: capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa; *responsividade*: capacidade para ajudar os usuários com prontidão; *competência*: apropriação das habilidades requeridas e conhecimento para realizar serviços; *cordialidade*: polidez, respeito, consideração e amistosidade dos trabalhadores; *credibilidade*: confiança, verdade e honestidade; *segurança*: ausência de perigo, risco ou dúvidas; *acessibilidade*: proximidade e contato empático; *comunicação*: manter os usuários informados numa linguagem adequada e *compreensão*: esforçar-se para entender o usuário e suas necessidades (ZHEITMAL; PARASURAMAN, 1990).

Após esse refinamento definiu-se que:

*Tangibilidade*: diz respeito às instalações e layout físico, máquinas e equipamentos adequados, equipe de atendimento e material de divulgação, portfólio, catálogo, indicadores que podem ser percebidos pelos cinco sentidos humanos;

*Confiabilidade*: percepção por parte do usuário que o fornecedor tem a capacidade de entregar o que foi acordado, respeitando o tempo de entrega, conformidade, volume negociado e qualidade segura e eficiente do serviço contratado.

*Empatia*: Tratar o usuário de forma individualizada, demonstrar interesse a demanda e entender as necessidades dos mesmos. Acessibilidade e sensibilidade são indicadores que demonstram um alto grau de empatia com o usuário.

*Segurança*: competência e cordialidade da equipe do fornecedor, transmitindo confiança, credibilidade e segurança.

*Capacidade de resposta*: disposição de atender o usuário com rapidez, precisão na resolução de possíveis problemas e firmeza na informação, principalmente com conteúdo técnico do serviço prestado.

### **3 MÉTODO**

Para que os objetivos deste trabalho sejam atingidos, faz-se necessário a adoção de uma metodologia de pesquisa que permita avaliar a sua viabilidade. Segundo Gil (2010, p. 1), a metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas o seu processo, suas exigências não são de dependência exata a procedimentos que envolvem inúmeras fases desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. Assim neste capítulo são apresentados os métodos para o desenvolvimento deste trabalho, que estarão divididos em delineamento da pesquisa, população e amostra, coleta de dados e a análise dos dados. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória quali-quantitativa.

A pesquisa bibliográfica teve como objetivo buscar informações junto a literatura nacional e internacional sobre estudos, pesquisas e documentos que já foram realizados sobre fidelização e satisfação dos clientes, o marketing de relacionamento e outros assuntos relacionados ao tema. Segundo Lakatos e Marconi (2000) este método auxilia o autor na análise individual e estrutura dos objetos estudados, melhorando o entendimento do tema separadamente ou conjuntamente, auxiliando no desenvolvimento do texto, abordando os objetivos do estudo como um todo.

A pesquisa Documental “é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos” (SANTOS, 2000 p. 23) e foi utilizada para levantamento de algumas informações relevantes para essa pesquisa sobre a empresa-alvo deste estudo.

Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso que, conforme Yin (2001), é ideal para as situações organizacionais reais, em que o pesquisador não tem controle dos fenômenos. Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa tem como limitação a dificuldade em generalizar seus resultados, mas, como observa Yin (2001, p.29), “o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

Através de consultas a relatórios internos da organização via sistema SAP, foi feito uma pesquisa a base de dados de todos os clientes atendidos últimos 3 anos, onde foi verificado os seguintes documentos gerados:

- Volume de vendas efetivadas por cliente por período.
- Frequência de vendas efetivadas por cliente por período.
- Mix de produtos negociados por cliente por período.
- Área de abrangência do cliente (número de lojas).
- Número de clientes atendidos informado pelo cliente (carteira de clientes).

Neste trabalho foi utilizado o questionário desenvolvido por Barreto (2007), numa replicação da pesquisa realizada no setor de cartões de crédito. O referido questionário encontra-se no Anexo 1. Segundo Parasuraman, Zheitaml e Berry (2014) o modelo pode ser utilizado também para avaliação de níveis de relacionamento como uma pesquisa que utiliza uma escala não-comparativa por itens múltiplos, por meio da escala Likert que é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

No instrumento de coleta de dados, para cada item da pesquisa foi criado um par de afirmações, uma delas para medir a expectativa do cliente e a outra para avaliar a percepção dele em relação ao relacionamento. A resposta para cada questão apresenta uma escala de 1 a 7:

1 - Discordo Totalmente



- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Nem concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

**Parte 1 - Expectativas do cliente em relação ao relacionamento com a indústria sementeira de soja:**

Utiliza-se a escala Likert de 1 a 7, sendo 1 para “Discordo Totalmente” e 7 para “Concordo Totalmente” (PARASURAMAN, ZHEITAML E BERRY, 2014).

**Parte 2 - Importância das 5 Dimensões de Análise e avaliação do marketing de relacionamento:**

Para essa etapa optou-se pela aplicação do escalonamento de soma constante. Esta metodologia, de acordo com Malhotra et al. (2005), consiste em solicitar ao respondente que distribua 100 pontos entre as alternativas avaliadas, de modo que demonstre a importância relativa de cada uma. No caso da pesquisa em questão, a análise da importância relativa se dará sobre as cinco dimensões de análise e avaliação do relacionamento, para que se pudesse ponderar os gaps de acordo com a relevância percebida em cada dimensão.

**Parte 3 – Percepção e Ponderação dos clientes em relação ao relacionamento da indústria sementeira de soja estudada:**

A percepção do cliente quanto ao desempenho do relacionamento com a indústria sementeira de soja estudada, também utiliza a escala Likert de 1 a 7, sendo 1 para “Discordo Totalmente” e 7 para “Concordo Totalmente” para cada questão. Tem-se a intenção com essa etapa da pesquisa de obter a percepção do cliente a respeito das ações de marketing de relacionamento (PARASURAMAN, ZHEITAML E BERRY, 2014).

### **3.1 Análise dos dados**

Os dados foram analisados segundo os procedimentos abaixo:

Etapa 1 – Foi calculado o gap para cada questão. Procedeu-se subtraindo a pontuação para o desempenho percebido da pontuação da expectativa de cada par de questões (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Etapa 2 - Foi calculado o gap geral para cada uma das cinco dimensões. Somase o resultado dos gaps de cada dimensão e divide-se pelo número de questões da dimensão (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Etapa 3 - Foi realizado o cálculo da média geral. Para calcular a média, soma-se o resultado de gap de cada dimensão e divide-se por cinco, que é o total das dimensões da qualidade que foram avaliadas na pesquisa (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Etapa 4 - Foi calculado o gap ponderado da dimensão. Utiliza-se os resultados obtidos na etapa 2, multiplicando-os pelo peso atribuído a cada dimensão (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Etapa 5 - Foi calculada a média geral ponderada, que leva em conta a importância que os clientes atribuem às dimensões. Para chegar a este resultado, utiliza-se a média individual obtida de cada dimensão (etapa 2) e multiplica-se pelo peso atribuído a cada dimensão (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

### **3.2 Caracterização da amostra / público alvo**

Para realização da pesquisa, foram aplicados questionários para 12 clientes da empresa em estudo, sobre o que eles esperam da referida empresa, suas perspectivas e expectativas em relação ao relacionamento.

A amostra foi constituída por 12 clientes que se dispuseram a responder os questionários durante os atendimentos mais simples, após o serviço ser concluído ou antes mesmo dele ser iniciado, atualmente a carteira de atendimento da empresa possui 30 clientes, dentre os quais são positivados com efetivação em vendas uma média de 21 clientes por ano, dados dos últimos 3 anos. A seleção dos clientes foi baseada em sua abrangência de atuação (os mesmos atuam em todo centro – norte brasileiro) e por se tratarem dos maiores clientes em atuação na atualidade no mercado e, conseqüentemente da empresa em relação ao seu *market share* como também em volume de semente de soja comercializada por ano agrícola. Foram entrevistados os responsáveis pelo departamento de compras, de cada cliente, que tem como

característica comum o poder de tomada de decisão sobre o fechamento do negócio. Os questionários estarão disponíveis eletronicamente.

Totalizando 20 dias de prazo, sem contar os domingos e feriados, a pesquisa foi aplicada durante o expediente.

### **3.3 O Instrumento de pesquisa e coleta de dados**

A pesquisa utilizou o instrumento Survey que, segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014), é recomendado para identificar os gaps de desempenho ao se avaliar as expectativas e a percepção de clientes segundo sua satisfação. O questionário foi estruturado com questões fechadas, baseado em um modelo de autopreenchimento. Os questionários foram disponibilizados aos entrevistados no próprio ambiente de trabalho por meio eletrônico à ferramenta online Survio.com.

### **3.4 Procedimento da análise de dados**

Os questionários foram avaliados com base nos estudos de ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY (2014). A primeira análise consistiu em comparar as respostas às questões da parte 1 do questionário (expectativas do relacionamento) e da parte 3 (desempenho do relacionamento), com a finalidade de identificar os gaps do relacionamento com os clientes da indústria sementeira de soja (desempenho menos expectativas).

O passo seguinte foi avaliar a parte 2 do questionário (relevância de cada dimensão na percepção do cliente), o que permitiu identificar os gaps de acordo com a importância dada pelos clientes a cada uma das dimensões de análise e avaliação do relacionamento entre a indústria sementeira de soja e seus clientes, gerando dados sobre os gaps ponderados levando em conta as dimensões mais importantes para os clientes.

### **3.5 Teoria dos GAPS**

O modelo de qualidade de relacionamento foi desenvolvido por um grupo de autores, Parasuraman, Valarie A. Zeithaml e Len Berry, em 1990. Ele se propõe a avaliar os principais componentes de um relacionamento com clientes ou serviço sob o ponto de vista do usuário, entendendo que qualidade nesse contexto significa qualidade percebida. As empresas que utilizam esse método para medir e gerenciar a qualidade

do relacionamento, implementam um questionário que mede tanto as expectativas de qualidade, em termos dessas cinco dimensões, quanto suas percepções o relacionamento e cuidado que recebem. Quando as expectativas dos clientes são maiores do que suas percepções de entrega recebida, a qualidade do serviço é considerada baixa (SOUZA, 2014).

Além de ser um modelo de medição, o método é também um modelo de gestão. Os autores identificaram cinco lacunas que podem causar uma má qualidade de relacionamento e afetar o marketing desenvolvido pelas empresas (CHAVES, 2012).

**Gap 1:** discordância entre o que o cliente espera, sua expectativa, e a percepção destas expectativas pela gerência:

- Gestores da empresa não compreendem as necessidades de seus clientes, por exemplo, e os investimentos realizados não são perceptíveis aos clientes.

**Gap 2:** discordância entre a percepção das expectativas do cliente pela gerência e as especificações de qualidade do relacionamento:

- Para melhorar a percepção do relacionamento por parte do cliente, é necessário que as metas definidas pela empresa retratem as expectativas dos mesmos.

**Gap 3:** discordância entre a percepção das expectativas do cliente em relação a qualidade de relacionamento, esta lacuna pode surgir através de pessoal de atendimento mal treinado, incapaz ou relutante em cumprir o padrão de serviço definido. As possíveis razões principais para esta lacuna são:

- Deficiências nas políticas de recursos humanos, tais como recrutamento ineficaz, ambiguidade de papéis, conflito de papéis, avaliação inadequada e sistema de compensação;
- Marketing interno ineficaz;
- Falta de educação e formação adequada dos pessoal de atendimento.

**Gap 4:** discordância entre o relacionamento e comunicação externa, as expectativas dos consumidores são altamente influenciadas por declarações feitas por representantes da empresa e propagandas. A diferença surge quando estas expectativas assumidas não são cumpridas. A discrepância entre o relacionamento real e o prometido pode ocorrer devido às seguintes razões:

- Campanha de comunicação externa enganadora;
- Falha ao gerenciar as expectativas do cliente;

- Falha ao executar de acordo com necessidades de relacionamento;

**Gap 5:** finalmente, conforme a visão do cliente, a discordância entre a percepção e a expectativa do relacionamento, tanto citado no decorrer do trabalho. Esta diferença surge quando o consumidor interpreta mal a qualidade do relacionamento.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

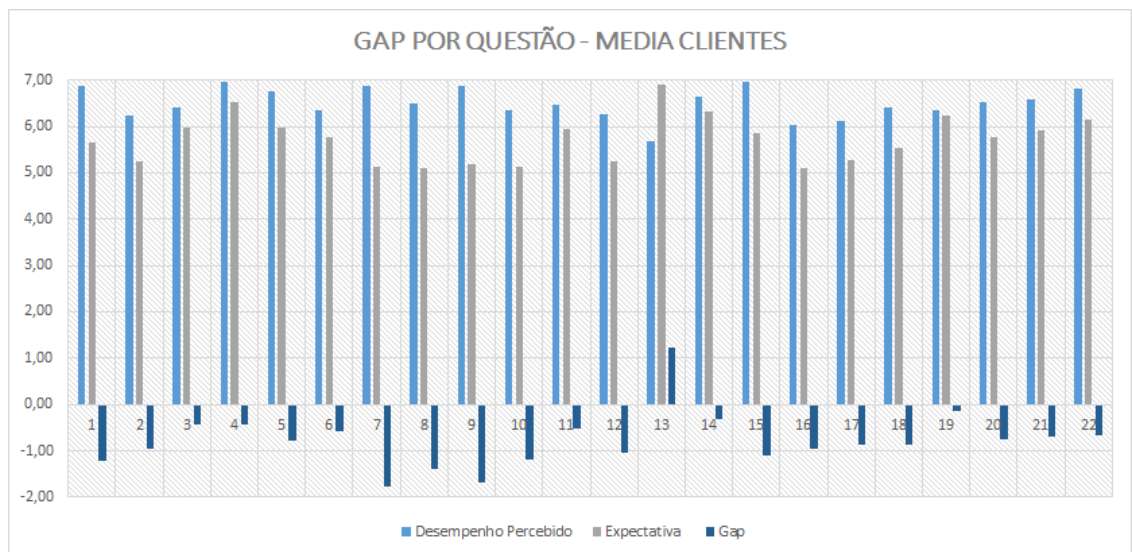
Após todo o levantamento teórico realizado, aplicação dos questionários para análise do desempenho percebido e expectativa dos clientes entrevistados, classificação das dimensões que foram melhores avaliadas pelos clientes e quais precisam ser objeto de oportunidades de melhoria, a análise dos resultados foi elaborada em 5 etapas: análise do gap de cada questão, análise do gap geral para cada uma das cinco dimensões, média geral, análise do gap ponderado da dimensão e média geral ponderada. Neste questionário estão inseridas apenas as dimensões utilizadas no modelo servqual, adaptado por Barreto (2007), ao qual faz referência diretamente ao referencial teórico deste trabalho.

### **4.1 Cálculo do GAP de cada questão**

Procede-se subtraindo a pontuação para o desempenho percebido da pontuação da expectativa de cada par de questões (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

O gráfico 6 apresenta o resultado das 22 questões aplicadas aos clientes sobre a empresa estudada. Em 21 questões o desempenho percebido supera a expectativa, e em apenas 01 questão o desempenho percebido é inferior a expectativa. Obtendo-se a média geral do Gap dentre as 22 questões, obteve-se o resultado de - 0,78, sendo que ficaram 12 questões com índice acima da média geral e, 10 questões abaixo, apesar de 09 questões das 10 abaixo da média geral do gap obtiveram um resultado satisfatório (menor que zero) entre o desempenho percebido e expectativa do cliente. Por estarem com o resultado menor que a média geral, recomenda-se à empresa estudada tratá-los gerencialmente como oportunidades de melhoria, assim como a questão com o resultado do gap negativo.

**Gráfico 6: Gap por questão – Média clientes entrevistados**



Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 Cálculo gap geral para cada uma das cinco dimensões

Soma-se o resultado dos gaps de cada dimensão e divide-se pelo número de questões da dimensão (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

O quadro 4 apresenta o resultado da dimensão tangibilidade que diz respeito às instalações e layout físico, máquinas e equipamentos adequados, equipe de atendimento e material de divulgação, portfólio, catálogo, indicadores que podem ser percebidos pelos cinco sentidos humanos (ZHEITMAL; PARASURAMAN, 1990). Das 04 questões aplicadas aos clientes sobre a empresa estudada, o desempenho percebido supera a expectativa, obtendo-se para a média geral do gap da dimensão o valor de -0,62. Observa-se que ficaram 02 questões com índice acima da média geral do gap da dimensão e 02 questões abaixo, sendo elas:

- Questão 3. Os funcionários das indústrias sementeiras de soja têm uma aparência agradável. Resultado obtido foi (-0,44).
- Questão 4. Numa indústria sementeira de soja, os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, catálogos, apresentação e etc.) são visualmente atrativos. O resultado obtido foi (-0,42).

**Quadro 4: GAP Dimensão tangibilidade**

Questão	Desempenho Percebido	Expectativa	Gap Questão
1	6,87	5,60	-1,27
2	6,22	5,25	-0,97
3	6,42	5,98	-0,44
4	6,95	6,53	-0,42
		Gap Dimensão	-0,62

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 5 apresenta o resultado da dimensão confiabilidade que diz respeito a percepção por parte do usuário de que o fornecedor tem a capacidade de entregar o que foi acordado, respeitando o tempo de entrega, conformidade, volume negociado e qualidade segura e eficiente do serviço contratado (ZHEITMAL; PARASURAMAN, 1990). Das 05 questões aplicadas aos clientes sobre a empresa estudada, o desempenho percebido

supera a expectativa, obtendo a média geral do gap da dimensão o valor de -1,09. Observa se que ficaram 03 questões com índice acima da média geral do gap da dimensão e 02 questões abaixo:

- Questão 5. Quando as indústrias sementeiras de soja prometem fazer algo em certo tempo, fazem-no (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente). O resultado obtido foi (-0,79).
- Questão 6. Quando um cliente tem um problema, as indústrias sementeiras de soja mostram um interesse sincero em solucioná-lo. O resultado obtido foi (-0,59).

**Quadro 5: GAP Dimensão confiabilidade**

Questão	Desempenho Percebido	Expectativa	Gap Questão
5	6,75	5,96	-0,79
6	6,36	5,77	-0,59
7	6,88	5,12	-1,76
8	6,49	5,09	-1,40
9	6,87	5,19	-1,68
		Gap Dimensão	-1,09

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 6 apresenta o resultado da dimensão capacidade de resposta que trata sobre a disposição de atender o usuário com rapidez, precisão na resolução de possíveis problemas e firmeza na informação, principalmente com conteúdo técnico do serviço prestado (ZHEITMAL; PARASURAMAN, 1990). Das 04 questões aplicadas aos clientes sobre a empresa estudada, em 03 questões o desempenho percebido supera a expectativa, e em 01 questão o desempenho percebido foi inferior a expectativa, obtendo a média geral do gap da dimensão o valor de -0,31. Observa se que ficaram 03 questões com índice acima da média geral do gap da dimensão e 01 questão com índice negativo:

- Questão 13. Numa indústria sementeira de soja, os funcionários nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos clientes, inclusive as que envolve conhecimento técnico. O resultado obtido foi (1,22).

**Quadro 6: GAP Dimensão capacidade de resposta**



Questão	Desempenho Percebido	Expectativa	Gap Questão
10	6,34	5,14	-1,20
11	6,48	5,95	-0,53
12	6,27	5,24	-1,03
13	5,68	6,90	1,22
		Gap Dimensão	-0,31

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 7 apresenta o resultado da dimensão segurança que diz respeito competência e cordialidade da equipe do fornecedor, transmitindo confiança, credibilidade e segurança (ZHEITMAL; PARASURAMAN, 1990), do qual das 04 questões aplicadas aos clientes sobre a empresa estudada, o desempenho percebido supera a expectativa, obtendo a média geral do gap da dimensão o valor de -0,65. Observa-se que ficaram 03 questões com índice acima da média geral do gap da dimensão e 01 questão abaixo:

- Questão 14. O comportamento dos funcionários das indústrias sementeiras de soja transmite confiança aos seus clientes. O resultado obtido foi (-0,33).

#### Quadro 7: GAP Dimensão segurança

Questão	Desempenho Percebido	Expectativa	Gap Questão
14	6,64	6,31	-0,33
15	6,95	5,85	-1,10
16	6,04	5,09	-0,95
17	6,13	5,27	-0,86
		Gap Dimensão	-0,65

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 8 apresenta o resultado da dimensão empatia que diz respeito tratar o usuário de forma individualizada, demonstrar interesse a demanda e entender as necessidades dos mesmos. Acessibilidade e sensibilidade são indicadores que demonstram um alto grau de empatia com o usuário (ZHEITMAL; PARASURAMAN, 1990). Das 05 questões aplicadas aos clientes sobre a empresa estudada, o

desempenho percebido supera a expectativa, obtendo a média geral do gap da dimensão o valor de -0,45. Observa-se que ficaram 04 questões com índice acima da média geral gap da dimensão e apenas 01 questão ficou abaixo:

- Questão19. As indústrias sementeiras de soja atuam com horários de atendimento convenientes para os seus clientes. O resultado obtido foi (-0,14).

**Quadro 8: GAP Dimensão empatia**

Questão	Desempenho Percebido	Expectativa	Gap Questão
18	6,41	5,54	-0,87
19	6,36	6,22	-0,14
20	6,52	5,77	-0,75
21	6,59	5,90	-0,69
22	6,81	6,14	-0,67
		Gap Dimensão	-0,45

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3 Cálculo média geral Gaps

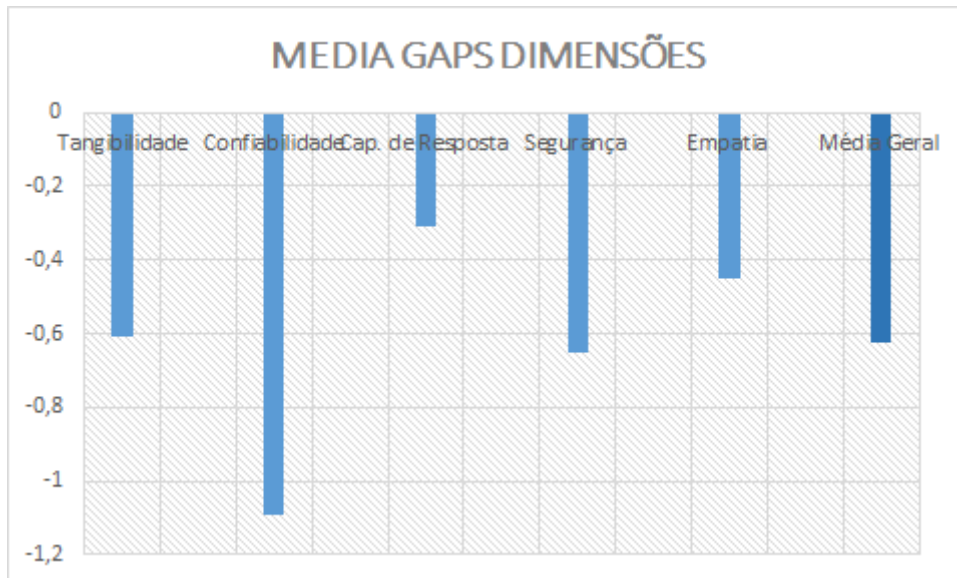
Para calcular a média, soma-se o resultado de gap de cada dimensão e divide-se por cinco, que é o total das dimensões da qualidade que foram avaliadas na pesquisa (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

O gráfico 7 apresenta o resultado da média geral dos gaps. Para o cálculo utilizaram-se os valores na dimensões tangibilidade -0,61, confiabilidade -1,09, capacidade de resposta -0,31, segurança -0,65 e empatia -0,45, tendo como resultado a média geral dos gaps o valor de -0,62. Sendo assim, observa-se que o desempenho percebido pela empresa estudada supera a expectativa dos clientes entrevistados em todas as dimensões. Contudo, observa-se que ficaram 02 dimensões com índice acima da média geral, destacando-se a dimensão confiabilidade demonstrando uma relevância bastante expressiva em relação as outras dimensões, e, 03 dimensões abaixo:

- Para Tangibilidade o resultado obtido foi (-0,61).
- Para Capacidade de resposta o resultado obtido foi (-0,31)

- Para Empatia o resultado obtido foi (-0,45).

**Gráfico 7: Média Geral Gaps**



Fonte: Elaborado pelo autor

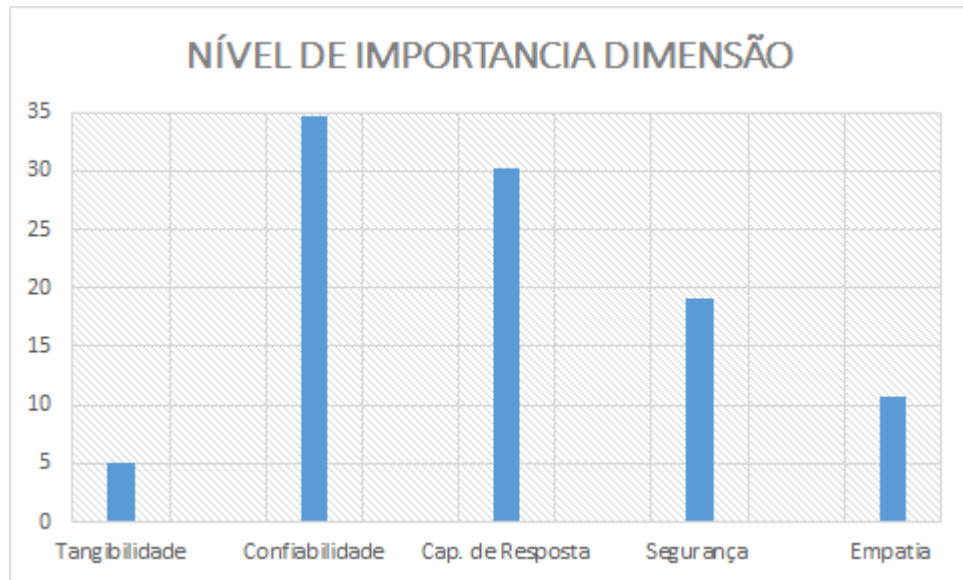
#### 4.4 Cálculo Gap ponderado da dimensão

Utiliza-se os resultados obtidos na etapa 2 (gap geral para cada uma das cinco dimensões), multiplicando-os pelo peso atribuído a cada dimensão (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

O gráfico 8 apresenta o resultado do nível de importância (peso) que os clientes atribuem a cada uma das dimensões quando avaliam a qualidade do marketing /relacionamento, para essa etapa optou-se pela aplicação do escalonamento de soma constante. Esta metodologia, de acordo com Malhotra et al. (2005), consiste em solicitar ao respondente que distribua 100 pontos entre as alternativas avaliadas, de modo que demonstre a importância relativa de cada uma. Nas dimensões tangibilidade o peso atribuído é igual 5,13 pontos, confiabilidade o peso atribuído é igual 34,77 pontos, capacidade de resposta o peso atribuído é igual 30,17 pontos, segurança o peso atribuído é igual 19,18 pontos e empatia o peso atribuído é igual 10,75 pontos. Nota - se que há uma discrepância muito grande entre as dimensões confiabilidade e capacidade

de resposta em relação as outras dimensões. Somando se as duas tem-se um expressivo resultado de 64,94 pontos dos 100 pontos possíveis.

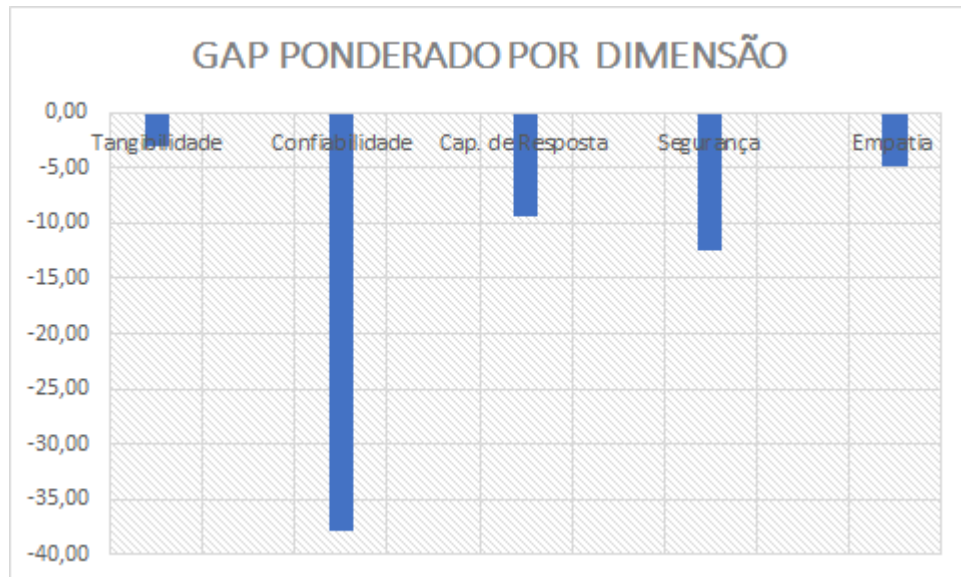
**Gráfico 8: Peso atribuído as dimensões**



Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 9 apresenta o resultado do gap ponderado de cada dimensão, tendo como valores obtidos na dimensão tangibilidade o valor -3,13, para confiabilidade, o valor -37,90, destacando se, demonstrando uma relevância bastante expressiva em relação as outras dimensões, para capacidade de resposta, o valor -9,35, para segurança, o valor 12,47 e por fim para a dimensão empatia, o valor -4,84.

**Gráfico 9: Gap ponderado por dimensão**



Fonte: Elaborado pelo autor

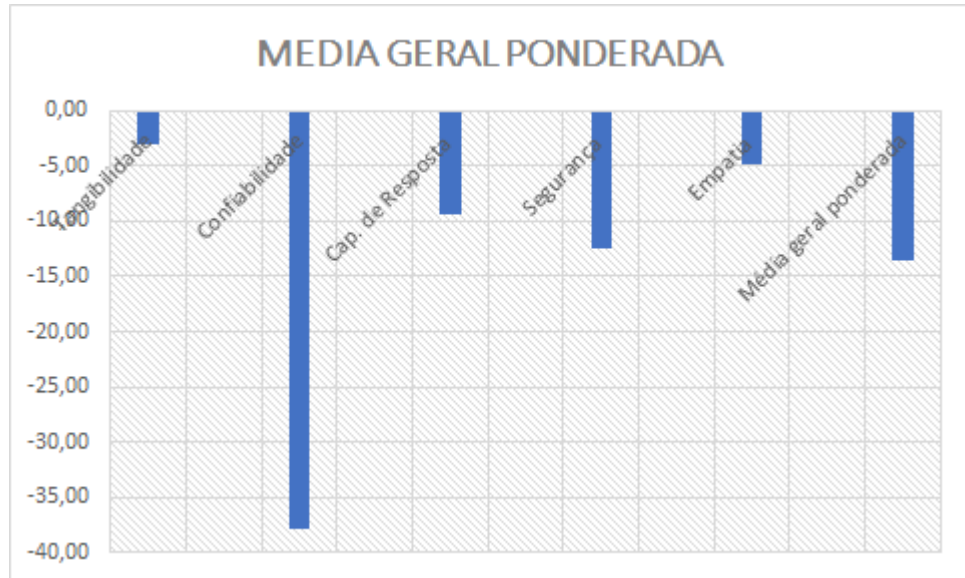
#### 4.5 Cálculo média geral ponderada

Essa média leva em conta a importância que os clientes atribuem às dimensões. Para chegar a este resultado, utiliza-se a média individual obtida de cada dimensão (etapa 2) e multiplica-se pelo peso atribuído a cada dimensão (ZHEITAML; PARASURAMAN; BERRY, 2014).

Tendo como resultado do gap ponderado por dimensão os valores obtidos nas dimensões tangibilidade, o valor -3,13, para confiabilidade o valor -37,90, para capacidade de resposta o valor -9,35, para segurança o valor -12,47 e por fim para a dimensão empatia -4,84. Somando-se esses valores chega-se ao resultado de -67,69, que dividido pela quantidade das dimensões (5) resulta no número de média geral ponderada de -13,54 conforme ilustra o gráfico 10. Observa-se que ficou apenas 01 dimensão com índice acima da média geral (confiabilidade) e 04 dimensões abaixo:

- Para Tangibilidade obteve-se o resultado (-3,13).
- Para Capacidade de resposta obteve-se o resultado (-9,35).
- Para Segurança obteve-se o resultado (-12,47).
- Para Empatia obteve-se o resultado (-4,84).

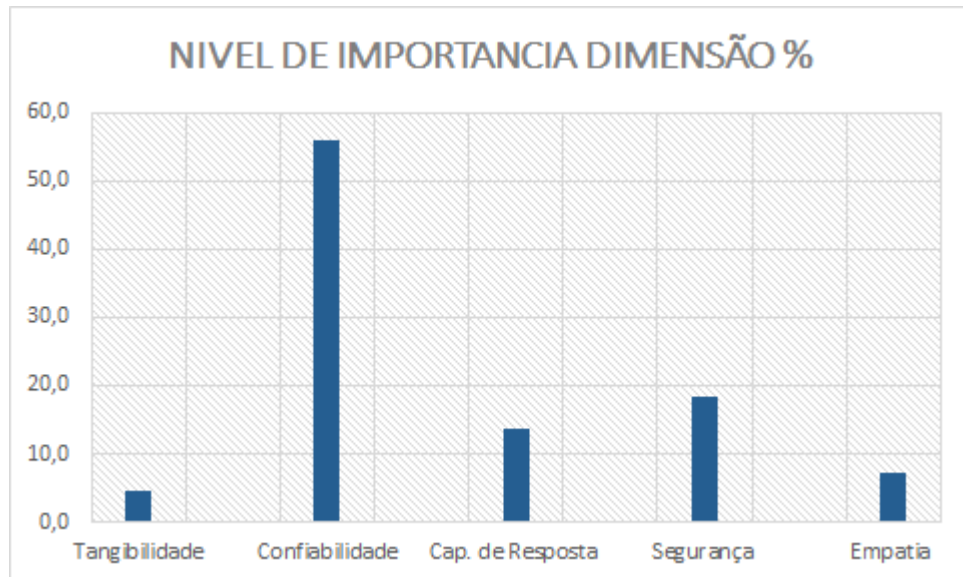
**Gráfico 10: Média geral ponderada**



Fonte: Elaborado pelo autor

Também foi calculado o nível de importância ponderado que os clientes atribuíram às dimensões em termos percentuais. Para chegar a este resultado, foi utilizado o resultado de cada gap ponderado por dimensão, tendo como resultado os valores obtidos na dimensões tangibilidade 4,6%, confiabilidade 56,0%, capacidade de resposta 13,8%, segurança 18,4% e empatia 7,1% conforme demonstrado no gráfico 11.

**Gráfico 11: Nível de importância ponderada das dimensões em percentual**



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se nesta pesquisa que a dimensão confiabilidade (34,77 pts.) é a que tem o maior nível de importância sob a ótica dos clientes, e onde houve a melhor avaliação do desempenho percebido pela empresa estudada em relação a expectativa (-1,09) sugerindo que esse seja um expressivo diferencial competitivo. Observa-se também que a baixa performance ponderada da dimensão capacidade de resposta (30,17 pts.) se deve ao baixo índice avaliativo em relação ao desempenho percebido e a expectativa (-0,31), impactando negativamente no resultado, já que esta dimensão tem um nível de importância relevante, precisando de uma atenção especial pela empresa estudada, lembrando também, que foi nesta dimensão a ocorrência da única questão de gap positivo desta pesquisa, onde o desempenho percebido pela empresa estudada é inferior a expectativa. A dimensão segurança (19,18 pts.) teve uma satisfatória avaliação do desempenho percebido pela empresa em relação a expectativa (-0,65), elevando seu nível de importância ponderada, apesar de não ter tido um nível de importância alta na visão dos clientes. Na dimensão empatia (10,75 pts.) também houve um resultado satisfatório do desempenho percebido pela empresa em relação a expectativa (-0,45), pois esta foi a dimensão que teve a maior pontuação em relação a expectativa, o que representa um nível de exigência alta em relação a esta dimensão entre os clientes entrevistados. Este resultado mostra que a empresa estudada está em um nível de marketing de relacionamento adequado em relação a esta dimensão, porém a questão de número 19 (-0,14) que está contida nesta dimensão, ficou com o gap muito abaixo da média geral. Portanto, recomenda-se que a mesma deve ser tratada gerencialmente pela empresa estudada. Finalizando, a dimensão tangibilidade (5,13 pts.) foi a dimensão de nível de importância menos relevante segundo os clientes entrevistados. Seu

resultado em relação desempenho percebido pela empresa e expectativa (-0,45) mostrou que a empresa está em um nível aceitável, porém pela baixa relevância da mesma, propõe-se que a empresa estudada racionalize seus investimentos futuros em outras dimensões mais relevantes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**



A partir do objetivo geral proposto pelo trabalho de avaliar as ações de marketing de relacionamento adotadas por uma indústria sementeira de soja, utilizou-se a aplicação do modelo servqual, tendo sido possível fazer a avaliação das ações de marketing de relacionamento nas dimensões tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Deste modo, foi pesquisado dentre os clientes da amostra se há alguma discordância entre desempenho percebido em relação a expectativa do marketing de relacionamento pela empresa estudada.

Ressalta-se que a aplicabilidade e consistência do modelo adotado foi confirmada por unanimidade, dado o retorno em sua totalidade dos questionários aplicados. Faz-se necessário também enaltecer o aprendizado adquirido durante a pesquisa, o método utilizado, a academia e o mercado foram de fundamental importância, tendo em conta a alta demanda de estudos que precisam ser realizados nesta área, demonstrado ao longo do trabalho.

Observou-se, que há algumas dimensões que se destacam em seu nível de relevância, como é o caso da confiabilidade e segurança, deixando as outras dimensões em um patamar menos relevante, capacidade de resposta, empatia e tangibilidade, respectivamente.

Desta maneira, este estudo foi considerado bem sucedido na medida em que foi capaz de apresentar de forma clara a avaliação das ações de marketing de relacionamento adotadas por uma indústria sementeira de soja.

Destacar algumas limitações é necessário. A primeira é relacionada a base de clientes entrevistados, fundamental para este estudo. Os mesmos foram selecionados levando em consideração seu poder de decisão no fechamento de negócio, sua posição na condição de formador de opinião e por sua participação e abrangência de mercado, credenciados como a alta cúpula do mercado de soja no Brasil. É fato que a facilidade de acesso do pesquisador e a disponibilidade dos entrevistados em participar da pesquisa foram questões fundamentais.

Finalizando, como apresentado no capítulo 3 (Método), o estudo de caso da forma como foi desenvolvido nesta dissertação não possibilita a generalização dos resultados encontrados.

Como sugestão a estudos posteriores, recomenda-se replicar o estudo em outras empresas com características equivalentes, tornando-se possível a generalização analítica.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. & JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo, Futura, 2009.

ABRASEM. **Associação Brasileira de Sementes e Mudanças**, 2015. Disponível em:<<http://www.abrasem.com.br/estatisticas/#>>. Acesso em: 05 fev. 2019.

ABRASEM. **Associação Brasileira de Sementes e Mudanças**, 2018. Disponível em:<[http://www.abrasem.com.br/wpcontent/uploads/2013/09/Anuario\\_ABRASEM\\_2016](http://www.abrasem.com.br/wpcontent/uploads/2013/09/Anuario_ABRASEM_2016)>. Acesso em: 01 fev. 2019.

ARAÚJO, C. A. S. **A teoria de marketing de serviços**. Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, 2013.

AZEVEDO, T. B. **Análise do conhecimento com o uso das redes sociais**. Número 11 – Janeiro De 2012 ISSN 1807-5908.

BARON, G. R. **Friendship Marketing: Growing your Business by Cultivating Strategic Relationships**. Oregon: The Oasis Press, 2007.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: Editora Pearson, 2013. Livro eletrônico.

BARRETO, I. F. **Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamentos**, 2007.

BATALHA, M. O. & SILVA, A. L. **Marketing & agribusiness: um enfoque estratégico**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 5, p. 30-39. Set/out, 1995.

BATESON, J. E., HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BERRIGAN, J. **Marketing de Segmentação**. São Paulo: Makron Books, 2014.

BOGMANN, I. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BRASIL. **Lei 11.326/2006**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm). Acesso em 12 de outubro de 2018.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2002.

BROWN, STANLEY A. **CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2011.

BUAINAIN, A.M., ALVES, E., SILVEIRA, J.M. ZANDE, R, N. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola.** Brasília, DF: Embrapa. 2005.

BUTTLE, F. **Customer relationship management: concepts and technologies.** Amsterdam: Elsevier, 2009.

CHAVES, R. **Measuring Customer Satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods.** Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 2012.

CHURCHILL, G. A. & PETER, P. **Marketing: Criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, M. **Marketing de serviços financeiros.** 3. ed. Editora e desenvolvimento empresarial Ltda, 2009

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing.** 8.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing no Brasil.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

COLOMBO, S. S. (org). **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas.** Porto Alegre: Artemed/Bookman, 2005.

CORDEIRO, E. E. **The Marketing mix revisited towards the 21st century marketing.** Journal of Marketing Management, 22(3/4), 407-438, 2004.

CRAMER, L.; ARAUJO, A. A. V. **Estratégias para retenção de clientes: um estudo de múltiplos casos com concessionárias de automóveis.** In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011.

CRONIN, J; TAYLOR, S. **Measuring service quality: a reexamination and extension.** Journal of Marketing, v. 56, n. 3, 1992.

DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness.** Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. European Journal of Marketing, v.39, n.11/10, p.1264-1290, 2005.

DEMO, G. **Marketing de Relacionamento e Gestão de Clientes: Uma Revisão dos Principais Conceitos e um Estudo de Caso em Telecomunicações.** Rio de Janeiro: Sotese, 2013.

DIAS, R. **Marketing Ambiental: Ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios.** São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, R. R.; DIAS, S. B. A. **Atendimento Superior,** Goiânia; Terra. 2005.

FERRARI, F. **Planejamento e Atendimento, a Arte do Guerreiro**. São Paulo, ed: Loyola, 6ª ed. 2010.

FERREIRA, D.O. **Geografia Agrária no Brasil: conceituação e periodização**. In: Terra Livre. N. 16. São Paulo, 1º semestre/2001. p. 39-70. 233 p. Disponível em [www.agb.org.br](http://www.agb.org.br). Acesso em 28 de novembro de 2018.

FERREIRA, J.; SILVA, J. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

FERRELL, O. C.; HARTLINE M. D. **Estratégias de marketing**. 3ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005.

FINN, D.W; LAMB, C.W. **An evaluation of the Servqual scales in retail setting**. Advances in Consumer Research, v. 18, p. 483-490, 1991.

FIRTH, D. R. **The Organizing Vision for Customer Relationship Management**. Em: Americas Conference on Information Systems, v. 7, 2011.

GUANZIROLI, C.; BERENQUER, M. O. **Evolução do agronegócio no Brasil nos últimos 30 anos**. In: GUANZIROLI, C.; BERENQUER, M. O. Experiências recentes em Agronegócio e Desenvolvimento Rural Sustentável bem sucedidas no Brasil. Brasília, IICA/CEAGRO, 2010. Disponível em: [http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/brasil/Lists/Publicacoes/Attachments/82/experiencias\\_recentes.pdf](http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/brasil/Lists/Publicacoes/Attachments/82/experiencias_recentes.pdf) Acesso em 28 de novembro de 2018.

GARVIN, D. A. **Competindo nas oito dimensões da qualidade**. Em: SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. Mantendo Clientes: a Harvard business review book. São Paulo: Makron Books, 2015.

GERSON, R. **A Excelência no Atendimento a Clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

GIANESI, I. G. N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo, ed: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORA, A. **Dos campos nativos ao agronegócio: a contribuição em Guarapuava**. Guarapuava: Ed. Unicentro, 2010.

GORDON, I. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 2008.

GRONROOS, C. **Marketing as promise management: regaining customer management for marketing**. Journal of Business & Industrial Marketing, [S.I.], v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2010.

GUMMENSSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INGLIS, P. F. **O Lucro está no pós-venda**. HSM Management, v. 32, n. 6, 2002. HSM Management 32 maio-junho 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2009**: resultados preliminares. Rio de Janeiro, 2009.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégia de marcas**. São Paulo. Pearson. 2006. Livro eletrônico.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. SCHLESINGER L.A., **Service-Driven Service Company**, Harvard Business Review, September-October 2000.

KOTLER, P.; ARMASTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Marketing de relacionamento**. -14.ed.- São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009. Livro eletrônico.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. Livro eletrônico

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013. Livro eletrônico.

KRZYŻANOWSKI, F. C.; HENNING, A. A.; FRANÇA-NETO, J. de B.; LORINI, I.; HENNING, F. A.; GAZZIERO, D. L. P. **Manual de bolso: Tecnologia da produção de sementes de soja**. 2015. Disponível em: <<http://www.esalq.usp.br/biblioteca/content/manual-de-bolso-tecnologia-da-produção-de-sementes-de-soja>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

LAMARCHE, H. (Coord.). **Agricultura familiar: comparação internacional**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1993. (Volume 1).

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2006. Livro eletrônico.

LEBOEUF, R. A. (2006), "**The Conflicting Choices of Alternating Selves**," working paper, Warrington College of Business, University of Florida.

LIMA, M. I. C. **Efeito Prolongado das Estratégias de Comunicação de Marketing e dos Indicadores Setoriais no Faturamento de Bares**. ReMark, REMark, Rev. Bras. Mark. São Paulo, SP, Brasil, 2012. e-ISSN: 2177-5184

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviço. Pessoas, tecnologia e estratégia.** 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011. Livro eletrônico.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo. Atlas. 2004 Livro eletrônico.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre. Bookmam. 2005. Livro eletrônico.

MAPA. **Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro.** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento-MAPA, 2013. Disponível em: < <http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

MAPA. **AGROSTAT - Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro.** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento-MAPA, 2018. Disponível em: < [http:// http://indicadores.agricultura.gov.br/index.htm](http://indicadores.agricultura.gov.br/index.htm)>. Acesso em: 02 fev. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTEI, L. **Histórico, caracterização e dinâmica recente do Pronaf - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura familiar.** In: SCHNEIDER, S.; SILVA, M. K.; MARQUES, P. E. M. (Org.). Políticas públicas e participação social no Brasil rural. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCKENNA, R. **Competindo em Tempo Real.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** 25. ed. São Paulo: Campus, 2005.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J. B. **Agronegócio: Uma Abordagem Econômica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MONDO, R. COSTA, J. M. L. A.; SILVA, J. **Entender o conceito e as técnicas de marketing do hospital Cristo Redentor de Alta Floresta-MT,** no ano de 2012. Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta, Alta Floresta, v. 1, n. 1, p. 01-23, jan./jun. 2012.

MONTEIRO, C. C. **Atendimento ao Cliente,** monografia apresentada para Faculdades Integradas Campos Salles. Novembro de 2010.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: 1999.

OLIVEIRA, B. A. C. **Gestão de marketing.** São Paulo: Pearson, 2012. Livro eletrônico.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PARASURAMAN A.; ZHEITAML, V.A.; BERRY L.L. **Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence.** Journal of Marketing, July 1991.

PARASURAMAN A.; ZHEITAML, V.A.; BERRY L.L. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL dimensions.** J Retailing.2014.

PEIXER, K. **Administração De Marketing: Atração e Retenção de Clientes,** 2016.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1 to 1: aumentando o valor de seus clientes com CRM.** São Paulo: Peppers & Rogers, 2015.

PESKE, S.T. & BARROS, A.C.S.A. **Sementes: fundamentos científicos e tecnológicos.** Pelotas: Universidade Federal de Pelotas. Ed. Universitária, 2006.

PLATA, L. E. A.; CONCEIÇÃO, A. V. da. **O agronegócio brasileiro: análise das principais commodities.** Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/posgraduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/007-workshop2012/workshop/trabalhos/gestneg/o-agronegocio-brasileiro.pdf>.

ROCHA, A.; CHRISTERSEN, C. **Marketing: Teoria e prática no Brasil.** São Paulo, Atlas, 2009.

SANTOS, A. **Metodologia Científica. Guia para eficiência nos estudos.** 2º. Edição. São Paulo, Atlas, 2000.

SANTOS, F. F. **Informe Agropecuário,** Belo Horizonte, v. 19, n. 190, p. 5-7, 1996.

SANTOS, P. B.; FERREIRA, L. N. **O Uso do Marketing de Relacionamento com Clientes como Ferramenta de Inteligência Competitiva,** 2002.Disponível em: <http://www.contabeis.ucb.br/sites/000/96/00000245.pdf>.

SARMENTO, M.; SILVA, T.; VILLELA, C. **Temas especiais em ciência e tecnologia de sementes** (Ed.). 420p. Pelotas: Ed. dos autores, 2010.

SASAKI, M. T. **Marketing de relacionamento aplicado ao setor de bens duráveis: um estudo de caso no setor imobiliário.** 2010. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

SEITZ, H. M. **O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios e Gestão.** Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, São Paulo: Universitária Leopoldianum, v. 1, n. 3, out./dez., 2005.



SILVA, M. V. et al. **“A participação do agronegócio no PIB brasileiro: controvérsias conceituais e propostas metodológicas”**. Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Brasília, Sober, 2010.

SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B.; YIM, F.H.K. **CRM: conceptualization and scale development**. European Journal of Marketing, v.39, n.11/10, p.1264-1290, 2005.

SOUZA, K. **Avaliação de desempenho por meio de Analytic Hierarchy Process, Data Envelopment Analysis e Balanced Scorecard**. XLI SBPO. Porto Seguro – RS. 2014.

SWIFT, R. **CRM: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Campos, 2001.

TEAS, R. **Expectations as comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment**. Journal of Marketing, v. 58, n. 1, 1994.

URDAN, A. T. **Qualidade de serviço: proposição de um modelo integrativo**. 1993. Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2007.

VEIGA, J. Eli. et al. **O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento**. Brasília, Convenio FIPE – IICA (MDA/CNDRS/NEAD), 2001.

VIAN, C. E. F.; et al. **Análise da Evolução das Principais Empresas Transnacionais de Máquinas e Implementos Agrícolas: Estudos De Casos E Tendências**, 2010.

WELLINGTON, P. **Estratégias para atendimento ao cliente**: São Paulo, ed. Educatos, 2008.

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

ZHEITAML, V.A.; BITNER, M.J. **Marketing de Serviços a Empresa com Foco no Cliente**. 5°. ed. Bookman. 2003.

ZHEITAML, V.A.; Parasuraman A. **Service quality**. Cambridge: Marketing Science Institute; 1990.

ZYLBERSZTAJN, D. **Administração de sistemas de base agrícola: análise de fatores críticos**. Revista de Administração - RAUSP, v. 48, n. 2, p. 203-207, 2013.



	1	2	3	4	5	6	7
4. Numa indústria sementeira de soja, os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, catálogos, apresentação e etc.) são visualmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Dimensão Confiabilidade</b>							
5. Quando as indústrias sementeiras de soja prometem fazer algo em certo tempo, fazem-no (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente).	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, as indústrias sementeiras de soja mostram um interesse sincero em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. As indústrias sementeiras de soja realizam bem o serviço à primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. As indústrias sementeiras de soja concluem o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. As indústrias sementeiras de soja mantem registro de tudo que envolve seu relacionamento com o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Dimensão Capacidade de resposta</b>							
10. Numa indústria sementeira de soja, os funcionários comunicam aos clientes quando se concluirá a realização do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
11. Numa indústria sementeira de soja, os funcionários oferecem um serviço rápido aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

12. Numa indústria sementeira de soja, os funcionários estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	1      2      3      4      5      6      7
13. Numa indústria sementeira de soja, os funcionários nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos clientes, inclusive as que envolve conhecimento técnico.	1      2      3      4      5      6      7
<b>Dimensão Segurança</b>	
14. O comportamento dos funcionários das indústrias sementeiras de soja transmite confiança aos seus clientes.	1      2      3      4      5      6      7
15. Os clientes das indústrias sementeiras de soja sentem-se seguros nas suas transações com a organização.	1      2      3      4      5      6      7
16. Numa indústria sementeira de soja os funcionários são sempre educados e gentis com os clientes.	1      2      3      4      5      6      7
17. Numa indústria sementeira de soja os funcionários têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos clientes.	1      2      3      4      5      6      7
<b>Dimensão Empatia</b>	1      2      3      4      5      6      7
18. As indústrias sementeiras de soja dão aos seus clientes uma atenção individualizada.	1      2      3      4      5      6      7
19. As indústrias sementeiras de soja atuam com horários de atendimento convenientes para os seus clientes.	

20. Uma indústria sementeira de soja tem funcionários que oferecem uma atenção personalizada aos seus clientes.	
21. Os funcionários das indústrias sementeiras de soja carregam consigo os interesses dos seus clientes.	
22. Os funcionários das indústrias sementeiras de soja compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.	

### Questionário de Avaliação Marketing de Relacionamento – Parte II

Na lista que aparece em seguida incluímos cinco características que correspondem, a indústria sementeira de soja e os pontos que induzem a um relacionamento promissor com seus clientes. Gostaríamos de conhecer que nível de importância você atribui a cada uma dessas características quando avalia a qualidade do marketing / relacionamento de uma empresa de indústria sementeira de soja. Distribua um total de 100 pontos entre as cinco características de *acordo com a importância que tem para si cada característica* (quanto mais importante seja para si uma característica, mais pontos lhe atribuirá). Assegure-se de que os pontos que atribui às cinco características somem 100.

1. Aparência das campanhas de marketing e material de comunicação que utiliza uma indústria sementeira de soja

\_\_\_\_\_ pontos

2. Capacidade de uma indústria sementeira de soja para realizar o serviço prometido de forma segura e precisa.

\_\_\_\_\_ pontos

3. Disposição de uma indústria sementeira de soja para ajudar os clientes e dar-lhes um serviço rápido.

\_\_\_\_\_ pontos

4. Conhecimentos e tratamento educado e gentil dos funcionários de uma indústria sementeira de

soja e a sua capacidade para transmitir um sentimento de fé e confiança.

\_\_\_\_\_ pontos

5. Cuidado, atenção individualizada que uma indústria sementeira de soja dá aos seus clientes.

\_\_\_\_\_ pontos

**TOTAL** de pontos atribuídos

100 pontos

### Questionário de Avaliação Marketing de Relacionamento – Parte III

O seguinte grupo de declarações refere-se ao que você pensa sobre a empresa X. Para cada declaração indique-nos até que ponto considera que a empresa X, possui as características descritas. Também neste caso, selecione o número 1 significa que você está fortemente em desacordo com a empresa X, caso a mesma tenha essa característica, selecione o número 7, significa que está fortemente de acordo com a declaração. Você pode selecionar qualquer número intermédio que melhor representem as suas convicções relativamente à declaração. Não há respostas corretas ou incorretas; só nos interessa que indiquem um número que reflita com precisão a percepção que você tem da empresa X.

	Fortemente em desacordo					Fortemente de acordo	
1. A indústria X possui campanhas de marketing com aparência moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas da indústria X são visualmente atrativas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários da indústria X têm uma aparência agradável.	1	2	3	4	5	6	7
4. Na indústria X a, os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, catálogos,							

apresentação e etc.) são visualmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando a indústria X promete fazer algo em certo tempo, (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente), faz.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, indústria X mostra um interesse sincero em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. A indústria X realiza bem o serviço à primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. A indústria X conclui o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. A indústria X mantém registro de tudo que envolve seu relacionamento com o cliente. -	1	2	3	4	5	6	7
10. Na indústria X, os funcionários comunicam aos clientes quando se concluirá a realização do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
11. Na indústria X, os funcionários oferecem um serviço rápido aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Na indústria X, os funcionários estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Na indústria X, os funcionários nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos clientes, inclusive as que envolve conhecimento técnico.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos funcionários na indústria X transmite confiança aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os clientes da indústria X sentem-se seguros nas suas transações com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Na indústria X os funcionários são sempre educados e gentis com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Na indústria X os funcionários têm conhecimentos suficientes para responder às	1	2	3	4	5	6	7

perguntas dos clientes							
18. A indústria X dão aos seus clientes uma atenção individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. A indústria X atua com horários de atendimento convenientes para os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. A indústria X tem funcionários que oferecem uma atenção personalizada aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os funcionários da indústria X carregam consigo os interesses dos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os funcionários da indústria X compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado a partir de Barreto (2007)