

**Área temática: *Marketing***

**Título do trabalho: *Marketing de Relacionamento em diferentes níveis de Gestão de PMEs no Setor de Serviços de Alimentação Fora do Lar: estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo na cidade de São Paulo.***

**AUTORES**

**JOSÉ EDSON MOYSÉS FILHO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
zezemoyses@laffriolee.com.br

**RENATO FERREIRA PIMENTA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
pimentamkt@gmail.com

**NADIA KASSOUF PIZZINATTO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
nkp@merconet.com.br

**LEONARDO AURELIANO DA SILVA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
mkt\_academico@yahoo.com.br

**Resumo:** As práticas gerenciais desenvolvidas em diversos níveis hierárquicos: gestão de mercado (GM), gestão estratégica (GE) e a gestão operacional (GO) podem materializar atividades para a conquista e manutenção de clientes fundamentadas nos princípios do Marketing de Relacionamento (MR). Principalmente para pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de serviços; conhecer os clientes, tanto para conquistá-los quanto para fidelizá-los é essencial para o sucesso, em particular no setor de alimentação fora do lar. Tais práticas visam superar o marketing transacional, com intuito de gerar valor para todos e chegar à prática do MR. Este trabalho relata resultados de pesquisa desenvolvida via Estudo Exploratório, por múltiplos casos, realizado em nove restaurantes por quilo em atividade há mais de dez anos na cidade de São Paulo. As práticas gerenciais desenvolvidas pelos gestores, enquadradas como representativas do MR, foram levantadas via pesquisa qualitativa. Os resultados do estudo evidenciam que o MR fundamenta-se em atividades que compõem os três vetores de gestão citados: mercado (GM), estratégia (GE) e operacional (GO), usadas para construir a fidelização dos clientes, pelo desenvolvimento das fronteiras de “confiança” e “satisfação” dos consumidores.

**Abstract :** The practical actions developed at different hierarchical levels: market management, strategic management and the operational management can materialize as to the conquest and maintenance of customers which are based on the Relationship Marketing (RM), and to know the customers become essential for the success of the organizations, mainly in treating the small and medium enterprises in the service sector. Such practical aim to exceed the stage of the transaction with intention to generate value for all and get to the practice of RM. This research provides an exploratory study, for multiple cases, carried through in nine by the kilo restaurants in activity for more than ten years in Sao Paulo city, by means of qualitative research. As result, it can be suggested that the RM is based on activities that compose three vectors of management that have

been mentioned: market management, strategic management, and the operational management. They are used to develop activities to construct to the eternity of the relationships between companies and customers, and the development of the borders of “trust” and “consumers satisfaction”.

**Palavras-chave :** *Marketing de Relacionamento, Pequenas e Médias Empresas (PMEs), Setor de Alimentação fora do Lar.*

## Marketing de Relacionamento em PMEs no Setor de Serviços: estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo na cidade de São Paulo.

### 1. INTRODUÇÃO

O crescimento de muitos países pode ser justificado pela robusta atuação de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). No Brasil, as PMEs são cerca de 86% das empresas do País, o que lhes atribui uma ampla participação na geração de renda e na contribuição do crescimento do Produto Interno Bruto (IBGE, 2004). De acordo com dados do SEBRAE (2009) a projeção para 2015 é de que as PMEs sejam da ordem de 8,8 milhões, o que conferirá ao Brasil liderança deste quesito, quando comparado a padrões internacionais. A região Sudeste do País concentra pouco mais de 50% das PMEs, sendo que destas, mais de 58% estão no Estado de São Paulo.

No entanto, pesquisas apontam que cerca de 27% das PMEs abertas não ultrapassam um ano de vida, sendo que esta proporção aumenta para mais 64% quando verificado o período de seis anos de vida. Estudos indicam que a dificuldade de conquistar e manter clientes parece ser um dos motivos do falecimento precoce das PMEs (FERREIRA, SANTOS, 2008). Nesta direção Pousa, Farah, *et al.* (2008) apresentam que enquanto a perda de clientes em grandes corporações pode apenas significar uma queda de receita, em PMEs pode ser o motivo de falência. Torna-se cogente então a atenção especial para com a perda de clientes, além do desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, principalmente em se tratando de PMEs (BOGMANN, 2000).

A conquista e fidelização de clientes, evitando a perda são pautadas pelo Marketing de Relacionamento, aqui identificado pela sigla MR. A literatura acadêmica refere-se a ele como propulsor de geração de valor para o cliente e foco no estabelecimento de relações duradouras e lucrativas. Empresas que adotam estratégias de MR parecem conquistar certa vantagem diante de seus concorrentes, pois podem levar a uma maior maturidade dos relacionamentos com clientes. (YAMASHITA e GOUVÊA, 2007). O MR não só pode oferecer um crescimento na retenção de clientes como também tende a melhorar a relação com outros *stakeholders* envolvidos nas transações. Tal abordagem tende a proporcionar elementos que desenvolvem certa vantagem para a organização (GUMMERSSON, 1999; WINER, 1999; REICHHELD e SASSER, 1994).

Para Maccari, Pizzinatto *et al.* (2009) as práticas ligadas à conquista e manutenção de clientes estão atreladas à utilização do MR e conhecer os clientes torna-se condição essencial para o sucesso da empresa. O MR permeia a criação de ações relacionais que não se limitam ao momento em que a transação é efetuada, pois visam ultrapassar esta etapa com intuito de criar benefícios mútuos para todas as partes envolvidas. (GUMMESSON, 2002; 2005).

Mota e Freitas (2008) afirmam que os benefícios relacionais resultam em maior satisfação, comprometimento e fidelidade dos clientes. Vários são os estudos também que apontam recomendações com o aprimoramento na relação dos clientes e na sua conquista e manutenção (BUTLER, 1998; HARRISON-WALKER, 2001; REICHHELD, 2003; MCCONELL; HUBA, 2006). Para Santos e Fernandes (2008) as ações efetivadas pelo MR buscam reduzir o êxodo dos clientes, evitando que estes procurem outras empresas, estimulando a fidelidade e as transações com a organização. As empresas devem ficar atentas às necessidades, problemas, frustrações e desejos dos clientes, escutando-os e compreendendo-os (McKENNA, 1997).

Neste contexto, este estudo pretendeu identificar quais atividades decorrentes do enfoque do MR, ligadas à conquista e manutenção de clientes são adotadas por PMEs do setor de serviços, em especial em restaurantes por quilo, visando à conquista e fidelização de clientes. Foi realizado primeiramente um Estudo Exploratório na literatura acadêmica sobre o MR e a gestão de restaurantes, seguido de estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo na cidade de São

Paulo que possuíam mais de dez anos de vida, mas com perfil de PMEs, visando levantar as atividades decorrentes da adoção do enfoque do MR desenvolvidas por seus gestores. O levantamento destas informações poderá servir de orientação para que se consiga diminuir o percentual de morte de PMEs do setor de serviços, a partir da socialização do conhecimento gerado pela adoção dessa abordagem do marketing.

## 2. ABORDAGEM TEÓRICA

### 2.1 Valor e Marketing de Relacionamento

A longevidade de uma empresa parece estar atrelada à sua capacidade de adotar um sistema complexo de ações estratégicas que aumentem seu valor competitivo (PORTER, 1996, HITT *et al.*, 2005). Estratégias mercadológicas podem ser orientadas para os clientes como solução e geração de valor na medida em que clientes vêm bens ou serviços de maneira holística, incluindo tudo aquilo que seja a melhor maneira para satisfazê-lo (GRÖNROOS, 1998, 2004).

A análise das questões que envolvem o relacionamento de empresas e seus clientes não é nova. Porém, tanto o estudo quanto a prática da gestão destas ações experimentaram um crescimento impetuoso nas duas últimas décadas (SRINIVASAN e MOORMAN, 2005). Muitas empresas a fim de gerar vantagem competitiva têm procurado desenvolver estratégias que estão focadas em atrair novos clientes e manter seus clientes atuais.

A vantagem competitiva pode ser desenvolvida a partir da geração de valor para o cliente (WOODRUFF, 1997). Assim descrito, valor não pode estar relacionado ao contexto transacional, mas à criação e entrega de valor por meio de relacionamentos que se constroem cotidianamente, que ultrapassam as relações transacionais. Os atributos de valor devem estar relacionados a uma experiência, e não apenas à aquisição de um bem ou consumo de um serviço (HOLBROOK, 1994).

O MR ao abordar questões destinadas à retenção de clientes demanda uma agenda de informações a respeito do cliente, principalmente, ao que agrega valor a um produto ou serviço, na ótica do comprador. Para Flint *et al.* (1997) tais informações referem-se ao que os clientes valorizam, à satisfação com as habilidades dos fornecedores para oferecer esse valor, e às mudanças das percepções do valor. Deste modo pode-se considerar que o gerenciamento do “capital do cliente”, como denominado por Ulaga (2001), ou seja atrair, desenvolver e reter clientes, pode ser analisado pela perspectiva de valor para o cliente.

No entanto, apesar da proposição da relação direta entre ações de relacionamento com clientes e a longevidade das empresas, o resultados de várias pesquisas, como por exemplo os estudos de Day e Van den Bulte (2002); Macnally, (2007); Souza Neto e Mello, (2009), tem indicado que há também evidências de que tais iniciativas não atendem às expectativas e nem entregam devidamente valor a todos os clientes de forma semelhante e homogênea.

Por outro lado, estudos como de Wilson, Daniel e McDonald (2002) apontam que relacionamentos com os clientes podem ser eficientes e gerar valor para o cliente e conseqüentemente, valor para a empresa. Porter e Naveen (2008), ao investigar os esforços de empresas em cultivar confiança e adquirir valor por meio das comunidades virtuais com seus clientes apresentam resultados positivos, assim também como sugere Shelton (2009) que existem várias soluções de relacionamento que podem gerar valor para o cliente, apoiadas pela inovação no campo de produtos e de serviços e a integração entre estes.

Desta maneira, valor em estratégia de MR é um conceito *multifacetado* (Payne e Holt, p. 161, 2001), e pode estar condicionado pelo conjunto de percepções que o cliente tem da satisfação, da qualidade e do serviço ou produto.

As questões de valor podem se dar então, sob três perspectivas; geração e entrega de valor superior ao cliente, valor do cliente para a organização e valor percebido do cliente; a partir de relações de confiança (Ganesan, 1994) e satisfação do cliente (Prasad e Aryasri, 2008).

Assim, o valor deve ser entendido por meio de um relacionamento de longo prazo, não sendo possível visualizá-lo como parte de uma transação individual, mas sujeito ao gerenciamento do relacionamento da empresa com o cliente. A abordagem por meio do MR parece poder cumprir este papel, onde os fluxos de trocas enfocam a manutenção, construindo relações para o longo prazo.

## 2.2 A Integração do Marketing de Relacionamento

No desenvolvimento e implantação de estratégias do MR, caberá à empresa estabelecer um amplo conhecimento dos diferentes modos de se relacionar com seus clientes e desenvolver sua capacidade de utilizá-los de maneira integrada.

Portanto, segundo Möller e Halinen (2000) as diferentes características e contextos em que atuam as empresas requerem diferentes tipos de MR. Estas variáveis nas condições dos negócios também colocam desafios diferentes para o gerenciamento e criam uma necessidade de desenvolver e utilizar vários tipos de ferramentas analíticas para gerenciar relacionamentos.

Uma empresa raramente desenvolve somente um tipo de relacionamento com seus clientes, o que sugere que ela não segue suas idéias baseadas apenas em sua intuição ou experiência, mas também na sua rede de contato de mercado. A maioria das empresas tem vários modos de conduta mestra de comercialização, que variam tanto os aspectos tradicionais da gestão de marketing, quanto às condutas baseadas em rede de marketing de relacionamento (MÖLLER e HALINEN, 2000).

Segundo D'Ângelo *et al* (2006), a combinação de vários elementos tangíveis e intangíveis atrelados a determinados princípios fundamentais garantem o resultado positivo para o MR. Tais princípios podem estar classificados em três categorias fundamentais; a cultura, a estratégia e a operação. Para os autores, a cultura se relaciona ao modelo mental e crenças comprometidos à criação contínua de valor na relação empresa-cliente. A estratégia pode estar atrelada à construção daquilo que é valor para o cliente. E a operação está relacionada às aptidões e sustentação do desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Assim, a aquisição de conhecimentos sobre os clientes pode auxiliar na integração e alinhamento dos processos-chave de gestão. Tal atuação pode por sua vez influenciar a orientação da organização em superar as fronteiras do MR.

O papel interveniente das estratégias de MR parece ser mais complexo do que apresentam as sugestões da literatura, no entanto sua perspectiva multidimensional sugere a existência de uma forte interação entre a qualidade do relacionamento e o desempenho positivo dos objetivos das diferentes facetas de um relacionamento, sugerem Palatier *et al* (2005).

Neste sentido, a capacidade de uma empresa em criar e manter relacionamentos com os seus clientes (MR) de acordo com Day (2000) é suportada também por uma base de recursos composta por três elementos:

a) *a orientação de mercado da empresa baseada em seus valores e normas*. A orientação do relacionamento permeia todas as partes da organização, e conseqüentemente, influencia todas as interações com o cliente - antes, durante e depois da venda.

b) *o conhecimento e habilidade*, que em grande parte são tácitos e dispersos, o que implica em muitas facetas para a formação de uma base de dados de conhecimentos dos clientes. A aprendizagem sobre os clientes é necessária para que fortaleça os relacionamentos sólidos, os quais exigem continuidade, tanto dentro como fora da empresa;

c) a *integração e alinhamentos dos processos internos* que estão nos limites entre a gestão da empresa e sua capacidade de mercado.

Assim exposto, os três elementos acima identificados por Day (2000) podem ser relacionados a diferentes perfis de gestão, resgatados na bibliografia, na mesma sequência:

- a) a **gestão de mercado (GM)** está relacionada aos processos de posicionamento no mercado, melhor adequação das necessidades dos clientes e rentabilidade a partir das ofertas (GERSHON, 2003).
- b) a **gestão estratégica (GE)** está relacionada ao conjunto de decisões e ações administrativas de uma organização, a partir de seus recursos disponíveis, para criar vantagem competitiva de longo prazo em relação a seus concorrentes (POWELL 2001; WHEELLEN e HUNGER, 2008).
- c) a **gestão operacional (GO)** está relacionada às decisões operacionais e gerenciamento; com foco no planejamento, operação e controle dos sistemas produtivos (COPELAND e GLOBERSON, 1986);

Foi com base nesses perfis de gestão, que suportam a capacidade das empresas de implantar o MR com foco no cliente, que foi desenvolvida a pesquisa junto aos gestores de PMEs de empreendimentos de alimentação por quilo, setor sobre o qual se discorre a seguir.

### 2.3 Restaurantes por quilo – Pequenas Empresas no Mercado *Food Service*

As PMEs têm um papel fundamental no contexto econômico brasileiro, possuindo substancial importância econômica e inegável capacidade de gerar contrapartidas sociais. No entanto, a despeito de uma possível ambigüidade quanto ao seu papel, a importância de investigar os diversos tipos de pequenas empresas transcurso exatamente em sua heterogeneidade, e na amplitude e pluridade das análises e interesses teóricos implicados (MOYSES FILHO e PEREIRA, 2008).

O crescente segmento *food service* - comida preparada ou consumida fora do lar – o qual concentra em grande parte muitas PMEs, possui pontual importância na economia brasileira, com cerca de 1,3 milhões de pontos de venda, espalhados por mais de 6 mil municípios em todo o território nacional. Estima-se que sejam produzidas cerca de 100 milhões de refeições diárias, volume que, anualmente, se somada toda a cadeia que ele movimenta, superou em 2008 os R\$ 145 bilhões em faturamento, que representou 9,3% do Produto Interno Bruto - PIB nacional (ABIA, 2009).

De acordo com Moretti *et al* (2010) o segmento *food service* possui um comportamento de alta concorrência com preços extremamente competitivos e lançamento contínuo de novidades. Em meio ao contexto deste mercado os restaurantes por quilo buscam espaço, desenvolvendo estratégias de sobrevivência, diante de vários tipos de concorrências, inclusive do mercado informal.

Inspirado nas cantinas italianas que vendiam massa por peso, os restaurantes por quilo surgiram em meados da década de 1980 na cidade de São Paulo, e logo se difundiram por todo o país, fazendo parte da cultura da alimentação fora do lar brasileira, principalmente no período do almoço, tendo como clientes os mais diversos perfis de consumidores. Um dos pontos positivos para o crescimento rápido deste tipo de negócio foi ter permitido ao consumidor uma redução no tempo de espera de atendimento, bem como poder escolher entre uma grande variedade de pratos, de saladas, carnes e massas, pagando apenas o consumo do peso (DONATO, 2009).

Segundo Maricato (2005), no entanto, o ambiente neste segmento em particular é extremamente competitivo, e em constante mudança em direção a elevado padrão. As opções oferecidas aos clientes são cada vez em maior número e melhores.

Tais transformações exigem estratégias de MR com o cliente que envolvam qualidade, valor, satisfação e intenções comportamentais do consumidor e podem estar relacionadas a várias características para com aqueles que saem do trabalho na busca de alimentação fora do lar, como preço, rapidez no atendimento, diversidade nas formas de pagamento aceitas, qualidade da cozinha, tipo de culinária, serviços especiais como manobrista, bar para espera, estacionamento entre outros. “O estresse originado em longas horas de trabalho, as solicitações constantes e a desnutrição emocional gerada pela tecnologia formatam os novos desejos do consumidor” (PETERS FILHO, 2003, p.295).

O mercado de restaurantes por quilo apresenta poucos fatores limitadores à entrada no mercado e o grande desafio sugere estar no conhecimento e aprimoramento contínuo das expectativas dos clientes, o que agregaria valor à oferta desse setor de prestação de serviços.

### 3. MÉTODO

O problema da pesquisa, centrado na identificação de quais estratégias de MR são utilizadas por PMEs de prestação de serviços alimentícios, foi investigado por meio de um Estudo Exploratório, onde a abordagem qualitativa favorece resultados que possuam a validade que o rigor científico exige.

O Estudo Exploratório, segundo Vergara (2006, p.47), atende também a intenção inicial de se obter maior conhecimento do tema específico, pois apesar de existir uma farta literatura sobre MR, raros são os estudos com esta abordagem em PMEs no setor de serviço de alimentação. O Estudo Exploratório pode ser implementado buscando-se informações em diversas fontes: dados secundários (tudo que já foi produzido por outrem, como a revisão bibliográfica aqui apresentada), pesquisa por observação, pessoas informadas, pessoas com experiência e estudo de caso. Quando analisados diversos casos, como neste estudo, denomina-se Estudo de Múltiplos Casos (YIN, 2005).

Assim, esta pesquisa trata-se de um estudo de múltiplos casos com nove unidades de negócios do setor de restaurantes por quilo (**Quadro 1**), distribuídos em diferentes faixas de volume de refeições diárias servidas (200 a 1000) e práticas de preços (R\$ 18,00 a R\$ 32,00) que não possuíssem relação direta com o volume de vendas a fim de garantir a inexistência de um provável viés.

**Quadro 1 - Restaurantes que representaram as Unidades de Estudo :Casos**

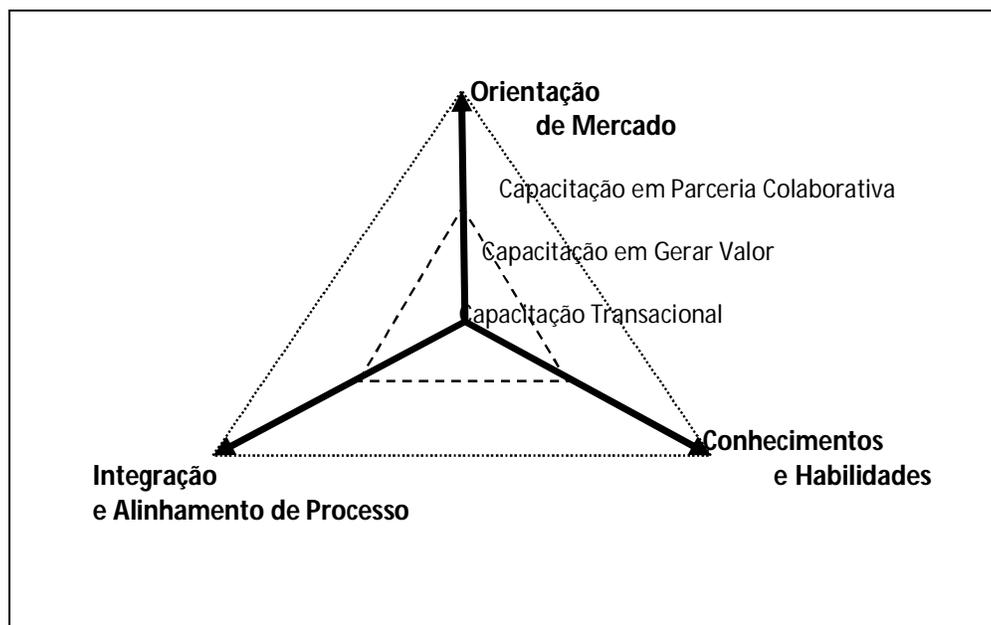
Casos Estudados	Quantidade Média de Refeições Servidas por Dia	Preço por Kilo (R\$)
A Casa da Vovó	200	27,00
Restaurante Milenium	250	24,00
Restaurante Peniche	350	23,90
Kero Kilo Restaurante	400	31,90
Linka Restaurante	500	26,00
Lanchonete Karem	700	18,00
Maktub Restaurante	800	32,00
Restaurante Red Roof	900	29,00
Sete Grill	1000	30,00

**Fonte:** Elaborado pelos Autores - 2010

A seleção das unidades de estudo foi criteriosa e escolhidos casos de restaurantes por quilo que ultrapassaram dez anos de atividades localizados no centro expandido da cidade de São Paulo, cujo perfil do público freqüente é composto por homens e mulheres da classe A e B. Todas as organizações pesquisadas possuem atributos tangíveis semelhantes e tiveram como referência entre outros; a fachada, os toaletes, a decoração e o entorno geográfico (CHEN e CHEN, 2010).

A pesquisa exploratória foi desenvolvida a partir de entrevistas semi-estruturadas com questões abertas e em profundidade, aplicadas inicialmente como pré-testes em duas empresas (Lakatos e Marconi, p.180, 1985) junto aos gestores das organizações, considerados uma das fontes de informação do Estudo Exploratório, como Pessoas com Experiência. Tal desenvolvimento possibilitou a identificação de determinadas atividades de MR, tendo sido o estudo orientado por um *framework* (modelo conceitual), conforme **Figura 1**, baseado em Day (2000). Para Flick (2004), um *framework* é um delineamento, que é uma apresentação visual da “arquitetura” do esboço central, em que esclarece e enfatiza os conceitos e as linhas centrais da teoria desenvolvida. O *framework* explica graficamente, ou de maneira narrativa, o significado daquilo que se pretende estudar, ou foi estudado, assim como fatores chaves, constructos ou variáveis, e a relação presumida entre eles.

**Figura 1 – Framework dos três elementos dos recursos do Marketing de Relacionamento**



**Fonte:** Adaptado de Day (2000).

Neste sentido, o *framework* apresenta o MR suportado por uma base de recursos composta por três elementos; (1) a orientação de mercado da empresa baseada em seus valores e normas, (2) os conhecimentos e habilidades, e (3) a integração e alinhamentos dos processos internos. A proposição sugere que cada organização pode desenvolver um dos três elementos independentemente, e conforme avança, a empresa pode partir de uma simples relação transacional em direção à geração de valor, até chegar à uma parceria colaborativa. Esses três

vetores de Day (2000) foram investigados na forma dos três perfis de gestão identificados na bibliografia:

- a) **gestão de mercado (GM)**, relacionada a processos de posicionamento no mercado, adequação das necessidades dos clientes e rentabilidade a partir das ofertas (GERSHON, 2003).
- b) **gestão estratégica (GE)**, relacionada às decisões e ações administrativas de uma organização (POWELL 2001; WHEELLEN e HUNGER, 2008).
- c) **gestão operacional (GO)**, relacionada às decisões operacionais e seu gerenciamento (COPELAND e GLOBERSON, 1986).

A partir das entrevistas com os gestores das organizações foi desenvolvido um modelo interativo (Miles e Huberman, 1994, p.23) organizado em três componentes:

- a redução dos dados e análise intra casos;
- a análise inter-casos ordenados.
- a interpretação preditora, análise e conclusões.

Os múltiplos casos foram comparados por meio da análise inter-casos ordenados, proposta por Miles e Huberman (1994), desenvolvida como uma procura de padrões, semelhanças e diferenças entre os casos com constructos semelhantes e medidas de resultados semelhantes. Inicialmente cada caso foi tratado como um estudo separado e realizada então uma síntese cruzada. Desta forma pôde-se reforçar a generabilidade ou não, o que contribuiu para desenvolver as respostas, e aprofundar a compreensão e a explicação de novas perguntas que surgiam no decorrer da pesquisa. Os casos foram então alocados em ordem aproximada de resultados e realocados os textos em cada relato de caso para verificar se a primeira impressão se justificava ou se a orientação deveria ser mudada. A partir da alocação dos dados, foi construída aquela que Miles e Huberman (1994) chamam de meta-matriz, a qual reuniu dados descritivos de cada um dos vários casos em um formato padrão justapostos, condensados e alocados nos constructos do *framework* e que serviu de orientação para a análise em conjunto de todos os casos.

No entanto, antes de desenvolver situações que moldassem os resultados finais buscou-se uma compreensão daquilo que poderia anteceder as causas do constructo central “Marketing de Relacionamento”. Isto só foi possível utilizando as sugestões de Miles e Huberman (p.213, 1994) por meio da análise com matrizes de resultados preditores, onde as matrizes tiveram uma função explicativa, além de descritiva, as quais deram pistas para verificar antecedentes na construção da *variável* pesquisada. O princípio básico foi a inclusão de todas as informações relevantes de dados com referência a MR, o que garantiu não só as respostas como também sua análise e discussão.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, nas nove unidades de casos estudados, procurou-se explorar e descrever quais são as atividades resultantes de estratégias de MR que estes restaurantes por quilo têm desenvolvido com foco em seus clientes. Desta feita, pôde-se compor a partir de matrizes de análise um quadro que apontava para o desenvolvimento das atividades em três grandes blocos de atuação; (1) as atividades contempladas pelo setor administrativo e alinhadas à Gestão Estratégica (GE) (2) as atividades contempladas pelo setor operacional e alinhadas à Gestão Operacional (GO) e (3) as atividades derivadas das demandas do mercado ou do cliente e alinhadas à Gestão de Mercado (GM). Algumas atividades foram identificadas como exclusivas de um determinado setor da organização, outras apresentaram sobreposições de áreas de atuação. Estas atividades estão descritas no **Quadro 2** e dispostas seguindo a abordagem de setor precedente.

**Quadro 2 – Três setores que fundamentam o Marketing de Relacionamento e as Atividades desenvolvidas.**

Atividades desenvolvidas a partir da Gerência Administrativa (GE)	Atividades desenvolvidas a partir da Gerência Operacional (GO)	Atividades desenvolvidas a partir da Demanda do Cliente e do Mercado (GM)
compreender as tendências de mercado	estreitar o relacionamento com os clientes	compreender as tendências de mercado
criar confiança nos clientes	criar confiança nos clientes	criar confiança nos clientes
determinação de colaboradores estratégicos para a atividade de “relações com o cliente”	conhecer as pessoas (clientes) e tratá-los pelo nome	conhecer seus gostos
adequar compras a partir da pesquisa da satisfação dos clientes	escutar os clientes	tipo de prato e bebida preferidos
oferecer treinamentos para os funcionários	perceber o que mais agrada o cliente e oferecer isso a ele	mesa ou localização preferida do cliente
conscientização de todos da na responsabilidade para com a satisfação dos clientes	criar comunicação com os clientes	pesquisar o mercado para estabelecer o cardápio de acordo com os clientes da região
oferecer um ambiente acolhedor como se o cliente estivesse na sua casa	tratar os clientes como se fossem da família	tratar de maneira especial os clientes diferenciados
diferenciar toaletes com anti-séptico bucal, fio dental, etc.	diferenciar o salão de atendimento conforme época do ano	descontos especiais para empresas
reconhecer os colaboradores (financeiro ou não) por seus méritos em gerar satisfação para os clientes,	resolver problemas de maneira rápida e na primeira vez	pagamento mensal das refeições (fiado)
promoção ou brindes aos clientes	oferecer variedade ou pratos determinados para os clientes	atender a solicitações individualmente
	estabelecer dialogo “boca a boca” constante com os clientes	

**Fonte:** Elaborado pelos Autores (2010).

Nas perguntas que comportavam estratégias para a manutenção e conseqüente conquista de novos clientes, houve unanimidade nas respostas dos nove casos, em relação à “satisfação” e “confiança” para com os clientes, termos que apareceram indistintamente em todas as entrevistas.

A “satisfação” e “confiança” dos clientes são apresentadas como o resultado de fatores que estão sob certo grau de controle das organizações estudadas como o aprimoramento constante dos aspectos tangíveis dos restaurantes, o aprimoramento constante do cardápio e o preço adequado. Fatores como a customização e adequação aos requisitos dos clientes também aparecem unânimes em todas as entrevistas, assim como a busca por um “ambiente familiar”. Mesmas nas organizações estudadas que não estão sob gerência e atuação direta de uma família – quatro delas -, há no salão de atendimento a representação simbólica da figura do “familiar”.

Desta forma, há um processo contínuo e diário pela qualidade de atendimento ao cliente, seja nas atividades de linha de frente desenvolvidas pela gerência e seus colaboradores que se

relacionam diretamente com o cliente, seja por meio das atividades estratégicas da administração, como compras adequadas dos fornecedores, ou brindes e promoções estratégicas aos clientes, assim como por meio das informações adquiridas junto aos clientes e o mercado, relativas às suas expectativas determinadas por suas necessidades físicas ou psíquicas.

Um outro resultado da pesquisa, apresentou também que os desafios de conhecer o cliente, ouvi-lo e entendê-lo ainda não estão estruturados. Não há, por exemplo, bancos de dados ou projetos para eles, onde se possam adquirir informações sobre os clientes. A construção de métodos de relacionamentos está em nível rudimentar, e sua interatividade se dá por meio direcionado ao “boca a boca” no atendimento diário, onde a média de clientes fiéis por unidade de caso estudado está estabelecida em torno de 60 % segundo os entrevistados.

A geração de valor para a organização e para o cliente parece se dar por meio do *produto* e *atendimento*, itens que tem recebido certa prioridade por seus gestores, na medida em que as empresas estudadas procuram desenvolver um MR superior ao da concorrência nesses quesitos.

No entanto, as organizações estudadas ainda não dispõem de um planejamento para identificar fontes de diferenciação e de oportunidade para criar valor para os clientes.

O *desenvolvimento de valor* reflete-se a princípio em dois níveis paralelos. Um nível de *valor funcional*, relacionado ao aspectos do “*cardápio*”; como “*qualidade e temperatura certa dos alimentos*”, refeições “*leves e saudáveis*” e nos aspectos “*rapidez no serviço*” e “*resolução de problemas*”, com garçons e garçonetes para atendimento nas mesas dos clientes e caixas em quantidades adequadas e diversas formas de pagamentos. E um outro nível, de valor psicológico, relacionado ao aspecto da “*intimidade*” com o cliente.

As atividades de MR têm sido apresentadas como fonte de vantagem competitiva na medida em que agregam valor tanto para a empresa quanto para o cliente e este seja compartilhado por ambos. Seu desenvolvimento aparentemente acontece de forma contínua e positiva entre a empresa e seus clientes, não se limitando a um simples esforço que foca a efetuação de uma transação independente.

As unidades estudadas, mesmo sendo consideradas PMEs, estão acima da média de sobrevivência no mercado. Neste sentido, a busca do desenvolvimento de valor no negócio sugere que é parte de uma variável central do MR, o qual possui corpo robusto e que sustenta a vantagem competitiva do negócio.

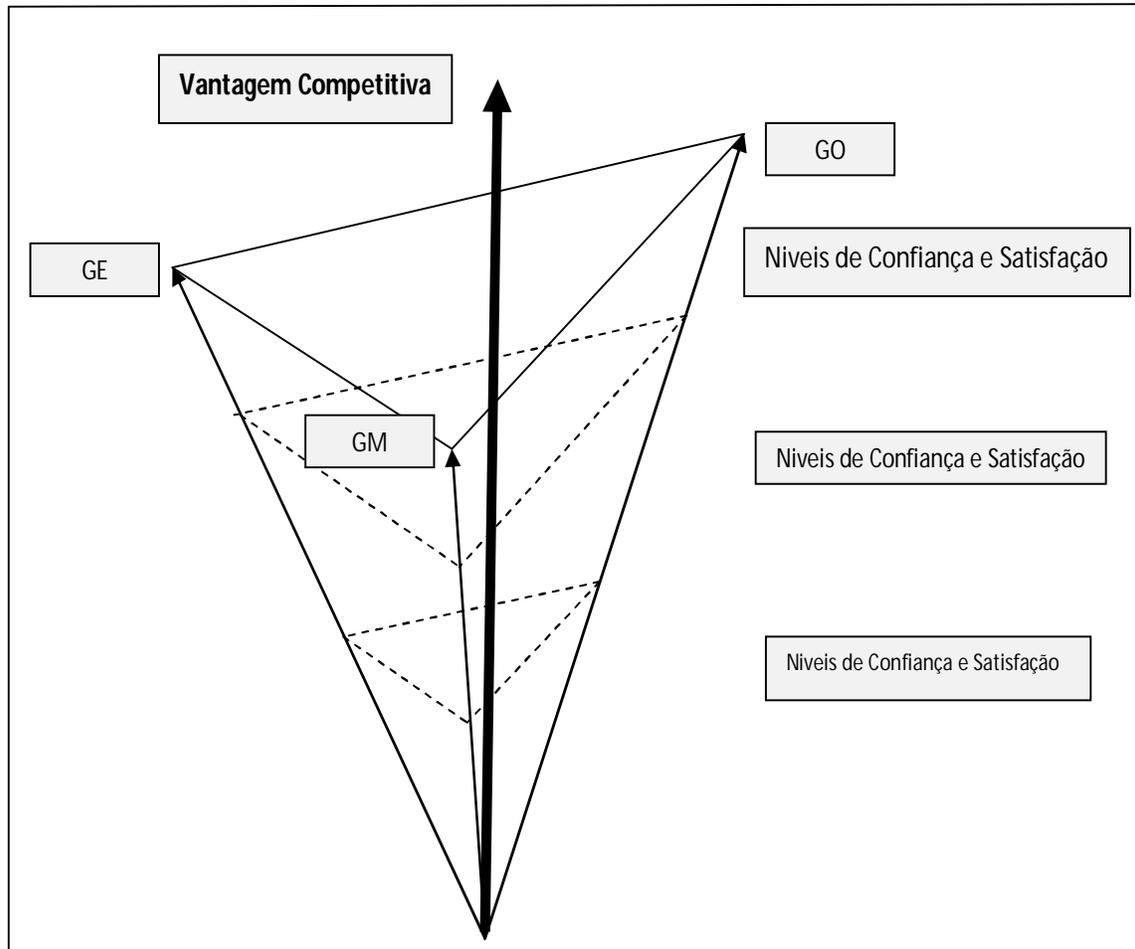
Apesar da necessidade empírica para um desenvolvimento e compreensão epistemológica, pelos casos estudados; “valor” parece que está embasado na dimensão de *melhoria contínua de processos*. E tal dimensão parece contribuir na formação de padrões de comportamento do cliente na medida em que cada unidade estudada relata a grande proporção de fidelização de seus clientes.

A partir da abordagem teórica e dos resultados obtidos na pesquisa e sua análise pode-se sugerir que o MR está fundamentado em atividades que compõem três vetores de gestão que partem de um ponto comum; a transação, e caminham no sentido de ampliar tal processo a fim de garantir o sucesso e perenidade dos relacionamentos entre empresa e cliente.

Estes três vetores ou maneiras de favorecer a gestão global da empresa com foco no MR – **gestão de mercado (GM)**, **gestão operacional (GO)**, e **gestão estratégica (GE)** – parecem embasar a geração de atividades que não se limitam apenas ao momento em que a transação é efetuada, mas influenciarão a orientação da organização em superar as fronteiras do MR com intuito de criar benefícios mútuos para si mesma e seus clientes.

Cada atividade de gestão pode orientar-se individualmente apesar de estarem intimamente vinculadas, conforme mostra a **Figura 2** como uma pirâmide invertida.

Fig. 2 – Os vetores do Marketing de Relacionamento em “Restaurante por Quilo”



Fonte: Elaborado pelos Autores (2010)

No vértice basal da pirâmide invertida, e início das atividades da organização, origina a simples “transação”. A partir daí, desenvolve-se a **gestão de mercado (GM)** da empresa através da aquisição de conhecimentos sobre os clientes, sobre o meio social e sobre a cultura que envolve suas atividades, auxiliado pela integração e alinhamento dos processos-chave da **gestão operacional**, que alinhadas com a **gestão estratégica** da empresa constituirão os três vértices de uma plataforma onde ocorre o envolvimento contínuo entre empresa e clientes, beneficiando a geração de valor com foco nas relações duradouras.

À medida que os três vetores avançam e se amplia a plataforma do envolvimento contínuo entre empresa e clientes, as fronteiras de “confiança” e “satisfação” dos consumidores também avançam e contribuem na formação de relações cliente/empresa de longo prazo, que por sua vez tendem a gerar certa “vantagem competitiva” para a organização.

Este estudo partiu do desenvolvimento de atividades estratégicas que gestores de restaurantes por quilo realizam em relação à MR e a geração de valor para seus negócios e clientes.

Apesar da não formalização na elaboração de um planejamento estratégico, é latente na gestão destas PMEs um processo estratégico de MR que se manifesta a partir das atividades das gestões integradas da empresa.

O resultado parcial deste processo implica, a partir da visão dos gestores, diretamente na “satisfação” e na “confiança” dos clientes, as quais têm influência positiva sobre sua fidelização. A “satisfação” corresponde ao contentamento das necessidades e expectativas do cliente ao consumir um produto ou serviço e a “confiança” está relacionada à crença na integridade moral e na sinceridade afetiva da empresa e seus gestores. Tais atributos influenciam diretamente na construção de valor para a relação empresa/cliente de restaurantes por quilo. Desta forma o MR para estas PMEs no setor de alimentação se traduz como fonte de vantagem competitiva.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme resgatado no referencial teórico, o MR desenvolve-se no campo das atividades organizacionais orientadas para a manutenção de clientes atuais e a busca de novos clientes com foco em sua fidelização. Suas ações centram-se na identificação das necessidades dos clientes atendidos e na formação de fontes de geração de valor tanto para clientes quanto para a organização.

Em um ambiente altamente competitivo, o MR pode ser o sustentáculo que orienta a preferência de clientes de uma empresa em relação à outra. O alinhamento de todas as atividades em direção a um forte relacionamento com o cliente pode proporcionar uma série de benefícios para toda a empresa.

A gestão global do conjunto de restaurantes por quilo desta pesquisa atua de uma maneira em que parecem existir três grandes blocos ou frentes de atividades de maneira contínua e diária pela qualidade de atendimento ao cliente. Assim exposto, a **gestão de mercado (GM)**, a **gestão operacional (GO)** e a **gestão estratégica (GE)** parecem compor as atividades que não se limitam apenas ao momento da transação, mas a todas as atividades decorrentes do enfoque do MR, ligadas à conquista e manutenção de clientes das PMEs do setor de restaurantes por quilo.

A **gestão de mercado (GM)** desenvolve-se a partir de atividades como a pesquisa do cardápio de acordo com os clientes da região, a diferenciação e descontos nas formas de pagamentos, no conhecimento dos gostos preferidos dos clientes e no atendimento das solicitações individualmente, entre outras. A **gestão operacional (GO)** está relacionada, por exemplo, a ações como o trato familiar e “íntimo” com o cliente e ao diálogo constante, à diferenciação do salão de atendimento conforme época do ano e às resoluções de problemas na primeira vez e de maneira rápida. A **gestão estratégica (GE)** desenvolve-se a partir de atividades como treinamentos e conscientização de todos colaboradores para a satisfação dos clientes, no reconhecimento e incentivos aos colaboradores por seus méritos, na adequação de compras a partir da pesquisa da satisfação dos clientes, no desenvolvimento de ambientes apropriados com características de “ambiente familiar” e promoções ou brindes aos clientes, entre outras.

Tais maneiras de gerir o negócio influenciam a orientação da organização em superar as fronteiras do MR com intuito de criar benefícios tanto para as empresas quanto para os consumidores, resultado direto da “satisfação” e da “confiança” do cliente, as quais têm influência positiva sobre sua fidelização.

Apesar das práticas de MR realizadas pelas empresas estudadas ainda serem insipientes e rudimentares, observa-se que “estabelecer confiança” e “gerar a satisfação” dos clientes apareceram em todas as entrevistas, indicando tais atributos serem relevantes para se criar relações duradouras.

Para se estabelecer confiança com os clientes faz-se necessário escutá-los, mesmo que de maneira informal, como evidenciado neste estudo, quando os gestores dos restaurantes entrevistados relataram a comunicação “boca a boca” como fonte de obtenção de informações junto aos clientes.

A geração de satisfação torna-se uma consequência do fato de escutar os clientes e de utilizar as informações obtidas para idealizar atividades que possibilitem o senso de responsabilidade individual e coletiva dos colaboradores, a orientação para ação no sentido de atender cada vez melhor e a adaptabilidade das empresas mediante cenários cada vez mais competitivos fazendo uso da gestão de mercado, gestão estratégica e da gestão operacional.

Tais relações não são desenvolvidas apenas pela intuição ou experiência dos gestores, mas também por do conhecimento da forma de atuação de seus concorrentes. Cada organização estudada possui uma maneira apropriada de conduzir seu negócio, mas possuem ao mesmo tempo condutas baseadas naquilo que aprendem na socialização do MR aplicado individualmente.

Daí a importância, para as pequenas e médias empresas do setor de serviços, da socialização de formas de gestão, em níveis diferenciados da estrutura hierárquica, que representem a materialização de práticas de Marketing de Relacionamento.

## 6. Referências Bibliográficas

ABIA - *O mercado food service no Brasil* – Publicações Economia e Comércio Exterior - São Paulo -2009.

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

BUTLER, F. A. *Word of mouth: understanding and managing referral marketing*. Journal of Strategic Marketing, v, 6, p. 241-254, 1998.

CHEN, I-S. e CHEN, J.-K. *Disparities between services demanded and Services received in taiwanese restaurants*, Global Journal Of Business Research, v.4, n. 1, 2010.

COPELAND, R. e GLOBERSON, S., *Improving Operational Performance in Service Industries*, Industrial Management, v. 28, n. 4, p. 23-29, 1986.

D'ANGELO, A. C., SCHNEIDER, H., LARÁN, J. A., *Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras*, RAC, v. 10, n. 1, p. 73-93, 2006.

DAY, G. S., *Managing Market Relationships*, Journal of the Academy of Marketing Science. V. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.

DAY, G. S. e VAN den BULTE C. *Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance*, Wharton School of Business, University of Pennsylvania, 2002. Acesso em 05/05/2010 no endereço <<http://mktgsun.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/Van%20den%20Bulte/Superiority%20in%20Customer%20Relationship%20Management.pdf>>.

DONATO, D. R. *DE Restaurante por quilo: uma área a ser abordada*. São Paulo: Editora Metha, 2009.

FERREIRA, L.F.F.; SANTOS, S.A *et al*. *Fatores Associados à Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo*. XXII EnAnpad, **Anais...Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2008.

FLINT, D., WOODRUFF, R. B. e GARDIAL, S. F., *Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research*, Industrial Marketing Management; v. 26, n. 2, p.163-175, 1997.

GANESAN, S. *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship*. Journal of Marketing, v. 58, n.2, p. 1-19, 1994.

GERSHON, H. J. *Market Management: A Concept Worth Exploring*, Journal of Healthcare Management; v. 48, n.6, p. 363-365, 2003.

GRONROOS C., *Marketing services: the case of a missing product*. The Journal of Business & Industrial Marketing. v. 13, n. 4/5, 1998.

\_\_\_\_\_. *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. The Journal of Business & Industrial Marketing. v. 19, n. 2, 2004.

GUMMERSSON, E. *Total relationship marketing - rethinking marketing management: from 4 Ps to 3Ors*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

\_\_\_\_\_. *Relationship marketing in the new economy*. Journal of relationship Marketing, v 1, n.1, p. 37-58, 2002.

\_\_\_\_\_. *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON-WALKER, L. J., *The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of services quality and customer commitment as potential antecedents*. Journal of Services Research, v. 4, n. 1, p. 60-75, 2001.

HITT, M. A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E., *Administração Estratégica*, São Paulo, Ed. Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOLBROOK, M. B. *The Nature of Customer Value*, in: RUST R. T. e OLIVER R. L., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage, Newbury Park, CA, 1994.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

MACCARI, E. A., PIZZINATTO, N. K., BENNERTZ, R. MARTINS, C. B. e AZEVEDO, M. S., *O uso do marketing de relacionamento aliado à tecnologia da informação em uma fábrica de software*, RECADM, v. 8, n.1, p. 5-17, 2009.

MARICATO, P., *Marketing para Bares e Restaurantes*, Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005, 176 p., 2005

McCONNELL, B. e HUBA, J. B. *Criando clientes evangelistas*. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2006.

McNALLY, R. C., *An exploration of call centre agents' CRM software use, customer orientation and job performance in the customer relationship maintenance phase*, Journal of Financial Services Marketing, v. 12, n. 2, p. 169-184, 2007.

McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M., *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

MÖLLER, K. e HALINEN, A. *Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*, Journal of Marketing Management, 16, 29-54, 2000.

MORETTI, S. L. A., MOYSES FILHO, J. E., e PEREIRA, R. D. A., *Inovação no Desenvolvimento de Produto para o Mercado de Sobremesas Prontas: o caso da Laffriolée*, RAI, v. 07, n. 1, p. 21-35, 2010.

MOYSES FILHO, J. E. e PEREIRA, R. D. A., *Parceria Colaborativa no Desenvolvimento de Produto em Pequenas Empresas: Um estudo de caso*, V EGEPE, **Anais...** Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo, 2008.

MOTA, Márcio de Oliveira,; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Análise dos Benefícios Relacionais Observados por Usuários de Serviços. RAM, V. 9, set/out 2008, 126-147.

PALMATIER, R. W., DANT, R. P., GREWAL D. , e EVANS K. R., *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis* Journal of Marketing v. 70 , p.136–153, 2006.

PAYNE, A. e HOLT, S. *Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing*, British Journal of Management, v. 12 p. 159 -182, 2001.

PETERS FILHO, T. A. *Mensuração da influência de qualidade, valor, satisfação e envolvimento do consumidor sobre intenções comportamentais em restaurantes finos da cidade de São Paulo*. tese de doutorado, 368 p., FGV/EAESP, São Paulo, 2003.

PORTER, M. E. *What is strategy?* Harvard Business Review, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER, C. E., e NAVEEN, D., *Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities*. Management Science; v. 54, n 1, p.113-128, 2008.

POUSA, R; FARAH, O.E.; CAMARGO, S.H.R.V e MARCONDES, L.P. Centrais de Negócios: A alternativa para sobrevivência e crescimento para micros e pequenas empresas no Brasil. *Estratégias de Sobrevivência de Pequenas Empresas*, obra em prelo, São Paulo, 2010.

POWELL, T.C. *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*. Strategic Management Journal, v. 22, p. 875–888, 2001.

PRASAD, J. S., e ARYASRI, A. R., *Study of Customer Relationship Marketing Practices in Organised Retailing in Food*, VISION - The Journal of Business Perspective v. 12 l n. 4 l, 2008.

REICHHELD, F. F., SASSER, J. R., Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços. In: SHAPIRO, B.P., SVIOKLA, J.J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.

REICHHELD, F. F. *The number one you need to grow*. Harvard Business Review, v. 8, n. 12, p.46-54, 2003.

SANTOS, C. P. e FERNADES, D. V. H. *A recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes*. RAE, v. 48, p. 10-24, 2008.

SEBRAE/SP. Cenários para MPes – 2009-2015. Versão Março de 2009.  
Acesso em 10/06/2010 no endereço on line: <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/estudos\\_tematicos/cenários\\_2009\\_2015](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/estudos_tematicos/cenários_2009_2015)>.

SHELTON, R. *Integrating Product and Service Innovation*, Research Technology Management, v. 52 n.3, p.38-44, 2009.

SOUZA NETO, A. F. e MELLO, S.C.B., *Características dos Relacionamentos Estabelecidos em Diferentes Contextos de Serviços sob a ótica do Consumidor*, RAE, v. 49 n. 3, São Paulo, 2009.

SRINIVASAN, R. e MOORMAN, C., *Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing* Journal of Marketing v. 69 p. 193–200, 2005.

ULAGA, W. *Customer Value in Business Markets: An agenda for inquiry*, Industrial Marketing Management, v.30, p. 315–319 , 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YAMASHITA, S. S, e GOUVÊA, M. A. *Marketing de Relacionamento: Importância e Implicações no Mercado Consumidor*. RAM, v. 8, n. 4, p. 103-1242007.

YIN, R. K. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*, 3 ed. Bookman, Porto Alegre, 2005

WHEELEN, T.L. e HUNGER, J.D. *Strategic Management and Business Policy*, 11<sup>a</sup> edição. Englewood Cliffs, Prentice Education, 2008.

WILSON, H., DANIEL, E., e MCDONALD, M., *Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems*, Journal of Marketing Management;, v. 18 n1/2, p.193-219, 2002.

WINER, S. R. *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.

WOODRUFF R. B., *Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage*, Journal of the Academy of Marketing Science, v. 25, n.2, p. 139–153, 1997.