

MAXIMIZANDO A CRIAÇÃO DE VALOR: INTEGRANDO *STAKEHOLDERS* NO MARKETING ATRAVÉS DO MODELO DOS SEIS MERCADOS

Data de aceite: 01/08/2024

Pedro Carvalho

CITUR, UNIAG, Instituto Politécnico de
Viana do Castelo

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Relacional,
Modelo dos 6 Mercados, Gestão de
stakeholders

RESUMO: Este capítulo examina as limitações do marketing centrado exclusivamente no cliente e propõe a integração de diversos *stakeholders* para maximizar a criação de valor, utilizando o modelo dos Seis Mercados apresentado por Christopher, Payne e Ballantyne. Argumenta-se que um enfoque restrito no cliente não explora todo o potencial de valor que pode ser gerado ao incluir fornecedores, influenciadores, referências e funcionários nas estratégias de marketing. Por isso, este modelo destaca a importância de desenvolver relacionamentos profundos e de confiança, não apenas com clientes, fornecedores e funcionários, mas também com outras empresas e instituições, incluindo concorrentes, empresas de outros setores e organizações sem fins lucrativos. Através dessas interações, as empresas podem identificar *stakeholders-chave* que proporcionam vantagens competitivas significativas e permitem a formulação de estratégias de marketing mais eficazes.

INTRODUÇÃO

As principais referências na literatura de marketing negligenciaram a compreensão e a construção de relações de longo prazo com os clientes, fornecedores, intermediários e outros *stakeholders*. A empresa tende a orientar o seu tipo de relacionamentos em função da importância que o *stakeholder* reveste para os seus objetivos organizacionais e a sua capacidade de a influenciar (Tzokas, 2000), procurando intuitivamente maximizar o valor criado para o cliente e acionista, e gerindo as suas relações de modo departamental, não integrado e muitas vezes desordenado (o departamento de marketing é responsável pela gestão de relações com clientes, o departamento de compras com os fornecedores, o departamento financeiro com a comunidade de investidores, etc...).

Pode-se, pois afirmar que, os modelos de marketing tradicional não davam ênfase suficiente à gestão de relacionamentos, exceto, talvez na área das *public relations*. As relações públicas “têm por objetivo o estabelecimento de relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíproca” (Lahanque e Solatges, 1991, p.13). No entanto, há quem argumente (cf. Payne e Holt, 2000) que esta abordagem não era suficientemente rigorosa, faltando-lhe ênfase relacional, e o fim último não consistia numa maior geração de valor para o cliente. Por outro lado, assistia-se numa perspetiva meramente comunicacional, embora incipiente e sem uma estratégia de manutenção de longo prazo, à concretização de relações interativas no domínio do marketing direto. Como referia Reis (2000), o envio de cartas, postais, panfletos, catálogos ou cupões, por parte das empresas aos seus potenciais clientes, com recurso a uma base de dados, por vezes incoerente, eram ações de comunicação que eventualmente induziam a compra. Deste modo, a interatividade conseguida no marketing direto pressupunha necessariamente uma relação entre a empresa e o cliente, mas com uma orientação transacional e de curto prazo.

Todavia, o marketing relacional veio enfatizar a gestão de relacionamentos entre a organização e todos os seus *stakeholders*, tendo em vista o cliente e a sua fidelização. Com efeito, como acentuavam Christopher et al. (2002), só seria possível otimizar os relacionamentos com os clientes, compreendendo e gerindo eficientemente as relações com os outros *stakeholders* relevantes. De alguma maneira, seria o reforço da ideia de Gummesson (1987) que todas as pessoas na organização seriam *marketers* em part-time e que a função de criar valor para o cliente não deveria depender apenas de quem estabeleceria contacto com o mesmo. De acordo com Gordon (1998), o valor do produto e/ou serviço que o cliente desejava receber não era criado apenas pela ação da organização, tal como as capacidades da empresa no processo de criação de valor não dependiam apenas do cliente. Por isso, é de realçar o papel dos restantes *stakeholders* no desenvolvimento de competências no processo de criação de valor. Assim, o papel dos gestores passava por identificar o contributo de cada categoria de *stakeholders* nessa criação de valor.

O MODELO DOS 6 MERCADOS DE CHRISTOPHER, PAYNE E BALLANTYNE

Em 1991, Christopher, Payne e Ballantyne desenvolveram, numa obra que é ainda hoje considerada um marco na literatura da especialidade, o Modelo dos Seis Mercados. Nesse modelo, os diferentes *stakeholders* foram agrupados em seis conjuntos dominantes: *Internal, Customer, Referral, Supplier, Influencer e Recruitment markets*, por serem representantes de grupos que contribuem de modo efetivo para a posição da empresa no mercado (Figura 1.1.).



Figura 1.1 – O modelo de seis mercados

Fonte: Christopher et al. (1991)

Estes seis mercados variavam em importância para a empresa. Como tal, seria fundamental compreender as suas dinâmicas e identificar os aspetos críticos que não só influenciariam a estratégia da empresa, como também afetariam a sua posição competitiva.

A partir desta análise, as empresas seriam capazes de visualizar grupos “chave” existentes dentro de cada um desses mercados, e desenvolver estratégias de relacionamento que em termos de resultado final poderiam aumentar o valor gerado para o cliente. De seguida analisa-se cada um desses mercados com base na obra original de 1991, bem como em desenvolvimentos posteriores (cf. Payne e Holt, 2001; Christopher et al., 2002)

O MERCADO DE CLIENTES

O domínio do mercado de clientes estende-se aos três grupos particulares de compradores: os compradores diretos, os intermediários e os consumidores finais. Os primeiros são os clientes diretos que compram o produto ao fabricante, ou seja, os grossistas. Os intermediários são os retalhistas que compram aos grossistas para posteriormente revenderem. Os consumidores são os indivíduos que se encontram no final do circuito de distribuição e que compram aos retalhistas (Figura 1.2.).

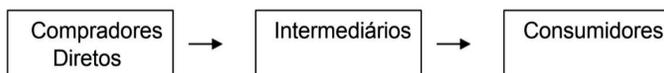


Figura 1.2. – O mercado de clientes

Fonte: Adaptado de Christopher et al. (2002, p.83)

É de salientar, que em algumas indústrias poderá haver vários intermediários, que criam “steps” adicionais no canal de distribuição, fazendo-o deste modo alongar. Por outro lado, muitas organizações adotam múltiplos canais para servir o consumidor final, enquanto outras apenas utilizam um só canal. Portanto, uma empresa pode escolher entre as diversas opções de distribuição para servir do modo mais eficiente os seus consumidores finais.

Para o marketing de relacionamentos será desejável que as empresas criem canais de relacionamentos com os seus clientes selecionados, de modo a serem capazes de maximizar o seu valor de vida. Como tal, as empresas deverão realizar uma análise detalhada do mercado e identificar o tipo de atividade de marketing que precisam de direcionar para cada membro do canal, incluindo compradores diretos, intermediários, e consumidores finais, de modo a serem capazes de focalizarem os seus esforços e despesas na construção de relações mais profundas e sustentadas.

Os programas de retenção de sucesso, segmentam os clientes de acordo com a sua lucratividade de vida potencial, e a frequência da atividade de marketing relevante para cada segmento no sentido de explorar e aumentar o seu potencial. Neste sentido, é de referir a importância da “escada de fidelização” do marketing de relacionamentos apresentada na figura 1.3.



Partner: Alguém que tem uma relação de parceria com a empresa.

Advocate: Alguém que recomenda ativamente a empresa a outrem, e que realiza ações de comunicação positivas pela empresa.

Supporter: Alguém que simpatiza com a organização e lhe é fiel, mas que assume uma posição passiva no que respeita a estabelecer ações de recomendação da empresa.

Client: Alguém que realiza aquisições com frequência à organização, mas que pode ter uma atitude neutra ou até mesmo negativa em relação à mesma.

Purchaser: Alguém que apenas uma vez realizou negócios com a organização.

Prospect: Alguém que a organização acredita que pode persuadir no sentido de vir a realizar negócios.

Figura 1.3. – A escada de fidelização do marketing de relacionamentos

Fonte: Adaptado de Christopher et al. (2002, p.48)

Para Christopher et al. (2002), esta escada de fidelização identifica os diferentes estádios do desenvolvimento de um relacionamento, e aplica-se a todos os grupos da cadeia de distribuição da empresa, compradores, intermediários e consumidores. Segundo estes autores, não é necessariamente desejável realizar um mesmo tipo de relacionamentos com todos os clientes. Como tal, os gestores devem considerar o valor de vida dos clientes existentes e determinar o tipo de envolvimento que se pretende obter, tendo por base o custo associado e crescente de um maior envolvimento.

Para além dos trabalhos realizados por Christopher et al. (1991, 2002), a gestão de relações com clientes tem sido objeto de análise profunda ao longo das últimas décadas. Sem prejuízo da análise que será desenvolvida nos capítulos seguintes, é de fazer uma sintética referência a outros importantes contributos nesta área e que se aplicam aos diversos domínios do marketing (Tabela 1.1.).

Área	Referências	Principais contributos
Marketing de Consumo	<i>Dwyer, Schurr e Oh (1987); Anderson e Narus (1990); Spriggs e Nevin (1992)</i>	Estes autores salientam que existem relacionamentos contínuos e não discretos entre os membros participantes nos canais de distribuição, na medida em que revelam expectativas, exibem confiança mútua e realizam planos para o futuro.
Marketing Industrial	<i>Hakansson (1982); Jackson (1985); Gummesson (1987); Anderson e Narus (1991)</i>	Estes autores revelam de um modo geral, que os custos associados à mudança de fornecedor podem ser muito elevados. Os processos industriais e de manufatura representam, na maior parte das vezes, envolvimento de longo prazo com fornecedores e clientes. Contudo, os relacionamentos mais seguros revelam-se ser aqueles que resultam em programas de parceria.
Marketing de Serviços	<i>Berry e Gresham (1986); Crosby (1989); Crosby, Evans e Cowles (1990); Czepiel (1990); Gronroos (1990, 1991, 1994)</i>	Das várias contribuições, é de frisar que as relações de longo prazo são compostas por uma série de encontros e de interações entre clientes e prestadores satisfatórias, que desenvolvem uma maior confiança, envolvimento e participação entre os intervenientes, gerando-se ligações pessoais e económicas, que sustentam uma relação extensa e a própria fidelização.
Marketing Interno	<i>Berry (1981); Gummesson (1987); Gronroos (1990)</i>	Para estes investigadores, o marketing interno visa mobilizar os funcionários para uma nova visão de marketing de relacionamentos e motivar para o desenvolvimento e implementação do marketing de relacionamentos. Como tal, a organização deverá reconhecer as necessidades dos seus funcionários e satisfazê-las.

Tabela 1.1. – Contributos para o marketing relacional

Fonte: Buttle (1996)

Em conclusão, é de salientar que o marketing de relações (gestão de relacionamentos com clientes) foi introduzido por Berry (1983), mas a sua origem como prática dos negócios é muito anterior. Embora seja no domínio dos serviços que o marketing de relacionamentos tenha obtido uma maior expressão, não é de descurar a importância que tem tido ao nível do marketing industrial e de consumo. Porém, a prática desta área do marketing identifica-se pela colaboração mútua e interdependência entre vários atores que estabelecem relações comerciais (clientes finais, produtores, prestadores de serviços, intermediários, etc...), e representa a mudança de um velho paradigma (relações de negócios meramente transacionais) para um novo, em que o cliente ou o fornecedor é encarado como um parceiro de negócios, a estabelecer relações de longo prazo, contribuindo ambos para um processo de criação de valor recíproco, com objetivo de se fornecer um excelente produto/serviço, num ambiente de confiança e de envolvimento numa relação.

O MERCADO DAS REFERÊNCIAS

Para Christopher et al. (2002), existiam dois tipos principais de categorias de mercados de referência: referências de clientes e de não clientes. Dentro da categoria de clientes podiam-se identificar duas subcategorias: as referências dos “*advocates*” e as referências baseadas no desenvolvimento de clientes. No que respeita à categoria das referências de não clientes podiam-se identificar quatro subcategorias – as referências genéricas, as referências recíprocas, as referências baseadas em incentivos e as referências resultantes do “*staff*”.

Os papéis dos diferentes grupos constituídos variavam entre empresas em diferentes sectores industriais, e dentro de diferentes unidades de negócio, divisões ou áreas de produto/serviço de uma única empresa.

No caso particular das referências de clientes “*advocates*”, encontrávamos aqueles que realizavam um esforço pró-ativo no sentido de transmitirem uma imagem positiva da organização, por se terem criado clientes totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa. No que respeita às referências baseadas no desenvolvimento de clientes, as empresas tomavam em consideração o potencial dos “*supporters*” no sentido de virem a influenciar outros clientes, criando um programa de incentivos de modo a estes assumirem uma atitude mais ativa.

QUANTO ÀS REFERÊNCIAS DE NÃO CLIENTES, PODIAM-SE ENCONTRAR

- Referências genéricas, que se subdividem em referências de profissionais (quando um profissional recomenda o serviço de outro), referências de especialistas numa determinada área do conhecimento, referências específicas de um produto ou serviço particular resultante da recomendação de uma organização ou pessoa, e as referências de substitutos ou complementares, derivadas da incapacidade de uma organização satisfazer as necessidades de clientes e, conseqüentemente, referirem algum dos seus concorrentes;

- Referências recíprocas, que acontecem particularmente entre firmas profissionais, que por serem interdependentes e estarem submetidas ao mesmo sistema de referências ajudam-se mutuamente. Um exemplo, pode ser quando uma empresa de contabilidade recomenda uma firma de advogados, e vice-versa.
- Referências baseadas em incentivos, quando a empresa com o objetivo de manter um grupo significativo de referências e que em contrapartida sente dificuldade em compensá-los de modo recíproco, desenvolve um conjunto de estímulos de compensação.
- Referências resultantes do próprio “staff” que são uma fonte de referência num número significativo de sectores industriais, embora sejam mais comuns nos serviços.

O MERCADO DE FORNECEDORES E ALIANÇAS

Christopher et al. (2002), distinguiram nos relacionamentos na cadeia de valor a montante, as relações com fornecedores das alianças. Para estes autores, ambas podem ser vistas como parcerias, mas existe uma distinção para uma estratégia de marketing de relacionamentos de sucesso, como se define a seguir:

- Mercados de fornecedores: São mercados que fornecem recursos físicos ao negócio e em que por vezes são aumentados por serviços, fluindo este processo numa base de continuidade com o negócio do cliente.
- Mercados de alianças: São mercados que fornecem tipicamente competências e capacidades, baseados mais no conhecimento do que em produto. Todavia, a criação de alianças é resultado de a empresa recorrer muitas vezes a atividades de “outsourcing” como forma de aumentar o valor criado nos produtos e serviços gerados na sua cadeia de valor.

Christopher et al. (2002), consideraram que talvez ajude ver as alianças como parceiros horizontais, no sentido em que os parceiros da aliança assumem um papel de criação de valor na cadeia de valor da empresa e que podem incluir concorrentes e fornecedores de serviços específicos. Os fornecedores, podem ser vistos como parceiros verticais na medida em que são a extensão da própria empresa. Contudo, estão ligados a uma dada organização, para ajudá-la a conseguir obter efetivas vantagens em termos de custos, tempo e oferta de maior inovação para os clientes.

No passado as empresas focalizavam o seu esforço a montante no sentido de conseguirem obter o melhor preço possível, pela confrontação direta entre fornecedores. Porém, dada a necessidade de as empresas conseguirem uma maior fiabilidade nos acordos estabelecidos, verem os prazos cumpridos, precisarem de maior flexibilidade nas entregas, obterem menores custos provenientes de economias de escala, e conseguirem melhores produtos resultantes da partilha de informação e ideias, desencadeou-se a necessidade de

estabelecerem relações de longo prazo com um número limitado de fornecedores. Contudo, estes tipos de relações são influenciadas por um conjunto de circunstâncias. Gordon (1998) considerava que tais relacionamentos incluíam e requeriam o desenvolvimento de confiança mútua. Ford et al. (1998) sublinharam que a vontade de envolvimento é um modo importante de ganhar a confiança do seu parceiro. No entanto, a parte interessada deverá convencê-lo que está seriamente interessada num relacionamento e ganhar o seu interesse. Gordon (1998) também referia que um envolvimento capaz de criar valor mútuo e contínuo, e orientado para o consumidor final, exigia que as empresas estivessem ligadas por valores e objetivos comuns. Morgan e Hunt (1994) salientavam ainda que uma empresa confiará no seu parceiro de relacionamento quando ambos partilham valores similares, quando a comunicação entre ambos é saudável e quando a história do relacionamento não é caracterizada por um parceiro tomando vantagem em relação ao outro.

Porém, o conjunto de opiniões que se apresentaram só fazem sentido após a concretização de uma primeira abordagem comercial realizada pelo cliente. É talvez neste ponto que pode residir o sucesso numa relação de fornecimento de longo prazo. Neste sentido, importa refletir na avaliação que é executada pelo cliente à priori, em relação ao potencial de criação de valor por parte do fornecedor.

O Valor do Fornecimento

Ford et al. (1998) referiam que não é fácil medir ou quantificar o valor de uma relação de fornecimento. Contudo, salientavam que o valor da relação resultava da diferença entre benefícios e custos da mesma. Estes autores, consideraram que os custos podem ser diretos (custos específicos de cada transação, nomeadamente, preço pago, custos logísticos e de transporte, custos administrativos, créditos e descontos) ou indiretos (custos resultantes da relação com um fornecedor, nomeadamente, os custos de adaptação de processos internos da empresa no fornecedor, custos de formação e treino do fornecedor no processo de compreensão e conhecimento da realidade da empresa compradora, bem como outros que não podem ser atribuídos a uma relação com um fornecedor específico, que incluem os custos estruturais de manter o sistema de *procurement*, comunicação e administrativos das compras da empresa). Por outro lado, estes autores salientaram que os benefícios da relação de fornecimento podem resultar diretamente das receitas (por uma melhoria da performance da qualidade dos produtos e um conseqüente aumento das vendas, pelo fornecimento de componentes mais adaptados às necessidades da empresa, pela adaptação de processos nas diferentes áreas da empresa, bem como pela transferência de um “saber-fazer” resultante do relacionamento com o fornecedor) ou dos custos (resultantes da atividade de relacionamento, nomeadamente, a diminuição de custos de produção, I&D, fornecimento e administrativos).

Mediante a conceção que se analisou do valor que poderá resultar de uma relação de fornecimento, coloca-se então a questão de saber até que ponto fará sentido a uma empresa estabelecer uma relação de longo prazo com um ou vários fornecedores, e também, até que ponto poderá mesmo fazer sentido delegar a produção de um determinado componente a um dado fornecedor?

Estratégia de Relacionamento com Fornecedores

Neste domínio, Ford et al. (1998), sugeriram que o modo como as empresas se relacionam com os fornecedores, deve ser encarado sob 3 perspetivas:

1º) Amplitude das relações de fornecimento: Reflete a importância das aquisições de determinados componentes, na posição estratégica e capacidade competitiva da empresa. As empresas podem optar por ter uma contribuição maior ou menor dos fornecedores, mediante a sua opção estratégica (focalização no “core-business” recorrendo ao “outsourcing”, ou ter um papel mais ativo na cadeia de valor, desenvolvendo internamente determinados componentes que poderiam adquirir “fora”, diminuindo assim o seu grau de dependência relativamente ao fornecedor). Na realidade, é fundamental tomar em consideração que o “outsourcing” pode significar o abandono de determinadas competências para a empresa, mas simultaneamente permite que se focalize em determinadas áreas da cadeia de valor, aumentando deste modo o nível de eficiência e eficácia naquilo que realiza.

2º) Postura de relações de fornecimento: Consiste na forma como a empresa mantém e partilha o relacionamento com os fornecedores. As empresas no seu relacionamento podem aumentar ou diminuir o seu nível de proximidade, envolvimento e dependência, em relação às suas “fontes” de aquisições. Ford et al. (1998, pp.131-132) salientaram que o nível de proximidade entre duas empresas, resultava da sua integração, ou seja, da “quantidade de coordenação de atividade das duas empresas, adaptação dos seus recursos e nível de interação entre indivíduos envolvidos, tornando o processo de decisão interdependente e promovendo um processo de aprendizagem mútuo”.

Estes autores, revelaram que relações com um nível de proximidade elevada, são relações com um elevado nível de integração, que para além de implicarem elevados investimentos, aumentam o nível de dependência. Porém, podem traduzir a obtenção de vantagens através da aquisição de conhecimentos e técnicas do fornecedor, redução de custos de produção, melhorando a flexibilidade e introduzindo melhorias nos componentes.

Por outro lado, as relações com um baixo nível de proximidade, são as que implicam um baixo nível de integração entre as empresas envolvidas. Caracterizam-se por serem relações cujo conteúdo tende a ser estandardizado, em que as exigências por parte do cliente são estáveis e praticamente não existem adaptações nos produtos fornecidos. As empresas neste cenário, têm custos de manutenção da relação mais baixos e conseguem obter economias de escala derivadas da estandardização do relacionamento. Contudo, o

comprador tem de suportar os custos da pouca adaptação e flexibilidade do fornecedor ao nível dos produtos que fabrica e seus processos.

3º) Estrutura da base de fornecimento: Traduz o número e o tipo de fornecedores de uma empresa, bem como a natureza das suas relações com os mesmos. A empresa pode optar por ter, para fornecimento de um determinado produto, um único fornecedor (fornecimento singular) ou vários fornecedores (fornecimento múltiplo). Relativamente à primeira opção, permite que a empresa consiga diminuir os custos de manutenção de relacionamento, obter economias de escala e usufruir dos benefícios resultantes da atenção da empresa fornecedora. No que respeita à segunda opção, permite diminuir aos custos diretos das compras, evitar a criação de dependências e limitar o risco de descontinuidade ou rutura de stocks.

As Tecnologias de Informação nos Relacionamentos Empresariais

Hakansson (1982, p.21) argumentava “que a atmosfera do relacionamento pode ser descrita em termos de relações de dependência – poder que existem entre empresas”. Contudo, Buttle (1996) sugeria que os fluxos de informação entre empresas podem alterar dramaticamente a natureza das relações de dependência – poder. Referia que o advento desta nova cadeia de informação, contribuía para a criação de relações de dependência mútuas, tendo uma forte influência ao nível dos custos de transação entre empresas. Tal fenómeno, contribuía para que as empresas recorressem tendencialmente a uma fonte singular de aquisições de um dado componente e começasse a emergir aquilo a que se pode denominar por “integrações verticais sem propriedade”, onde nenhum membro tem um controlo último e o nível de dependência mútua torna-se tão elevada, que é determinante para a sobrevivência no longo prazo de ambas as empresas.

Anteriormente, o número de pessoas em contacto entre empresas e a frequência desses contactos, era um atributo que caracterizava fortemente o tipo de relação. Todavia, nos dias de hoje, é o tipo de informações que são trocadas entre empresas, que caracterizam a força do relacionamento. Segundo Buttle (1996), esta mudança resulta da combinação das tecnologias de informação com as estratégias de marketing, cada vez mais sustentadas por informação derivada dos parceiros com que a empresa desenvolve as suas relações. É interessante considerar a posição de Wilson e Mummalaneni (1986, p.45), na medida em que argumentavam que os relacionamentos baseados em partilha de informação tornavam-se tão fortes que “atingem um nível tal, que atuam como efetivas “barreiras à entrada” de novos fornecedores, adquirindo estas relações capacidades de perpetuação”.

Redes de Organizações Fornecedoras

Christopher et al. (2002) enfatizavam a “integração virtual” ou “rede empresarial”, como uma confederação de organizações combinando as suas capacidades e competências numa rede de empresas integrada, partilhando metas e objetivos. Brito e Ramos (2000, p.86) referiam que “uma organização virtual é uma rede de unidades económicas interligadas por interesses comuns, pela partilha de recursos e por uma significativa coordenação de atividades”. Segundo estes autores, as redes empresariais visavam tornar as entidades nelas envolvidas mais eficientes na utilização dos recursos, e mais eficazes no aproveitamento de oportunidades de mercado, bem como no modo como lidavam com as ameaças. Diga-se que obtêm as vantagens das grandes empresas e simultaneamente das pequenas, conseguindo desta forma serem competitivas não só pelo preço, como também pela diferenciação.

Quanto às principais vantagens das organizações em rede, há a salientar o seguinte: (i) Menores e melhores meios de financiamento, pela partilha das despesas de investimento por várias entidades associadas na rede, através do acesso a soluções de engenharia financeira mais adequadas; (ii) Economia de escala, por um aumento do volume de produção e por um maior poder negocial face aos fornecedores, clientes e instituições financeiras; (iii) Sinergias operacionais, pela partilha de redes de distribuição, força de vendas, campanhas promocionais, instalações, “know-How”, etc... (iv) Redução de risco, por todos os aspetos que se acabou de analisar, é menos arriscado para a sobrevivência da organização estar em rede, do que atuar isoladamente e de modo independente.

O MERCADO DE INFLUÊNCIA

Os mercados de influência são constituídos por diversos grupos de influência. Entre estes estão, acionistas, analistas financeiros, corretores, comunicação social, grupos de utilizadores e consumidores, ambientalistas, sindicatos, etc...

Na verdade, cada um destes grupos pode exercer uma influência relevante no modo como influenciam a organização. Como tal, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação coerente e que vá de encontro aos objetivos de cada um destes grupos, poderá ser determinante no sucesso do modelo de marketing de relacionamentos desenvolvido pela empresa. Christopher et al. (2002) dividiram em quatro os grupos de influência que consideram ser os mais comuns nas organizações:

- Mercados de influência financeiros e de investidores: Este grupo precisa de receber comunicações numa base regular, de modo a sentir confiança no direcionamento estratégico da empresa, e não se sentir surpreendido quando circunstâncias inesperadas ocorrerem (Barnes, 2001). Isto é particularmente importante, no caso das organizações que estão cotadas em bolsa ou pretendem vir a estar. Reicheld (1990) salientou que só é possível criar uma estratégia de valor de longo prazo para os clientes, fidelizando necessariamente o investidor.

- Mercados de influência de organizações ambientais: Em determinados sectores industriais, como o petroquímico, mineiro e fabril, os grupos de pressão ambientalistas podem provocar sérios danos na imagem destas organizações, quando estas não assumem uma postura de respeito e amizade pela natureza.

- Mercados de influência de concorrentes: As grandes organizações, fundamentalmente aquelas que dominam um determinado sector industrial, deverão manter uma postura de “distanciamento” e de respeito relativamente a empresas concorrentes (principalmente as de menor dimensão), pois a intriga e as campanhas de comunicação de confronto direto poderão ter repercussões sérias na imagem destas organizações.

- Mercados de influência políticos e reguladores: Quando se aborda a influência destes mercados, pretende-se demonstrar a importância que um número de grupos de poder político poderá ter na vida das empresas, nomeadamente, os órgãos do governo e ministérios, parlamentos e autarquias. Gummesson (1987) revelou a importância da realização de uma atividade de marketing direcionada para este mercado, no caso particular das empresas que vendem equipamento de infraestruturas e de defesa.

O MERCADO DE RECRUTAMENTO

Dada a crescente competição empresarial é cada vez mais difícil às empresas atraírem funcionários treinados, motivados e talentosos. É uma realidade que os recursos humanos são o fator de produção que maior valor cria na organização e dos quais o seu sucesso cada vez mais depende. Também é um facto, que tem vindo a competir ao departamento de recursos humanos esta complexa tarefa de atrair e reter pessoas geradoras de valor, recorrendo normalmente à imprensa, agências de recrutamento, consultores especializados, universidades e instituições de ensino superior, internet e até mesmo ao próprio “staff” interno.

O postulado de que uma organização é capaz de criar um ambiente de trabalho positivo, onde as equipas estão motivadas e mobilizadas para os objetivos gerais da empresa, que se encontra mais bem posicionada para realizar um melhor recrutamento, também é aceite. Tal como o princípio de que tudo na organização comunica e as pessoas são um dos principais meios de comunicação (Lendrevie et al., 1996). Porém, o departamento de recursos humanos não tem em consideração a imagem que os potenciais candidatos a funcionários possuem da própria empresa, nem a imagem que a empresa pretende projetar dos seus funcionários aos clientes.

Para Christopher et al. (2002) a estratégia mais eficiente de atrair e recrutar as melhores pessoas, passava não só pela criação de um clima organizacional apropriado e pela comunicação dos benefícios dessa organização a potenciais empregados, como também pela definição do perfil de funcionário a ser recrutado, que satisfizesse a imagem que a empresa pretende que venha a ser projetada para os seus clientes e potenciais candidatos a funcionários.

O MERCADO INTERNO

“O marketing interno é a filosofia de gestão de tratar os funcionários como clientes” (Berry e Parasuraman, 1991, p.151). “...Os objetivos fundamentais são: Atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários qualificados” (Berry e Parasuraman, 1992, p.25).

O conceito de marketing interno, tem origem na ideia de que a empresa consegue oferecer um elevado nível de performance de serviço, se for capaz de tornar os empregos mais atrativos para os seus funcionários, de modo que eles possam fazer o mesmo em relação aos seus clientes (Sasser e Arbeit, 1976; Berry, 1981; Gronroos, 1990; Gummesson, 1990). Para tal o marketing deverá tomar em consideração dois aspetos fundamentais: Primeiro, todas as pessoas na organização deverão ser vistas como clientes, e receber da organização elevados padrões de serviço, isto é, deverão ver satisfeitas as suas necessidades individuais. Por outras palavras, isto significa que os funcionários são simultaneamente prestadores e recetores de serviços (Schneider e Bowen, 1985). E segundo, todo o “staff” deverá trabalhar junto, de modo a estarem orientados na missão, objetivos e estratégias da organização. Como tal, é importante assegurar que os colaboradores da organização a representam da melhor forma, seja, pessoalmente, por telefone, correspondência ou eletronicamente (Christopher et al., 2002).

Relações entre Cliente – Fornecedor Interno

Gronroos (2001) referia a importância da comunicação por parte dos funcionários com a gestão (acerca das suas necessidades, pontos de vista relativamente ao modo de melhoria do serviço e as suas descobertas acerca daquilo que os clientes pretendem) e descreve o processo de produção de um serviço, como uma rede de sistemas construídos por inter-relações e interdependências entre um número de subprocessos. Segundo o autor, todas as prestações de serviços ao cliente, exigem funções internas de suporte, de modo que, quando estas funções internas são pobres, o serviço final prestado ao cliente tende a ser penalizado.

As pesquisas da equipa conduzida por Berry (cf. Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, 1988, 1990) vieram comprovar esta realidade. Estes investigadores revelaram a importância das relações entre clientes e fornecedores internos, para o cumprimento das especificações de serviço descritas. Para eles, a incapacidade ou falta de vontade de prestar um serviço no nível especificado, contribui claramente para a falta de qualidade de serviço, e resulta muito particularmente do modo como o fornecedor interno, satisfaz as expectativas do cliente interno. É de referir neste sentido, os argumentos de Zeithaml e Bitner (2000). Os funcionários para serem capazes de prestarem um serviço de modo mais eficiente, devem possuir as técnicas, habilidades, ferramentas, meios e a motivação para o realizarem. Dito de outro modo: os empregados satisfeitos contribuem claramente para que os clientes fiquem mais satisfeitos e atraiam mais clientes à empresa.

Implementação de uma Estratégia de Marketing Interno

Reynoso e Moores (1996, p.58) apresentaram um conjunto de procedimentos que deverão ser tomados em consideração, na definição de uma estratégia de marketing interno:

1. Conscientização do ambiente interno criado;
2. Identificação dos clientes e fornecedores internos;
3. Identificação das expectativas dos clientes internos;
4. Comunicação dessas expectativas aos fornecedores internos, no sentido de discutirem as suas próprias capacidades e obstáculos, de modo a satisfazerem as mesmas expectativas;
5. Os fornecedores internos deverão trabalhar de modo a fazerem as alterações necessárias, para serem capazes de prestarem um nível de serviço conforme o requerido;
6. Verificação do nível de satisfação dos clientes internos e das melhorias da performance de serviço prestada pelos fornecedores internos.

Diferentes Processos de Interação entre Categorias de Clientes

Pascale (1993, *apud* Peck et al., 1999) era apologista de que todas as pessoas na organização deverão demonstrar habilidade para responder ao cliente e vender da forma mais eficiente. Todavia, Judd (1987) reconhecia a existência de funcionários na organização cuja frequência de contacto com os clientes é maior e o modo como criam valor para os clientes é diferente. Como tal, considerava que o “staff” deverá ser categorizado em quatro grupos de indivíduos:

- Os *Contactors*, são funcionários com uma elevada frequência de contactos com os clientes, e que ocupam uma posição de vendas ou até de prestação de serviços. Deste modo, deverão estar bem treinados, preparados e motivados para gerir diariamente os clientes de forma mais responsável.

- Os *Modifiers*, são aqueles que embora não estejam diretamente envolvidos em atividades de venda ou prestação de serviços, têm frequentes contactos com os clientes. Normalmente, são os rececionistas, telefonistas e pessoal dos “contact centers”. É importante que estejam treinados e mobilizados na estratégia de marketing da empresa, na medida em que contribuem para a criação de valor para o cliente, como também são quase sempre o primeiro ponto de contacto humano que é estabelecido com os clientes.

- Os *Influencers*, estão envolvidos com os elementos tradicionais do marketing-mix (desenvolvimento de produtos, publicidade, pesquisa de mercados, etc...) e têm pouco ou mesmo nenhum contacto com os clientes. Contudo, têm um papel decisivo na orientação estratégica da empresa e, para isso, têm de ser os primeiros a estarem orientados para as necessidades dos clientes.

- Os *Isolateds*, são os funcionários que estão ligados às várias funções de suporte do negócio e que não estabelecem qualquer contacto com o cliente. Nesta categoria encontram-se o pessoal do departamento de compras, produção e administrativo-financeiro. Estes elementos do “staff” também deverão estar conscientes que não só os clientes externos como também os clientes internos têm necessidades que devem ser satisfeitas. Nesse sentido, devem perceber em que medida a sua função contribui para a qualidade de serviço que é entregue ao cliente.

CONCLUSÃO

Ao longo deste capítulo pretendeu-se demonstrar em que medida o marketing cujas atividades estão centradas meramente no cliente são redutoras, e não exploram todo o potencial de criação de valor, que poderia derivar da integração dos diversos *stakeholders* (clientes, fornecedores, influenciadores, referências, funcionários) que estabelecem relações com a empresa, no processo de constituição de valor para o cliente final. Por outro lado, procurou-se salientar a importância do desenvolvimento de relacionamentos mais aprofundados e de maior confiança não só com fornecedores, funcionários e clientes, mas também com outras empresas e instituições, nomeadamente, concorrentes, empresas de outras áreas de negócios ou organizações sem fins lucrativos. Pois, é através das relações que a empresa estabelece e do seu nível de envolvimento, que vai sendo capaz de reconhecer *stakeholders* “chave” que lhe permitam obter verdadeiras vantagens competitivas e desenvolver estratégias de marketing mais eficazes.

REFERÊNCIAS

- Barnes, J. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management*. New York: McGraw- Hill.
- Berry, L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-40.
- Berry, L. (1983). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Management Association, 25-28.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: The Free Press.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1992). Services Marketing Starts from Within. *Marketing Management*, Winter, 71-79.
- Brito, C. & Ramos, C. (2000). *Comércio Electrónico – Relação com Parceiros de Negócios*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Buttle, F. (eds.) (1996). *Relationship Marketing – Theory and Practice*, London: Paul Chapman Publishing.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ford, D., Gaade, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998), *Managing Business Relationships*, West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. Ontario: John Wiley and Sons.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington: Mass.
- Gronroos, C. (2001). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Gronroos, C. & Ravald (1996). The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationship. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Gummesson, E. (1990). *The Part-Time Marketer. Research report*, Service Research Centre, University of Karlstad, Karlstad.
- Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: Wiley.
- Judd, V.C. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16, 241-247.
- Lahanque, S. & Solatges, F. (1991). *Les Relations Publiques*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., Rodrigues, V. (1996). *Mercator- Teoria e Prática do Marketing*, 6ª edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morgan, P. & Hunt, S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), pp.20-38.
- Payne & Holt (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12, 159-182.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41- 50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. (1990). *An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Reicheld, F. F. (1990). *The Loyaltie Effect*. Boston: Harvard Business School Press.

Reis, J. (2000). *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. Matosinhos: Centro Atlântico.

Reynoso, J. & Moores, B. (1996). Internal Relationship In Buttle (ed.), *Relationship Marketing – Theory and Practice*, London: Paul Chapman.

Sasser, W. & Arbeit, S. (1976). *Selling Jobs in the Service Sector*, Business Horizons, June, 61-65.

Schneider, B. & Bowen, D. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 70, 423- 433.

Tzokas, N. & Saren, M. (2000), Knowledge and Relationship Marketing, Where, What and How?, *CRM2day.com*. Disponível em URL:<http://www.crm2day.com>.

Wilson, D. and Mummalaneni, V. (1986). Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, 44-58.

Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing – Integrating Customer Across The Firm*, 2nd Edition, USA: Irwin Mcgraw-Hill