

# Percepções dos Públicos Envolvidos no Programa de Relacionamento de uma Indústria Moveleira: um Estudo Exploratório

## RESUMO

Diante da importância do tema “Relacionamento com clientes” foi realizado um estudo exploratório qualitativo com o foco no Programa de Relacionamento de uma indústria moveleira da serra gaúcha para apurar as diferentes percepções dos públicos participantes e os seus resultados reais. O estudo envolveu os lojistas e os especificadores que já participaram do programa, além dos responsáveis na empresa. A coleta de dados foi realizada por meio da condução de entrevistas em profundidade, com análise do conteúdo.

**Palavras-chaves:** Relacionamento. *Stakeholders*. Fidelização de clientes.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema deste estudo é relacionamento, especificamente a gestão de relacionamento com *stakeholders*. O mercado corporativo é o público-alvo da empresa do estudo e todas as ações de marketing são direcionadas para ele. Tem-se como exemplo disso as propagandas da empresa em revistas de bordo ou em revistas especializadas no assunto. Porém, existe outro público que ela ainda não atinge diretamente, mas que é de fundamental importância para o seu negócio: os arquitetos e *designers*. As poucas ações direcionadas a eles têm relação direta com as vendas da Empresa. Em todos os setores de mercado, existem os profissionais que se destacam e acabam sendo seguidos por diversas pessoas. Esse tipo de público é de grande interesse para a Empresa, pois ele influencia a decisão do comprador de móveis, especialmente aquele que utiliza o projeto personalizado.

A Empresa possui um programa de relacionamento que tem como objetivo aproximá-la dos seus clientes que são as pessoas que representam as organizações que já adquiriram móveis, os *prospects* que são aqueles que representam as organizações que ainda podem se tornar clientes, os especificadores que são os arquitetos, engenheiros, facilitadores que estão ligados aos clientes ou aos *prospects*, aos jornalistas e repórteres de meios especializados que contribuem gerando notícias da Empresa, aos candidatos a lojistas exclusivos onde há o interesse na praça pela Empresa e aos gestores de lojas exclusivas.

As únicas percepções que são apuradas pela Empresa referente a esse programa, é um formulário de *feedback* que deve ser preenchido pelo participante ao final do evento. Porém somente isto não é suficiente para realmente verificar a real extensão dos resultados. O objetivo é que a marca seja lembrada e, mais importante, consumida por todas essas pessoas e isto ainda não é medido pela empresa. Sendo assim, a questão que norteia este trabalho é a seguinte:

*Qual a percepção de lojistas, arquitetos e gestão sobre o programa de relacionamento da Empresa?*

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 MARKETING

Segundo Kotler e Armstrong (2008, p.6) “o marketing consiste em ações que levem à construção e manutenção de relacionamentos de troca desejados com um público alvo em relação a algum produto, serviço, idéia ou outro objeto.” Churchill Jr. e Peter (2000, p.10) ainda complementam que o marketing deve se apoiar em vários princípios e pressupostos sobre os clientes e que, quando voltado ao valor, deve seguir uma orientação que visa desenvolver valor superior aos clientes como objetivo principal.

### 2.1.1 Entendimento do mercado, necessidades e desejos dos clientes

Para Kotler e Armstrong “as necessidades humanas são situações de privações percebidas” (2008, p.4). Os autores destacam que nelas são inclusas as necessidades básicas de um ser humano como alimentação, vestuário, abrigo e segurança; as necessidades chamadas sociais de afeto e de pertencimento a um grupo; e as individuais onde há a necessidade de conhecimento e expressar as idéias e sentimentos próprios. A seguir complementam conceituando que os desejos são criados a partir da junção das necessidades, cultura e personalidade individual. Os desejos apoiados pelo poder de compra tornam-se demandas. As pessoas, a partir daí, demandam produtos onde os benefícios lhes proporcionarão valor e satisfação.

Kotler e Armstrong (2008, p.6) entendem que um mercado é formado a partir de potenciais compradores de um determinado produto. Esses compradores possuem um desejo ou necessidade que podem ser atendidos através de trocas e relacionamentos. O marketing trabalha escolhendo mercados alvos para administrar e produzir relacionamentos lucrativos. O objetivo de um administrador de marketing é “encontrar, atrair, manter e cultivar clientes alvo criando, entregando e comunicando valor superior ao cliente.”

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Gummesson (2010, p.22) afirma que os “relacionamentos necessitam que pelos menos duas partes estejam em contato uma com a outra. O relacionamento básico de marketing de duas partes, a díade, acontece entre um fornecedor e um cliente.”. Nesse sentido, Day (2001, p.130) destaca que “a orientação para o relacionamento permeia todas as partes da mentalidade, dos valores e das normas da organização, influenciando assim todas as interações com o cliente – antes, durante e depois da venda”. Gronröos (2004, p.50) dá prosseguimento quando conceitua que um relacionamento só se dá quando o cliente nota que existe um pensamento em comum entre ele e o fornecedor.

“A tarefa do marketing não é apenas estabelecer relacionamentos com os clientes, mas também mantê-los, melhorando sua lucratividade e rentabilidade, mesmo que haja dificuldade em se calcular os custos desses relacionamentos de forma específica.” (STORBACKA; STRANDIVK; GRONROOS, 1994 *apud* MILAN, 2004, p.179)

“A interação e a abordagem de redes de trabalho direcionaram o marketing de relacionamento como sendo um processo integrativo em um contexto social, no qual a construção e o gerenciamento de relacionamentos são um aspecto vital.” (GRONROOS, 1994 *apud* MILAN, 2004, p.181)

O marketing de relacionamento, baseado na teoria da cooperação, está evoluindo para a troca relacional. Precisa-se reconhecer a obrigatoriedade de uma mudança no foco, onde as empresas mudem de um objetivo de transação de curto prazo para o objetivo de compor um relacionamento de longo prazo com o seu cliente. (KOTLER, 1991 *apud* MILAN, 2004, p.182)

Gronröos (2004, p.46) confirma que a fundamentação do marketing de relacionamento está na cooperação e por causa disso as empresas se favorecerão de uma situação de ganha-ganha onde as partes envolvidas terão mais chance de sucesso se forem parceiras. O mesmo autor (2004, p.41) escreve ainda que, o propósito do marketing é conseguir “identificar e estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes de modo que sejam atendidos os objetivos de todas as partes envolvidas, relativas às variáveis econômicas e outras”. Por meio de trocas mútuas e cumprimento de promessas é possível chegar a tal situação.

Day (2001, p.135) confirma o pensamento de cumprimento das promessas quando diz que é necessário que haja a espera de benefícios mútuos no começo de um relacionamento. Enquanto há o interesse próprio para se estabelecer um relacionamento, através da sensação de obrigação em retrospecto, a reciprocidade serve para sustentar e solidificá-lo.

## 2.3 VALOR E SATISFAÇÃO

Para Gronröos (2004, p.14) “o valor é criado nos processos de geração de valor quando clientes individuais ou usuários empresariais fazem uso da solução ou do pacote que compraram”. Mais adiante o mesmo autor (2004, p.187) evidencia que o valor do relacionamento é determinado pelas percepções dos clientes sobre qualidade da oferta em comparação com o sacrifício percebido. Quando há o equilíbrio entre essa qualidade de oferta e os custos do relacionamento, acontece a satisfação do cliente.

“Um cliente compra de uma empresa que lhe ofereça o mais alto valor percebido pelo cliente – a avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas dos concorrentes.” (KOTLER; ARMNSTRONG, 2008, p.10)

“A satisfação do cliente depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas. Se esse desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito.” (KOTLER; ARMNSTRONG, 2008, p.11).

Conforme Churchill Jr. e Peter (2000, p.13) valor para o cliente é a diferença que existe entre a maneira como o cliente se sente com os benefícios da compra e o uso do produto e os custos que o cliente teve para obtê-los.

## 2.4 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

De acordo com Gronröos (2004, p.188-189), os relacionamentos consistentes formam os clientes fiéis. Por meio de relacionamentos fortes a satisfação dos clientes aumenta, gerando mais comprometimento e vínculos. Quanto mais o relacionamento se estreita, menos alternativas de fornecedor o cliente buscará, a relação passa a ser duradoura e o consumidor não vê a necessidade de trocar o fornecedor. Um cliente satisfeito que possui um relacionamento contínuo com uma empresa, passa a comprar mais. Ao longo do tempo

outro benefício se percebe, as partes passam a conhecer melhor uma a outra e como colaborar para que o consumidor utilize a oferta proposta de maneira mais efetiva e personalizada.

Kotler e Armstrong (2008, p.10) definem a gestão de relacionamento com o cliente como “o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, entregando-lhe valor superior e satisfação. Ela lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes”. Logo adiante os autores (2008, p.16) destacam que o objetivo da gestão é gerar mais que apenas a satisfação, mas gerar o encantamento do cliente, criando uma emoção com um produto ou serviço, e não apenas uma preferência racional. “CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase especial no relacionamento entre um cliente e um fornecedor – transformado em aplicação prática e dependente da ação humana e da tecnologia de informação.” (GUMMESSON, 2010, p.23).

De acordo com Bretzke (2000, p.29) o CRM tem como objetivo principal fornecer para a empresa, em tempo real, meios mais eficazes e integrados de cuidar, atender e reconhecer o cliente transformando esses dados em informações, que difundidos pela empresa permitem que o cliente seja reconhecido e cuidado por todos.

Bretzke (2000, p.89) vê o relacionamento com o cliente por meio do CRM como uma vantagem competitiva para as empresas, visto que com a tecnologia facilitando o acesso a todos, os concorrentes conseguem copiar uma inovação mais facilmente. As relações não podem ser copiadas por meio da tecnologia, e assim a vantagem competitiva se destaca através do relacionamento construído pela comunicação.

## 2.5 PARCERIAS

Gummesson (2010, p.37) afirma que “os valores essenciais do marketing de relacionamento estão na ênfase na colaboração e na criação de valores mútuos. Isso significa ver os fornecedores, clientes e outros como parceiros colaboradores.” Neste sentido, Gronröos (2004, p.46) destaca que “parcerias e *networks* entre empresas são formadas horizontalmente e verticalmente tanto no canal de distribuição como na cadeia de suprimento.”

Nessa mesma linha de pensamento, Kotler e Armstrong (2008, p.15) afirmam que constituem os canais de marketing distribuidores, varejistas e outros que aproximem a empresa com seus compradores. Através desses canais as empresas estão percebendo que precisam de parceiros estratégicos para continuarem sendo eficientes. Por consequência, o número dessas alianças estratégicas que estão sendo formadas está crescendo muito.

Day (2001, p.166) complementa falando que conforme os parceiros vão aprendendo a trabalhar juntos, as capacidades, restrições e pontos sensíveis um do outro começam a ser apreciadas. A sensação de compatibilidade entre os dois cresce, as informações são geradas e passadas mais facilmente e há mais histórias em comum. Todas essas características ajudam no desenvolvimento da confiança de que os interesses dos dois serão salvaguardados. O trabalho se torna mais fácil, pois há menos críticas, acompanhamentos e preocupações.

O compartilhamento de informações deve estar ligado às expectativas que ambas as partes da parceria possuem de partilhar informações que serão úteis, “ressaltando que quanto mais aberta for a troca, maior será o indicativo de disposição de ambas as partes partilharem informações importantes, até mesmo as de caráter sigiloso, com conotação estratégica.” (CANNON e PERREAULT JR, 1999 *apud* MILAN, 2004, p.191). Porém, “um grau elevado de troca de informações poderá fazer com que um ou ambos os parceiros se submetam à relativa vulnerabilidade, evidenciando, assim, potencialidades para o surgimento do comportamento oportunista.” (WATHNE e HEIDE, 2000 *apud* MILAN, 2004, p.191).

### 2.5.1 Stakeholders

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p.13) as atividades de marketing possuem um grande impacto sobre todos os públicos interessados na organização. Por mais que o marketing voltado para o valor tenha o foco no cliente, as obrigações e relações com esse público não devem ser ignoradas. Os *stakeholders* são “indivíduos e grupos que também têm um interesse nas consequências das decisões de marketing das organizações e podem influenciá-las”. Podem-se citar todos que são atingidos de alguma forma pela empresa, clientes, concorrentes, proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, grupos de pressão, funcionários, comunidades locais e a sociedade em geral.

Teixeira e De Domenico (2010, p.329-330) destacam que “pode-se considerar como *stakeholder* um indivíduo, ou um grupo, com quem a organização interage e que nela possui algum interesse, sentindo algum direito sobre ela.” Pode ser ainda qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo cumprimento dos objetivos de uma corporação, incluindo os financiadores, ou trabalhadores, ou simplesmente aqueles sofrem as consequências das ações organizacionais.

Essas relações de *stakeholders* baseadas na cooperação e confiança mútua são fonte de vantagem competitiva, segundo a teoria instrumental do *stakeholder*. Nela é previsto que a vantagem competitiva é resultado de alguns tipos de comportamento ético e, portanto, não oportunistas. (TEIXEIRA e DE DOMENICO, 2010, p.333)

Os mesmos autores (2010, p.335) afirmam que para o desenvolvimento de um negócio, com geração de valor para os stakeholders é preciso considerar três pontos:

- a) entender os comportamentos, valores, históricos e contexto de cada *stakeholder*, sem perder o propósito da organização;
- b) entender como as relações com os *stakeholders* acontecem, analisando a organização como um todo, os procedimentos operacionais e o contato cotidiano;
- c) equilibrar sempre os interesses do *stakeholder*.

## 2.6 CRIAÇÃO DE FIDELIDADE E RETENÇÃO DO CLIENTE

Day (2001, p.149) descreve que “os clientes importantes são usualmente identificados pelo seu valor significativo para toda a vida – baseado em uma combinação de altas receitas anuais, lucratividade e potencial de venda em longo prazo”. O autor (2001, p.128) ainda complementa que “outra razão para o crescente interesse por relacionamentos no mercado é que os relacionamentos leais estão entre as vantagens mais duradouras porque é mais difícil para os concorrentes compreendê-los, copiá-los ou deslocá-los.”

“Compromisso pode ser definido como sendo uma crença de um parceiro de troca de que um relacionamento continuado com a outra parte é tão importante quanto a garantia máxima de esforços na manutenção de tal relacionamento” (MORGAN e HUNT, 1994 *apud* MILAN, 2004, p.183)

“As empresas precisam desenvolver mecanismos para identificar como e quando estão investindo para atrair os *prospects*, quanto custa transformá-los em clientes fiéis e em defensores da marca. Só assim poderá exercer controle sobre como o cliente é conduzido no processo de fidelização.” (BRETZKE, 2000, p.97).

### 2.6.1 Lealdade

Segundo Day (2001, p.127), uma lealdade maior por parte do cliente leva ao maior lucro de duas maneiras: a primeira é que a base de clientes aumenta e por consequência a perda se torna mais lenta. Se a taxa de clientes novos permanece igual e mais clientes ativos são mantidos, o resultado é um número maior de clientes. A segunda maneira é que clientes leais são mais lucrativos. Com esses clientes os custos com atendimento diminuem, as compras se tornam maiores, existe uma sensibilidade menor em relação a preços e a divulgação boca a boca é favorável.

“A mensagem central é que lealdade é mais que um longo relacionamento de um cliente com uma determinada empresa ou visitas frequentes a uma loja.” A lealdade se expressa em um sentimento de afinidade ou conexão com os produtos de uma empresa. Na teoria ela acontece quando um cliente gasta a maior parte ou todo o seu orçamento com uma única empresa somente.

Na prática, isso é muito difícil de medir. Geralmente não é possível identificar os gastos feitos em outras empresas (DAY, 2001, p.145). “É imprescindível lembrar que os benefícios da lealdade dos clientes geralmente se refletem nos motivos pelos quais um competidor é mais lucrativo do que o outro.” (REICHELDT, 1993 *apud* MILAN, 2004, p.179)

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta proposta é verificar se a percepção dos diferentes *stakeholders* envolvidos no programa de relacionamento da Empresa em estudo corresponde aos objetivos traçados por ela para o mesmo.

Objetivos específicos:

- a) identificar se existem diferenças entre as percepções de arquitetos e designers sobre o programa;
- b) relacionar os benefícios percebidos como os mais relevantes por cada parte.

#### 3.2 ESTRUTURA ATUAL DO PROGRAMA

Este programa existe a oito anos na Empresa, mas nos últimos dois anos ele vem sendo utilizado de maneira mais frequente. Consiste em uma ferramenta estratégica para o marketing de relacionamento da organização, pois a partir dele pretende-se estreitar os laços entre a Empresa e seus diferentes públicos. Os públicos participantes deste programa são:

- a) clientes: pessoas que representam organizações que já adquiriram produtos da empresa em estudo;
- b) *prospects*: pessoas que representam empresas que poderão tornar-se clientes;
- c) especificadores: arquitetos, engenheiros, facilitadores que estão ligados a clientes e/ou *prospects*;
- d) imprensa: jornalistas, repórteres de meios especializados que poderão contribuir para gerar notícia da Empresa;
- e) possíveis Lojistas exclusivos: candidatos a lojistas exclusivos onde houver praças de interesse da Empresa;
- f) gestores de lojas exclusivas.

A Empresa percebeu que a imprensa, apesar de ser um público pretendido no programa não está aderindo ao mesmo, pois não existe uma relação ativa. Com o intuito de alcançar esse público, e estabelecer um relacionamento, contratou uma assessoria de imprensa para trabalhar este ponto de uma maneira mais eficaz. A Empresa custeia esse programa da seguinte forma:

- a) hospedagem: 100% dos valores das diárias de todos os públicos (exceto bebidas alcoólicas, lavanderia, frigobar, etc.);
- b) deslocamentos terrestres: deslocamentos entre aeroportos de Porto Alegre e Caxias do Sul até o destino e retorno são custeados pela Empresa para todos os públicos. Traslados serão agendados de acordo com os horários dos vôos de chegada e partida, do hotel para a Empresa ou vice versa, demais solicitações serão custeio e agendamento do visitante;
- c) deslocamentos aéreos: públicos "a", "b" e "c" a Empresa custeia 50% da passagem. Os outros 50% por conta do lojista. Público "d", a passagem aérea é por conta da Empresa; Público "e" a passagem poderá ser por conta da Empresa, deverá ser analisado caso a caso. Público "f" a passagem aérea é por conta da loja.

O programa é simples e prático para os lojistas aderirem. Nele existem algumas etapas a serem cumpridas, mas desde o começo tudo é cuidadosamente planejado. A primeira parte começa efetivamente pelo lojista escolhendo algum cliente ou especificador para que faça uma visita à fábrica na serra gaúcha. Essa pessoa pode ser um comprador, ou algum arquiteto que esteja fazendo um projeto, ou um cliente em prospecção. Esse filtro é de suma importância para que o programa cumpra o seu objetivo, pois a pessoa que virá tem que possuir poder de decisão ou de influência no meio onde trabalha.

Com a resposta positiva desse visitante, é preenchida uma ficha, que contém algumas informações importantes para que a recepção seja adequada. O conteúdo desta ficha é imprescindível para que o primeiro contato entre o visitante e a pessoa que irá recebê-lo ocorra da melhor maneira possível. Nela são colocadas algumas informações sobre o relacionamento já existente entre loja e ele, além de dados pertinentes a negociações já existentes. Essa ficha é enviada para a Empresa onde a responsável pelo programa irá analisar as datas disponíveis no calendário do programa, que prevê sempre a última sexta-feira do mês para as visitas.

A loja recebe um folder com a programação da visita e dados turísticos de Gramado ou do Vale dos Vinhedos, pois os participantes são premiados com um final de semana no local de escolha. Com essa programação, o visitante pode se organizar e se sente mais seguro em viajar para outra cidade.

Com as datas definidas, são feitas as compras das passagens aéreas e reservas de hotéis. É providenciado um motorista para que faça o traslado entre o aeroporto de Porto Alegre ou o de Caxias do Sul. O visitante é recepcionado com um cartão de visitas, chocolates e novamente com a programação da sua visita à fábrica e o restante do final de semana. Outro ponto importante nessa programação é que já têm informações como vestimenta apropriada para a visita na fábrica. Geralmente é programado para que o dia de chegada seja na quinta-feira à noite, assim evita-se que a pessoa esteja muito cansada ou que aconteçam imprevistos.

Na sexta-feira de manhã, os visitantes são recepcionados na empresa pelo supervisor de vendas e pelo diretor de vendas. Primeiramente é apresentado todo o prédio da administração, que foi construído como escritório modelo justamente para estas visitas. O visitante conhece todos os locais e conversa por aproximadamente uma hora e meia com o diretor e o supervisor de vendas. É neste momento que são utilizadas todas as informações constantes na ficha enviada pela loja.

Após essa primeira conversa os visitantes são levados para uma visita na fábrica, passando por todos os setores, inclusive o de produção. Durante esse passeio, são explicados todos os processos produtivos e, o mais importante, a filosofia diferenciada de trabalho da Empresa, dando-se ênfase para a gestão de Recursos Humanos que a empresa possui. Em seguida os visitantes são levados para almoçar pelo supervisor de vendas em um restaurante de comida típica. Ao final do almoço o motorista contratado leva as pessoas para o destino escolhido onde ficarão até o domingo de manhã quando são levados para o aeroporto novamente.

O encerramento total desse programa se dá quando a responsável encaminha por email uma pesquisa de satisfação, com relação à visita que foi feita. Nessa pesquisa solicita-se que sejam avaliados aspectos da viagem e visita à fábrica propriamente dita. São perguntas voltadas para o atendimento que tiveram nos três dias que participaram do programa de relacionamento. O atendimento a esse cliente volta a ser feito pela loja que o enviou para continuar com as negociações em andamento.

O Programa de Relacionamento gera ainda a uma pontuação nas auditorias que são feitas nas lojas. Essas avaliações são feitas uma vez por ano por um supervisor da fábrica que visita a loja sem agendamento prévio. Nela são observados alguns pontos como higienização, *showroom*, entre outros. Quanto maior a pontuação da loja, mais descontos ela ganha na compra dos produtos com a fábrica.

### 3.3 MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.3.1 Delineamento da pesquisa

O estudo é de natureza exploratória qualitativa, que segundo o autor Malhotra (2001, p.153), é utilizado para definir o problema ou elaborar uma abordagem gerando hipóteses e identificando variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. Ele foi realizado utilizando-se a técnica de entrevistas em profundidade para a obtenção dos dados. O mesmo autor (2001, p.163) define que as entrevistas em profundidade são utilizadas para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes a respeito de um assunto. Com a finalidade de facilitar a condução das entrevistas, a pesquisadora fez uso de um roteiro semiestruturado.

#### 3.3.2 Técnica de coleta de dados

Como os entrevistados eram de diferentes regiões do país e por isso a inviabilidade de ser feita pessoalmente, as entrevistas foram feitas por telefone e gravadas com o consentimento dos entrevistados. Para isso foram desenvolvidos três roteiros diferentes para cada tipo de *stakeholder*: empresa, lojistas e especificadores. Os roteiros serviram como uma forma de guiar a conversa, porém elas se deram de maneira espontânea proporcionando a liberdade necessária para os entrevistados colocarem qualquer questão que achassem pertinentes.

As entrevistas foram efetuadas em um período de quinze dias. Os entrevistados escolhidos participaram do programa no ano de 2012. Ao total foram nove pessoas entrevistadas, sendo cinco lojistas, dois clientes/especificadores e duas pessoas da gestão da empresa. As entrevistas tiveram uma média de duração de quinze minutos. Os três roteiros utilizados na condução da conversa podem ser vistos no Quadro 1.



Quadro 1 – Roteiro para Entrevistas em Profundidade

<b>Tópico</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cliente/Especificador</b>	<b>Lojista</b>
Quanto ao conhecimento dos objetivos do programa	1. Qual o objetivo do programa de relacionamento da Empresa?	1. Qual você acredita ser o objetivo do programa de relacionamento da Empresa? 2. Quais são os objetivos percebidos no programa de relacionamento da Empresa?	1. Qual você acredita ser o objetivo do programa de relacionamento da Empresa? 2. Quais são os objetivos percebidos no programa de relacionamento da Empresa?
Quanto à participação no programa	2. Na sua percepção, de que maneira ele é visto pelos participantes?	3. Como foi a sua participação no programa de relacionamento da Empresa?	3. Como foi a sua participação no programa de relacionamento da Empresa? 4. Você levou mais clientes ou arquitetos (influenciadores)? Sente alguma dificuldade em levar um ou outro? 5. Faz alguma ação específica para atrair um ou outro?
Quanto à avaliação dos resultados a experiência	3. Você percebe quais resultados com ele? 4. Você acha que ele cumpre de maneira satisfatória com a sua função? Por quê?	4. Você acha que ele cumpre com os seus objetivos?	6. Quais resultados você percebeu depois da sua participação?
Sugestões de melhoria	5. Você acha que ele precisa de ajustes? Quais?	5. Você mudaria alguma coisa nele?	7. Você mudaria alguma coisa nele?
Imagem pré e pós-participação		6. O seu pensamento em relação à Empresa mudou de alguma forma após você participar desse programa? De que forma?	8. O seu pensamento em relação à Empresa mudou de alguma forma após você participar desse programa? De que forma?

Fonte: elaborado pelas autoras.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 QUANTO AO CONHECIMENTO DOS OBJETIVOS

Para este item focou-se as perguntas em dois momentos, o primeiro para saber quais os objetivos que a empresa tem com este programa, e o segundo momento para avaliar quais

são os objetivos percebidos pelos participantes e lojistas. A intenção era de conseguir identificar se a empresa está conseguindo transmitir de forma clara os objetivos do programa para os diferentes *stakeholders* envolvidos.

Para a empresa os objetivos do programa são: criar um relacionamento com os públicos pretendidos, mostrar a filosofia de trabalho, fazer com que a percepção da marca seja ampliada e as soluções dos produtos vendidos perante aos especificadores, *prospects* e clientes sejam assimiladas de uma melhor maneira.

Os lojistas destacaram como principal objetivo a divulgação da marca, mostrando a sua credibilidade e consolidação perante esses visitantes. Foi comentado pelo lojista B que também se pretende com o programa, a fidelização dessas pessoas que vão até a cidade sede da Empresa, pelo fato de que quando se conhece algo, existe uma maior segurança em recomendá-la para outros.

Quando a pergunta foi sobre os objetivos percebidos os lojistas falaram sobre outras questões não abordadas pela empresa, como a venda. A partir desse estreitamento de laços que acontece entre o visitante e a Empresa, as vendas aumentam diretamente, pois o cliente conhece melhor o produto e realmente cria um relacionamento. Outro ponto é a importância de mostrar a estrutura física da fábrica, a capacidade de produção e de adequação de projetos possíveis, mostrando que existem soluções diferenciadas.

Neste caso os especificadores/clientes responderam principalmente a captação de clientes. Para eles a empresa tem como objetivo principal fidelizar o cliente e formar parcerias. Ao trazê-los para a sua fábrica, consegue-se mostrar com maior clareza os atributos do seu produto, tornando o processo decisório mais seguro e tranquilo. Como objetivos percebidos mais importantes, foram destacados a filosofia de trabalho da Empresa evidenciando o trato com os funcionários e a estrutura física, o processo e a capacidade produtiva. A impressão deles sobre estes pontos foi inclusive muito boa, pois ficaram impressionados de forma positiva.

Percebe-se, através dessas respostas, que a fidelização da marca, como um dos objetivos deste programa, está clara para todos os públicos entrevistados, mas é somente nesta questão que as respostas se assemelham. Quando perguntado sobre os objetivos principais da empresa e os que são percebidos pelos lojistas e especificadores/clientes eles se distinguem. Isso mostra que os objetivos principais do programa estão sendo assimilados de maneira superficial pelos lojistas e para os especificadores/clientes de maneira praticamente nula, conforme denotam os comentários:

*“captar mais clientes, dar um momento de tranquilidade para os clientes”.*  
Cliente A.

*“relacionamento, criar um vínculo com os públicos. Aqui a gente tem uma preocupação maior em mostrar a filosofia da empresa, pois este é o nosso diferencial”.* Funcionário Empresa.

*“o objetivo é mostrar a fábrica para o cliente, mostrar o produto, a capacidade de adequar os projetos, capacidade produção”.*  
Lojista A.

*“mostrar como os produtos são feitos, como a empresa trata os funcionários, mostrar a qualidade do que é entregue no momento do processo de fabricação”.* Especificador A.

Os objetivos percebidos mais comentados não demonstram a essência do programa, portanto sugere-se que a empresa trabalhe de forma mais clara sobre esses objetivos com os lojistas previamente e com os visitantes no momento do convite na loja e no momento da visita. O resultado da pesquisa parece sinalizar que a visita pode ser explorada de uma melhor maneira para a criação do relacionamento que tanto se procura. É importante que os objetivos estejam alinhados desde o momento de o lojista fazer o convite até o momento da visita para que o programa tenha sentido.

O atendimento ao segundo objetivo específico do trabalho é respondido neste momento do estudo. Os benefícios percebidos correspondem ao principal resultado que cada público busca com este programa e, como os *stakeholders* tem objetivos diferentes o resultado também é diferente para cada um deles.

Pela análise das respostas é possível verificar quais os principais benefícios identificados pelos públicos, conforme se observa no Quadro 2 .

Quadro 2 – Benefícios Percebidos

	<b>Empresa</b>	<b>Cliente/Especificador</b>	<b>Lojista</b>
<b>Principal benefício percebido</b>	Criar um relacionamento com os grupos pretendidos	Cliente: segurança para a compra Especificador: segurança para especificar o produto	Venda

Fonte: Elaborado pelas autoras.

#### 4.2 QUANTO À PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA

O programa precisa ser avaliado também a partir das experiências de quem participou dele. As perguntas feitas sobre este tema tiveram o intuito de conseguir respostas sobre como foram os momentos passados na sede da Empresa, o que ficou registrado na memória do visitante e ver se os objetivos principais foram alcançados.

Quando perguntado aos lojistas sobre este tema, os mesmos responderam que o *feedback* sobre a participação dos seus convidados sempre é muito positivo e que o programa é uma ferramenta muito importante. Foi ainda enfatizado que todos que participaram agradecem muito pela recepção e percebem que a credibilidade e qualidade da marca são reafirmadas.

Alguns lojistas relataram maior facilidade em levar arquitetos e outros em levar clientes. A maioria dos entrevistados disse que quando existe uma necessidade, a aderência ao programa é maior e mais fácil. Tanto o cliente quanto o arquiteto quando veem a possibilidade de uma necessidade ser atendida através da oportunidade de participar deste programa, se tornam mais propensos a viajar para a cidade sede da Empresa. Os especificadores são o público mais procurado pelos lojistas, pois eles conseguem atingir mais clientes para fechamento de futuros negócios, mas são os mais resistentes a participar.

*“o programa fica mais completo com o arquiteto, pois tem a facilidade de fidelizá-lo para que ele especifique o produto em vários projetos”.*

*Lojista C.*

*“a necessidade facilita em levar os clientes para a visita. O arquiteto é mais difícil, pois acha que não existe um motivo real para ele se deslocar”.*

*Lojista B*

Os lojistas não têm ações específicas para atrair o arquiteto ou o cliente, porém com o tempo perceberam que teriam que abordar de forma diferente o arquiteto para realmente obter a participação deles. Três lojistas entrevistados comentaram que a falta de uma necessidade real acaba não gerando uma responsabilidade com o programa, e acabam não participando. Um lojista citou que oferece o Programa de Relacionamento como forma de recompensa para o arquiteto quando fecha um projeto com a loja. Outros oferecem o programa quando vão visitar algum cliente com um projeto, como forma de gerar a necessidade de conhecer a fábrica.

*“hoje temos procurado colocar de uma forma diferente. Como uma campanha de incentivo para o arquiteto fechar o negócio é oferecido a viagem como recompensa”.*

*Lojista B.*

*“está pensando em uma maneira de abordar um grupo de arquitetos ou designers, porque ela faz o convite, mas fica tudo muito vago. Quando ela visita um arquiteto com algum projeto grande já aborda para o programa, pois gera a necessidade para conhecer a fábrica”.* Lojista A.

Quanto ao cliente/especificador o mesmo relata que o programa é muito válido, que a recepção na empresa é perfeita e que percebem que todos os cuidados são tomados para que a experiência seja a melhor possível. A Empresa consegue impressionar muito os visitantes com a sua estrutura de fábrica e gestão de empresa:

*“fico feliz e espantada de ver a qualidade e o carinho que os funcionários são tratados dentro da empresa. A visita retratou o que já havia sido passado, seriedade, competência qualidade. O que mais impressionou foi ver como os funcionários são tratados, de ver como são jovens e de ver muitas mulheres trabalhando”.* Cliente A.

A empresa acredita que para aquele público que ainda não possui nenhum tipo de relacionamento e os clientes em prospecção, o programa serve para proporcionar maior segurança e tranquilidade para a indicação e fechamento de algum projeto. Para os clientes e especificadores que já têm algum relacionamento, a empresa crê que o grau desse relacionamento aumenta, assim como a fidelização.

Analisando este tema, a resposta sobre a participação no programa é muito positiva de todos. Esta ferramenta que a empresa possui realmente funciona muito bem e ela deveria ser mais utilizada pelos lojistas, já que eles mesmos reconhecem as qualidades e resultados que ele traz. O único “porém” sobre este tema, que vai de encontro com a frase acima, é a evidência de uma dificuldade em conseguir trazer os convidados para participar da visita.

Conforme as frases destacadas no texto, o lojista tem dificuldades, pois acredita que precisa gerar uma necessidade no convidado para ele vir participar. Por isso sugere-se que sejam criadas formas diferentes de apresentação do programa de relacionamento para a pessoa que está sendo convidada. Como o resultado mostra que ele é eficaz, pode-se aproveitá-lo melhor e com mais pessoas.

#### 4.3 QUANTO À AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

Para a empresa o programa vem cumprindo sua função. Acreditam que realmente acontece a aproximação no relacionamento entre empresa e os visitantes, além de ocorrer a fixação da marca. Quando se trata dos resultados percebidos com as visitas, a empresa não tem um levantamento de quanto isso realmente resultou em vendas, o quanto esse programa está se revertendo em pedidos propriamente ditos para as lojas. Falta ainda uma forma de medir o resultado deste programa em valores de vendas imediatas ou ao longo prazo, e de clientes que ficaram fidelizados após a participação. Os resultados percebidos se referem ao encantamento do visitante pela empresa e pela forma como foi recebido. A empresa ainda comenta que a ampliação da confiança e o valor percebido da marca são pontos que são reforçados por esse programa.

Para os lojistas o resultado do programa é imediato. Os clientes que foram levados durante este tempo em que o programa existe passaram a comprar mais das lojas e os que não tinham projetos ainda com a Empresa, passaram a ter após essa visita. Os clientes foram unânimes ao afirmar que os especificadores que vieram visitar a fábrica passam a indicá-la para outras pessoas. Os visitantes geralmente dizem para os lojistas que saíram realmente encantados e muito surpresos com a Empresa.

*“o resultado é praticamente imediato de fechamento de vendas. Os próprios clientes comentam que nunca tinham visto um programa desse nível, geralmente nos outros lugares as visitas são muito secas, focadas na venda somente”.*  
Lojista C.

*“as pessoas que estiveram participando saíram encantados com a empresa. Muitos dizem na hora da despedida, ou no almoço, ou até enviam por e-mail elogios a empresa, dizendo que não sabiam que a Empresa é tão grande assim, que não imaginavam que a empresa é tudo isso”.*  
Funcionário A.

Para o especificador/cliente o programa cumpre os objetivos de aproximar e criar um relacionamento, porém ele não funciona para garantir o fechamento de alguma negociação que possa estar em andamento:

*“a expectativa foi muito mais que alcançada, porém o projeto não foi fechado. Esse programa não consegue garantir o fechamento da venda, mas qualquer projeto novo que tenha na empresa onde trabalho, a Empresa é indicada”.*  
Cliente A.

Os participantes do programa são unânimes nos elogios, porém mais uma vez se evidencia a confusão entre os objetivos percebidos e os objetivos reais do programa. O cliente diz que esta visita não garante o fechamento da venda para a Empresa, mas a empresa não busca o fechamento da venda imediata e sim a criação de um relacionamento para vender ao longo prazo.

Contudo a resposta positiva é imediata, visto que a Empresa realmente é lembrada pelos visitantes ocorrendo muitas vezes a fidelização dos mesmos e a construção do relacionamento desejado. Os lojistas e empresa recebem a mesma resposta de como os visitantes saem encantados e estão muito contentes com os resultados. Por causa disso, a necessidade de fazer um uso mais constante, pois os resultados são perceptíveis e sólidos. Com estes resultados, percebe-se a necessidade de divulgar mais este programa e realmente inseri-lo no planejamento em comunicação como uma ferramenta de marketing estratégico.

#### 4.4 SUGESTÕES DE MELHORIA

Sobre os ajustes que o programa precisa, a empresa diz que o encantamento que existe pelos visitantes com a fábrica no momento da visita, não acontece com as lojas, pois muitos lojistas não acompanham o visitante neste momento. O objetivo futuro é que o relacionamento que é construído no momento da visita seja estendido para a loja. Outro ponto que precisa de ajustes ainda é o filtro que é feito pelo lojista no momento de escolher o visitante. Muitas vezes são enviados para a visita funcionários que não possuem poder de decisão, isso acaba prejudicando o objetivo do programa.

*“acredita que um ponto fraco no programa é a participação dos lojistas, que ainda não o utilizam como a Empresa gostaria. São enviadas poucas visitas durante o ano, e a maioria vem sozinha, ou seja, o dono ou gerente da loja que deveria acompanhar não vem”. Funcionário A.*

Esta percepção da empresa sobre os lojistas não estarem presentes no momento da visita do seu convidado, reflete diretamente na dificuldade apontada pelos mesmos de trazer convidados. O lojista ainda não percebeu a grande necessidade de estar presente para a criação do relacionamento com o seu cliente, afinal será ele que continuará o atendendo.

Para o lojista este programa funciona de maneira muito eficiente e todos os entrevistados responderam que não mudariam nada nele. Os elogios por parte dos participantes são tão efusivos que acreditam estar cumprindo muito bem o objetivo. Todos ressaltaram que todo o processo é simples e a resposta da Empresa é rápida facilitando no contato para o fechamento da visita com o convidado. Os especificadores/clientes deram a mesma resposta, que não mudariam nada, pois foram muito bem recebidos e ficaram muito satisfeitos com a recepção.

#### 4.5 QUANTO À IMAGEM PRÉ E PÓS-PARTICIPAÇÃO

Todos os lojistas entrevistados dizem que o pensamento não mudou em relação à Empresa, o que acontece é um reforço e uma confirmação sobre tudo o que já sabem. A percepção dos objetivos é reafirmada e as expectativas são novamente superadas. Os

especificadores/clientes que participaram do programa também comentam que o pensamento foi reafirmado, pois já tinham um bom relacionamento com as lojas que os atendem, e quando eles visitaram a fábrica tudo aquilo se mostrou de forma muito mais presente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando todas as entrevistas com os públicos pode-se perceber que por hora o programa está cumprindo de maneira satisfatória com os seus objetivos, mas ainda há alguns pontos que precisam ser melhorados. Durante a conversa os pontos fracos do programa surgiram de forma espontânea, pois realmente se configuram como um problema para os lojistas e empresa. Algumas dificuldades comentadas como a baixa taxa de adesão pretendida, trazer os arquitetos para participar do programa e o lojista não acompanhar o seu visitante, precisam ser resolvidas para que haja um aproveitamento total desta oportunidade criada pela Empresa.

Os especificadores/clientes que participaram se mostram satisfeitos da maneira como foram recebidos pela empresa, mas analisando suas respostas percebe-se que o encantamento fica muito por conta da estrutura física e gestão da empresa. O principal objetivo, que é criar um relacionamento constante e sólido com o visitante, ainda não foi atingido completamente. Outro ponto que ficou evidente foi a falta de ações de marketing propriamente ditas no momento da visita, fica faltando algo para que o cliente perceba que a Empresa é o fornecedor com quem eles precisam trabalhar, falta criar a necessidade no cliente dos seus produtos e forma de atendimento. Se o cliente perceber isso durante a visita, o fechamento do projeto ou as indicações futuras irão acontecer em uma maior proporção e de maneira mais fácil pelos vendedores das lojas.

Foi percebido que falta também uma divulgação maior desse programa para os públicos pretendidos. A comunicação dele está muito dependente de cobranças por parte da empresa e pontos na auditoria. Esta é uma ferramenta que pode se tornar a principal forma de fidelização e criação de relacionamento com os clientes já existentes, portanto precisa ser melhor divulgada para todos os públicos pretendidos.

Pela necessidade de estar sempre um passo à frente dos concorrentes, as empresas precisam se manter atualizadas sobre tudo o que envolve o seu negócio. Seu desafio diário é saber quais são e como utilizar as ferramentas de gestão para auxiliar no seu crescimento. A área de marketing evolui constantemente e é uma das áreas em que a empresa precisa prestar atenção. Decidir quais medidas deverão ser tomadas é uma importante função dos administradores para que a empresa continue crescendo e se fortalecendo perante a concorrência.

Outro ponto fundamental para o marketing são as parcerias que se podem formar por meio dos mais diversos relacionamentos possíveis. Os *stakeholders* são empresas ou pessoas que contribuem para que esses relacionamentos se dêem de forma sustentável, onde os ganhos pretendidos sejam facilmente observados. O programa de relacionamento tem como função aproximar as empresas dessas parcerias formando laços difíceis de serem quebrados.

O presente trabalho mostrou como a empresa conduz o seu programa de relacionamento com os públicos pretendidos, que atualmente se resumem aos clientes e especificadores. Pode-se observar que a Empresa está no caminho certo, porém os objetivos pretendidos podem ser melhor trabalhados, para que eles possam ser percebidos com clareza pelo envolvidos. Essa ferramenta que a empresa possui traz resultados positivos, mas que podem ainda ser potencializados. Os benefícios percebidos mostram que especialmente no que se refere à parte comercial, entende-se que a criação de um relacionamento com esses públicos pode favorecer aspectos como o fechamento das vendas.

Este programa também reafirma o posicionamento da Empresa perante os visitantes que são trazidos para a fábrica. Os seus valores, princípios e gestão moderna são novamente apresentados aos clientes/especificadores, gerando assim uma reação positiva afirmada pelas respostas da pesquisa que mostram que o programa supera as expectativas dos participantes, gerando encantamento. Essa afirmação mostra novamente o potencial que ainda existe para ser desenvolvido.

## REFERÊNCIAS

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**: com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000. 224 p. ISBN 8522424780.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000. xxv, 626 p. ISBN 9788502030107.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p. ISBN 8573078111.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 482 p. ISBN 8535212590.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. x, 368 p. ISBN 9788577806270.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, c1998. xvii, 527 p. ISBN 8521611692.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, c2008. xix, 600 p. ISBN 9788576051237.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. xi, 720 p. ISBN 857307728X.

MILAN, Gabriel S. . A Retenção de Clientes como Resultado da Prática do Marketing de Relacionamento. In: Gabriel Sperandio Milan; Nelson Vinicius Lopes Branchi. (Org.). **Administração Mercadológica**: Teoria e Pesquisas. Caxias do Sul - RS: EDUCS - Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2004, v. 1, p. 177-195.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; DE DOMENICO, Sílvia Márcia Russi. Fator humano: Uma visão baseada em *stakeholders*. In HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *Stakeholders*. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010. xxii, 386 p. ISBN 9788502067707.