

A Estratégia de Marketing de Relacionamento no Mercado Consumidor e suas Especificidades

Cléria Donizete da Silva Lourenço (UFLA) clerialourenco@yahoo.com.br

Resumo: A perspectiva do marketing de relacionamento se desenvolveu, inicialmente, nos contextos do mercado interorganizacional e de serviços. Já o contexto de consumo tem sido alvo de muitas críticas. Contudo, entende-se que é fundamental compreender as razões de tais críticas e que essa compreensão depende da identificação das especificidades desse contexto. Por isso, o presente trabalho tem por objetivo principal identificar e discutir as especificidades do marketing de relacionamento no mercado consumidor (MRC). Faz-se isso em forma de ensaio por meio de levantamento bibliográfico de caráter analítico e descritivo. Como resultado da pesquisa, foram identificadas as principais questões que norteiam as críticas: (1) as diferenças entre o MR no contexto interorganizacional, de serviços e de consumo; (2) a coexistência de trocas transacionais e relacionais no mercado consumidor; (3) a utilização de banco de dados como sinônimo de MRC; (4) a carência de pesquisas sobre MRC; (5) a falta de coerência entre a teoria e a prática do MRC e (6) o relacionamento entre comprador e vendedor no mercado consumidor. Estas são objetos de discussão neste trabalho e servem como pano de pano para demonstrar as especificidades do MRC, que, por sua vez, instigam uma avaliação crítica deste campo de estudo.

Palavras-chave: Trocas Comerciais; Marketing de relacionamento; Mercado Consumidor.

1 Introdução

O tema *marketing de relacionamento* (MR), desde os anos 80, tem recebido grande atenção seja por parte dos acadêmicos da área de marketing seja por parte dos profissionais. Entretanto, tal atenção foi dispensada, principalmente, aos contextos organizacional e de serviços. Com relação ao mercado de consumo, muitos acadêmicos permaneceram céticos, enfatizando as dificuldades do mercado consumidor. Por isso, a maioria das pesquisas existentes sobre MR, de forma geral, tem sua vertente voltada ao contexto relacional entre empresas, ou seja, *business-to-business*. Na década de 1990, no contexto internacional, estudos sobre o *marketing de relacionamento no mercado consumidor* (MRC) eram poucos. Ainda hoje, esta tendência parece permanecer.

No contexto brasileiro especificamente, o relacionamento entre empresas e o consumidor final também é ainda um tema pouco explorado. Entretanto, essa realidade tende a mudar. Em um trabalho recente, Almeida et al. (2006), fazendo um inventário da produção acadêmica sobre MR, identificaram uma supremacia de trabalhos focando o relacionamento com o consumidor final (*business-to-consumer*), o que, para as autoras, pode demonstrar uma linha de pesquisa, no Brasil, que difere dos estudos iniciais sobre o tema, internacionalmente.

Contudo, embora, no Brasil, o estudo das relações de troca entre empresas e consumidores finais esteja despontando, a maior parte destes trabalhos, conforme evidenciado por Almeida et al. (2006), utiliza métodos quantitativos, o que dificulta uma compreensão mais intensa da natureza dos vínculos existentes entre empresas e consumidores. Estas autoras fazem algumas considerações bastante pertinentes para a área de marketing. Os trabalhos analisados por elas são de cunho mais empírico, o que evidencia uma carência de trabalhos teóricos. Para elas, estes poderiam ser relevantes para o desenvolvimento e a solidificação do MR como campo de estudos no Brasil. Assim, há uma lacuna a ser preenchida, uma carência de trabalhos que versem a respeito do desenvolvimento do tema, não apenas por meio do desenvolvimento de novos modelos ou instrumentos de pesquisa, mas, principalmente, no que tange à discussão teórica.

Diante do exposto, pode se dizer que o presente estudo contribui, com a área de MR, por dois motivos: primeiro, pelo fato de incentivar a discussão teórica e, segundo, por privilegiar o entendimento das relações de troca que se dão entre empresas e consumidores finais. Esse entendimento é importante porque tem havido, nos últimos anos, certa polêmica sobre a existência de relacionamentos legítimos entre empresas e consumidores; há quem diga que esses relacionamentos, praticamente, nunca serão mais do que trocas transacionais, em função de uma série de especificidades do mercado consumidor; há também quem diga que eles podem efetivamente ser relacionamentos legítimos, pois tudo seria apenas uma questão de intensidade, tempo e, talvez, competência. Diante disso, procura-se lançar luz sobre estas questões, enriquecendo o debate.

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar e discutir as especificidades do *marketing de relacionamento no mercado consumidor* (MRC) bem como instigar a reflexão sobre as formas como o mesmo vem sendo tratado pelos profissionais e pesquisadores.

Este trabalho encontra-se estruturado em seis seções. A primeira é constituída por esta introdução. Na segunda, é feito um levantamento do estado atual da pesquisa sobre o MRC. Na terceira seção, apresenta-se o procedimento metodológico. Na quarta, discutem-se as especificidades do MRC. Na quinta apresentam-se as considerações finais e na última, as referências bibliográficas.

2 O estado atual da pesquisa sobre marketing de relacionamento no mercado consumidor

O tema *marketing de relacionamento* (MR) tem sido, desde os anos 80, foco de especial atenção, seja no âmbito acadêmico, seja nas práticas gerenciais. Entretanto, a perspectiva do MR se desenvolveu, inicialmente, nos contextos do mercado industrial (interorganizacional) e de serviços. Com relação ao mercado de consumo, muitos acadêmicos permaneceram céticos afirmando que a tentativa de desenvolver relacionamentos nesse contexto era inapropriada devido a diversas especificidades deste, entre elas: o tamanho do mercado; a natureza da competição; a anonimidade dos consumidores; as interações limitadas entre consumidores e organização; e as dificuldades associadas com o uso intrusivo da tecnologia. Assim, o MRC não ganhou o mesmo destaque que no contexto interorganizacional (O'Malley & Tynan, 2000).

De acordo com O'Malley & Tynan (2000), o ano de 1995 pode ser considerado o marco inicial para a aceitação do MRC. Sheth & Parvatiyar (1995b) justificaram o interesse acadêmico no MRC, argumentando que a mudança de paradigma das transações para os relacionamentos foi relacionada a um movimento para mais interações diretas, sejam no mercado interorganizacional seja no mercado consumidor. Sheth & Parvatiyar (1995a) propuseram que era possível aplicar o MR no mercado consumidor; que tanto consumidores como organizações necessita de relacionamentos e que a participação dos consumidores nos programas de lealdade era uma evidência disso. Estes autores criaram uma ligação legítima entre a literatura existente sobre comportamento do consumidor, a emergente literatura de MR e a literatura operacional associada ao marketing direto e de banco de dados. Com isso lançaram-se os fundamentos para o MRC.

A partir de 1995, houve uma explosão de trabalhos que tentavam identificar: (1) a motivação dos consumidores e organizações para se engajarem em relacionamentos no mercado consumidor; (2) as situações nas quais o relacionamento construído era praticável e (3) a natureza dos relacionamentos no mercado consumidor (Coviello et al., 1997; Gruen, 1995). Porém, apesar do MR já ter atraído a atenção de um número considerável de pesquisadores e praticantes de marketing em várias partes do mundo, seus fundamentos conceituais ainda não foram totalmente desenvolvidos e diversos autores (Bagozzi, 1995; Barnes, 1997, 2002; Fournier et al., 1998; Gruen, 1995; Iacobucci & Ostrom, 1996; Marion,

1999; O'Malley & Tynan, 2000) continuam cautelosos e têm questionado as bases conceituais e empíricas do MRC. Coletivamente, estes trabalhos são notáveis porque refletem e discutem um número significativo de tensões que permanecem ao estender o MR para o mercado consumidor.

Entretanto, apesar de o MR ser alvo de críticas, ele agora é considerado uma estratégia praticável, extensiva ao mercado de consumo de massa (Grönroos, 1996; Gummesson, 2005; Sheth & Parvatiyar, 1995a). Contudo, tal expansão não acontece sem controvérsias. Conforme destacam Slongo & Liberali (2004), a existência de relacionamentos legítimos com consumidores é um tema ainda polêmico em MR. Há autores (Hibbard & Iacobucci, 1998 citados por O'Malley & Tynan, 2000) que afirmam até mesmo que o MRC não existe, pois não existe nenhuma evidência empírica de tais relacionamentos.

Portanto, compreender os fundamentos de tais críticas implica identificar as especificidades do MRC, objetivo principal deste trabalho.

3 Procedimentos metodológicos

Considerando o objetivo proposto, o procedimento metodológico refere-se à **pesquisa teórica** fundamentada em uma extensa revisão bibliográfica resultante de uma dissertação de mestrado que procurou realizar uma investigação sobre o MRC. Dessa forma, foi feito um trabalho de identificação, compilação, análise e interpretação de diferentes obras. Foram analisadas as publicações recentes, nacionais e internacionais, que se referem ao tema, sejam livros, periódicos, anais de congressos, relatórios de pesquisa e dissertações. A partir de tal investigação, foi elaborado o presente ensaio de caráter analítico e descritivo.

4 As especificidades do marketing de relacionamento no mercado consumidor

4.1 As diferenças entre o marketing de relacionamento no contexto interorganizacional, de serviços e de consumo

Alguns autores têm enfatizado as diferenças entre o MR no contexto interorganizacional, de serviços e de consumo. Acentua-se que os relacionamentos entre organizações e clientes individuais apresentam natureza bastante distinta dos relacionamentos entre organizações (Iacobucci & Ostrom, 1996) e que os domínios do MR organizacional são conceitualmente e estruturalmente distintos do MRC. Para Gruen (1995), as principais diferenças entre relacionamentos organizacionais e com consumidores são: (1) no relacionamento organizacional se consideram a parceria, as alianças estratégicas e canais de distribuição; com o consumidor, o relacionamento é uma associação, um sócio, um membro; (2) no relacionamento organizacional há investimentos e no mercado consumidor não há e, por isso, é mais difícil alcançar compromisso e lealdade no mercado consumidor e (3) os relacionamentos no mercado organizacional são mais pessoais do que no mercado consumidor e, por isso, há menos oportunidade de formar relacionamentos neste último.

Na concepção de Iacobucci & Ostrom (1996), há vários tipos de relacionamentos. No contexto interorganizacional, são empresa-empresa (produtor-distribuidor); nos serviços, são indivíduo-indivíduo (provedores de serviços-cliente) e, no mercado consumidor, são indivíduo-empresa (consumidor-produtor). Os autores argumentam que, enquanto os relacionamentos entre organizações são tipicamente mais intensos e se desenvolvem em prazos mais longos, os relacionamentos entre consumidores e organizações se desenvolvem em prazos mais curtos e com menor intensidade. Assim, Iacobucci & Ostrom (1996) referem-se ao MRC como relacionamento transacional que tende a ser casual e distante.

Na concepção de Marion (1999), o processo de participação dos consumidores no MR não é ditado pelo indivíduo, mas pela empresa e, por isso, os consumidores individuais são passivos. Dessa forma, no contexto interorganizacional, em que, geralmente, há uma forte interdependência entre as partes, o relacionamento é visto como um processo de interação

estendido. Mas, no mercado consumidor, no qual o consumidor é visto como um agente passivo, o relacionamento é tido como um processo de interação *limitado*.

Corroborando com Marion (1999), O'Malley & Tynan (2002) concordam que os consumidores, na perspectiva do MRC, continuam sendo vistos como participantes passivos no processo, com uma suposição resultante de que o relacionamento pode ser gerenciado independentemente da participação aberta do consumidor. Se, no MRC, for concebido que o profissional de marketing gerencia e que o consumidor é gerenciado, é óbvio que o consumidor continua sendo visto como passivo em vez de um participante ativo no relacionamento. Por isso, as autoras discordam de Levitt (1990) com relação ao uso da metáfora *casamento* que o autor utiliza para demonstrar a relação de interdependência entre comprador e vendedor. Para as autoras, a metáfora casamento oferece somente uma visão parcial e prescritiva da troca. Devido à assimetria existente, a metáfora casamento é totalmente inapropriada dada sua ênfase na igualdade e na parceria. Assim, os valores normativos associados à metáfora casamento limitam a compreensão do MRC. Por isso, para as autoras, outras metáforas, como “*rapto, estupro, poligamia e prostituição*”, poderiam ser mais utilmente empregadas (O'Malley & Tynan, 2002, p. 808 tradução livre).

Marion (1999) destaca que, no mercado organizacional, a importância dos relacionamentos é mais evidente porque comprador e vendedor estão tipicamente envolvidos em compromissos de longo prazo, mas a presença de lealdade à marca e compras repetidas para produtos de consumo significam que há um relacionamento contínuo significativo entre a empresa (o vendedor) e o consumidor, mesmo no mercado de consumo.

Gummesson (2005), aliando os conceitos de rede e de MR, introduz o conceito de “marketing de relacionamento total”, enfatizando a tríade relacionamentos, redes e interação. Assim como Gummesson (2005), Pels (1999) sugere que a abordagem de interação e redes pode ser aplicada ao mercado de consumo.

4.2 A coexistência de trocas transacionais e relacionais no mercado consumidor

A segunda questão normalmente debatida é se transação e relacionamento podem coexistir no mercado consumidor. O MR normalmente é visto como oposto ao marketing de transação (Grönroos, 1994). Entretanto, para Marion (1999), o oposto de relacionamento não é transação. Primeiro, porque a novidade não é a emergência de relacionamentos; para ele, relacionamento, como fenômeno, é tão velho quanto a troca econômica. Segundo, porque há sempre transações dentro de um relacionamento de troca: transações são alguns episódios de um processo de interação limitado ou estendido. Para o autor, as transações são somente uma parte do processo mais amplo até onde procura-se entender não somente as escolhas do comprador mas todo o seu comportamento.

Coviello et al. (2002), ao contrário de Grönroos (1994), não vêem o marketing relacional e o transacional como paradigmas separados, mutuamente exclusivos ou como fins opostos de um contínuo. Eles sugerem que o marketing é caracterizado por processos múltiplos e complexos manifestados em diferentes aspectos das práticas de marketing. Estes autores identificaram, por meio da análise comparativa, que embora haja uma idéia de que as empresas de bens de consumo são mais transacionais e as empresas de serviços e de negócios (*business-to-business*) são mais relacionais, há muitas exceções. Os resultados demonstraram que as empresas podem optar por práticas de marketing transacionais, relacionais ou ambas.

Coviello et al. (1997) demonstraram que metade das empresas de bens de consumo analisada no seu trabalho pratica o marketing transacional e relacional, ou seja, um tipo híbrido de práticas de marketing. Assim, concluíram que as empresas procuram balancear as práticas transacionais e relacionais. Portanto, os autores sugerem que as práticas de marketing não têm mudado do transacional para o relacional em si. É como argumenta Gummesson (2005, p. 221): “às vezes, as transações de marketing e o relacionamento zero – o preço e a

conveniência extremos na escala de relacionamentos – são a melhor estratégia para a empresa e a melhor opção para o cliente”.

Pels (1999) compartilha desta opinião argumentando que, devido à complexidade do mercado contemporâneo, é difícil basear as trocas numa única abordagem: *“qualquer solução baseada em modelo de troca único-total corre o risco de miopia”* (p. 21 tradução livre). Para a autora, há a necessidade da aceitação de que ambas as abordagens podem coexistir.

Garbarino & Johnson (1999) também dão evidência de que ambos os relacionamentos de longo prazo e trocas transacionais podem coexistir em um contexto de serviços ao consumidor. Contudo, Cannon & Perreault (1999) observam que, apesar do desenvolvimento teórico e prático do MR e das mudanças de contexto, a noção de relacionamentos mais cooperativos e harmoniosos ainda não é uma prática universal, sendo comum observarem-se exemplos de empresas que ainda se apóiam em relações mais transacionais e competitivas.

Para O'Malley & Tynan (2000), a troca relacional refere-se a relacionamentos interativos entre as partes que são caracterizadas por laços econômicos, sociais, legais, técnicos, informacionais e processuais. Para as autoras, a definição da troca no mercado consumidor como transacional ou relacional, é inadequada porque ela falha em reconhecer ambas as posições possíveis no contínuo. Assim, *“a troca no mercado consumidor é provável ser caracterizada por ambos elementos transacionais e relacionais”* (p. 806 tradução livre).

É preciso considerar que nem todos os consumidores querem ou desejam se envolver em relacionamentos e os que querem podem se interessar em desenvolver relacionamentos com algumas empresas e não com outras (Barnes, 2002; Pels, 1999) e, ainda, que, aqueles que desejam podem desejar de forma diferente (Barnes, 2002). Assim, de acordo com Pels (1999), ambos, transação e trocas relacionais, podem coexistir em todos os mercados, independentemente de ocorrer no contexto de produtos ou serviços, e servindo cliente ou mercado.

Diante do exposto, observa-se que, na concepção de diversos autores, transação e relacionamentos podem coexistir no mercado consumidor. Assim, as situações de troca podem ser transação, relacionamento ou tipo híbrido. Por outro lado, Mello et al. (2004) não concordam com tal abordagem. Para eles, a sugestão de interagir de modo mais transacional ou mais relacional de acordo com o perfil de cada cliente, apesar de parecer atraente, não é adequada. Não é *“adequado que as empresas mantenham simultaneamente a orientação transacional e a relacional para os diferentes clientes, pois cada uma destas orientações requer um conjunto específico de habilidades”* (p. 54). Os autores destacam que se por um lado nem todos os funcionários habituados com uma perspectiva transacional serão capazes de cumprir as promessas de relacionamentos individualizados, compreensivos e emocionalmente positivos com os clientes que a perspectiva relacional exige, por outro, alguns clientes podem não entender a existência dessa estratégia mista e, mesmo que não valorizem o relacionamento, passem a exigir os benefícios oferecidos aos outros ou, o que é pior, podem se sentir “discriminados”.

4.3 A utilização de banco de dados como sinônimo de MRC

Por toda a década de 1980, o MR foi ignorado pelo mercado consumidor como um domínio considerado conceitual e contextualmente diferente. Porém, nos anos 1990, com o aumento do uso da tecnologia, o MR começou a ganhar espaço devido ao aumento massivo do uso do marketing direto e de banco de dados. O banco de dados poderia ser usado para: manter registros sobre cada consumidor, personalizar a interação com os consumidores, identificar os consumidores mais importantes, calcular seu valor e criar oportunidades para vender mais (O'Malley & Tynan, 2000).

Assim, a tecnologia permitiu que as relações entre empresa e clientes se alterassem profundamente possibilitando que a informação fluísse bilateralmente, tornando possível o

diálogo (Mckenna, 1993). Não se pode negar que a tecnologia facilitou o relacionamento entre empresas e consumidores, entretanto, conforme destaca Gummesson (2005, p. 59): a transição do contato *pessoa a pessoa* para o contato *pessoa a máquina* reduziu os relacionamentos pessoais em áreas nas quais estes eram imprescindíveis. A interação social se transformou em interação eletrônica, o que implica em uma mudança radical nos relacionamentos.

Com a facilidade de comunicação oferecida pela tecnologia, muitas empresas acreditaram ser possível conquistar a lealdade dos clientes utilizando apenas a interação pessoa-máquina. Contudo, *“a conquista há de ser de uma relação de reciprocidade, até porque um relacionamento unilateral é uma extorsão ou uma consideração não-correspondida, o que, num e noutro caso, está condenado”* (Gordon, 2000, p. 71).

O emprego do marketing direto e de banco de dados na operacionalização do MR pode, atualmente, arruinar o processo de desenvolvimento do relacionamento porque o que os profissionais de marketing chamam de intimidade, muitos consumidores vêem como intrusivo. O problema é que *“muitas empresas têm focado suas energias na construção de banco de dados, ao invés da construção de relacionamentos”* genuínos (O’Malley et al., 2000, p. 553 tradução livre) e têm, desse modo, ignorado a necessidade de participação voluntária e ativa do consumidor no processo interativo.

Coviello et al. (2002) identificaram que empresas que trabalham com o mercado consumidor são mais prováveis de praticar o marketing de banco de dados do que as que trabalham com mercado organizacional e de serviços. Assim, Marion (1999) pontua que há necessidade de novos instrumentos para compreender as interações e analisar os relacionamentos no mercado consumidor.

Peppers & Rogers (1994, p. 21) fazem a seguinte analogia: embora os termos ainda não houvessem sido inventados, o verdureiro que antecedeu o século XX era um homem de MR, que se preocupava e zelava pelos seus clientes como indivíduos. Ele mantinha, de certa forma, um banco de dados (na sua memória) que possibilitava o armazenamento de informações sobre seus clientes. O comércio do verdureiro era baseado no relacionamento com os clientes e no que ele sabia e se lembrava sobre cada um deles. Essa memória lhe permitia resolver os problemas deles individualmente, vender mais produtos a cada um deles e modificar o seu próprio serviço ou ofertas de produto para atender às necessidades constantemente evolutivas de cada cliente. Hoje, com a tecnologia, as empresas que praticam um marketing moderno têm a possibilidade de assumir o papel de pequenos proprietários, novamente fazendo negócios com indivíduos, um de cada vez.

Para O’Malley & Tynan (2000), foi por meio da literatura de marketing direto e de banco de dados, que o MRC ganhou ímpeto dentro de um mercado altamente competitivo e fragmentado. Entretanto, a utilização excessiva de banco de dados nas estratégias de MRC tem obscurecido a terminologia de MR. Assim, para as autoras, não se pode considerar MR como sinônimo de marketing direto ou de banco de dados e também não há evidências empíricas para sugerir que o marketing direto seja substituto para a interação pessoal.

4.4 A carência de pesquisas sobre MRC

Entre todas as críticas dirigidas ao MRC, uma das principais está relacionada à carência de pesquisas neste contexto. As pesquisas existentes sobre MR têm sua vertente voltada ao contexto relacional entre empresas e negligenciam os relacionamentos com consumidores (Gruen, 1995; Rocha & Luce, 2006).

Na década de 90, no contexto internacional, estudos sobre o MRC ainda eram poucos (Gruen, 1995; Sheth & Parvatiyar, 1995a). Alguns autores consideravam este fenômeno como completamente novo (Sheth & Parvatiyar, 1995a) e outros afirmavam que a voz do

consumidor estava ausente em muito do MR (Buttle, 1996, citado por Santos & Rossi, 2002). Mais de uma década depois, hoje esta tendência parece permanecer.

Embora a metáfora relacional domine o pensamento e a prática do marketing contemporâneo, surpreendentemente, pouco trabalho empírico tem sido conduzido sobre o fenômeno relacional no domínio de produtos de consumo (Fournier et al., 1998), o que acarreta em uma insustentabilidade do mesmo. Singh & Sirdeshmukh (2000) também ressaltam que faltam trabalhos teóricos e que poucos pesquisadores têm usado a perspectiva do consumidor para examinar as trocas relacionais. Assim, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico, o MRC precisa de mais trabalhos (Pels, 1999).

A literatura administrativa popular (Mckenna, 1993; Peppers & Rogers, 1994; Vavra, 1993), que trata o MR delineando a relevância do tema no novo milênio e comentando sobre seus efeitos na mudança das regras de competição, enfatiza a importância dos relacionamentos com consumidores, mas, como afirma Gruen (1995), os acadêmicos têm dedicado pouca atenção a estes relacionamentos.

Rocha & Luce (2006) concordam com Gruen (1995) ao afirmarem que os estudos das relações entre empresas e consumidores receberam pouca atenção das principais correntes teóricas do MR. Estes viriam a ser desenvolvidos particularmente no âmbito das pesquisas sobre satisfação do consumidor e qualidade de serviços e, mais recentemente, dentro da abordagem conhecida como *Customer Relationship Management* ou CRM.

No contexto brasileiro especificamente, de acordo com Brei & Rossi (2005), D'Angelo et al. (2006), Rocha & Luce (2006) e Santos & Rossi (2002), o relacionamento entre empresas e o consumidor é também ainda um tema pouco explorado. Entretanto, Almeida et al. (2006), fazendo um inventário da produção acadêmica brasileira sobre MR, identificaram uma supremacia de trabalhos focando o relacionamento com o consumidor final (*business-to-consumer*) o que, para as autoras, pode demonstrar uma linha de pesquisa no Brasil que difere dos estudos iniciais sobre o tema internacionalmente.

4.5 A incoerência entre a teoria e a prática do MRC

Talvez seja devido à carência de estudos que ainda exista tanta incoerência entre a teoria e a prática do MRC. Mesmo que seja evidente a mudança pela qual a disciplina de marketing passa, da troca como transação para a troca como relação, ainda há muito espaço para a discussão de quais são os fatores que auxiliam as empresas a manterem relacionamentos de longo prazo com os consumidores.

Embora Grönroos (1994) e Sheth & Parvatiyar (1995a), entre outros, sugeriram que o MR é menos manipulativo do que a abordagem do *mix* de marketing, O'Malley & Tynan (2000) afirmam que as abordagens para sua implementação são mais abertamente associadas com os objetivos do marketing direto do que com a filosofia de MR. Assim, acaba-se tendo um discurso de MR e uma prática de *mix* de marketing. Entretanto, para as autoras, “*o paradigma da gestão do mix de marketing é filosófica e operacionalmente incompatível com o marketing de relacionamento*” (p. 808 tradução livre).

Fournier et al. (1998) criticam a abordagem do MRC alegando que, nesse contexto, as empresas consideram a relação, primordialmente, sob o ponto de vista prático, conveniente apenas ao planejamento estratégico da mesma. Por isso, para os autores, o conceito de relacionamento tem sido tratado em uma via de mão única, ou seja, apenas do ponto de vista da empresa. Entretanto, como destacam Casotti & Suarez (2003), para uma empresa gerenciar relacionamentos, ela precisa, primeiro, compreender qual o significado que esta relação possui, da perspectiva do consumidor.

Fournier et al. (1998) ressaltam que as empresas não compreendem o que significa realmente criar um relacionamento. Para eles, “*o marketing de relacionamento é poderoso na teoria, mas problemático na prática*” (p. 44 tradução livre) e, para salvar o MR, os gerentes

precisam separar a retórica da realidade. Nesse mesmo sentido, Bagozzi (1995) também destaca que, operacional e teoricamente, o termo relacionamento é pobremente definido.

De acordo com Long et al. (1999), a grande questão é: onde o consumidor está representado dentro do discurso do MR? Na opinião dos autores, o consumidor é silenciado dentro deste discurso. Especificamente, o uso indiscriminado da metáfora relacional tem levado a uma retórica excessiva (Fournier et al., 1998) e os relacionamentos têm sido mais abordados do ponto de vista da empresa do que do consumidor (Barnes, 1997, 2002).

Fournier et al. (1998) alertam que, por parte das empresas, o relacionamento é mal conduzido e mal interpretado, o que gera irritação e descontentamento para os clientes. Para eles, na prática, para que se possa falar em um relacionamento genuíno, é conveniente considerar também a relação, do ponto de vista psicológico, de interesse do cliente, abstraído aspectos práticos e mensuráveis, como a lucratividade e a segmentação que, em geral, atendem mais aos interesses táticos das empresas. Nesse mesmo sentido, Grönroos (1994) alerta que se o MR for considerado apenas um programa, uma questão tática, o risco de fracasso é alto.

Antes de falar na existência de um relacionamento, as partes envolvidas devem perceber que estão se relacionando e suas interações devem possuir um *status* especial (Barnes, 2002; Czepiel, 1990). Assim, um relacionamento com um consumidor não se estabelece só porque os profissionais de marketing alegam que ele existe; é preciso que o consumidor tenha consciência da natureza dos vínculos que os une à empresa. Um relacionamento existe quando uma troca individual é realizada não de forma isolada, mas como uma continuação de trocas passadas prováveis de continuar no futuro (Czepiel, 1990).

O mercado, de modo geral, apresenta várias empresas que se intitulam praticantes de uma abordagem relacional. Programas de relacionamento e ações isoladas (por exemplo, programas de milhagem aérea, clubes de fidelização, clube de vantagens) são desenvolvidos com esse intuito. Entretanto, percebe-se essa estratégia visa apenas fornecer benefícios tangíveis aos consumidores. Isto demonstra o quão inconsistente e tênue é o “marketing de relacionamento” adotado pelas empresas (Barnes, 2002).

Barlow (1995) aponta os erros que as empresas cometem na implantação de uma estratégia de conquista da lealdade. Para o autor, é um erro tratar a estratégia como uma promoção com foco excessivo em benefícios tangíveis. Programas de lealdade, por exemplo, são de curto prazo, são abordagens táticas para retenção que falham em enfatizar elementos emocionais. Por isso, na concepção de O’Malley & Tynan (2000, p. 805 tradução livre), os “programas de lealdade são melhor considerados dentro da rubrica de promoção de vendas do que do MR devido a sua ênfase em recompensas tangíveis”.

Contudo, os fatores de maior contribuição para o estabelecimento de relações próximas e satisfatórias com os clientes são as variáveis afetivas, mais do que as situacionais ou comportamentais, conforme indicou Barnes (1997) ao estudar os relacionamentos entre clientes e fornecedores de serviços bancários.

O’Malley & Tynan (2000) enfatizam que os consumidores não valorizam somente recompensas tangíveis. As “recompensas” intangíveis incluem benefícios sociais para os participantes. Contudo, embora recompensas intangíveis e emocionais sejam identificadas como centrais no MR, elas têm recebido pouca atenção na literatura. Termos, como lealdade e retenção, obscurecem a compreensão do MRC. Termos alternativos já evidentes na literatura incluindo *status especial* (Czepiel, 1990) e *emoção* (Bagozzi, 1995; Barnes, 2002), poderiam ser empregados porque “manifestações tangíveis de lealdade não são indicadoras da existência de relacionamentos exceto acompanhadas de emoção ou algumas outras dimensões afetivas” (O’Malley & Tynan, 2000, p. 805 tradução livre).

Concentrar-se nas conseqüências do relacionamento pode não ser suficiente para compreendê-lo por inteiro o que, para as empresas, pode trazer prejuízos, pois, levar a cabo

um programa de relacionamento com os clientes sem uma compreensão apropriada dos principais aspectos envolvidos em um relacionamento, é correr o risco de passar o “carro na frente dos bois” (Souza Neto et al., 2004). Desse modo, sabendo-se que diferentes formas de relacionamento podem ser estabelecidas no mesmo ou em diferentes contextos (Barnes, 1997, 2002), antes de observar o que um relacionamento pode fazer pela empresa e pelo consumidor, parece ser mais importante compreender como um relacionamento de consumo se configura em cada situação, ou seja, quais as suas peculiaridades, possíveis similaridades e diferenças (Souza Neto, 2005). Esse é um dos grandes desafios para os pesquisadores do MRC.

Contudo, fica difícil alcançar essa compreensão porque, como destaca Barnes (1997; 2002), existe pouca consistência em como o MR vem sendo definido e muito menos em como vem sendo praticado no dia-a-dia das organizações. Portanto, para que haja coerência entre teoria e prática é necessário saber qual a concepção de relacionamento que está sendo adotada. No entanto, na perspectiva do MR, tratar do que é relacionamento implica também tratar do que não é relacionamento. Nesse sentido, destaca-se:

“O MR é conceitualmente distinto do marketing de transação, do marketing direto, do marketing de banco de dados, do marketing de lealdade e do marketing de retenção com base no argumento de que estes são táticos, enquanto o MR foca nas interações de longo prazo lidando com laços emocionais e sociais” (O’Malley & Tynan, 2000, p. 802 tradução livre).

Já existem estudos no Brasil, como o de D’Angelo et al. (2006) que evidenciam as dificuldades do MRC. Estes autores identificaram um descompasso significativo entre o que prescreve a literatura dominante em MR e as práticas das empresas estudadas. Os resultados indicaram que as empresas enfrentam dificuldades em todas as instâncias do MR. Apesar de demonstrarem consciência de sua importância, não foram capazes ainda de inseri-lo na cultura e na estratégia organizacionais, depositando maior atenção às ferramentas operacionais.

A conclusão a que chegam alguns autores (Barnes, 1997; O’Malley & Tynan, 2000) é a de que, apesar de mais de 10 anos de interesse de acadêmicos e profissionais pela área de MR, a compreensão da natureza dos relacionamentos entre empresas e consumidores tem avançado pouco.

4.6 O relacionamento entre comprador e vendedor no mercado consumidor

Na mesma linha de pensamento de Souza Neto (2005), citado anteriormente, Barnes (1997, 2002) considera que o desafio para o marketing é identificar as circunstâncias que conduzem ao estabelecimento de relações positivas nas quais o consumidor ingressa voluntariamente e nele permanece, porque percebe benefícios evidentes. Nessa perspectiva, o relacionamento entre comprador e vendedor merece considerável atenção porque, recentemente, os funcionários da linha de frente das empresas vêm sendo apontados como responsáveis por desenvolver e manter relacionamentos com consumidores, ampliando seu escopo de atuação e acarretando em uma mudança no papel dos vendedores.

O relacionamento entre vendedores e consumidores é um tema central no MR. Entretanto, como afirmam Dwyer et al. (2006, p. 121): *“a pesquisa de marketing negligenciou, em grande medida, os elementos relacionais da troca comprador-vendedor”*. Para Berry & Parasuraman (1995), a ligação pessoal estabelecida com os clientes por meio dos funcionários que atuam na linha de frente pode realmente encorajar o cliente a permanecer num relacionamento. Até mesmo McKenna (1993), que defende o uso da tecnologia da informação nas estratégias de relacionamentos, admite que *“uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente”* (p. 105 grifo nosso).

Quando se deseja, realmente, alimentar o relacionamento, criar elos sociais com os clientes, o vendedor é um personagem que assume um papel fundamental. O vendedor, muitas vezes, acaba assumindo o papel de “gerente de relacionamento”, pois a qualidade do

relacionamento que a empresa consegue desenvolver com os clientes pode estar diretamente relacionada à atuação do vendedor, uma vez que este é o representante da empresa que normalmente mais mantém contato direto e freqüente com os clientes, ou seja, são os “*Empregados de Fronteira*” (Sirdeshmukh et al., 2002, p. 15). Nessa perspectiva, um conceito importante é o de encontros de marketing.

Para Vavra (1993, p. 110), no processo de troca, há encontros que o autor denomina de “encontros de marketing”. As interações do vendedor com o cliente são consideradas “encontros de marketing”. “*São momentos da verdade quando devemos provar aos nossos clientes que a nossa empresa é sua melhor alternativa*” (Vavra, 1993, p. 108).

Os encontros de marketing passam a ser uma das mais importantes etapas dentro do MRC. Com a concorrência estabelecida no mercado, esses encontros são os momentos de cativar o cliente, de seduzi-lo para o “casamento” e oferecer amplas oportunidades para o estabelecimento de uma relação duradoura. Por isso, “*assegurar sucesso nesses encontros pode ser considerado a principal responsabilidade de marketing*” (Vavra, 1993, p. 110).

O encontro de marketing é o contexto de toda e qualquer interação ou relacionamento. Os funcionários de linha de frente podem ser concebidos como os “representantes” da empresa nas interações do relacionamento empresa-cliente, ou seja, as empresas desenvolvem relacionamento com os clientes, mas quem personifica a imagem desta nas interações são seus funcionários.

A interação funcionário-consumidor adquire maior relevância ao postular-se que a criação de laços sociais e emocionais entre empresa e cliente faça parte dos objetivos do MR (Barnes, 2002; O’Malley & Tynan, 2000); vínculos de natureza afetiva, obviamente, não se estabelecem sem o contato direto entre profissional e consumidor (D’Angelo, 2004). Uma evidência empírica nesse sentido é fornecida por Souza Neto (2005).

Souza Neto (2005), avaliando o relacionamento entre consumidor e empresa em diversos contextos, identificou que, de modo geral, as relações com grandes empresas (segmento bancário, empresas de cartão de crédito, de telefonia móvel e de transportes aéreos) tiveram as “piores” avaliações feitas pelos consumidores. Para este autor, nas grandes empresas, a presença direta, e cada vez mais relevante, da tecnologia, pode ofuscar a importância ou, até mesmo, a necessidade da interação do consumidor com os funcionários da empresa. As “melhores” avaliações foram verificadas nos relacionamentos estabelecidos nas empresas que atuam no segmento de academia de ginástica, escola de idiomas, salão de beleza e locação de filmes, marcados pelo contato direto entre consumidor e algum funcionário da empresa. Essas relações tendem a ser percebidas como estimulantes, levadas a cabo por interações formais, emocionais, amigáveis e harmoniosas, permeadas por respeito e que fazem com que os interagentes se sintam próximos uns dos outros.

A amizade decorrente do contato entre empresas e seus clientes é defendida, inclusive, como uma modalidade de MR, dada sua importância (Price & Arnould, 1999). Não raro, as relações entre funcionário e consumidor ganham contornos sociais e afetivos, gerando benefícios de natureza psicológica e social no seu desenrolar (D’Angelo, 2004).

Sentimentos de afeto e apreço social estão ligados à confiança e contribuem para seu fortalecimento (Doney & Cannon, 1997). Contudo, os aspectos emocionais da relação entre vendedores e consumidores não podem constituir motivo principal para a efetuação de transações quando os interesses da organização não estão adequadamente atendidos, pois o profissional tem o compromisso de fazer o melhor negócio para a sua empresa (D’Angelo, 2004).

5 Considerações finais

O que se percebe, a partir das questões discutidas com relação ao MRC, é que embora alguns autores tenham diversamente contrastado MR com marketing direto, banco de dados,

lealdade, retenção e transação, tais discussões, geralmente, falham em clarificar assuntos substantivos. Na maioria das vezes, o MR é considerado apenas do ponto de vista estratégico da empresa. Assim, os aspectos sociais e emocionais dos relacionamentos não têm sido considerados. Contudo, no contexto de consumo, estes aspectos podem ser importantes para o estabelecimento de relacionamentos devido à interação direta que, em muitos casos, ocorre.

Diante das críticas endereçadas ao MRC, tem-se a idéia de que ele é mais retórica do que realidade. A abordagem foi estendida para o mercado consumidor, mas ainda existem poucos trabalhos empíricos e conceituais que comprovem a existência de tais relacionamentos. Embora os profissionais tenham se apropriado do termo relacionamento, ele permanece obscuro quanto ao fato de se a abordagem tornou-se ou não uma filosofia internalizada. Contudo, lançar luz sobre essa dúvida é o grande desafio para os pesquisadores.

O MR vem buscando, na última década, estabelecer uma base teórica consistente, objetivando a sua consolidação como disciplina. Entretanto, ainda há muito a ser feito. É premente a necessidade de promover a evolução teórica do campo de MR para que haja uma definição mais clara dos limites e escopo dessa área. A realidade das interações é diferente em cada contexto: organizacional, serviços e mercado consumidor. Por isso, é importante a avaliação crítica da teoria construída a partir de cada contexto. Nesse sentido, a realização de novos trabalhos, tanto teóricos quanto empíricos são fundamentais para o desenvolvimento de uma literatura específica que atenda às necessidades dos pesquisadores do MR no contexto de consumo.

Portanto, acredita-se na importância de se buscar novas perspectivas com a contribuição de outras áreas de estudo, para auxiliar a área de marketing a compor um corpo teórico mais consistente sobre as relações de troca no mercado consumidor. Apesar das diferenças de estilo e de pressupostos teóricos, é nítida a convergência entre a sociologia, a antropologia e o marketing, no sentido de preconizar o estudo dos mercados como estruturas sociais e não simplesmente como mecanismo abstrato e neutro de encontro entre compradores e vendedores. Esta convergência abre promissor caminho para a colaboração entre as diferentes disciplinas das ciências sociais.

6 Referências bibliográficas

- ALMEIDA, S. O.; LOPES, T. C.; PEREIRA, R. de C. de F. A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2006.
- BAGOZZI, R. P. Reflections on relationship marketing in consumer markets, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousands Oaks, v. 23, n. 4, p. 272-277, 1995.
- BARLOW, R. G. Five mistakes of frequency marketing. **Direct Marketing**, New York, v. 57, n. 11, p. 16-17, Mar. 1995.
- BARNES, J. G. Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. **Psychology & Marketing**, New York, v. 14, n. 8, p. 765-790, Dez. 1997.
- BARNES, J. G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 400 p.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: Competindo através da qualidade.** São Paulo: Editora Maltese, 1995. 238 p.
- BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviços: Um Estudo com Usuários de *Internet Banking* no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005. p. 145-168.
- CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets, **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 439-460, Nov. 1999.
- CASOTTI, L.; SUAREZ, M. (Org.). **Relações com os consumidores: experiências brasileiras.** Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 272 p.
- COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; DANAHER, P. J.; JOHNSTON, W. J. How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 3, p. 33-46, July 2002.

- COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, Helensburg, v. 13, n. 6, p. 501-522, 1997.
- CZEPIEL, J. A. Service encounters and service relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, New York, v. 20, n. 1, p. 13-21, Jan. 1990.
- D'ANGELO, A. C. Cliente de quem? Quando o relacionamento consumidor-funcionário sobrepõe o relacionamento consumidor-empresa. In: SLOGO, Luiz Antônio; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 94-110.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 73-93, Jan./Mar. 2006.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 61, n. 2, p. 35-51, Apr. 1997.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 110-130, jul./set. 2006.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 1, p. 42-51, Jan./Feb. 1998.
- GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationship. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 2, p. 70-87, Apr. 1999.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 349 p.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, York, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.
- GRUEN, T. W. The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets. **International Business Review**, Thousands Oaks, v. 4, N. 4, 1995, p. 447-469.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p.
- IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. Commercial and interpersonal relationships: Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual to firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 13, n. 1, p. 53-72, 1996.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 261 p.
- LONG, G.; HOGG, M. K.; BETTANY, S.; ECCLES, P. Transforming Relationship Marketing via Subversive Readings. **Critical Marketing Stream**. 1st Conference Critical Management Studies, Manchester, England, 14-16 July 1999. p. 1-25.
- MARION, G. What is really at stake in relationship marketing? **Critical Marketing Stream**. 1st Conference Critical Management Studies, Manchester, England, 14-16 July 1999. p. 1-9.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 254 p.
- MELLO, S. C. B. de; SOUZA LEÃO, A. L. M. de; SOUZA NETO, A. F. de. O "papel" dos encontros de serviço na formação e na manutenção de relacionamentos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, Jan/abr 2004. p. 50-64.
- O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n. 7, p. 797-815, 2000.
- PELS, J. Exchange relationships in consumer markets? **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 33, n. 1/2, p. 19-37, 1999.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 394 p.
- PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J. Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 4, p. 38-56, Oct. 1999.
- ROCHA, A. da; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set. 2006.
- SANTOS, C. P. dos; ROSSI, C. A. V. Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador/BA: ANPAD, 2002.
- SHETH, J. N.; PARVATYIAR, A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousand Oaks, v. 23, n. 4, p. 255-271, Fall 1995a.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, New York, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995b.



- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousands Oaks, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 1, p. 15-37, Jan. 2002.
- SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. 162 p.
- SOUZA NETO, A. F. de; MELLO, S. C. B.; CORDEIRO, A. T.; FONSECA, F. R. B. Voltando o carro para trás dos bois: busca pela compreensão de nuances do “relacionamento” no contexto de consumo como forma de subsidiar a prática consciente do “marketing de relacionamento” por empresas de serviço. ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 1., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre/RS: ANPAD, 2004.
- SOUZA NETO, A. F. de. Até que a Concorrência os Separe... Características dos Relacionamentos Estabelecidos em Diferentes Contextos de Serviços sob a Ótica do Consumidor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília/DF: ANPAD, 2005.
- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.