**O Marketing de Relacionamento: um estudo de caso numa Agência de Viagens no Norte do Rio Grande do Sul**

**RESUMO**

O objetivo principal deste estudo foi identificar as ações de marketing de relacionamento essenciais na fidelização dos usuários de uma agência de viagens, aplicado na região de Marau/RS. Desenvolveu-se um estudo de caso que considerou os serviços prestados de turismo de negócios da Agência X, pesquisando um grupo de 10 clientes. Foi possível identificar a percepção dos clientes quanto às estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas pela Agência X, bem como as suas expectativas quanto aos serviços prestados. Pode-se constatar que algumas expectativas são iguais para os clientes, como por exemplo, as relações de amizade e o bom atendimento. Identificou-se os pontos positivos e negativos no relacionamento com o cliente da região, que foram utilizados para propor ações de fidelização, destacando-se a implantação de um serviço de pós-venda. Os serviços de qualidade e o atendimento das necessidades dos clientes são os grandes diferenciais para se manter um marketing de relacionamento. A partir do estudo, fica evidente a necessidade da empresa de identificar junto aos clientes as suas expectativas para que ela possa atendê-las da melhor forma possível. Sob este aspecto, percebe-se que as ações de fidelização são uma importante ferramenta do marketing de relacionamento e, por conseguinte, um viés para que a empresa estabeleça satisfação do cliente.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Expectativas. Fidelização.

**1. INTRODUÇÃO**

O mercado consumidor está cada vez mais exigente, gerando uma busca constante por diferencias competitivos e estreitos relacionamento com clientes que compõem esse mercado. Conforme mencionam Kotler e Keller (2006), os consumidores de modo geral, além de estarem bem informados sobre produtos e serviços oferecidos no mercado, possuem maneiras e ferramentas para verificar os argumentos expostos pelas empresas optando pela melhor oferta. Ao formarem uma expectativa de valor, baseada nas informações adquiridas, esses consumidores agem através dessa expectativa, e a probabilidade de satisfação e de novas compras, depende da oferta atender ou não àquela expectativa.

Caso ocorra a satisfação do cliente com os produtos ou serviços prestados pela empresa, este permanecerá fiel a ela por mais tempo. Esse fenômeno ocorre tanto no mercado de produtos e serviços. O mercado de serviços, segundo Las Casas (2006), a insatisfação de consumidores é maior, visto que existem muitas falhas na prestação dos mesmos acarretando em grandes desafios e oportunidades para profissionais e empresas atentas a esse segmento.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) apresentam a sequência do processo de criação de valor para o cliente, responsável pela sua fidelização, a qual tem como início a segmentação de mercado, a seleção do mercado-alvo e o posicionamento da empresa nesse mercado, caracterizados como a essência do marketing estratégico. Dentre os processos de excelência do marketing estratégico, entende-se estar o processo de gerência de relacionamento com o cliente ou marketing de relacionamento.

Assim, o marketing de relacionamento envolve a exploração, criação e entrega de valor para o cliente com o intuito de construir relacionamentos duradouros e mutuamente satisfatórios para empresas e clientes, através da utilização de estratégias mercadológicas. Nesse contexto, estão as empresas prestadoras de serviços voltados a viagens e turismos.

Vale destacar que o segmento corporativo de negócios e lazer são os mais significativos no faturamento das empresas. As empresas que atuam fortemente nesses segmentos tendem a apresentar maior lucratividade. Dentre as ações destacadas para fidelizar clientes estão o atendimento personalizado e as ações de pós-venda. As pesquisas de satisfação e a oferta de preços promocionais vêm em seguida (ABAV, 2010).

Dentro desse cenário, encontra-se a agência de viagens foco do presente estudo, a qual se localiza no município de Marau/RS e será denominada no decorrer do trabalho de Agência X. A mesma atua na prestação de serviços emissivos, incluindo hospedagem, pacotes turísticos e turismo de negócios. Devido à importância de manter relações duradouras com os clientes nesse segmento de serviços e garantir a sua satisfação, a presente pesquisa buscou identificar quais as estratégias relacionadas ao marketing de relacionamento, que podem fidelizar esses usuários.

No caso da empresa foco do estudo, a Agência X, a identificação e manutenção de estratégias de marketing de relacionamento poderão trazer muitos benefícios. Sabe-se que as expectativas dos consumidores ao adquirir produtos e serviços nesses casos são muitas, e, se não atendidas, podem ocasionar o fracasso da empresa. Assim, obter a lealdade do consumidor é fundamental. Com isso, conhecer o que o mesmo pensa e espera dos serviços, constitui-se num verdadeiro desafio, haja vista que dessa informação dependem muitas estratégias do negócio.

A empresa em estudo situa-se no município de Marau/RS e foi fundada em 1995. Tem como principal serviço prestado o turismo de negócios e lazer. O mercado alvo envolve lojistas locais e regionais. Para melhor atender as necessidades dos clientes, a mesma está dividida por diferentes regiões, na qual possui filial na cidade de Caxias do Sul, Santa Rosa e Passo Fundo, além da matriz em Marau. A mesma participa ativamente no mercado de turismo de negócios e se encontra em situação de maior disputa de mercado.

No entanto, a empresa precisa estruturar-se na questão voltada ao marketing de relacionamento. Nesse sentido, o presente estudo traz como problema de pesquisa a identificação de estratégias voltadas ao marketing de relacionamento, as quais trarão maiores benefícios tanto para a empresa como para os clientes que usufruem dos serviços ofertados pela mesma. Para tal, pretende-se saber quais as ações de marketing de relacionamento, na visão dos clientes, que podem fidelizar os usuários de uma agência de viagens na região de Marau/RS.

**2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Sabe-se que grande parte do processo produtivo desenvolve-se dentro de estruturas denominadas de organizações. Entende-se que as organizações são desenvolvidas para captar e aproveitar a capacidade produtiva das pessoas que nela atuam. Assim, salienta-se o pensamento de Davis e Newstrom (2004), os quais comentam que as organizações caracterizam e representam sistemas sociais formados com base em interesses mútuos. Para tanto, percebe-se que as pessoas que formam uma determinada organização são interligadas e interdependentes, visto que a mesma, ou seja, a organização representa um sistema.

Além das pessoas, as organizações envolvem políticas e uma cultura corporativa que devido às constantes mudanças do ambiente que as cercam, tendem a tornarem-se disfuncionais, necessitando de reestruturações (KOTLER, 1998). No entanto, pessoas e políticas, com alguma dificuldade, podem ser mudadas, porém a cultura da empresa é algo mais complexo e mais resistente às mudanças, tornando difícil que as organizações implantem novas estratégias.

Assim, o planejamento estratégico corporativo, ao estabelecer missões, visões, metas, objetivos e estratégias de negócio, define como a organização conduzirá suas unidades de negócios. Nesse contexto, está o processo de planejamento de marketing que agregará valor e obterá lucro, baseado em uma visão onde o concorrente mais inteligente, deve desenhar a oferta para o mercado-alvo definido (KOTLER, 1998).

Esse enfoque estratégico já era mencionado por Drucker (1996), onde ele comentava que as organizações do futuro passariam a seguir duas novas regras: levar o trabalho até onde às pessoas estariam e delegar a terceiros as atividades que não ofereceriam oportunidades de progresso. Isso, segundo o autor, devia-se ao fato das organizações possuírem uma rápida capacidade de transpor ideias e obter informações, além da maior parte do trabalho que não obter contato direto com o cliente para entender suas expectativas, seria abolida.

Nesse cenário entende-se ser importante o planejamento estratégico de marketing, voltado a desenvolver e implementar políticas e estratégias voltadas a aumentar o valor oferecido ao mercado e manter relacionamentos duradouros com ele. Com isso, no item a seguir será apresentado uma conceituação de marketing e suas estratégias. Porém, as estratégias dependem consideravelmente do tipo de cultura existente nas organizações. Para isso busca-se conceituar a cultura organizacional no item seguinte.

### 

### 2.1 Cultura Organizacional

Conforme Hall (2004), as organizações surgem em diferentes períodos históricos, envolvidas em diferentes tradições. Essas diferenças influenciam o modo de agir e pensar dessas organizações, desenvolvendo características próprias de cada uma, as quais passam a formar uma espécie de identidade da organização.

Essa identidade forma a cultura organizacional, a qual tem recebido grandes atenções por profissionais e especialistas, pois além de serem estáveis, são responsáveis pela configuração de fatores organizacionais que se formam ao longo do tempo para formar a estrutura da organização (HALL, 2004).

No Brasil, por ser um país heterogêneo, Lima e Albano (2002) comentam que a diferença de culturas presente, acaba formando uma cultura única, denominada de cultura nacional, que interfere na cultura das organizações brasileiras. De acordo com os autores, “quando os modelos e práticas de gestão importada não apresentam respaldo em algum traço de cultura nacional, pode ocorrer um conflito de pressupostos e valores culturais”. Assim, sempre que uma organização optar por estratégias deve avaliar os traços da cultura nacional que está inserida.

Nesse sentido, entende-se que um administrador eficaz busca adaptar a cultura organizacional aos objetivos do grupo de trabalho aos da organização. Da mesma forma, entende-se que quanto maior for o alinhamento desses objetivos, melhores serão os alcances das estratégias organizacionais, principalmente às voltadas ao marketing de relacionamento com os clientes.

### 2.2 Mix de Marketing

Para que as empresas usufruam dos benefícios do marketing, precisam adotar algumas estratégias relacionadas a quatro perspectivas que forma o composto de marketing, também denominado de mix de marketing. Para os conceitos Dias (2003), esse composto é um de quatro elementos ou ferramentas, que se utilizados criam valor para o cliente. Esses elementos são denominados de produto, preço, ponto de distribuição ou praça e promoção.

Para Las Casas (2006), a ligação das empresas com o mercado consumidor é feito através de atividades de comercialização, as quais são representadas pelos elementos do composto de marketing. A comercialização nesse caso pode ser um bem, uma idéia, um serviço. Assim, todos os elementos desse composto dirigem-se à satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores.

As empresas devem adaptar o composto de marketing de forma que o mesmo possibilite atender às expectativas do consumidor. Segundo Kotler (1998), as empresas que operam principalmente em mercados diferentes, precisam adequar a sua lista de estratégia, a qual envolve seu composto demarketing, baseadas nas condições do ambiente em que irá atuar.

Conforme descrito por Las Casas (2006), os preços são variáveis controláveis, com o objetivo de cobrir os custos operacionais e gerar lucro para as empresas. Segundo menciona Kotler (1998) para a discriminação de preço funcionar, algumas condições precisam existir como, por exemplo, mercado segmentável com segmentos mostrando intensidade de demandas diferentes. Devido à abertura de mercado, a concorrência pode por sua vez, aumentar o uso da estratégia de diferenciação de preço, o que resulta em maior atenção por parte dos administradores nesse elemento.

Cobra (2003) salienta a influência da concorrência nesse elemento e menciona que quanto maior o valor do preço mais atraente para a concorrência. Também deve ser considerada na formação do preço a demanda do mercado, pois quando a mesma é crescente o preço dos produtos e serviços aumentam, o contrário também é verdadeiro.

O ponto de distribuição ou praça caracteriza-se pelo modo como as empresas disponibilizam no mercado seus produtos ou serviços. Envolvem órgãos e instituições que executam atividades e funções cabíveis, a fim de ligar os produtos aos seus usuários ou consumidores finais (CHURCHILL; PETER, 2003).

Para Las Casas (2006), os canais de distribuição referem-se ao caminho pelo qual os produtos ou serviços chegam até o consumidor, sendo comum no caso de serviços a distribuição diretamente ao consumidor, ou canal direto. Tem-se, porém, a necessidade da intermediação de outras entidades para fazer a ligação da empresa com o consumidor. Nesse caso tem-se um canal indireto, envolvendo varejistas, atacadistas ou ainda agentes que farão a ligação entre a empresa e os atacadistas.

A variável promoção do composto de marketingtambém pode ser controlada. As empresas devem preocupar-se nas mais diversificadas formas de informar aos consumidores, sobre seus produtos e serviços. Para Kotler (1998), o “P” da promoção é uma ferramenta usada para que a mensagem chegue ao público-alvo.

A promoção envolve questões relacionadas á comunicação, como relações públicas e publicidade e propaganda. Gera grande diferencial competitivo se bem aplicada. Por isso, a promoção desenvolvida por uma empresa não é eficaz, quando a mesma não possui capacidade de oferecer produtos e serviços adequados com a imagem que passa para os consumidores (LAS CASAS, 2006).

Um produto conforme definição apresentada por Kotler (1998) é algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo, podendo ser um bem físico, um serviço, locais, pessoas, organizações ou uma ideia. Ao planejar a sua oferta no mercado as empresas precisam considerar cinco níveis de produto, sendo que cada nível acrescenta mais valor para o consumidor, constituindo uma hierarquia de valor.

O nível mais fundamental é o do beneficio, ou seja, é o que o consumidor realmente está comprando. No segundo nível, o benefício é transformado em produto básico. O próximo nível, o terceiro, ao serem adicionados atributos a esse produto básico, tem-se o produto esperado, para que ele atenda às expectativas dos clientes. Em quarto nível, tem-se o produto ampliado o qual atenderá além das expectativas, os desejos do consumidor. No quinto nível, encontra-se o produto potencial, ou seja, envolve as transformações a que o produto deve ser submetido no futuro (KOTLER, 1998).

**2.3 Comportamento de compra do consumidor**

Conforme traz Kotler (2000), os consumidores desde muito cedo possuem demandas e necessidades que com o passar do tempo transformam-se em desejos que de alguma maneira, são satisfeitos. Portanto, uma maneira das empresas identificarem o seu mercado de atuação é medir o que seus clientes desejam.

Uma das maneiras é entender que os consumidores, antes de efetuar uma compra, buscam informações sobre o produto ou serviço, avaliam todas as alternativas disponíveis de compra, entre outros fatores. Conforme aborda Gianesi e Corrêa (1996) e Kotler e Keller (2006), o comportamento de compra do consumidor é influenciado por quatro fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Os fatores culturais referem-se ao conjunto de valores, percepções ou preferências que os consumidores estão expostos e que acabam interferindo em seus hábitos de consumo. Os fatores sociais envolvem os grupos de referência do consumidor, os quais exercem influência na decisão de compra por fornecer informações ao mesmo sobre o produto ou serviço (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Ainda existem os fatores pessoais os quais dizem respeito às características particulares das pessoas, as quais são delimitadas por fatores demográficos e psicográficos, como por exemplo, idade, ocupação, condição econômica, estilo de vida, personalidade, entre outros. Por fim, a influência dos fatores psicológicos subdivide-se em quatro elementos: a motivação, a percepção, o aprendizado e as convicções e atitudes. Estes estão largamente envolvidos com a satisfação de necessidades (GIANESI; CORRÊA, 1996).

## 2.4 Marketing de Relacionamento

Proporcionar ao cliente a maximização do valor entregue a ele e manter um relacionamento de longo prazo são alguns dos objetivos do marketing. Para Kotler e Keller (2006), as empresas passaram a fabricar produtos em grande quantidade, padronizados, diferentemente dos antigos artesões. No entanto, aos poucos essas empresas passaram a perceber que o cliente é quem dita às regras do mercado e estão adequando-se às suas necessidades, optando por um marketingmais preciso desenvolvido com a finalidade de criar um relacionamento sólido com os clientes.

Nesse sentido, quanto maior o relacionamento do cliente com a empresa, maior é a probabilidade de que ele se mantenha fiel a ela. Dentre os fundamentos do marketing de relacionamento expostos pelos autores, estão os de identificar os clientes em potencial, diferenciá-los baseado em suas necessidades e valor para a empresa, interagir individualmente para melhorar o conhecimento dessas necessidades e construir relacionamentos sólidos, além de customizar produtos e serviços para cada cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

Porém, para entender da melhor forma possível, o marketing de relacionamento, Kotler (1998) salienta que, se deve examinar o processo envolvido em sua atração e manutenção. Esse processo de desenvolvimento do consumidor inicia com os prováveis consumidores, os quais representam todos aqueles que podem comprar ou adquirir o produto ou serviços. Assim, a empresa trabalha junto a esses consumidores a fim de determinar quais serão os consumidores potenciais, ou seja, pessoas com forte interesse no produto ou serviço e em condições de pagar por ele.

Nesse processo, resultam os consumidores não-qualificados, os quais a empresa rejeita por não ter credito ou não serem rentáveis. Consequentemente, a empresa tentará converter os consumidores qualificados em novos consumidores e posteriormente em consumidores leais, sendo que estes últimos serão os responsáveis em aumentar o faturamento da mesma. Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de políticas de relacionamento que promovam a interação com o cliente (KOTLER, 1998).

Para McKenna (1993), o marketing voltado para as relações é essencial ao desenvolvimento da liderança e da fidelização do consumidor, além de rápida absorção de produtos ou serviços no mercado. No entanto, a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção, visto que o cliente atualmente possui uma gama de opções no mercado.

Para Ferreira e Sganzerlla *apud* Toledo, Rocha e Nucci (2004), o marketing de relacionamento pode ser dividido em dois blocos: gestão do planejamento estratégico de marketing e gestão de marketing de relacionamento. A gestão do planejamento estratégico envolve funções relacionadas à definição do posicionamento do marketing, propaganda, promoção, pesquisa, novos produtos e canais de venda. Já a gestão de marketing de relacionamento, inclui banco de dados, serviços ao cliente, manutenção/retenção/mensuração de clientes, comunicação e *endomarketing.* Entende-se que essas estratégias buscam promover um maior contato com os clientes e possibilitar vantagens para as empresas.

Um ponto importante mencionado por Claro (2006) está em se considerar nessa evolução do marketing de relacionamentos, na questão da crescente competição em muitos setores. Até pouco tempo, as empresas que oferecessem um produto de alta qualidade garantiriam uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Atualmente, com tanta tecnologia empregada nos meios de produção, dificilmente encontra-se um produto com defeitos, acarretando para as empresa a adoção de outras estratégias.

Segundo o autor, isto pode ser visto também no setor de serviços, onde os mesmos estão sendo prestados com altos padrões de qualidade. Assim sendo, as empresas que competem nesses mercados vêem no relacionamento um diferencial dificilmente copiado pela concorrência (CLARO, 2006).

Como resultado, os clientes são vistos como ativos de longo prazo, os quais fornecem ganhos de escala para as empresas, desde que satisfeitos. Ainda, o preço e a qualidade não são mais quesitos importantes no momento de fechar uma venda e sim é necessário conquistar a lealdade do cliente e manter um relacionamento de benefícios mútuos (CLARO, 2006).

Através desse relacionamento mútuo, acredita-se estar o sucesso das empresas, visto que de acordo com as considerações de Campos (2007), o sucesso é consequência da satisfação dos clientes. Conforme o autor, quando a expectativa dos mesmos é alcançada ou superada, a possibilidade dos mesmos tornarem-se fieis à empresa aumenta e a possibilidade da mesma alcançar seus objetivos torna-se mais viável.

Portanto, para construir relacionamentos de longo prazo, as empresas precisam colocar os clientes no centro de seus esforços. Para Boone e Kurtz (2009), é necessário mesclar qualidade e atendimento, com elementos tradicionais do mix de marketing.

A ênfase das empresas na qualidade dos produtos ou serviços e no atendimento aos clientes contribui para a satisfação dos mesmos. Para possibilitar isso, as empresas constroem quatro elementos básicos: informações sobre os clientes, modificação do mix de marketing, monitoração das interações com os clientes e manutenção de um *software* de gestão de relacionamento (BOONE; KURTZ, 2009).

Nesse sentido, Moutella *apud* Campos (2007) menciona que o primeiro passo das empresas para utilizar as estratégias do marketing de relacionamento, está em identificar seus clientes, saber sobre eles e somente após estreitar seus relacionamentos. Portanto, é nesse contexto que se entende o porquê das pesquisas de marketing*,* como ferramenta capaz de possibilitar a aplicação das estratégias de relacionamentos e a fidelização.

Conforme Pereira e Bastos (2009), as estratégias de fidelização de clientes estão intimamente relacionadas com as estratégias do marketing de relacionamento. Isso se deve ao fato de que um cliente fiel, automaticamente terá um relacionamento com a marca a qual escolheu ser fiel. Nesse enfoque, as organizações perceberam que se torna importante atualmente reter seus clientes do que simplesmente conquistar novos a todo momento.

Segundo Porter (1999), as estratégias para garantir posições competitivas. Dentre elas estão as de posicionamento baseado nas necessidades, as quais buscam atender à maioria das necessidades de determinado grupo de clientes. Além de possibilitar a satisfação dos mesmos, essa diferenciação promove a liderança da empresa no mercado.

# 3. METODOLOGIA

Conforme Cervo e Bervian (1983), o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um resultado desejado. Já para Diehl e Tatim (2004) “o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica, produzir um dado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

Segundo o procedimento técnico de pesquisa, optou-se por um estudo de caso, que segundo Yin (2005), é utilizado para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos trazendo uma série de vantagens. Roesch (2005) reforça que o estudo de caso é definido como uma estratégia de pesquisa, a qual permite o estudo de um acontecimento profundo, dentro de seu contexto, sendo adequado ao estudo de processos e empreende fenômenos baseados em diversos ângulos.

Nesse sentido, o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do presente estudo possibilita a análise das ações do marketing de relacionamento na fidelização do cliente. Ainda, pode-se analisar o perfil dos clientes, identificar estratégias de fidelização em relação à percepção do mesmo.

As pesquisas baseadas nos procedimentos técnicos servem para analisar os fatos sob ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade (GIL, 2006). Dessa forma, a presente pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira caracterizou-se como pesquisa descritiva e a segunda etapa com base nos objetivos classificou-se como pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, baseada em dados primários.

Nesse sentido, o delineamento da presente pesquisa ocorreu através do *Focus Group* (discussões em grupo). Para Malhotra (2006), a discussão em grupo é uma entrevista com um pequeno grupo realizada por um moderador treinado, que leva a discussão de maneira não estruturada e natural, com o objetivo de obter a percepção das questões de interesse do pesquisador, contemplando um grupo de pessoas do mercado alvo-apropriado.

O presente estudo visa pesquisar um grupo de usuários efetivos que nos últimos doze meses usaram os serviços da Agência de Viagens X. O referido grupo é formado por lojistas que contratam os serviços da agência a fim de realizarem compras nos principais centros comerciais do país (São Paulo, Santa Catarina, Paraná e Serra Gaúcha).

A presente pesquisa envolveu uma amostra não probabilística dos clientes da Agência de Viagens X. Segundo menciona Martins (2000), a amostra não probabilística ocorre quando há uma escolha deliberada dos sujeitos da amostra, sendo que os resultados não podem ser generalizados para a população, pois essas amostras não garantem a representatividade da mesma.

Assim, o grupo de elementos foi composto através de uma amostragem intencional, que de acordo com Martins (2000), é obtido pelo pesquisador quando o mesmo se dirige de formal intencional a um grupo de elementos dos quais quer saber a opinião. Esse grupo de elementos envolveu os clientes, usuários da Empresa X. Foi formado um grupo de 10 membros, os quais tinham conhecimento e experiência do assunto a ser tratado e foram escolhidos mediante o critério de terem utilizado com maior frequência os serviços da agência X nos últimos doze meses.

Segundo Malhotra (2006), os dados coletados em uma pesquisa podem ser definidos como primários ou secundários. Os dados primários são coletados para solucionar um problema específico de pesquisa de marketing, enquanto os dados secundários já foram coletados para outros propósitos além do problema, são dados existentes em forma de arquivos, banco de dados, relatórios, entre outros.

Assim, para a realização desta primeira parte da pesquisa foram obtidos dados secundários por meio de referências bibliográficas indicadas no referencial teórico e em seguida uma entrevista semi-estruturada em grupos, ou seja, o *Focus Group*. As discussões em grupo (*Focus Group*) foram realizadas em Janeiro e Fevereiro de 2011 na cidade de Marau/RS em local adequado, com horário programado, onde todos os participantes pudessem interagir com suas ideias, opiniões, atitudes e percepções a respeito do problema colocado (ações de fidelização), cujo relatório de perguntas era composto por 17 questões com as seguintes variáveis: perfil, custo, expectativas, serviços, atributos, pós venda, material de divulgação, concorrência, relação cliente *versus* empresa.

A amostra da presente pesquisa constituiu-se do mercado alvo da Empresa X que é o turismo de negócios (95% de seus usuários), tendo como público alvo lojistas das mais variadas cidades de abrangência. A outra parcela está relacionada ao turismo de lazer (5% de seus usuários), com viagens nacionais e internacionais, abrangendo várias faixas etárias, a fim de diversificar os dados coletados.

Sendo assim, para a referida pesquisa a interpretação e análise dos dados ocorreu através da pesquisa qualitativa utilizando-se dos procedimentos técnicos do *Focus Group*. Baseou-se em amostras pequenas e não representativas, cujos dados não são analisados estatisticamente, proporcionando uma melhor visão e compreensão do problema (MALHOTRA, 2006).

Para a apresentação dos dados obtidos nas discussões foram utilizados formulários, no qual os resultados foram apresentados através de gráficos e tabelas. Estes dados obtidos foram analisados conforme o referencial teórico presente neste estudo.

# 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste artigo foi de identificar estratégias voltadas ao marketing de relacionamento, as quais trarão maiores benefícios tanto para a empresa como para os clientes que usufruem dos serviços ofertados pela Agência X. Assim, buscou identificar quais as estratégias poderiam fidelizar os usuários de uma agência de viagens.

A empresa em estudo situa-se no município de Marau/RS. Tem como principal serviço prestado o turismo de negócios e lazer. Para melhor atender as necessidades dos clientes, a mesma está dividida por diferentes regiões, na qual possui filial na cidade de Caxias do Sul, Santa Rosa e Passo Fundo, além da matriz em Marau, todas no estado do Rio Grande do Sul.

O serviço prestado é o de turismo e fretamento, disponibilizando, hoje, de uma frota de dez ônibus de última geração, doze vans para o translado e maior comodidade do cliente e dois caminhões para o transporte de mercadorias. De acordo com dados da empresa, a mesma participa ativamente no mercado de turismo de negócios. O mercado alvo da Agência X envolve 95% de seus usuários, os quais estão voltados para o turismo de negócios, tendo como público alvo lojistas. A outra parcela, 5%, encontra-se no turismo de lazer, viagens nacionais e internacionais, com amplitude de mercado local e regional.

Estes serviços são organizados por uma equipe de 89 colaboradores. Para atender a esta demanda a organização realiza viagens semanais de negócios para Santa Catarina (Rio do Sul, Indaial, Blumenau e Brusque) e no Litoral Sul (Sombrio, Criciúma, Araranguá e Tubarão), Paraná (Cianorte e Maringá), Serra Gaúcha (Farroupilha e Caxias do Sul), e São Paulo.

As primeiras questões analisadas tinham por objetivo delinear o perfil do cliente pesquisado, sua idade, ocupação, frequência de viagens entre outros. Isso porque segundo comentam Kotler e Keller (2006), quanto maior o relacionamento do cliente com a empresa, maior é a probabilidade de que ele se mantenha fiel a ela.

A pesquisa desenvolveu-se com um grupo de 10 clientes, escolhidos de forma aleatória, no mês de janeiro de 2011, no Hotel Sky de Gramado/RS, durante uma viagem de confraternização com os clientes que participaram de uma ação promocional da empresa no mês de agosto de 2010.

Pode-se presumir que 70% dos clientes possuem acima de 40 anos, demonstrando que o público alvo que a Agência X, região de Marau, constitui-se basicamente por pessoas entre 40 a 50 anos. Salienta-se também que 30% dos clientes encontram-se em entre os 20 e 40 anos, o que possibilitou levantar opiniões diversificadas. Dessa forma, a mesma deve manter ações que atendam as expectativas desse público, pois há uma tendência de maior exigência em pessoas com faixas etárias superiores, já que vivenciaram inúmeras experiências relacionadas ao consumo de produtos ou serviços.

 Sobre a ocupação que esses clientes possuíam na empresa onde atuavam, percebe-se que 40% são proprietários de empresa, 40% atuam como gerentes e 20% são vendedores. Pode-se presumir que grande parte das empresas pesquisadas da Agência X, são de médio ou pequeno porte, visto que a pesquisa demonstrou que seus proprietários são os responsáveis pelas compras de mercadorias.

Ao analisar a frequência com que esses clientes efetuavam as viagens, pode-se verificar que 50% deles utilizam os serviços da Agência X mensalmente. Outros 20% utilizam os serviços a cada dez dias e outros 10%, a cada 15 dias. Salienta-se ainda que 10% dos clientes viajam a cada 3 meses e outros 10%, efetuam viagens a cada 4 meses.

Esses resultados demonstram que a Agência X pode estabelecer ações que priorizem atender aos clientes que efetuam regularmente as viagens. Esse tipo de cliente requer um atendimento mais diferenciado, visto que pela frequência de viagens, a empresa poderá lhe oferecer descontos, preços especiais, capacidade de negociação, entre outras facilidades. Além disso, a agência pode prestar informações sobre hotéis, rotas diferenciadas, locais de compra, previsão metereológica, entre outras, que interferem no processo de decisão dos clientes diante da aquisição do pacote de viagem.

Partindo para a próxima análise, identificou-se as rotas mais utilizadas pelos clientes e assim, pode-se verificar porque alguns efetuam as viagens com maior número de frequência. Os destinos definidos para compras foram os estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo, sendo os dois últimos os mais procurados.

As próximas questões analisam as rotas mais utilizadas e as mais rentáveis. Referem-se às questões 4 e 5 do questionário de pesquisa. Dessa forma, a primeira análise foi a da questão 4, a qual buscava identificar as rotas mais utilizadas pelos clientes.

Pode-se comprovar que a rota de São Paulo foi escolhida por 40% dos clientes como a mais utilizada. O estado de Santa Catarina também é destino para 30% de clientes e o Paraná para 20% deles. Ressalta-se também o estado do Rio Grande do Sul como a quarta rota mais utilizada com 10%. Salienta-se que essa rota é representada pela Serra Gaúcha, sendo frequentada durante o inverno, pois o mercado está voltado à fabricação de roupas em lã. Ressalta-se que esta é a única rota de compras disponibilizada pela agência dentro estado do Rio Grande do Sul.

Identificou-se também com base nas rotas mencionadas na questão anterior, qual seria a mais rentável, ou seja, qual delas apresentaria a maior soma de valores comercializados. A rota de São Paulo foi a que se constatou um percentual mais elevado, com 60%. Em seguida a rota de Santa Catarina com 20% e Paraná com 10% e Rio Grande do Sul com 10% também.

Seguindo a análise, questionou-se sobre as razões para que os mesmos utilizassem os serviços da Agência X. Dentre as respostas obtidas, destacam-se o fato da empresa prestar um bom atendimento, realizar as viagens para as rotas mais rentáveis, pelo diferencial que a empresa possui em passar segurança para o cliente, por manter frequências de viagens constantes, pela frota de ônibus que dispõe garantindo conforto e segurança nas viagens e acima de tudo pela valorização ao cliente.

Pode-se perceber que a Agência X demonstra estar ciente de que seus clientes são importantes para o bom andamento de seus negócios e para isso lhes fornece um serviço personalizado, com segurança, agilidade e honestidade. Assim como comentam Churchill e Peter (2003), as empresas precisam entender seus clientes, seu pensamento e necessidades para destinarem a sua atenção em fornecer um valor superior em produtos e serviços.

Dessa forma, pode-se definir que o perfil dos clientes da Agência X constitui-se de pessoas jurídicas, entre 20 a 50 anos de idade, que utilizam os serviços da empresa para turismo de negócios. As rotas preferidas por esses clientes são os estados de RS, SC, PR e SP sendo SC e SP as que apresentaram percentuais mais elevados como as mais rentáveis. Presume-se que esses clientes são lojistas que procuram acima de tudo credibilidade, segurança e bom atendimento quando buscam um prestador de serviços.

Também buscou levantar informações sobre a variável custo, onde se perguntou aos clientes que participaram da pesquisa, se os valores cobrados pela Agência X estavam de acordo com os serviços oferecidos. Diante da questão, 90% dos clientes mencionaram que os valores cobrados estão de acordo, pois segundo eles, os serviços prestados são de qualidade, os ônibus disponibilizados são novos, seguros e confortáveis e o atendimento atende às expectativas.

Ressalta-se o comentário de um cliente que mencionou sobre os valores cobrados referentes à hospedagem, que, segundo ele, estariam elevados. De acordo com o mesmo, outras empresas de turismo possuem valores menores com relação a este aspecto. Entretanto, as empresas que oferecem preços de hospedagem menores estão vinculadas à baixa qualidade das acomodações. Cabe mencionar que o custo-benefício pelo que se pode perceber através dos comentários é satisfatório, compensando os valores pagos.

A questão 8 e 9 levantou as expectativas dos clientes quanto aos serviços realizados pela Agência X. Foi questionado sobre as rotas e os horários se estavam de acordo com o que os clientes esperavam. Todos os clientes concordaram que os serviços estavam dentro do esperado, porém eles sugeriram que para as rotas de Paraná e São Paulo, fosse disponibilizado um tempo maior para as compras. Especificadamente alguns respondentes solicitaram maior tempo para realizar suas compras em determinados shoppings do estado do Paraná.

A outra questão envolvia o transporte das mercadorias que eram compradas nas viagens e despachadas pela transportadora da mesma empresa. Para 90% dos clientes, as mesmas eram entregues em bom estado e dentro do prazo. Houve comentários de que no transporte os motoristas do ônibus organizam toda a bagagem, etiquetam com nome e cidade e a mercadoria chega conforme o previsto e em condições satisfatórias.

No entanto, um dos clientes manifestou-se negativamente, afirmando que as mercadorias vêm mal organizadas e acabam ficando sujas pelo manuseio incorreto, contradizendo a maioria dos clientes entrevistados. Apesar disso, pode-se dizer que a boa organização e transporte correto das mercadorias compradas pelos clientes é uma ação de fidelização da Agência X, sendo um serviço exclusivo da Agência X a transportadora própria, pois não há similares nos concorrentes.

Na décima questão, foi solicitada ao cliente uma avaliação dos serviços realizados pela Agência X. Para todos os clientes os serviços enquadram-se entre o grau bom e ótimo. Foi mencionada a boa qualidade dos mesmos, o bom atendimento da equipe, a organização, atendendo á todas as necessidades dos clientes.

Os atributos do serviço foi o foco da questão 11, a qual questionava acerca dos atributos que levariam o cliente a procurar a Agência X. Alguns clientes citaram a organização, a pontualidade e o bom atendimento como atributos importantes. As boas condições de transporte também foram evidenciadas. Dentre outros citaram a hospitalidade, o conforto, a segurança, responsabilidade e cordialidade. Pode-se perceber, que o bom atendimento continua sendo uma ação que garante a preferência dos clientes pela Agência X.

Continuando a análise, a questão 12 objetivava verificar se a empresa oferecia um serviço de pós-venda e com que frequência. Para 40% dos clientes a resposta foi positiva, sendo justificada pelo fato de que a empresa mantinha um contato com os clientes regularmente. Porém, não mencionaram se esse contato seria para verificar a satisfação com o serviço oferecido, solicitar opiniões ou qualquer outro fim. Para 30% dos clientes a resposta foi de que o pós-venda ocorre esporadicamente. Os demais 30% mencionaram que a empresa não realizava esse serviço, pois não havia recebido nenhuma ligação de pós-venda.

No que se refere a vendas, a questão 13 buscou saber se a empresa fornecia algum material de divulgação sobre feiras, viagens ou eventos. Verificou-se que 70% dos clientes responderam que recebiam esse tipo de material, através da própria Agência X, de funcionários ou por correio de algumas lojas onde possuem cadastro. Alguns ainda comentaram que recebiam no momento das viagens. Outros 30% porém, mencionaram não receber material de divulgação de eventos.

Ao abordar sobre a concorrência, a questão 14 buscou identificar como os clientes avaliavam a Agência X em relação aos concorrentes. Todos os clientes entrevistados comentaram ser uma excelente empresa, pois segundo eles atende às expectativas e necessidades. Alguns até salientaram que para o nível de serviços oferecidos pela Agência X não há uma concorrência. Houve também comentários de clientes dizendo que nunca haviam utilizado os serviços de outra empresa, limitando, de certa forma, as comparações entre os concorrentes.

A questão 15 avaliou a relação existente entre cliente e empresa, quando questionados como os pesquisados avaliavam a relação da empresa com os clientes e se os mesmos recomendariam a Agência X para amigos ou colegas. Todos os clientes mencionaram existir uma relação boa, de amizade e com certeza recomendariam a empresa para amigos ou colegas. Isso demonstra que a Agência X possui foco no cliente e busca manter a sua satisfação através da construção de um bom relacionamento.

Sob a ótica da construção de relacionamentos com o cliente, a questão 16 investigou sobre que ações a empresa deveria praticar a fim de conquistar a fidelidade do mesmo. Assim, os comentários dos clientes foram que a empresa deveria prestar um bom atendimento, tratando todos com igualdade, prestando um bom serviço e com preço acessível. Houve menções de que a empresa deveria “paparicar” os clientes para que eles sintam-se felizes com a empresa e buscar inovações dia-a-dia.

Mediante as considerações dos clientes pesquisados, solicitou-se que os mesmos sugerissem ações para que a empresa melhorasse os serviços prestados. Dentre as sugestões apresentadas destacam-se maior flexibilidade nos horários, oferecer veículos com maior conforto para as viagens, quando terceirizados os serviços para outras empresas, ser mais transparente na prestação dos serviços, ser fiel com o cliente dirigindo a mesma atenção para todos igualmente.

Menciona-se ainda que fossem sugeridos melhoramentos no lanche servido, como incorporação de mais frutas no cardápio. Também mencionaram que a empresa deveria aumentar o número de visitas aos clientes e fazer trocas de mercadorias que segundo os pesquisados, nas suas cidades não são realizadas.

Após a apresentação das sugestões mencionadas pelos clientes na pesquisa, pode-se levantar os pontos positivos e negativos identificados na prestação de serviços da Agência X, na Região de Marau. Para expor esses pontos elaborou-se o Quadro 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Pontos Positivos** | **Pontos Negativos** |
| Organização | Pós-venda não é rotina na Agência. |
| Transporte e cuidado com as mercadorias | Não envio de material de divulgação de feiras ou eventos |
| Sem concorrência para os serviços | Tempo disponibilizado para as compras |
| Qualidade dos serviços | Tratar os clientes de forma igualitária |
| Bom atendimento |  |
| Pontualidade |  |
| Conforto |  |
| Responsabilidade |  |
| Segurança |  |
| Cordialidade |  |

Quadro 1: Pontos Positivos e Negativos da Agência X - MARAU

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Quanto ao pós-venda, as empresas precisam encantar o consumidor, gerando cada vez mais satisfação. Com isso, aumenta-se a possibilidade de recompra, não permitindo que ele seja seduzido pelos apelos dos concorrentes. Isso pode ser possível com um pós-venda. Para os autores, toda a empresa que deseja ter vida longa e clientes fiéis, não pode em hipótese alguma, deixar de possuir um serviço de pós-venda.

Já quanto ao material de divulgação, a empresa deve adotar uma estratégia mais agressiva de comunicação ou a utilização de outro canal de divulgação que faça com que todos os clientes tenham acesso á esse material. Além de divulgar a própria empresa, fará com que novos clientes utilizem os serviços da empresa para dirigir-se para feiras ou eventos, por exemplo, sem utilizar os serviços da concorrência.

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Partindo-se da relevância em identificar as estratégias do marketing de relacionamento praticadas por empresas de diferentes setores, principalmente as prestadoras de serviços que possuem um estreito relacionamento com o cliente, pode-se considerar que a presente pesquisa atendeu aos objetivos a que se propôs, pois através dela foram levantadas as ações de marketing de relacionamento da Agência X. Vale mencionar que o objetivo principal do estudo era identificar as ações de marketing de relacionamento essenciais na fidelização dos usuários de uma agência de viagens na região de Marau.

Inicialmente elaborou-se uma pesquisa bibliográfica que serviu de embasamento teórico para a compreensão da pesquisa, o qual proporcionou analisar os principais conceitos do marketing de relacionamento e verificar o comportamento do consumidor de serviços de acordo com as principais teorias. Dessa forma pode-se atender ao primeiro objetivo específico.

Na sequência, foi identificada a percepção dos clientes quanto ao marketing de relacionamento desenvolvido pela Agência X, mediante reunião realizada com os clientes. Dessa forma, com as respostas dos 10 clientes que participaram da pesquisa, foi possível identificar as expectativas e ações de marketing de relacionamento praticadas pela Agência X. Sendo então possível atender aos objetivos de pesquisa.

Em posse das expectativas quanto ao marketing de relacionamento, elaborou-se uma análise que possibilitou identificar as estratégias da empresa. Destaca-se que a região apresenta cultura singular e assim, presumia-se que as expectativas dos clientes poderiam ser mais evidentes, como por exemplo, as relações de amizade, o bom atendimento, o serviço de boa qualidade e o preço acessível.

Seguindo-se a análise, identificou-se os pontos positivos e negativos no relacionamento com o cliente. Utilizando então os pontos negativos, tais como a ausência de um pós-venda, a falta de envio de material de divulgação e o pouco tempo disponibilizado para compras, foram propostas as ações de fidelização que objetivavam atender as necessidades dos clientes. Dentre as ações de fidelização sugeridas destacou-se a implantação de um serviço de pós-venda, para que as dúvidas e sugestões dos clientes possam ser ouvidas e ainda, possam ser efetuadas divulgações de materiais e viagens.

Pode-se evidenciar com a pesquisa que o bom atendimento por parte da equipe de trabalho da Agência X e consequentemente, o atendimento das necessidades dos clientes são os grandes diferenciais para se manter um marketing de relacionamento. Pode-se verificar que eles desejam ter suas expectativas superadas pelo bom desempenho do serviço e conforme manifestações dos próprios clientes, os mesmos desejam ser priorizados pela empresa.

Apesar da importância do estudo para a Agência X, o mesmo utilizou uma amostra pequena dos clientes. Para que novas ações sejam praticadas e assim prestar bons serviços e manter bons relacionamentos, seria interessante a empresa ouvir todos os seus clientes, ou seja, as outras regiões de atuação. Uma sugestão seria durante as próprias viagens aplicar pesquisas de satisfação, haja vista que muitos clientes efetuam somente viagens anuais e para a pesquisa, foram selecionados aqueles que mais representatividades de vendas tinham para a Agência X.

Destaca-se que o estudo pode proporcionar aos pesquisadores um melhor conhecimento sobre o tema marketing de relacionamento e estratégias de fidelização dentro do contexto da prestação de serviços. A partir do estudo, fica evidente a necessidade das empresas de identificar junto aos clientes as suas expectativas para que ela possa atendê-las da melhor forma possível.

# REFERÊNCIAS

ABAV**. Associação Brasileira de Agências de Viagens.** Disponível em < <http://www.abav.com.br/>>. Acesso em 12 set. 2010.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo.** Tradução Roberta Schneider. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 776 p.

BUCHMANN, Daniel. **Tipos de Clientes.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-clientes/11160/>. Acesso em: 01 nov. 2010.

CAMPOS, Leandro Xavier. **Marketing de relacionamento: uma análise das estratégias adotadas pela distribuidora Martins sob a ótica dos clientes.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade UNIRG. 2007. Disponível em: <http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2007_1/Leandro%20Xavier%20Campos%20-%20TCC.pdf>>. Acesso em 01 set. 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1983. 162 p.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003. 626 p.

CLARO, Danny Pimentel**. Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio**. Disponível em < <http://comunicandocm2009.files.wordpress.com/2010/08/marketing_de_relacionamento.pdf>>. Acesso em 01 set. 2010..

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003. 456 p.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004. 194 p.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 560 p.

DIEHL, Astor A. ; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 168 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand**: Administrando para o futuro:** os anos 90 e a virada do século. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. 242 p.

GIANESI, Irineu G. N. CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996. 233 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed São Paulo: Atlas, 2006.175 p.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 322 p.

KOTLER, Philip. **Administração em marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 676 p.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro, 1998. 527 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. 750 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Súsi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, ago, 2002. Disponível em < [www.facape.br/ruth/adm-comport\_organ/Conceito\_de\_cu...\_clima\_organizacional.pdf](http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cu..._clima_organizacional.pdf)**>.** Acesso em 01 set 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 116 p.

# McKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 270 p.

PEREIRA, Paula Fernanda Prado; BASTOS, Fabrício César. **Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias.** SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.* Disponível em < <http://www.aedb.br/seget/artigos09/229_Artigo_Seget_utima_versao.pdf>>. Acesso em 12 set. 2010.

PORTER, Michael E. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515 p.

ROESCH, Sylvia Maria. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

TOLEDO, Geraldo; ROCHA, Thelma; NUCCI, Paulo. **O marketing de relacionamento e a construção da Fidelidade do cliente. Um estudo de caso em uma empresa Brasileira de seguros**. Disponível em < http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT47A\_-\_Mkt\_de\_Relacionamento\_Mercado\_Securit.PDF >. Acesso em 01 set. 2010.

TOLEDO, Luciano Augusto. et al. **As Funcionalidades e Empregabilidades das Estratégias Competitivas Genéricas no Âmbito da Indústria de Açúcar: Um Estudo de Caso.** Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/ trabalhosPDF/105.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/%20trabalhosPDF/105.pdf)>. Acesso em 01 set 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.