

Criação de Valor no Processo de Desenvolvimento de Produtos: Um Estudo em uma Empresa do Setor de Construção Civil

Bárbara Valente Tavares – barbara.tavares@live.co.uk

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Márcio Lopes Pimenta – pimenta@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Resumo

A gestão de promessas pode ser uma estratégia para a satisfação de clientes, permitindo que estes alcancem suas expectativas pessoais. Esta gestão pode ser feita por meio de processos como: desenvolvimento de produtos, vendas, atendimento ao cliente e assistência técnica, colocando o foco na criação de valor a frente de suas atividades. O presente artigo tem como objetivo analisar como uma empresa do setor de construção civil cria estratégias para seus processos de desenvolvimento de produtos com base na criação e entrega de valor aos consumidores. Para isso, foram entrevistados 15 agentes ligados a uma construtora situada na cidade de Uberlândia-MG. Por meio da interpretação dos resultados foi possível identificar que a empresa estudada possui ações focadas na criação de valor, porém, não realiza a gestão de promessas através do seu processo de desenvolvimento de produtos. Apesar disso, a empresa pode adotar a gestão de promessas como um meio de melhorar o relacionamento que mantém com os seus clientes, bem como sua imagem no mercado.

Palavras-chave: Criação de valor; Gestão de Promessas; Marketing de relacionamento.

1. Introdução

O processo de desenvolvimento de produtos transforma oportunidades de mercado e possibilidades técnicas em bens e informações para a fabricação de um produto comercial (CLARK; FUJIMOTO, 1991). Esse processo não se limita apenas na criação do produto, pois também cabe ao mesmo acompanhar todo o seu ciclo de vida, do surgimento da ideia até o descarte pelo cliente, por isso, diversas áreas da empresa estão envolvidas nesse processo (ROZENFELD et al., 2006).

Esses fatores fazem do processo de desenvolvimento de produtos uma das maiores prioridades das empresas, pois se ele for bem executado pode garantir a preferência do consumidor e conseqüentemente vantagem competitiva. Entretanto, é necessário adotar estratégias para obter sucesso no desenvolvimento de produtos, pois além de ser um objetivo comum entre as empresas, esse processo sofre influência de diversas variáveis internas e externas (CLARK; FUJIMOTO, 1991).

A gestão de promessas tem sido uma estratégia para atrair clientes através do marketing e mantê-los através da realização de suas expectativas pessoais, e também para se destacar perante a concorrência. O objetivo principal da gestão de promessas é cumprir as promessas feitas aos clientes, e a promessa em questão não é propriamente dita, mas sim considerada como realizada no momento em que o cliente cria uma expectativa em relação ao produto. Como a decisão em relação ao cumprimento ou não da promessa dependerá do valor percebido pelo cliente, caberá à empresa atuar nesse processo como cocriadora de valor, oferecendo o suporte necessário ao cliente independentemente da área de atuação que ele contatar (GRÖNROOS, 2009).

1.1. Justificativa

O aumento da competitividade tem exigido das empresas não só um olhar mais aguçado para as suas relações com o mercado, como também a busca pela fidelização de clientes, a qual está entre os problemas mais recorrentes dos gestores, visto que para obter bons retornos financeiros no futuro, as empresas devem conquistar um bom relacionamento com seus clientes (MACHADO, 2004; POSER, 2005).

O processo de desenvolvimento de produtos aliado à gestão de promessas pode ser suficiente para atrair e conquistar clientes através da criação de valor, para tanto a empresa deve preocupar-se em adequar o seu produto aos seus clientes e a saber não só facilitar a criação de valor, como também cocriar valor. Conforme Grönroos (2009, p. 351, tradução minha), “a variável produto, bem gerida e orientada para os processos do cliente, pode ser suficiente para manter as promessas feitas”.

É importante aprofundar os estudos acerca de um tema promissor como a gestão de promessas, visto que ela engrena o marketing para a noção de valor em uso e coloca-o no centro do suporte aos processos de valorização dos clientes e ao cumprimento de seus valores. Além disso, a empresa pode reagir às expectativas dos seus clientes e até mesmo ajustá-las, proporcionando assim um melhor suporte à criação de valor. Diante desses fatores o mais importante é a influência que eles exercem sob o comportamento de compra futuro dos clientes e na retenção dos mesmos (GRÖNROOS, 2009).

O objetivo deste trabalho é analisar como uma empresa do setor de construção civil cria estratégias para seus processos de desenvolvimento de produtos com base na criação e entrega de valor aos consumidores. Diante deste objetivo, foram constatadas evidências empíricas a respeito de como o processo de desenvolvimento de produtos é capaz de contribuir para a gestão de promessas e de como a gestão de promessas ocorre em determinada empresa através da perspectiva de seus funcionários e clientes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa

qualitativa, especificamente um estudo de caso, em uma empresa do setor de construção civil situada na cidade de Uberlândia-MG. Os resultados da pesquisa foram caracterizados sob a ótica da literatura sobre o processo de desenvolvimento de produtos e gestão de promessas.

1.2. Objetivo Geral

Analisar como uma empresa do setor de construção civil viabiliza oportunidades e cria estratégias para seus processos de desenvolvimento de produtos de modo a manter a gestão de promessas de valor.

2. Revisão da Literatura

Optou-se por estruturar e abordar uma fundamentação teórica acerca dos temas que permeiam o foco de pesquisa do presente artigo, sendo o Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) e a Gestão de Promessas os principais temas a serem abordados. Entretanto, para esclarecer e aprofundar o conhecimento em relação a esses temas, houve a preocupação em discorrer sobre o Processo de Vendas no Processo de Desenvolvimento de Produtos, Criação de Valor e Marketing de Relacionamento.

2.1. Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP)

O Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) consiste em um conjunto de atividades, adequadas às especificações do projeto de um produto e de seu processo de produção, e de informações, que permeiam entre as áreas da empresa e facilitam a interação entre elas, juntas essas atribuições tornam possíveis o desenvolvimento e a produção de um produto. Mas para tanto é preciso considerar as necessidades do mercado, as possibilidades, as restrições tecnológicas, as estratégias competitivas e as estratégias de produto da empresa (ROZENFELD et al., 2006).

Apesar das atribuições do PDP serem objetivas, também cabe ao mesmo a responsabilidade de acompanhar o ciclo de vida dos produtos, o qual se divide em três fases: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento. Através desse acompanhamento é possível verificar as necessidades do mercado e dos consumidores com o objetivo de atrair um maior número de clientes, os quais têm se tornado cada vez mais exigentes, informados e com maiores possibilidades de escolhas. Além disso, durante as fases de desenvolvimento e pós-desenvolvimento, é possível registrar as experiências obtidas pela produção e pelos consumidores a fim de melhorar o produto desenvolvido ou evitar a recorrência de erros no processo (LARSON; GOBELI, 1988; ROZENFELD et al., 2006).

Segundo Rozenfeld e outros (2006) o desenvolvimento de produtos envolve uma série de atividades que estão relacionadas às diversas áreas da empresa e às suas cadeias de suprimentos e de distribuição, onde cada uma delas contribuem para o desenvolvimento, produção, distribuição, venda e controle de resultados de um produto em potencial, ao mesmo tempo em que possuem uma visão singular diante do seu escopo de tarefas, porém complementar a todo o processo. Sendo assim, seguem abaixo os principais processos e funções que realizam as atividades relacionadas ao Processo de Desenvolvimento de Produtos, onde os processos que aparecem na parte superior correspondem às atividades relacionadas ao conhecimento sobre o mercado e às estratégias para atendê-lo, enquanto na parte inferior constam processos que envolvem as atividades mais técnicas que permitem o desenvolvimento do projeto e do produto:



FIGURA 1 - Processos relacionados ao desenvolvimento de produtos Fonte: Rozenfeld et al. (2006).

Planejamento Estratégico: gera informações cruciais para a orientação do PDP, principalmente durante a definição do produto, embora esteja presente em todo o processo de desenvolvimento;

Monitorar Mercado: levanta informações sobre o mercado durante todo o ciclo de vida dos produtos (pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento), tais como tendências, desempenho e posicionamento dos produtos, entre outras;

Vender: consiste na preparação da equipe de vendas com o objetivo de realizarem esse serviço com qualidade, para tal são elaborados argumentos e orientações pertinentes ao produto para influenciar a compra do mesmo;

Atender Cliente: orienta e sana dúvidas dos clientes quanto ao uso e manutenção do produto, para que assim eles possam usufruir de todas as funcionalidades do item que adquiriram. As empresas geralmente o faz remotamente, presencialmente ou através de manuais.

Pesquisa e Desenvolvimento: fornece conhecimentos e soluções tecnológicas ao PDP, captados através de pesquisas voltadas para o desenvolvimento e domínio de tecnologias, as quais podem ser realizadas pela própria empresa ou em parcerias com instituições de pesquisa e de ensino.

Distribuição: envolve a logística de distribuição e os canais de distribuição escolhidos pela empresa, os quais são responsáveis por armazenar, manusear e transportar o produto. Para garantir uma distribuição de qualidade, informações, instruções e manuais, são elaborados pelo PDP.

Suprimentos: cuida da obtenção de matérias-primas, abastecimento de estoques, além de fornecer informações técnicas que auxiliam no PDP. Os fornecedores envolvidos no processo também podem se comprometer em cooperar nas atividades do PDP, o que pode ser chamado de desenvolvimento conjunto.

Produção: produz os produtos projetados em escala comercial e fornece informações que antecipam problemas na fase de manufatura do produto, as quais são obtidas através do levantamento de restrições e capacidades de produção e da realização de protótipos de produção. A produção também é responsável pela resolução de alguns problemas que possam surgir durante o PDP.

Assistência Técnica: transmite informações sobre os requisitos de uso e de manutenção do produto, e informações sobre os problemas recorrentes dos produtos para que sejam reparados no projeto ou para auxiliar na criação de projetos futuros. Entretanto, cabe ao PDP informar falhas potenciais e orientar sobre os serviços a serem prestados para cada produto.

As atividades envolvidas nesses processos e funções são cruciais para o Processo de Desenvolvimento de Produtos. Algumas delas são dominadas por uma determinada área e pouco conhecidas por outras, embora recursos, informações e conhecimentos técnicos devam permear entre essas áreas durante todo o PDP. Dessa forma, para obter sucesso no desenvolvimento de um produto as áreas funcionais de uma organização devem ser monitoradas e bem gerenciadas, mas principalmente devem se apoiar mutuamente e agir de forma integrada (GRIFFIN; HAUSER, 1996; ENSSLIN et al., 2011).

De acordo com Galpin, Hilpirt e Evans (2007), as organizações que integram funções de forma consistente obtêm algumas vantagens que podem ser benéficas no Processo de Desenvolvimento de Produtos, como a oferta de serviço superior aos consumidores e produtos com maior valor agregado, tomadas de decisões e ciclos operacionais mais rápidos, além de custos mais baixos. Essas vantagens levam à vantagem competitiva, destacando a organização diante de suas concorrentes.

2.2. O Processo de Vendas no PDP

Entre os diversos processos que compõem o Processo de Desenvolvimento de Produtos está o processo de vendas, onde ocorre o primeiro contato direto com os potenciais clientes. Para que um produto seja inserido no mercado é necessário preparar a equipe de vendas, que precisa conhecer as características, aplicações, vantagens, limitações e concorrentes do produto. Além disso, a equipe de vendas deve ser treinada quanto aos argumentos, às orientações e às vantagens do produto, os quais serão cruciais para promover um diálogo de qualidade com o cliente, facilitando sanar dúvidas que possam surgir e convencer o cliente de que adquirir o produto é a melhor escolha (ROZENFELD et al., 2006).

Para Cobra (2009), o processo de vendas precisa estar integrado com o planejamento estratégico e com a cultura organizacional da empresa e deve ser administrado em todas as suas etapas, principalmente na qual ocorre o relacionamento com os clientes. O contato com o cliente requer alguns cuidados, pois a venda não termina quando o cliente realiza a compra de um determinado produto, mas a qualidade da mesma pode influenciar diretamente no relacionamento que a empresa mantém com o seu cliente. Por isso, o papel do vendedor é entender e atender as necessidades dos clientes através da oferta de produtos e serviços. Logo, a escolha apropriada dos vendedores que compõem a equipe de vendas é crucial para obter sucesso nesse processo.

2.3. Criação de Valor

O PDP deve ter como objetivo a criação de valor para os seus clientes, pois é através disso que as empresas conseguem conquistar e manter um relacionamento satisfatório e duradouro com a sua clientela, evitando assim com que a mesma migre para a concorrência. Entretanto, o valor não está relacionado apenas às características que são agregadas ao produto que é oferecido pela empresa, mas sim ao que o cliente abstrai desse produto de acordo com as suas expectativas pessoais (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006; VANDERMERWE, 1996).

Para Monroe (1991) o valor percebido pelo cliente é uma avaliação da utilidade do produto com base na relação de benefícios e malefícios acarretados pela compra do mesmo. Os benefícios percebidos geralmente são o preço de compra, os atributos do produto, os atributos de serviço e suporte técnico que acompanham o produto, como entrega a domicílio, garantia e serviço pós-compra, e entre outros fatores que afetem a qualidade percebida pelo cliente de forma positiva. Em contrapartida têm-se os malefícios, que incluem os custos que o comprador enfrenta ao realizar a compra ou os prejuízos acarretados pela mesma, como o preço de compra, custos de aquisição, transporte, instalação, reparos e manutenção.

Assim como os benefícios e os malefícios estão relacionados à mensuração do valor percebido, para aderir uma estratégia de criação de valor a empresa deverá analisar como balancear esses fatores no seu produto, de forma que a sua oferta seja atrativa para seus potenciais clientes. Ao efetuar essa análise a maior parte das empresas optam por adicionar mais benefícios ao produto, buscando agregar valor através de melhorias em seus atributos ou até mesmo oferecendo um serviço de suporte. Porém, também é possível criar valor para os clientes minimizando os malefícios percebidos por eles, o que pode ser alcançado através do aumento da conveniência de compra, da redução do preço de venda, bem como de outros custos extras, muitas vezes desnecessários para o cliente. Qualquer empresa que tente fornecer valor agregado aos seus clientes precisa ter uma compreensão completa de suas necessidades e de suas concepções de valor (RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

Segundo Zeithaml (1988) o valor percebido varia entre os consumidores e de acordo com a ocasião, pois o mesmo é subjetivo e individual. Dessa forma, pode-se dizer que valores, necessidades e preferências pessoais, assim como os recursos financeiros de cada cliente influenciam sua percepção de valor, tornando-a singular quando comparada com sua própria percepção de valor em outras ocasiões ou com as percepções de outros clientes. Além disso, é importante ressaltar que a percepção de valor pelo cliente ocorre durante o consumo do produto, ou seja, após reconhecer certo padrão de qualidade no mesmo e efetuar a compra, porém ocorre antes de gerar a conclusão de satisfação ou insatisfação de compra (ZEITHAML, 1988; EGGERT; ULAGA, 2002).

Sendo assim, ao entrar em contato com um produto o cliente pode perceber seu valor potencial e realizar a compra, mas somente após fazer o uso desse produto é que ele irá tirar suas próprias conclusões de valor, o que chamamos de valor real. Portanto, esse processo é mais complexo do que simplesmente fazer proposições de valor aos clientes, pois o valor percebido por eles irá remeter o sucesso ou o fracasso do gerenciamento de clientes e de marketing da empresa. Logo, cabe à empresa realizar o acompanhamento do processo de criação de valor dos seus clientes através do marketing de relacionamento, onde ela deve atuar oferecendo suporte e cocriando valor, caso a empresa realize um bom trabalho, o valor sugerido por ela tem mais chances de ser transformado em valor real (GRÖNROOS, 2009).

2.4. Marketing de Relacionamento

Para a empresa é importante manter um bom relacionamento com os clientes em qualquer contato que eles tenham com a sua imagem ou com algum produto que ela oferece. Devido a isso, o conceito de marketing de relacionamento tem sido um dos campos de estudo mais promissores relacionados ao marketing, o qual engloba diversas formas de abordagem, como vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente. Contudo, o marketing de relacionamento consiste em identificar, estabelecer e gerenciar relacionamentos individuais com os clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo. Trata-se de persuadir os clientes de forma subjetiva e individual, assim como ocorre para eles o processo de percepção de valor (STONE; WOODCOCK; WILSON, 1996; D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

No marketing de relacionamento, a compra é o marco para o início de uma relação entre cliente e empresa, sendo a interação pós-venda o momento em que essa relação pode ser firmada, sendo esta etapa tão importante quanto o ato de compra. Para incorporar essa cultura, a empresa deve educar-se para que seus funcionários não vejam na necessidade de um cliente uma simples oportunidade de venda, mas sim uma oportunidade de iniciar um relacionamento e até mesmo de estabelecer uma lealdade de compra. Essa mudança de vertente remete a passagem do marketing transacional, que almeja a venda e não a fidelização de clientes, para o marketing de relacionamento (VAVRA, 1993).

De acordo com Grönroos (1990, p. 8, tradução minha) o marketing de relacionamento baseia-se na busca pela satisfação dos interesses não só de clientes, como também de outros *stakeholders*:

O marketing de relacionamento é para identificar, estabelecer, manter e melhorar os relacionamentos com os clientes e outros *stakeholders*, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isso é feito através de trocas mútuas e do cumprimento das promessas feitas.

Para satisfazer os interesses dos clientes, o marketing de relacionamento busca conhecer o perfil do consumidor, suas preferências e suas necessidades. Essas observações contribuem para que a empresa consiga oferecer algo de acordo com as expectativas individuais de cada cliente, aumentando as chances de satisfação e fidelização de cada um deles. Desta forma, pode-se dizer que o marketing de relacionamento se baseia em relações de longo prazo para trazer benefícios tanto para a empresa quanto para os consumidores (GRÖNROOS, 1996).

O relacionamento entre cliente e empresa pode se desenvolver, mas para tanto é necessário que o cliente perceba algo especial e de valor nas interações que ele tiver com a empresa, e principalmente, que os benefícios do produto suplantam o investimento realizado por ele. Além do aspecto relacionado aos benefícios, também é necessário que o cliente perceba confiança em relação à empresa, os valores que eles possuem em comum e em si mesmo o comprometimento em manter um relacionamento duradouro. (GRÖNROOS, 2003; HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006; HEITMANN; LEHMANN; HERRMANN, 2007).

Segundo Heitmann, Lehmann e Herrmann (2007), conquistar essa percepção dos clientes não é uma tarefa fácil para as empresas, pois exige o dispêndio de alguns recursos como tempo e esforço, bem como o treinamento dos funcionários. Entretanto, manter um bom relacionamento com os seus clientes pode representar não só um aumento significativo no lucro por meio da fidelização, como também a oportunidade de atrair novos clientes através de um boca a boca positivo realizado por clientes satisfeitos com a empresa.

Conforme abordado por Ravald e Grönroos (1996), é necessário que a empresa reconheça a importância em dar continuidade ao relacionamento com seus clientes. Sabe-se que a criação de valor é uma forma de criar e fortalecer vínculos com os clientes, mas isso não deve ser limitado às características de valor agregadas ao produto. O processo que permeia o valor percebido pelos clientes precisa obter uma compreensão mais profunda, relacionando as expectativas dos clientes e a responsabilidade da empresa de atender a essas expectativas em um relacionamento de longo prazo.

2.5. Gestão de Promessas

De acordo com Grönroos (2009) a gestão de promessas parte do conceito de gerenciamento de clientes, o qual consiste em influenciar a compra dos clientes e se certificar de que a mesma atendeu às suas expectativas e necessidades, a ponto de fazer com que os clientes mantenham ou aumentem a frequência dessa compra. Sendo assim, as promessas sobre as atribuições de um produto em termos de criação de valor devem ser feitas aos clientes desde que possam ser cumpridas de acordo com o nível de expectativa gerado por eles.

Analisando de que forma a promessa é realizada, visto que se trata de um compromisso para com o cliente, pode-se dizer que ao se interessar por um produto e não poder prová-lo antes de efetuar a compra, os clientes são convidados a comprar o que são basicamente promessas. Até mesmo os produtos que podem ser testados antes da compra carregam consigo uma promessa intrínseca de desempenho a curto e longo prazo, considerando qualidade e entre outros fatores. Além disso, alguns aspectos envolvidos no processo de marketing, como a comunicação, a embalagem e o preço, também visam fazer promessas. Logo, para que a

promessa seja realizada basta que o cliente crie uma expectativa em relação ao produto (LEVITT, 1981; GRÖNROOS, 2009).

As promessas são feitas através das expectativas geradas nos clientes pelos esforços de marketing, porém o valor percebido durante o consumo do produto dependerá apenas da percepção do cliente, pois mesmo que a empresa atue criando valor isso pode não afetar a conclusão do cliente quanto ao valor de determinado produto. Ademais, promessas permeiam as expectativas dos clientes e a criação de valor, ao mesmo tempo em que o cumprimento dessas promessas é a base para captar clientes e manter um bom relacionamento com eles (BERRY, 1995; GRÖNROOS, 2009).

Para Grönroos (2009) existem três processos relacionados às promessas: processo de criação, processo de habilitação e processo de manutenção. O processo de criação de promessas está relacionado ao marketing externo, através do qual a organização faz promessas em relação ao que seus clientes podem esperar de seus produtos, nessa etapa deve haver por parte da organização uma preocupação para que essas promessas sejam as mais realistas possíveis. As atividades tradicionais de marketing, como promoções, publicidade, vendas, e preços facilitam esse tipo de marketing (KOTLER, 1994; GRÖNROOS, 1990, 2009).

Já o processo de habilitação de promessas está relacionado ao marketing interno e têm todos os funcionários, independentemente de sua posição e área de atuação, envolvidos no cumprimento de promessas. Mas para isso os funcionários devem possuir habilidades, ferramentas e motivação, caso contrário as promessas podem não ser mantidas. Por fim, o processo de manutenção de promessas está relacionado ao marketing interativo, pois ocorre no momento em que o relacionamento é estabelecido entre a empresa e seu cliente, esse processo busca atender às expectativas individuais de cada cliente. É durante esse momento que a promessa pode ser mantida ou quebrada, o que irá depender do empenho da organização em atender as necessidades do cliente (KOTLER, 1994; BITNER, 1995; GRÖNROOS, 2009).

Segundo Brown (2005), embora as áreas de marketing e vendas exerçam um papel importante em fazer promessas, a manutenção das mesmas é considerada responsabilidade de toda a empresa, afinal, as promessas são mantidas por outras áreas e processos, como pedidos e entregas de insumos, reparos e manutenção, central de atendimento ao cliente e entre outros. É importante ressaltar que o processo de manutenção de promessas é crucial para conquistar a fidelização dos clientes e em razão disso todas as funções organizacionais devem assumir o cliente como foco, assim como a responsabilidade pelo marketing de cumprir as promessas realizadas por ele (GRÖNROOS, 2009).

Percebe-se que para adotar a gestão de promessas a empresa deve se preocupar em conhecer o seu potencial cliente e assim desenvolver um produto de acordo com as suas preferências pessoais, mas também cabe a ela acompanhar o processo de percepção de valor dos clientes oferecendo o suporte necessário para atingir o cumprimento das promessas. Para tanto, a empresa deve possuir uma visão integrada de seus processos, de forma que todos os seus funcionários trabalhem em prol de um objetivo comum: o foco no cliente.

3. Metodologia

3.1. Estrutura da Pesquisa

Tendo como base o objetivo da pesquisa de analisar como uma empresa do setor de construção civil viabiliza oportunidades e cria estratégias para seus processos de desenvolvimento de produtos de modo a manter a gestão de promessas de valor, optou-se por realizar um estudo de cunho qualitativo. Segundo Vergara (2007) uma pesquisa de cunho qualitativo pode ser exploratória, a qual visa abstrair dos entrevistados suas livres opiniões

sobre determinado objeto de estudo. Para tanto, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso é um método de análise qualitativa que questiona como e por que razão determinados fatos ocorrem, esses fatos se passam em um contexto da vida real, sendo considerados como acontecimentos contemporâneos. Geralmente opta-se pelo estudo de caso quando a pesquisa busca lidar com essas condições contextuais a fim de contribuir para seus objetivos de estudo, na prática este método ocorre através da observação direta dos acontecimentos contemporâneos e da série sistemática de entrevistas.

Além do que já fora abordado, o estudo de caso é uma estratégia escolhida quando o pesquisador não exerce nenhum tipo de controle sobre os fatos estudados, o que o torna mais relevante para fins de análise. Yin (2001) também defende que o estudo de caso é um método satisfatório para compreender fenômenos organizacionais, sociais e entre outros. Desse modo, esta estratégia de pesquisa se mostrou viável e optou-se por aplicá-la através de um estudo de caso único e exploratório, visto que há somente uma unidade de análise e que o objetivo é compreendê-la utilizando como base o embasamento teórico previamente citado.

O caso foi realizado em uma empresa atuante no setor de construção civil da cidade de Uberlândia-MG, a qual é popularmente conhecida por atender às classes média e média baixa com empreendimentos residenciais. Estes empreendimentos possuem um preço acessível e a empresa oferece algumas facilidades para que seus clientes possam adquiri-los, sendo os mesmos voltados para a ideia de primeiro imóvel. Esta construtora foi escolhida para fins de pesquisa, visto que aparentemente apresenta certa integração entre suas áreas, bem como um consenso de desenvolvimento de produtos, o que remete aos objetivos desta pesquisa.

3.2. Coleta de dados

Para realizar a coleta de dados fez-se necessário adotar uma amostra, a qual de acordo com Gil (2008) consiste na seleção de determinados elementos de uma população a fim de representá-la, visto que mostra-se inviável considerar toda a população para fins de análise. Desse modo, para definir a amostra desta pesquisa optou-se por adotar a amostragem por conveniência, que consiste em selecionar os elementos mais acessíveis para o pesquisador, sendo este um tipo de amostragem menos rigoroso e mais aplicado em estudos exploratórios e qualitativos.

A amostra constituiu-se por colaboradores que atuam em diferentes áreas da empresa estudada, bem como clientes que já tinham adquirido e consumido algum de seus produtos, desde que os mesmos demonstrassem condições de interpretar e contribuir para as necessidades da pesquisa. Essa amostra foi submetida a entrevistas, para Gil (2008) a entrevista consiste em um método de coleta de dados onde o entrevistador se apresenta e faz questionamentos ao entrevistado com o objetivo de obter informações relevantes para fins de pesquisa. Este método é interessante para este estudo, visto que obtém dados em profundidade acerca do comportamento social.

De acordo com os objetivos da pesquisa, optou-se por realizar entrevistas individuais e semiestruturadas, onde cada um dos entrevistados foi ouvido e questionado separadamente com o apoio do tópico-guia apresentado no Apêndice I, o qual foi redigido visando facilitar o entendimento entre entrevistador e entrevistado. Esse tipo de entrevista dá liberdade ao entrevistado de falar livremente sobre os assuntos elencados e ao entrevistador a oportunidade de retomar questões levantadas, caso sejam apresentados desvios ou afirmações incompletas. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e analisadas com a técnica de análise de conteúdo, mediante prévia autorização dos entrevistados.

3.3. Análise de dados

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo consiste em um método de análise das comunicações através da descrição sistemática de seus conteúdos. Esse método é composto por três etapas, sendo elas a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise consiste na escolha do método de comunicação que será usado e submetido à análise de conteúdo, este método será definido de acordo com os objetivos da pesquisa. Para possibilitar e facilitar a análise é necessário que ainda nesta etapa o material coletado seja preparado e organizado para este fim. No caso desta pesquisa realizou-se entrevistas, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas.

A exploração do material foi composta pela codificação e pela categorização dos dados obtidos, sendo a codificação a transformação dos dados coletados em fragmentos que facilitem a sua compreensão pelo analista, e a categorização a classificação desses fragmentos em categorias, as quais são definidas por temas que agrupam esses fragmentos de acordo com as suas características comuns. Já o tratamento dos resultados consiste na proposição de inferências e de interpretações acerca dos objetivos e dos dados analisados. Com base nessas etapas os dados coletados através das entrevistas, posteriormente transcritos, foram sistematizados e analisados, para que assim fosse possível tratá-los enquanto resultados no tópico a seguir (BARDIN, 1977).

4. Análise dos Resultados

A análise de conteúdo aplicada sobre as entrevistas realizadas com colaboradores e clientes da empresa estudada, sendo especificamente cinco colaboradores e dez clientes, permitiu identificar duas categorias, sendo elas Marketing de Relacionamento e Processo de Desenvolvimento de Produtos. Essas categorias, bem como seus respectivos códigos e suas quantidades se encontram descritos na tabela a seguir:

TABELA 1. Categorias e códigos obtidos através da análise de conteúdo.

Categorias e Códigos	Contagem de Códigos
Marketing de Relacionamento	99
Relacionamento Externo	26
Conceito de Marketing	15
Promessas	15
Indicação	15
Marketing da Empresa	15
Relacionamento Interno	7
Integração	6
Processo de Desenvolvimento de Produtos	42
Sugestão de Melhoria	21
Estrutura do Produto	9
Suporte	7
Atividade Profissional	5
Total geral	141

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

4.1. Marketing de Relacionamento

Na categoria Marketing de Relacionamento foram identificados os códigos Relacionamento Externo, Conceito de Marketing, Promessas, Indicação, Marketing da Empresa,

Relacionamento Interno e Integração. O código "Relacionamento Externo" traz informações acerca da diferença de tratamento entre clientes que ainda não compraram o imóvel com aqueles que já compraram sob a ótica dos clientes e dos colaboradores. De acordo com o Entrevistado 12, assistente comercial da empresa estudada, "depois que tem o desligamento da venda a tratativa com o cliente muda né, o foco é sempre estar vendendo porque a maioria dos corretores é comissionado, então o carinho, a atenção, é com o cliente que ainda não foi conquistado 100%".

O código "Conceito de Marketing" aborda o que é o marketing para os entrevistados com base em suas próprias palavras e concepções. Conforme dito pelo Entrevistado 8, um dos clientes da empresa:

Marketing pra mim é quando uma empresa ela se elabora jeitos de vender, que faz o as pessoas é se interessarem mais pelo produto e pelo o que ela tá vendendo, então são as estratégias de vendas que ela faz pra fazer interesse mesmo da pessoa e ver o quanto ela pode oferecer de melhor desses produtos.

O código "Promessas" refere-se à percepção dos clientes em relação às promessas feitas pela empresa, bem como se as expectativas criadas por eles foram ou não atendidas por ela. Segundo o Entrevistado 6, "o prazo de entrega foi a única coisa que foi que foi certa, o resto tudo foi ao contrário, a gente fechou um valor x que falaram pra nos que era a parcela seria tal e não, no final foi bem mais, (...) uns duzentos reais a mais na parcela, pra gente fechar".

Outro código identificado nesta categoria foi "Indicação", o qual aborda a opinião de clientes e colaboradores em relação à empresa, afirmando se indicaram ou não a mesma para seus conhecidos. Conforme dito pelo Entrevistado 1, colaborador da empresa que atua como analista de crédito imobiliário:

Olha hoje eu indicaria sim a empresa, principalmente pra alguém que realmente tá começando (...) a carreira agora ou conseguindo (...) juntar algum valor e pra tentar investir um dinheiro (...) obviamente eu vou passar todas as informações, que o nosso intuito realmente é ser verdadeiro né, e passar a informação pra ele não ter nenhum tipo de surpresa. Mas eu indicaria sim, eu acho que é uma empresa boa, a apesar das dificuldades que a gente enfrenta.

Ainda sobre o código "Indicação", um cliente afirmou que:

Olha se eu indicaria, eu indicaria sim na época pelas facilidade, mas hoje em dia eu já não indicaria mais, até porque não é tão fácil mais consegui e se já que cê vai conseguir e já vai precisar de um é um trabalho maior, colocar eu eu talvez indicaria uma empresa diferente, que fosse um pouco mais qualificada (ENTREVISTADO 10).

O código "Marketing da Empresa" traz a opinião dos entrevistados sobre como a empresa atrai clientes através do marketing. De acordo com um assistente técnico de crédito imobiliário da empresa:

Geralmente a gente percebe que eles atuam em todos, na parte de áudio é é vinculada à rádio, na parte da de TV tem os comerciais, a gente vê muita propaganda em folders, a gente vê muita propaganda em e-mail marketing, (...) em outdoor, em qualquer lugar hoje que a gente vê hoje a minha empresa, eu consigo visualizar ela praticamente na cidade toda (ENTREVISTADO 2).

O código "Relacionamento Interno" refere-se à percepção dos colaboradores acerca da relação que eles mantêm com a empresa. Conforme dito pelo Entrevistado 3, assistente comercial, a relação entre as partes "é muito boa, a gente tem vários canais de comunicação e a comunicação flui bem (...) e ela além disso ela também passa a é boas praticas né pros funcionários, que aconteceu nas outras regionais, então ela ouve e também... capta e repassa as informações". Embora o Entrevistado 4, assistente técnico de crédito imobiliário, tenha dito que:

Eu tô aqui faz pouco tempo, mas as áreas que eu vejo que necessitam de algum auxílio com o pouco tempo que eu tenho eu percebi que eu tive, a gente tem voz, mas não chega a todos os setores da empresa (...) nosso gestor com certeza escuta a gente, mas eu não sei se o restante da empresa escutaria.

Já o código "Integração" aborda se há ou não cooperação entre as áreas da empresa de acordo com seus colaboradores. De acordo com o Entrevistado 1, analista de crédito imobiliário:

Eu vejo que existe sim a cooperação entre todos os departamentos né, porque cada um obviamente depende um do outro, pra gente, principalmente onde eu tô, pra assinar eu preciso de ter a documentação na prefeitura, então assim, cada setor tem o seu papel fundamental pra pra conseguir essa relação e a gente quer o bem comum que é assinar o contrato do cliente, receber os valores.

Em relação ao código "Integração" o Entrevistado 4, assistente técnico de crédito imobiliário, citou que "se o cliente entra em contato com a gente mas não é o nosso setor que auxilia, a gente faz o possível para auxiliar mesmo não sendo da nossa alçada".

4.2. Processo de Desenvolvimento de Produtos

Na categoria Processo de Desenvolvimento de Produtos foram identificados os códigos Sugestão de Melhoria, Estrutura do Produto, Atividade Profissional e Suporte. O código "Sugestão de Melhoria" traz a opinião dos entrevistados em relação ao que a empresa poderia melhorar em qualquer etapa do seu processo de desenvolvimento de produtos. Conforme abordado pelo Entrevistado 2, assistente técnico de crédito imobiliário:

Eu acho que hoje, é a empresa ser mais funcionário e não tão ser comercial, ser tão dinheiro, mas ser, sentir o que o funcionário passa, sente, porque a a hoje a máquina ainda é humana, as as engrenagens são humanas, então se tem erros, se tem dificuldades nós somos humanos, eu acho que a empresa tinha que sentir mais isso.

O Entrevistado 12, que atua na empresa como assistente comercial, fez a seguinte alegação a respeito do código "Sugestão de Melhoria":

Acho que a diminuição com gastos desnecessários, desperdiça-se muita coisa que poderia ser investida em outras(...) gasta-se com muita coisa que não precisa, que vai ser utilizada uma ou duas vezes e depois vai ficar no num canto, como por exemplo, um bonecão, que custa 10.000 reais, que vai ser inflado três vezes e depois não vai ser inflado mais e esses 10.000 poderiam ser investido em outras coisas.

Ainda sobre o código "Sugestão de Melhoria", um dos clientes da empresa afirmou que:

Teria que ter é pessoas é nos polos, nos lugares específicos dos dos apartamentos que foram vendidos, (...) cada lugar deveria ter uma pessoa ou mais de uma exclusivo para atender a demanda (...) que pudesse dar um suporte mesmo, no caso de alguma demanda teria alguém específico ali pra te atender (ENTREVISTADO 5).

O código "Estrutura do Produto" refere-se às opiniões dos entrevistados, tanto clientes como colaboradores, a respeito das características dos produtos oferecidos pela empresa. Segundo o Entrevistado 12, assistente comercial:

A gente pode observar principalmente com a evolução das obras da empresa, os prédios mais antigos eles não tem essa esse reforço, essa nova estrutura, esses novos complementos, essas novas áreas de lazer, por exemplo, energia fotovoltaica tá sendo lançada agora e vai gerar uma economia muito grande tanto pra empresa quanto pros clientes que estão adquirindo os prédios que tem essa nova tecnologia.

Em contrapartida, o Entrevistado 7 que é cliente da empresa afirma que:

Eu, no meu ponto de vista já técnico, eu já acho que é inferior ao que eles fazem propaganda sabe? Muito inferior mesmo. Já foi tão reclamado a parte de acústica nos nos apartamentos, (...) não só da da empresa onde eu comprei, mas também de outros

que entraram até na NBR-1557. É, em relação a estrutura, tem fissuras, tem infiltração, tem rachadura na pia que eu já te falei, é esgoto eles deixaram tipo usaram o material mais barato.

Outro código identificado nesta categoria foi "Suporte", o qual trata de forma mais específica de que maneira a empresa tem oferecido suporte aos seus clientes. De acordo com o Entrevistado 1, analista de crédito imobiliário:

Depende realmente de quem tem a boa vontade de atender ele pela central de relacionamento e se for pela pelo portal do cliente, o cliente abre uma ocorrência e então ele tem um prazo pra ser respondido, independente se foi resolvido o problema dele ou não, a a construtora realmente precisa ter um prazo pra poder responder e atender ele.

Ainda sobre o código "Suporte" um dos clientes da empresa, o Entrevistado 7, afirmou:

Abri é reclamação nisso né e por fissuras e infiltrações, eles foram lá e repararam apenas a parte do banheiro, o resto eles falaram que tinha que abrir outra ordem de chamado e blábláblá e eu não tinha paciência e muito menos tempo pra ficar lá esperando, porque tem que ser a hora que eles quiserem sabe, durante um dia então (...).

Já o código "Atividade Profissional" aborda as atividades que cada um dos colaboradores entrevistados realiza na empresa, embora eles se dividam em apenas duas áreas: Crédito Imobiliário e Comercial. Dentre eles temos o Entrevistado 12, assistente comercial, que afirma " (...) atualmente eu tô atuando mais nas lojas, com conferência de contratos, emissão de contratos, geração de propostas (...)".

5. Conclusão

Os resultados nos remetem muitas informações distintas e ao mesmo tempo relevantes para a pesquisa. Dentre elas temos que os entrevistados demonstraram uma boa concepção do conceito de marketing, ao passo em que reconheceram que a empresa estudada é bem conhecida justamente por utilizar diversos meios de comunicação para disseminar seu composto de marketing e atrair clientes. Entretanto, de acordo com os clientes e colaboradores entrevistados, após atrair esses clientes, a empresa efetiva suas vendas, depois de efetivá-las o tratamento pós-venda não faz jus ao acompanhamento que os clientes recebiam anteriormente, visto que os corretores são comissionados e que o foco deles está no volume de vendas, não havendo a mesma preocupação com a qualidade das mesmas.

Além disso, os entrevistados apresentaram um consenso concordando que o canal de comunicação pós-venda oferecido pela empresa para atender demandas relacionadas a suporte, no caso a central de atendimento, não atende bem aos clientes. Enquanto boa parte dos clientes entrevistados afirmaram que a maioria das expectativas criadas e passadas pela empresa não foram atendidas. Com relação à estrutura dos produtos ofertados pela empresa, as opiniões ficaram divididas entre os colaboradores e os clientes. Os colaboradores afirmam que a estrutura dos produtos vem evoluindo ao longo dos anos, em contrapartida, os clientes declaram que a mesma deixa a desejar, fazendo-se necessário solicitar reparos periódicos.

De acordo com Ferreira, Bertan e Pimenta (2015) essa discrepância de pontos de vista sobre uma mesma realidade pode ser definida como sobreposição de percepções. A sobreposição de percepções também ocorreu em relação à comunicação interna que a empresa mantém com seus colaboradores, alguns deles a definiram como boa e participativa, enquanto outros a definiram como falha e pouco participativa. Isso nos diz muito sobre a integração, embora os colaboradores aleguem que há cooperação entre as áreas, percebe-se que não há uma boa comunicação entre elas e que as mesmas não trabalham efetivamente em prol de um objetivo comum.

Com esses dados já apresentados acerca da integração, do marketing de relacionamento da empresa e da forma como ela trata as promessas feitas aos seus clientes, pode-se afirmar que a mesma não realiza a gestão de promessas, ao mesmo tempo em que não demonstra ter processos específicos e direcionados a manter um bom relacionamento com a sua clientela dentro do seu processo de desenvolvimento de produtos. Entretanto, percebe-se que o que falta nesta empresa é conhecer mais sobre a gestão de promessas e ouvir mais seus colaboradores e clientes, pois eles sabem as estratégias que poderiam melhorar o relacionamento entre cliente e empresa, bem como manter suas promessas.

Entre as estratégias que poderiam ser adotadas pela empresa e que foram citadas pelos entrevistados, está a criação de um canal de atendimento físico para os clientes que se encontram no período pós-venda, onde eles pudessem expor suas opiniões, solicitar suporte e também tirar dúvidas, além de serem atendidos de forma mais completa e rápida, o que não ocorre atualmente através da central de atendimento, logo, esse contato pessoal poderia fazer com que eles se sentissem mais importantes. Através desta estratégia a empresa poderia conquistar seus clientes e mudar a imagem que atualmente eles têm dela, o que poderia resultar em mais indicações ou em novas vendas. O valor necessário para manter este canal de atendimento poderia provir da redução de gastos desnecessários, visto que essa também foi uma das sugestões dadas.

Outra estratégia que fora abordada durante as entrevistas é a de olhar mais para colaboradores, não focando apenas em resultados, mas reconhecendo o empenho que cada um deles investem em suas atividades para que esses resultados ocorram. Para isso, os colaboradores entrevistados sugeriram que a empresa fizesse reuniões periódicas para entender mais suas dificuldades e para fornecer uma abertura para que eles pudessem dar ideias. De acordo com informações dadas nas entrevistas, pode-se dizer que alguns funcionários focam apenas nos resultados e nem sempre são transparentes com os clientes, sendo assim, a empresa deveria valorizar através de bonificações apenas aqueles que realizam o seu trabalho com transparência e excelência, dando *feedbacks* para aqueles que não o fizeram dessa forma.

Embora a empresa não demonstre foco em realizar a gestão de promessas através do seu processo de desenvolvimento de produtos, nove dos quinze entrevistados afirmaram que indicariam a mesma para seus conhecidos, principalmente pela relação de custo e benefício que ela oferece. Desse modo, conclui-se que o produto oferecido pela empresa estudada agrada a maioria dos entrevistados, mas o que falta é direcionar o foco da gestão para os clientes e reconhecer que adotar a gestão de promessas pode ser o caminho, valorizando e treinando mais os seus funcionários, possuindo uma visão mais integrada dos seus processos, de forma que todos eles trabalhem em prol de satisfazer as expectativas dos clientes, e principalmente, reconhecendo que em algum momento as opiniões negativas podem ocasionar na perda de sua clientela ou de novos clientes.

Referências Bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, set. 1995.

BITNER, M. J. Building Service Relationships: It's all about Promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 246-251, set. 1995.

BROWN, S. W. When Executives Speak, We Should Listen and Act Differently. **Journal of Marketing**, v. 69, n.1, p. 1-4, out. 2005.

- CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- 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**, v. 10, n. 1, p. 73-93, jan/mar. 2006.
- EGGERT, A.; ULAGA, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. **Journal of Business e Industrial Marketing**, v. 17, n. 3, p. 107-118. 2002.
- EGGERT, A.; ULAGA, W.; SCHULTZ, F. Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 20-37, jan. 2006.
- ENSSLIN, L. et al. Identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos: uma proposta de inovação ilustrada para o segmento automotivo. **Produção**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 555-569, out. 2011.
- FERREIRA, A. C.; BERTAN, F. O.; PIMENTA, M. L. Caracterização do Nível de Integração Interfuncional: Um Estudo Multicaso em Organizações Agroindustriais. In: XXXIX ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2015, Belo Horizonte. **Anais**. Belo Horizonte: Anpad, 2015.
- GALPIN, T.; HILPIRT, R.; EVANS, B. The Connected Enterprise: Beyond Division of Labor. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 2, p. 38-47. 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. **Journal of Product Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 191-215, maio. 1996.
- GRÖNROOS, C. Marketing Redefined. **Management Decision**, v. 28, n. 8, p. 5-9. 1990.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition**. Lexington: Lexington Books, 1990.
- GRÖNROOS, C. Relationship Marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 5-14. 1996.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GRÖNROOS, C. Marketing as promise management: regaining customer management. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 351-359. 2009.
- HEITMANN, M.; LEHMANN, D. R.; HERRMANN, A. Choice Goal Attainment and Decision and Consumption Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 44, n. 2, p. 234-250, maio. 2007.
- HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87, fev. 2006.
- KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**. 8. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

- LARSON, E. W.; GOBELI, D. H. Organizing for product development projects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 180-190, set. 1988.
- LEVITT, T. Marketing Intangible Products and Product Intangibles. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 37-44, ago. 1981.
- MACHADO, F. B. Um Estudo Sobre os Níveis de Fidelidade do Consumidor em Serviços de Naturezas Distintas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: Anpad, 2004.
- MONROE, K. B. **Pricing: Making Profitable Decisions**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- POSER, D. V. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras**. Barueri: Manole, 2005.
- RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30. 1996.
- ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- STONE, M.; WOODCOCK, N.; WILSON, M. Managing the Change From Marketing Planning to Customer Relationship Management. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 675-683, out. 1996.
- VANDERMERWE, S. Becoming a customer 'owning' company. **Long Range Planning**, v. 29, n. 6, p. 770-782, dez. 1996.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988.