

ACÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO UTILIZADAS PELAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

RESUMO

O marketing de relacionamento surgiu de uma necessidade de reconhecer os desejos dos clientes, com o intuito de construir e manter relacionamentos, ampliando o incentivo à compra e recompra de produtos e serviços. Apesar de ser um tema amplamente investigado, há pouco conhecimento sobre esta estratégia de marketing no ambiente das agências de publicidade. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi identificar as ações que os profissionais de gestão de agências de publicidade e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los. Trata-se de um estudo de caráter quantitativo e descritivo com as agências de publicidade e propaganda, com dados levantados por meio de um questionário respondido por 135 gestores de agências. Os resultados, obtidos por meio de uma regressão linear múltipla, demonstraram que os gestores das agências de publicidade e propaganda consideram que as práticas de marketing de relacionamento adotadas por essas agências são somente atender as necessidades dos clientes e comunicação de duas vias. Concluiu-se, assim, que tais práticas, na percepção dos gestores, são as atividades realizadas para a manutenção dos clientes das agências participantes da pesquisa, indicando que os gestores deste tipo de organização ainda percebem pouco a importância do relacionamento como meio de atração e retenção de clientes, sendo esta a principal contribuição deste estudo.

Palavras-chave: Mix de Marketing; Agência de Publicidade e Propaganda; Marketing de Relacionamento; Retenção de Clientes.

RELATIONSHIP MARKETING ACTIONS USED BY PUBLICITY AND ADVERTISING AGENCIES

ABSTRACT

Relationship marketing arose from a necessity of recognizing customer's desires, with the intent of building and maintaining relationships enlarging the incentive of purchase and repurchase of products and services. Despite the relationship marketing is a widely investigated topic, little is known about this marketing strategy in the environment of advertising agencies. In this context, the objective of this study was to identify the actions which publicity and advertising agency managers perceive to be relationship actions with their customers in order to retain them. It is a study of quantitative and descriptive character with the publicity and advertising agencies, with the data collected from a questionnaire answered by 135 agencies' managers. The results, obtained by the means of a multiple linear regression, demonstrate that the publicity and advertising agencies' managers consider that the adopted relationship marketing practices by these agencies are only to meet the customer's necessities and a two-way communication. It follows, therefore, that such practices, in the managers' perception, are the activities performed for the maintenance of clients of the participant agencies in the research, indicating that managers of this type of organization still perceive little the importance of the relationship as a way of attracting and retaining customers, which is the main contribution of this study.

Keywords: Marketing-Mix; Publicity and Advertising Agency; Relationship Marketing; Customer Retention.

Roger Cordeiro De Seta¹
Emerson Wagner Mainardes²
Érika Ronqueti Terra Silva³

¹ Fucape Business School, Boa Vista, Vitória – ES, Brasil
E-mail: rogerdeseta@gmail.com

² Fucape Business School, Boa Vista, Vitória – ES, Brasil
E-mail: emerson@fucape.br

³ Fucape Business School, Boa Vista, Vitória – ES, Brasil
E-mail: ronqueti.t@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No período compreendido entre as décadas de 1980 e 1990, os departamentos de marketing passaram a ganhar maior destaque no contexto organizacional. Destaque necessário, já que as disputas pelo mercado estavam se tornando cada vez mais acirradas e o marketing que já se preocupava em oferecer o melhor produto, passou a se preocupar em aprimorar o relacionamento entre a empresa e os seus clientes (Grönroos, 2004; Palmatier, Houston, Dant & Grewal, 2013). As consideráveis mudanças ocorridas no ambiente de mercado fizeram com que as empresas buscassem construir relações com seus clientes para obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Em função da dificuldade de se encontrarem maneiras para obtenção dessa vantagem, o marketing de relacionamento (MR) pôde representar um importante diferencial para as empresas (Harker & Egan, 2006; Theron & Terblanche, 2010).

Apesar dos estudos realizados acerca do MR e sua influência para as empresas, como os trabalhos de Grönroos (1994b), Harker & Egan (2006) e Lehtinen (2011), identificou-se a falta de investigação a respeito de um tipo de organização que diz ser especialista em marketing, as agências de publicidade e propaganda. Ou seja, organizações que supostamente realizam com competência as variadas atividades de marketing. Desse modo, o objetivo desse trabalho foi identificar as ações que os gestores de agências de publicidade e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los. Para isso, foram pesquisados os colaboradores com cargos de gestão deste tipo de organização no Espírito Santo.

O fenômeno MR tem recebido considerável atenção no meio acadêmico, portanto, espera-se que este estudo contribua com o desenvolvimento de novos conhecimentos a respeito da utilização do MR pelas organizações ligadas à publicidade e propaganda como estratégia para retenção de clientes. Ao considerar as táticas de MR, foi possível apontar os benefícios para as empresas que se utilizam dessas ferramentas, especialmente na retenção dos clientes (Grönroos, 2004; Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006; Theron & Terblanche, 2010), sendo esta uma variável relevante para as organizações ligadas à publicidade e propaganda, que convivem com um ambiente cada vez mais competitivo.

Os estudos sobre as agências de publicidade e propaganda as colocam como um importante parceiro das empresas do mercado. Investiga-se principalmente o papel das agências na contribuição para as vendas e lucratividade das empresas (como em Waterschoot & Bulte, 1992; Stahl, Heitmann, Lehmann & Neslin, 2012; Mirchevska & Filkov, 2014). Também se aborda a relação de dependência entre tais agências e seus clientes (por exemplo,

Spake et al., 1999). Em contrapartida, a lacuna na literatura é justamente os meios utilizados pelas agências para se relacionar com os seus clientes, o que foi estudado aqui. Do mesmo modo, esse estudo mostra-se relevante para o mercado publicitário de forma geral, pois pretendeu-se identificar quais ações do MR estão sendo adotadas pelas agências. Assim, considera-se que o estudo e a compreensão do papel do MR no mercado publicitário podem trazer contribuições, tanto para o arcabouço teórico, indicando os meios percebidos pelos gestores das organizações estudadas para desenvolver relações com os clientes, quanto para a gestão de organizações de publicidade e propaganda.

Esse trabalho foi dividido em cinco partes que, além da introdução, conta com um referencial teórico, onde os conceitos do mix de marketing e da agência de publicidade e propaganda são apresentados. Posteriormente são abordados os conceitos do MR e sua importância para as empresas, em especial, para as agências de publicidade, em um mercado tão concorrido. Na terceira parte, aborda-se a metodologia utilizada para a construção desse trabalho, que serviu para testar o modelo proposto e identificar quais ações do MR são percebidas pelos colaboradores em suas agências de publicidade e propaganda. Posteriormente, são apresentados os resultados da pesquisa e as discussões sobre os dados encontrados e, por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para desenvolver o estudo e sustentar teoricamente a investigação realizada, inicialmente apresenta-se o mix de marketing, sua relação com as organizações ligadas à publicidade e propaganda, o marketing de relacionamento, culminando com a proposição do modelo testado.

2.1 Mix de Marketing

As atividades relacionadas ao marketing vão além do desenvolvimento de um produto, com preço atraente e distribuição aos clientes. As empresas precisam desenvolver estratégias de comunicação com as partes interessadas e com o público em geral. Com o objetivo de informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos e as marcas que comercializam, é realizada a comunicação de marketing (Kotler, 2006; Álvarez, Casielles & Martin, 2011; Mirchevska & Filkov, 2014).

Desse modo, o marketing possui uma função estratégica para as organizações por se tratar de um processo de permuta, ou seja, troca benéfica em que os *stakeholders* são envolvidos ao longo do tempo. Durante o desenvolvimento dessa relação, o marketing se adapta ao mercado a fim de poder estar apto para as respostas exigidas pelo ciclo de

negócios. Tal necessidade de adaptação é que proporciona um envolvimento maior entre a empresa fornecedora do produto/serviço e todas as partes envolvidas no processo. Além disso, é importante destacar que todas essas ações são gerenciadas por meio do mix de marketing. Portanto, fica evidente que para existir a compreensão dos paradigmas do marketing, deve-se, primeiramente, compreender tal ferramenta. Grande parte dos profissionais e estudantes da área associam o mix de marketing a uma caixa de utilidades, e ela é necessária para a realização do planejamento do marketing operacional (Waterschoot & Bulte, 1992; Grönroos, 1994b; Constantinides, 2006; Lamey, Deleersnyder, Steenkamp & Dekimpe, 2011; Lehtinen, 2011).

Com o intuito de facilitar a prática operacional na resolução de problemas reais do mercado, o mix de marketing busca concentrar as ações em conceitos-chave. Dessa forma, a descrição dos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) ganhou ênfase na academia e nas corporações, e, desde então, o conceito permeia as ações desses grupos. Essa ampla aceitação é resultado de os parâmetros serem controláveis, influenciadores no processo de decisão de compras e de fácil memorização (Waterschoot & Bulte, 1992; Constantinides, 2006; Mirchevska & Filkov, 2014).

Com o passar dos anos e com as constantes pesquisas acerca dos 4Ps, não é difícil encontrar novas versões para essa caixa de ferramentas. Conceitos como treinamento, recompensa, análise de ambientes físicos, planejamento, tipo de pessoal aplicado, ou seja, novas informações foram abordadas e, embora possuam sua importância, não devem ser tratadas como novas teorias, mas sim como um aporte aos 4Ps. Desse modo, as organizações devem atentar-se para os detalhes do produto/serviço, e as ações devem contemplar o planejamento do produto, o preço, o local de distribuição e como serão promovidos. O período de maior significância para evolução e consolidação desses conceitos é remetido para os anos 1970 e 1980, quando a concorrência obrigou as empresas a evoluírem comercialmente em busca de uma maior participação no mercado. Somado a essa busca, incluiu-se a própria evolução das tecnologias e da percepção do comportamento do consumidor, construindo um cenário competitivo e globalizado, no qual as empresas passaram a investir ainda mais na promoção massiva de seus produtos. (Spake, D'Souza, Crutchfield & Morgan, 1999; Constantinides, 2006; Lehtinen, 2011; Mirchevska & Filkov, 2014; Talpau, 2014).

2.2 Mix de Marketing e Agência de Publicidade e Propaganda

A busca pela maior participação no mercado fez com que o “P” de promoção ganhasse

muita ênfase perante as corporações. O crescimento das ações voltadas para o mercado de massa fez com que as agências de publicidade desenvolvessem técnicas de maior alcance de audiência para os seus clientes, tornando essa ferramenta uma ponte de aplicação para as demais ferramentas dos 4Ps. Desse modo, as organizações ligadas à publicidade se tornaram um aliado para as empresas na busca pelo aumento de lucro, de participação de mercado, e na formulação, implementação e mensuração dessas estratégias (Waterschoot & Bulte, 1992; Stahl, Heitmann, Lehmann & Neslin, 2012; Mirchevska & Filkov, 2014).

Portanto, as agências de publicidade e propaganda são definidas como prestadoras de serviços, cujo principal objetivo é tornar o anunciante um emissor de mensagens sobre os seus produtos. As atividades deste tipo de organização podem variar em função de seu porte. Elas podem atender a demandas mais simples, tais como agenciamentos de espaços publicitários, a serviços mais sofisticados, que vão além do planejamento, criação e produção de anúncios. Agências estruturadas, por exemplo, oferecem trabalhos de pesquisa e análise de mercado, consultoria de marketing, assessoria em promoções de eventos e relações públicas. Em geral, tais organizações são responsáveis pela promoção de seus clientes (Santos, 2005; Kotler, 2006; Álvarez et al, 2011; Lehtinen, 2011).

É por essa razão que as agências de publicidade e propaganda se mostram importantes para as empresas e seus produtos, pois, para obter uma maior competitividade, a empresa necessariamente precisa comunicar-se com seus clientes. Assim, pode-se concluir que o “P” de promoção é usado em larga escala, sendo o mecanismo responsável por trazer a atenção do consumidor aos produtos anunciados, em especial nos pontos de venda, onde a decisão de compra é efetivamente definida (Waterschoot & Bulte, 1992; Spake et al, 1999; Lamey et al, 2011).

As empresas, em geral, baseiam suas estratégias no macro e microambiente para planejar sua alocação de recursos e melhorar seu desempenho. Como a comunicação é utilizada para superar as barreiras de informação ou as de credibilidade, as ações das agências de publicidade eram focadas em atingir o maior número de pessoas com uma comunicação massiva. Todavia, com o passar dos anos, o alcance máximo deu espaço ao alcance direcionado, segmentado e, embora os defensores de MR fossem inicialmente inconscientes ou relutantes em verem isso, o mix de marketing e MR foram combinados extensivamente (Waterschoot & Bulte, 1992; Lehtinen, 2011; Tan & Sousa, 2013).

Várias características do macroambiente, como política, economia, questões legais, e do

microambiente, como intensidade competitiva, exercem um impacto significativo sobre as estratégias das empresas e no comportamento dos consumidores. Tais características as obrigam a reterem os seus clientes, ou seja, ter uma maior aproximação, para que assim seja criado um vínculo de relacionamento duradouro. Dentro desse novo cenário, as atividades de promoção utilizadas pelas agências começaram a ser questionadas. Com tantas mudanças, essas organizações também foram impactadas. Onde antes havia um contrato baseado em serviço prestado, agora se busca um contrato baseado em resultado. Desse modo, a agência que conseguir criar o melhor relacionamento com o cliente, será capaz de orientá-lo melhor (Spake et al, 1999; Stahl et al, 2012; Tan & Sousa, 2013).

No período em que o comportamento do consumidor evoluiu de forma gradual, do mercado de massa para um sentido mais segmentado, até mesmo personalizado, questões como inovação, redes e construção de relações se tornam de vital importância. A publicidade nesse sentido tem uma relação direta na criação e manutenção dessa diferenciação, quesito básico para o relacionamento com cliente. (Spake et al, 1999; Constantinides, 2006; Lehtinen, 2011; Stahl et al, 2012).

Por outro lado, a grande concentração de vendas geradas com base nas ações de promoção promovidas de forma massiva nos anos 1960 a 1980 fez com que a lealdade do cliente fosse minada. Assim, hoje as empresas buscam nas agências de publicidade a conquista dessa lealdade perdida e, para isso, as próprias agências estão sendo obrigadas a se readequarem no mercado (Constantinides, 2006; Lamey et al, 2011; Lehtinen, 2011).

Na busca por aumento de participação no mercado, lucros mais elevados, as empresas buscam nos 4Ps soluções mais eficazes e de menor custo. Nesse contexto, as ações de fidelização do cliente, planejamento de produtos específicos, personalização tanto da comunicação como do produto e customização em massa, parece ser o caminho para as empresas que desejam alcançar os resultados em um ambiente tão concorrido. Desse modo, as agências de publicidade e propaganda se vêm na necessidade de criar vínculos com as empresas anunciantes, para que consigam alcançar o melhor resultado para seus clientes e, por consequência, para a própria organização (Spake et al, 1999; Lamey et al, 2011).

Evidentemente que essa adaptação para as agências também se torna um desafio, pois elas possuíam um sistema de remuneração baseada em publicação. As comissões eram baseadas em compras de mídia e bonificação por veiculação (BV). Porém, com a crescente concorrência também no mercado publicitário, as agências estão sendo compelidas a adotar novas estratégias de atuação em busca de relações mais duradouras com os seus

clientes (Grönroos, 1995; Spake et al, 1999; Lehtinen, 2011).

Nessa perspectiva, deve-se enfatizar que vários autores, como Grönroos (1995), Spake et al (1999), Lehtinen (2011) e Tan & Sousa (2013), deixam claro que as mudanças que os relacionamentos estão promovendo não vão de encontro às teorias do mix de marketing. Mesmo havendo um conflito inicial de interesses, em especial por parte das agências de publicidade e propaganda com base nos moldes de compra de mídia, as relações de longa duração com os clientes tende a reduzir conflitos entre as partes e custos de adaptação, favorecendo a criação de ações e serviços baseados em resultados. (Grönroos, 1995; Spake et al, 1999; Lehtinen, 2011; Stahl et al, 2012; Tan & Sousa, 2013).

A necessidade de adaptação das organizações ligadas à publicidade e propaganda se deve em grande parte ao crescente uso da internet, com a globalização da informação e a possibilidade de se contratar empresas de outras regiões. Como já visto, enquanto as agências possuíam foco na compra de mídias e no maior faturamento de BV, as empresas começaram a buscar parceiros, prestadores de serviços que se envolvam com ela, que a conheçam e saibam exatamente como resolver determinadas situações de mercado (Spake et al, 1999; Constantinides, 2006; Tan & Sousa, 2013). Como todas as abordagens são combinadas, e a visão do consumidor moderno é a de um ser mais exigente, individualista, independente, mais bem informado e com capacidade crítica maior, fica sublinhado que as estratégias de ações de massa estão tendendo a mudar. Assim, as abordagens que permitem maior interação e personalização com o cliente passam a ganhar mais ênfase e representam um novo desafio para as agências de publicidade e propaganda (Constantinides, 2006; Lehtinen, 2011; Stahl et al, 2012).

Desse modo, aquelas que buscam alcançar melhores retornos financeiros por meio da fidelização dos seus clientes em um mercado competitivo precisam focar o atendimento das necessidades de seus clientes e, por consequência, na sua satisfação. O MR pode ser uma das ferramentas para alcançar esse objetivo (Sheth & Parvatiyar, 1995; Grönroos, 1996; Spake et al, 1999; Constantinides, 2006; Mousa & Zoubi, 2011; Tan & Sousa, 2013).

2.3 Marketing de Relacionamento

Autores divergem sobre o surgimento do MR. Sheth & Parvatiyar (1995), por exemplo, afirmam que o conceito de MR surgiu no início da década de 1990. Essa opinião é compartilhada por Grönroos (1994a), ao considerar que a preocupação com a administração das relações da organização

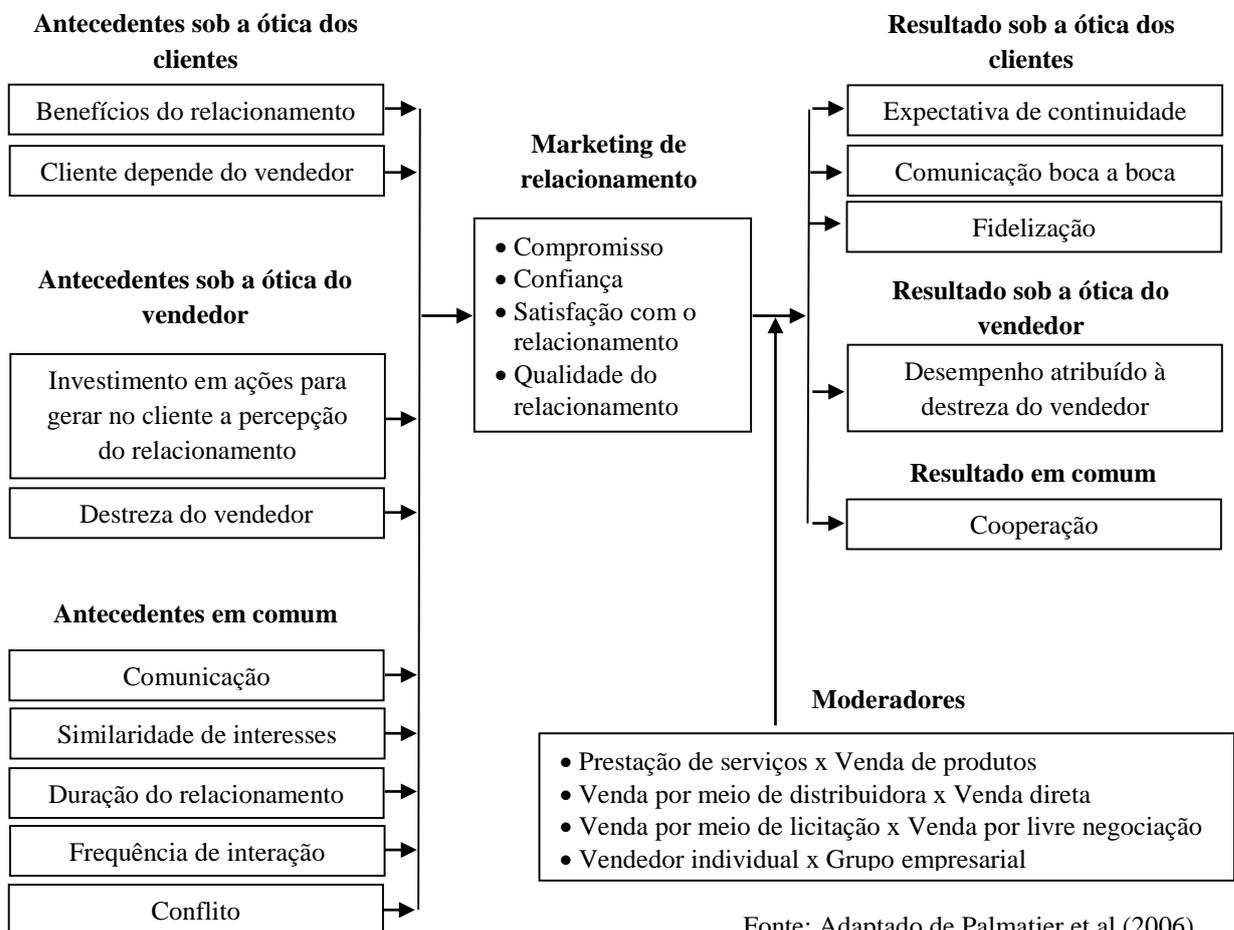
com os seus clientes ganhou importância a partir da década de 1990, graças à crescente relevância da orientação voltada para o mercado. Por outro lado, a expressão Marketing de Relacionamento foi utilizada pela primeira vez por Leonard L. Berry, em 1983, no artigo intitulado “*Relationship Marketing*”, em uma conferência realizada pela American Marketing Association (AMA). Independente dos conflitos dos autores sobre o surgimento do MR é importante destacar a necessidade de a empresa evoluir, de vender um produto uma única vez para uma situação de relacionamento com o cliente. (Grönroos, 2004; Harker & Egan, 2006).

As mudanças ocorridas no âmbito econômico mundial tiveram como consequência uma redução da fidelidade dos clientes. Nesse contexto, o marketing precisa criar e manter de forma duradoura as relações com seus *stakeholders*, com foco nos objetivos traçados. Ou seja, fazer do marketing uma ferramenta de construção e manutenção de relacionamentos e, por meio deles, guiar a empresa para o futuro (Grönroos, 1996). Assim, o foco central do MR é conseguir aumentar as vendas com os seus atuais clientes. Dessa forma, o MR deve reconhecer as necessidades dos clientes a fim de incentivar a recompra e a compra de outros

produtos do portfólio da empresa (Grönroos, 1997). Álvarez et al (2011) consideram que as relações de longo prazo com o cliente auxiliam a empresa na construção de uma carteira de clientes satisfeitos e leais, e isso, conseqüentemente, melhora a situação econômica e competitiva de uma empresa em seus mercados, bem como a eficiência e eficácia de suas ações estratégicas. Desse modo, o MR busca a continuidade da negociação com o cliente. Ele foi desenvolvido como forma de estimular a relação com os consumidores, aprimorando a percepção de qualidade e gerando fidelidade do cliente (Grönroos, 1997; Palmatier et al, 2006; Theron & Terblanche, 2010).

Para auxiliar na compreensão da influência do MR e sua eficácia para as empresas, Palmatier et al (2006) desenvolveram uma pesquisa meta analítica que além de identificar o MR, identificou ainda os antecedentes do MR e suas conseqüências (Figura 1). Vários estudos como Palmatier et al (2006), Theron & Terblanche (2010) e Mende, Bolton & Bitner (2013) apontaram que o resultado das ações de MR é o aumento da relação de continuidade entre o cliente e o vendedor, ou seja, a fidelização do cliente.

Figura 1: Quadro meta-analítico de medição de relacionamento.



Fonte: Adaptado de Palmatier et al (2006).

Antes de propor um quadro de análise para sustentar a pesquisa, foi necessário entender a pesquisa de Palmatier et al (2006). Com o intuito de proporcionar uma melhor análise, Palmatier et al (2006) utilizam o termo “vendedor” como referência à parte que implementa o esforço de MR na esperança de fortalecer a sua relação com o “cliente”. Essas expressões de cliente e vendedor são utilizadas por Palmatier et al (2006) mesmo quando não há uma operação comercial, por exemplo, em uma aliança estratégica. De acordo com o modelo, o termo “mediador relacional” capta a percepção do cliente sobre o seu relacionamento com o vendedor, ou seja, é efetivamente o MR. Desse modo, os autores classificam tanto os antecedentes quanto os resultados do MR em: “focado no cliente”, quando gera no cliente a percepção de benefício com a relação, e como “focado no vendedor”, quando adotam ações internas para desenvolver no cliente a percepção do benefício da relação.

No modelo (figura 1), os autores dão ênfase significativa para os antecedentes do MR, ou seja, as ações de MR que são adotadas pelos vendedores para gerar o benefício esperado, podendo ser divididas sob três pontos de vista: o dos clientes - no qual há a percepção do benefício gerado para eles, aumentando sua disposição em desenvolver a relação; o do vendedor - que investe tempo e recursos na construção dos laços relacionais mais fortes; e o mútuo (Palmatier et al, 2006).

Dos resultados apurados por Palmatier et al (2006), este estudo concentrou-se apenas no que diz

respeito a quais estratégias de MR são mais eficazes para a construção das relações com o cliente.

Para Palmatier et al (2006), nem todas as estratégias (antecedentes) de MR são igualmente eficazes, ou melhor, todos os antecedentes, de alguma forma, podem influenciar na obtenção dos resultados. No entanto, o quadro proposto por Palmatier et al (2006) evidencia alguns fatores que antecedem os mediadores relacionais, mas não deixa claro como abordar esses antecedentes. Para solucionar essa questão, buscou-se na literatura argumentos os quais estabelecem critérios para embasar esses antecedentes. Várias pesquisas apontam diretrizes para os antecedentes, como de Grönroos (1994b), Theron & Terblanche (2010), Álvarez et al (2011) e Lehtinen (2011). Os autores Theron & Terblanche (2010) relacionaram ainda 23 dimensões do MR (quadro 1) que podem, de alguma forma, anteceder o processo de fidelização do cliente.

Essas dimensões não possuem necessariamente ligação com sistemas financeiros, mas impactam no relacionamento com o cliente. Theron & Terblanche (2010) também destacam que não há um consenso entre os pesquisadores sobre quais dimensões são evidentemente responsáveis pela fidelização do cliente e, mesmo que os termos confiança, comprometimento, satisfação e comunicação sejam repetidos com maior frequência, as demais dimensões não podem ser ignoradas.

Quadro 1: Dimensões do MR.

Dimensão	Definição	Autores	Ano
Atratividade de alternativas	A estimativa do cliente, da provável satisfação disponível em um relacionamento alternativo.	Sharma & Patterson	2000
Poder	A capacidade de um indivíduo ou grupo de controlar ou influenciar o comportamento de outro.	Hunt & Nevin Ashnai et al	1974 2009
Vínculo	O processo (psicológico) através do qual o comprador e o fornecedor constroem um relacionamento para o benefício de ambas as partes.	Gounaris	2005
Compromisso	O desejo de continuidade manifestado pela vontade de investir recursos em um relacionamento.	Gounaris	2005
Comunicação	A partilha formal, bem como informal, de informação relevante e oportuna entre empresas.	Anderson & Narus Vatanasombut et al.	1990 2008
Competência	Percepção de competência tecnológica e comercial do fornecedor.	Selnes Sichtmann	1998 2007
Conflito	O nível global de desacordo na parceria de trabalho.	Anderson & Narus	1990
Cooperação	Ações coordenadas semelhantes ou complementares tomadas por empresas em relações de interdependência para alcançar resultados mútuos ou resultados singulares com reciprocidade esperada ao longo do tempo.	Anderson & Narus Lages et al	1990 2008

Coordenação	A medida que as diferentes partes em um relacionamento funcionam bem juntas para realizar um conjunto de tarefas coletivas.	Mohr et al Payan	1996 2007
Personalização	A medida que um vendedor usa o conhecimento sobre um comprador para adaptar suas ofertas para o comprador.	De Wulf & Odekerken- Schröder Danaher et al	2000 2008
Dependência	A extensão para a qual não existe equivalente das melhores alternativas disponíveis no mercado.	Gao et al	2005
Empatia	Buscar entender os desejos e objetivos de alguém.	Sin et al	2005
Objetivo compatibilidade / Objetivo congruência	O grau em que os parceiros partilham metas que só poderiam ser realizadas por meio da ação conjunta e para a manutenção da relação.	Wilson Coote et al	1995 2004
Comportamento oportunista	O comportamento de uma das partes envolvidas na negociação que coloca em risco a relação com a finalidade de aproveitar uma nova oportunidade.	De Ruyter & Wetzels Delerue-Vidot	1999 2006
Reciprocidade	O componente de uma relação de negócios que faz com que cada uma das partes preste favores ou faça concessões para o outro em troca de favores ou subsídios semelhantes numa fase posterior.	Sin et al	2005
Benefícios de relacionamento	Parceiros que oferecem benefícios superiores são altamente valorizados, e as empresas se comprometem a estabelecer, desenvolver e manter relações com esses parceiros.	Morgan & Hunt Sweeney & Webb	1994 2007
Investimento em relação específica	O compromisso de recursos que um parceiro investe em relacionamento específico.	Wilson Perry et al	1995 2002
Satisfação	Avaliação global com base no total da compra e experiência de consumo com um bem ou serviço ao longo do tempo.	Garbarino & Johnson Barry et al	1999 2008
A qualidade do serviço	A comparação entre as expectativas dos clientes e o desempenho do serviço.	De Ruyter & Wetzels	1999
Valores compartilhados	A medida que os parceiros têm crenças comuns sobre quais comportamentos, metas e políticas são importantes, sem importância, apropriado ou inapropriado, e certo ou errado.	Morgan & Hunt Vatanasombut et al	1994 2008
Os custos de mudança	Os custos que os clientes associam com o processo de mudança de um fornecedor para outro.	Burnham et al Barry et al	2003 2008
Confiança	A vontade de contar com um parceiro comercial em quem se tenha confiança.	Moorman et al Orth & Green	1993 2009
Incerteza	As mudanças inesperadas que o mercado pode proporcionar durante uma negociação.	Noordewier et al	1990

Fonte: Adaptado de Theron & Terblanche (2010).

Diante dessas contribuições e com base no objetivo do trabalho, sugere-se um novo modelo (figura 2) para essa análise.

2.4 Modelo Testado

De acordo com o referencial teórico, as agências são prestadoras de serviços e seu principal objetivo é tornar o anunciante um emissor de mensagens sobre os seus produtos. Porém, a concorrência tem obrigado estas organizações a repensarem suas atuações perante o mercado,

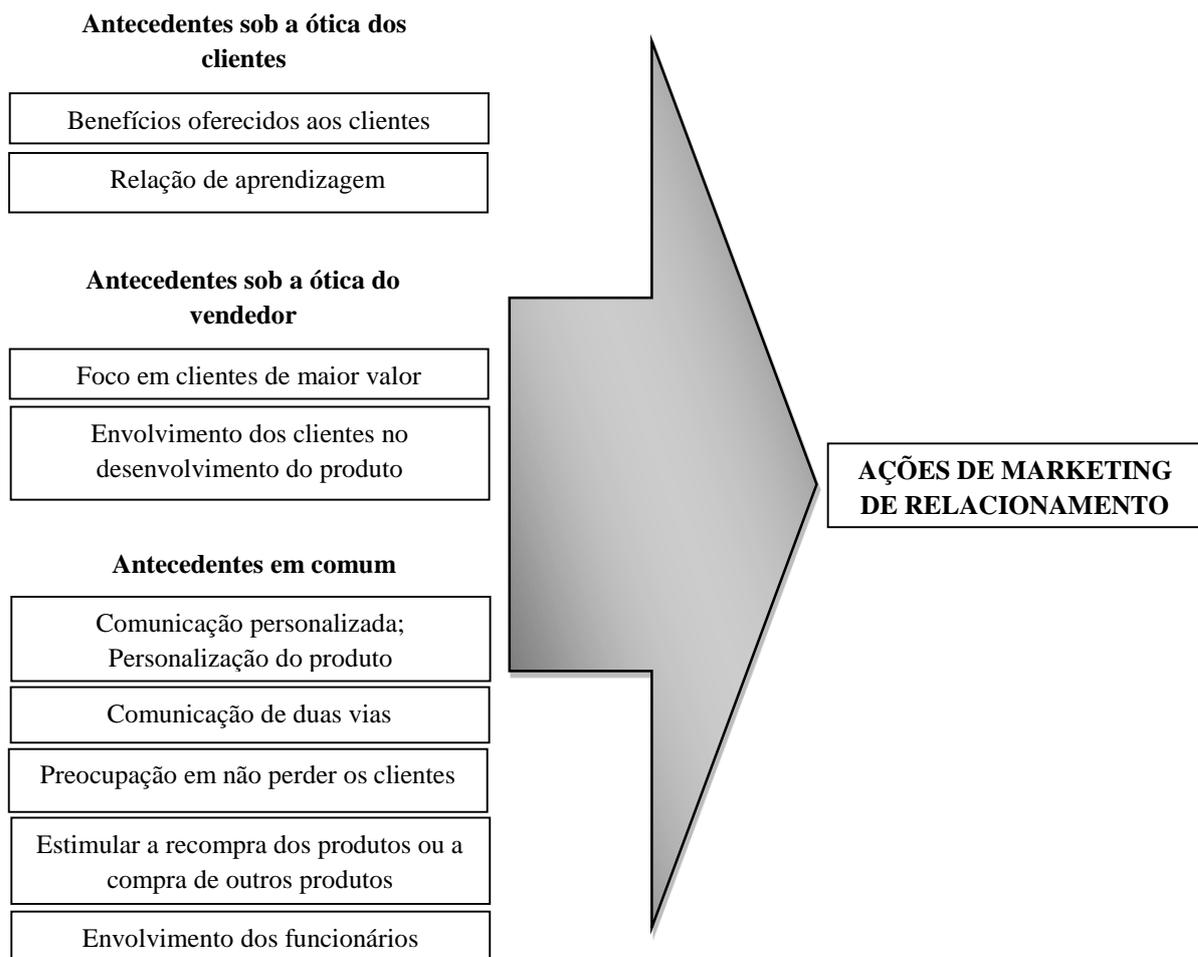
porquanto o que antes era uma relação unidirecional, em que a agência se preocupava em receber o BV, agora, elas lutam para não perderem as contas de seus clientes. É nesse cenário que se faz tão importante identificar as ações do MR utilizadas pelas organizações ligadas à publicidade e propaganda.

Vários autores, como Grönroos (1994a), Palmatier et al (2006), Theron & Terblanche (2010), reconhecem as constantes evoluções do MR e a necessidade de se estudar o fenômeno por meio dos intermediários de marketing. Após a revisão da

literatura, os medidores relacionais de Palmatier et al (2006) serviram de base para o modelo proposto, sendo explicados pelas dimensões do MR de Theron & Terblanche (2010). Decidiu-se então testar exclusivamente os antecedentes ao MR por não estar claro que as organizações ligadas à publicidade e propaganda realizem de modo planejado as atividades de MR.

Dessa forma, com o modelo proposto na figura 2, espera-se identificar as dimensões do MR que, na percepção dos gestores que atuam nas organizações investigadas, auxiliam as agências de publicidade e propaganda a alcançarem um relacionamento mais duradouro com seus clientes.

Figura 2: Modelo proposto para identificar as ações de relacionamento com clientes utilizadas pelas agências de publicidade e propaganda.



Fonte: Adaptado de Palmatier et al (2006).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Levando em conta o objetivo deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo, com coleta de dados primários e corte transversal. Além disso, como os dados quantitativos são tradicionalmente obtidos por meio de várias escalas numéricas, neste trabalho foi utilizada uma escala intervalar em um questionário

auto administrado (Hair, Babin, Money & Samouel, 2007).

Como o campo de estudo foi o setor de agências de publicidade e propaganda, estas organizações foram a população-alvo da investigação. Foi obtida no Sindicato das Agências de Propaganda do Espírito Santo (Sinapro-ES), por meio de seu site, uma relação de todas as 66 (sessenta e seis) empresas filiadas a esse órgão,

contendo nome, endereço, *e-mail* e telefone de contato dessas empresas.

De forma geral, normalmente os pesquisadores não conseguem realizar a pesquisa com a população total, sendo necessário um método de amostragem. Na produção deste trabalho, foi utilizada uma amostragem não probabilística por acessibilidade, possibilitando a participação do maior número possível de gestores de todas as agências, minimizando a tendenciosidade da seleção (Hair et al, 2007). Ressalta-se que se buscou gestores de diversas áreas, como criação, finanças, comercial, recursos humanos, entre outros. É para evitar qualquer tipo de identificação, não foi perguntado ao respondente qual setor da agência ele administra.

Para a coleta de dados, elaborou-se um questionário. A primeira afirmação do questionário, acompanhado de uma escala de concordância, foi feita para identificar se na percepção do respondente a agência pesquisada utiliza ações de MR para reter seus clientes, caracterizando assim a variável dependente do estudo, uma vez que as demais afirmações do questionário constituem ações caracterizadoras do MR. A formulação das demais afirmações tomou como base o modelo proposto

(figura 2), onde foram apresentados os antecedentes do MR. Assim, foram utilizadas as afirmações anteriormente propostas por Palmatier et al (2006) para as variáveis independentes da pesquisa, conforme quadro 2. Cada item foi acompanhado de uma escala de Likert, de 1 a 5 (Hair et al, 2007), em que o respondente informava seu grau de concordância ou discordância para cada afirmação. Para testar a eficácia do questionário, foi encaminhado um link com as perguntas a um grupo de 10 profissionais que atuam na gestão de agências de publicidade e propaganda. O resultado foi satisfatório, e isso validou o conteúdo para a divulgação do questionário para o público que desejava abordar.

Para a aplicação dos questionários, foi utilizada uma distribuição via *e-mail* para os endereços obtidos com o Sinapro-ES. Realizou-se também uma pulverização do questionário por meio das redes sociais e, por fim, foram realizados contatos telefônicos para o *mailing* fornecido pelo sindicato, a fim de ampliar a amostra (Hair et al, 2007). Ao final, foi obtida uma amostra de 135 profissionais com cargo de gestão.

Quadro 2: Relação entre as dimensões do MR e as afirmações do questionário.

Dimensões do MR	Afirmações do questionário
Marketing de Relacionamento	A agência em que trabalho utiliza ações de Marketing de Relacionamento para reter os clientes.
Atendimento das necessidades dos clientes	Os colaboradores de minha agência possuem foco no atendimento das necessidades dos clientes.
Ações de pós-venda	Na agência em que trabalho, existem ações claras e definidas de pós-venda.
Foco em clientes de maior valor	Na agência, há um foco direcionado aos clientes de maior valor financeiro.
Benefícios oferecidos aos clientes	Existe na agência uma prática de oferecer benefícios aos clientes ativos.
Estimular a recompra e compra de outros produtos	Nas campanhas propostas, são oferecidas mais opções ao cliente, além do que foi solicitado.
Comunicação de duas vias	A comunicação existente na agência é de duas vias, em que a agência não apenas impõe a sua opinião, mas ouve o que o cliente tem a dizer.
Comunicação personalizada	Há uma preocupação em personalizar as comunicações feitas para cada cliente com o uso de características únicas.
Relação de aprendizagem	Identifico que em cada trabalho realizado com o cliente existe uma relação de aprendizagem mútua.
Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto	Na agência, o cliente é estimulado a participar dos processos de criação, com feedback sobre as ações propostas.
Personalização do produto	Todas as ações propostas por nossa agência para os clientes são únicas e centradas no atendimento da necessidade daquele cliente.
Envolvimento dos funcionários	Em nossa agência, todos os colaboradores são incentivados a se envolver de alguma forma nos processos dos clientes.

Fonte: Adaptado de Palmatier et al (2006).

Primeiramente, foi analisado se os profissionais ligados a gestão das agências reconhecem a

utilização do MR na retenção dos clientes e depois quais ações do MR eles conseguem identificar como

sendo aplicadas pela agência na qual trabalham. Além disso, para validar a amostra foi realizada uma análise pela sua caracterização, no intuito de testar a sua validade perante o universo estudado. Também foi efetuada uma estatística descritiva, e por meio de sua análise se deu início a algumas observações importantes para o estudo. Por fim, para analisar os resultados dos questionários, optou-se por realizar uma regressão linear múltipla, uma vez que foi analisada mais de uma variável. Essa regressão teve como objetivo identificar quais dimensões de MR apontadas pelo modelo proposto são significativas na percepção dos gestores na realização de ações de MR nas agências de publicidade e propaganda investigadas.

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para analisar os dados coletados, primeiramente caracterizou-se a amostra. Em seguida, analisou-se os dados utilizando estatística descritiva e regressão linear múltipla.

4.1 Características da Amostra

Os dados do presente estudo foram obtidos por meio da amostra de 135 respondentes, composta por gestores das agências de publicidade e propaganda pesquisadas. Assim, foi possível obter respostas sobre a percepção do gestor sobre o uso do MR em sua agência. Por meio dos dados, identificou-se que 70% dos gestores estimam que as agências possuem entre seis e vinte clientes, conforme demonstrado na tabela 1. Também foi possível perceber que 93% dos respondentes consideram que o faturamento das agências é acima dos R\$ 30.000,00 (tabela 2).

Tabela 1: Número estimado de clientes

Número estimado de clientes	Quantidade de respondentes (Nº)	Percentual de respondentes (%)
Até cinco	0	0
Entre seis e dez	48	36
Entre onze e vinte	46	34
Entre vinte e um e trinta	23	17
Acima de trinta	18	13
Total de respostas	135	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2: Faturamento estimado da Agência

Faturamento estimado da Agência	Quantidade de respondentes (Nº)	Percentual de respondentes (%)
Até R\$10.000,00	0	0
Entre R\$10.000,01 e R\$30.000,00	9	7
Entre R\$30.000,01 e R\$50.000,00	41	30
Entre R\$50.000,01 e R\$100.000,00	53	39
Acima de R\$100.000,00	32	24
Total de respostas	135	100

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante destacar que há um número elevado de agências informais e, por conta dessa informalidade, não foram consideradas aptas para o estudo. Em resumo, buscou-se validar a amostra, observando se atende ao perfil da pesquisa. Pode-se, portanto, considerar a amostra válida, já que a amostra obtida representa a típica agência de publicidade e propaganda do Espírito Santo, conforme aponta o Sinapro-ES.

4.2 Estatística Descritiva

Analisando a estatística descritiva (tabela 3), inicialmente percebe-se que a variável dependente, Marketing de Relacionamento e as variáveis independentes: Ações de pós-venda, Comunicação de Duas Vias, Relação de Aprendizagem, Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto e Envolvimento dos Funcionários apresentaram médias consideradas

baixas (menos de 3,5) e desvios padrão acima de 1,0, o que acarreta uma análise mais detalhada.

O item de número 1 refere-se às ações do MR. Analisando a tabela 3, percebe-se uma média próxima a 3,0, que indica uma indiferença dos pesquisados no tocante ao uso das ferramentas de MR em seus locais de trabalho, porém, devido ao elevado número do desvio padrão, essa afirmação pode não estar correta. Em análise às respostas do questionário é possível afirmar que 50% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente da afirmação de que a agência onde trabalham se

utiliza das ações de MR para reter os clientes. Esse resultado merece uma análise e atenção especial por parte dos gestores dessas empresas porque, conforme já mencionado neste trabalho, as mudanças ocorridas na economia mundial tiveram como consequência uma redução na fidelidade dos clientes e o MR é a ferramenta para manter e ressaltar a parceria com esses clientes (Grönroos, 1996; Day & Hubbard, 2003). No entanto, os gestores que responderam à pesquisa não consideram que sua agência faz uso do MR.

Tabela 3: Estatística Descritiva

Dimensões do MR	Média	Desvio Padrão
1. Marketing de Relacionamento	2,95	1,57
2. Atendimento das necessidades dos clientes	4,36	0,93
3. Ações de pós-venda	3,49	1,48
4. Foco em clientes de maior valor	4,57	0,89
5. Benefícios oferecidos aos clientes	4,58	0,81
6. Estimular a recompra e compra de outros produtos	4,26	0,83
7. Comunicação de duas vias	3,16	1,10
8. Comunicação personalizada	4,26	0,76
9. Relação de aprendizagem	2,50	1,25
10. Envolvimento dos clientes no desenvolvimento do produto	2,13	1,23
11. Personalização do produto	4,19	0,77
12. Envolvimento dos funcionários	3,38	1,13

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as variáveis independentes, Atendimento das necessidades dos clientes, Foco em clientes de maior valor, Benefícios oferecidos aos clientes, Estimular a recompra e compra de outros produtos, Comunicação personalizada e Personalização do produto apresentaram alto grau de concordância, com médias superiores a 4,0. Com base nesses resultados, é possível inferir que os gestores participantes deste estudo possuem a percepção de que em suas empresas acontecem essas dimensões do MR sugeridas no modelo, em outras palavras, significa que para os respondentes da pesquisa, as empresas oferecem benefícios e opções de produtos adicionais aos clientes atuais, possuem a preocupação em se comunicar de forma diferenciada com cada cliente, além de apresentar produtos e serviços diferenciados.

Uma variável que apresentou uma média em torno da neutralidade e um desvio padrão alto foi a percepção dos colaboradores em relação às ações de pós-venda. Entretanto, ao analisar os resultados da pesquisa, identificou-se que 56% dos respondentes disseram concordar totalmente ou parcialmente com a afirmação de que na agência existem ações claras de pós-venda com os clientes. Essa característica é importante para a sua fidelização, aumentado assim a credibilidade da

empresa (Theron & Terblanche, 2010; Lehtinen, 2011).

A variável comunicação de duas vias também apresentou média neutra e desvio padrão alto, além disso, os resultados demonstraram que 59% dos respondentes se mostraram indiferentes ou concordando parcialmente com a afirmação de que as agências ouvem a opinião dos clientes. Essa informação é valiosa, já que tal comunicação se mostra necessária para se alcançar a retenção do cliente, embora parte dos gestores das agências não considerem que esse tipo de comunicação aconteça de modo adequado (Grönroos, 1994b; Grönroos, 1997; Palmatier et al, 2006; Tan & Sousa, 2013).

No que diz respeito à aprendizagem mútua, 54% dos pesquisados classificam a variável entre discordância total ou parcial, evidenciando que na relação agência/cliente, na visão dos respondentes, não há uma relação favorável para aprendizagem entre os envolvidos. Outro ponto que chama atenção é o estímulo ao *feedback* do cliente, pois 65% dos que responderam disseram não haver esse estímulo. Essa é uma característica própria do serviço prestado pelas agências de publicidade e propaganda, já que não há tanta intervenção do cliente no processo de criação (Santos, 2005).

E, por fim, quanto à variável que diz respeito ao envolvimento dos funcionários, a tabela 3 mostra uma tendência à indiferença, todavia, como mais uma vez o desvio padrão foi elevado, tornou-se necessário analisar os dados obtidos nas respostas dos pesquisados. Ao analisá-los pode-se observar não haver um consenso nas respostas, isto é, a opinião está dividida entre os que discordam, os indiferentes e o que concordam com a variável. Apesar disso, 47% concordam total ou parcialmente que isso ocorre. Essa informação, assim como as demais apresentadas, é importante para as agências, por demonstrar uma lacuna a ser tratada no modelo de gestão da empresa (Theron & Terblanche, 2010).

4.3 Regressão Linear Múltipla

Por fim, com os dados obtidos, foi realizada uma regressão linear múltipla para identificar quais indicadores propostos no modelo afetam, na visão dos respondentes, as práticas do MR em suas organizações (Hair et al, 2007).

No resumo do modelo adotado (tabela 4), pode-se observar o R² ajustado de 53,2%, com uma significância estatística de 5%. Ou seja, uma explicação de mais de 50% do modelo está nas evidências testadas, e a probabilidade de as respostas saírem do intervalo de confiança é de menos que 5%. Além disso, todos os testes de validade foram realizados e demonstraram a eficácia da análise.

Tabela 4: Resumo do Modelo Adotado

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Variações Estatísticas					Durbin-Watson
					Varição do R ²	F Alterado	df1	df2	Sig. F Alterado	
1	,734	,539	,532	1,07406	,030	8,615	1	132	,004	2,041

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

- ANOVA: significativo
- Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de Aleatoriedade
- Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de aderência a distribuição normal
- Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5: Coeficientes

Modelo	Coef. não Padroniz.		Coef. Padroniz	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de Colinearidade		
	B	Erro Padrão	Beta			Limite Inferior	Limite Superior	Ordem Zero	Parc.	Part.	Tolerância	VIF	
(Variáveis)	-,450	,350		-1,284	,201	-1,143	,243						
2. Atendimento das necessidades dos clientes	,749	,063	,706	11,948	,000	,625	,874	,714	,721	,706	,998	1,002	
7. Comunicação de duas vias	,248	,084	,174	2,935	,004	,081	,414	,203	,248	,173	,998	1,002	

a. Variável dependente: Marketing de Relacionamento

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar a tabela 5, pode-se constatar que as variáveis Atendimento das necessidades dos clientes e Comunicação de duas vias, apresentam significância estatística. Outro fator a ser destacado é que cada variável apresentou valor de VIF < 10, melhor dizendo, as variáveis independentes não estão correlacionadas entre si, o que proporciona estimativas mais confiáveis.

Então, com base nos resultados apresentados na tabela 5, pode-se verificar que, segundo a percepção dos respondentes, as variáveis Atendimento das necessidades dos clientes e Comunicação de duas vias são, na visão dos gestores pesquisados, ações de MR adotadas pelas agências de publicidade e propaganda na retenção de seus clientes.

4.4 Discussão dos Resultados

Ao observar a literatura sobre MR (Grönroos, 1996; Palmatier et al, 2006; Theron & Terblanche, 2010; Álvarez et al, 2011), percebe-se a importância do MR para qualquer empresa, incluindo as de publicidade e propaganda, conseguir reter os seus clientes em um mercado competitivo. Observou-se ainda, como destacado na literatura (Watterschoot & Bulte, 1992; Spake et al, 1999; Lehtinen, 2011; Stahl et al, 2012), que a evolução do mercado obrigou as agências de publicidade e propaganda a evoluírem também. Constatou-se, por isso, que faz sentido a construção de um modelo que contemple, e seja percebido pelos gestores, os antecedentes ao MR que podem ser adotados nas agências de publicidade e propaganda no intuito de reter os seus clientes. Por outro lado, percebeu-se que os gestores percebem de um modo muito estreito o que fazer para estabelecer relações com os seus clientes.

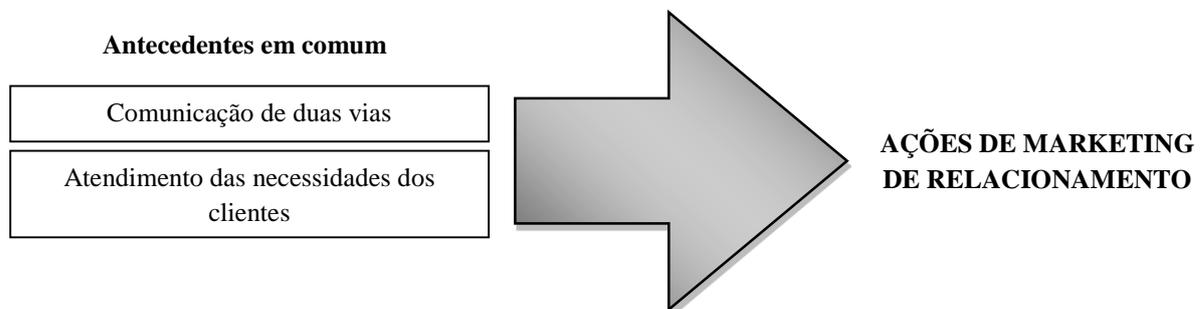
Supostamente, todos os antecedentes apresentados no modelo original (figura 2), que é

genérico (não específico para um ou outro setor), deveriam ser percebidos pelos gestores das organizações ligadas à publicidade e propaganda como ações de MR. Porém, após a conclusão das análises, obteve-se um novo modelo levando-se em conta exclusivamente as ações apontadas como significativas na regressão linear múltipla realizada. Esse novo modelo, representado na figura 3, mostra que o MR é, segundo os respondentes, formado somente Atendimento das necessidades dos clientes e Comunicação de duas vias. Isto é, para os gestores pesquisados, praticar MR é preocupar-se em atender as demandas dos clientes e dar voz a eles, uma visão muito estreita do MR.

O atendimento das necessidades dos clientes parece ser um atributo importante para evidenciar a adoção do MR como forma de reter os clientes. Esse conceito vem sendo abordado em vários estudos de MR (Grönroos, 1996; Grönroos, 1997; Palmatier et al, 2006; Theron & Terblanche, 2010; Álvarez et al, 2011), e trata-se, portanto, de um sentimento intrínseco nas organizações que buscam a retenção de seus clientes por meio das ações de MR. E este parece ser o caso das organizações ligadas à publicidade e propaganda.

Já a Comunicação de duas vias foi um resultado inesperado. Diversos autores (Grönroos, 1997; Palmatier et al, 2006; Spake et al, 1999; Theron & Terblanche, 2010; Lehtinen, 2011) descrevem a importância da comunicação entre a empresa e o seu cliente, evidenciando-se a comunicação de duas vias. Porém nas empresas de publicidade e propaganda essa ação é menos presente, e é comum as equipes de criação evitarem o contato com o cliente. Por conseguinte, o reconhecimento por parte dos respondentes de essa evidência ser aplicada nas agências corrobora com a teoria de que estas organizações estão mudando suas características para conseguirem competir no mercado tão concorrido.

Figura 3: Modelo proposto para MR utilizado pelas agências de publicidade e propaganda.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe destacar também as variáveis não significativas. Os resultados, de modo surpreendente, indicaram que os gestores respondentes não associam ao MR um conjunto de ações que originalmente são antecedentes ao MR, conforme indicam Palmatier et al (2006). Isto pode evidenciar um desconhecimento dos gestores a respeito do que seja o MR, afinal não associar ao MR, as ações de pós venda, o foco em clientes de maior valor, os benefícios oferecidos aos clientes ativos, o estímulo a recompra e compra de outros serviços da agência, a realização de uma comunicação personalizada com cada cliente, o aprendizado com os clientes, o envolvimento dos clientes no desenvolvimento dos serviços contratados, a personalização dos serviços prestados e o envolvimento toda a equipe em prol do cliente, mostra que as percepções dos gestores ainda são muito estreitas. Afinal, os elementos que não foram significativos são atributos básicos para estabelecer profundas relações com os clientes (Theron & Terblanche, 2010).

Se o gestor não reconhece tais atividades como formas de construir relacionamentos com os seus clientes, é possível que tais gestores não realizem estas ações, bem como não deem valor para as mesmas. Isto indica um descompasso entre a moderna gestão, voltada para a retenção de clientes (Álvarez et al, 2011), e a atual gestão das organizações pesquisadas, permitindo supor que esta modalidade de negócio, na região onde se realizou a pesquisa, ainda vê o cliente de modo muito distante, quase um elemento secundário no processo.

Em resumo, o resultado final obtido junto a gestores de diversas funções das agências de publicidade e propaganda indica que as variáveis do modelo original de antecedentes ao MR, proposto por Palmatier et al (2006), que foi desenvolvido de modo genérico e não para um ou outro setor específico, são pouco percebidas pelos gestores das organizações estudadas. Assim, pode-se constatar que o MR parece não ser ainda foco dos esforços dos gestores para captar e atrair clientes, tendo este tipo de organização ainda uma visão de que seu serviço ainda é a venda de comunicação para os seus clientes, conforme alertou anteriormente Spake et al (1999).

Por fim, o modelo final, composto pelas ações do MR percebidas pelos respondentes como ações de MR adotadas por suas agências de publicidade e propaganda, serve como um direcionador de esforços para essas empresas. A compreensão de quais ações são percebidas pelos gestores pode auxiliar no desenvolvimento de novos planos estratégicos para ampliar essas percepções, bem como investir na construção de novas estratégias para que os gestores percebam mais

evidências de MR aplicadas para a retenção de clientes.

5 CONCLUSÃO

As agências de publicidade e propaganda enfrentam uma concorrência acirrada em busca de clientes e, desse modo, a necessidade de reter os clientes se torna ainda maior (Santos, 2005). Essa necessidade caracterizou o objetivo deste estudo: identificar as ações que os profissionais de agências de publicidade e propaganda percebem serem ações de relacionamento com seus clientes no intuito de retê-los. Tomando como base o modelo aqui utilizado, os resultados, obtidos por meio da pesquisa, proporcionaram alguns pontos relevantes.

Primeiramente, é importante destacar como implicações deste estudo o teste de um modelo que busca identificar quais ações de relacionamento com clientes são percebidas pelos gestores como realizadas por agências de publicidade e propaganda, mesmo que de forma não planejada. A compreensão das percepções de quais ações de relacionamento com clientes são utilizadas para a fidelização dos clientes, apesar de não ser um assunto inovador, ainda possui pouco, ou nenhum, consenso no meio acadêmico (Palmatier et al, 2006; Theron & Terblanche, 2010).

De fato, os antecedentes citados no modelo resultam no benefício gerado pelo MR, a retenção dos clientes, porém algumas variáveis devem ser trabalhadas com mais ênfase pelos gestores dessas agências. Essas constatações fazem parte da contribuição prática desse estudo, já que a própria percepção dos funcionários de que as agências se utilizam de ações de MR para reter seus clientes deve receber maior atenção, uma vez que os resultados apontaram uma discordância sobre essa afirmação. Outra variável apontada no modelo como relevante para a retenção do cliente, e que apresentou divergências nas análises, foi a ação de pós-venda. Conquanto essa variável tenha um grande número de respostas concordando, o elevado índice demonstrado pelo desvio padrão revela uma instabilidade na resposta, isto é, os gestores das agências consideram que faltam ações de pós-venda por suas empresas.

Este estudo mostrou que as características de atender as necessidades dos clientes e comunicação de duas vias afetam a compreensão do MR por parte dos gestores das agências de publicidade e propaganda. Essa última, em especial, deve receber atenção dos gestores dessas agências por ter demonstrado ser estatisticamente significativa para a retenção de clientes, embora os respondentes considerem que seja pouco realizada nas agências.

As demais ações não se mostraram significativas como associadas ao MR. Conclui-se que é possível que os profissionais não entendam o que seja o MR, pois basicamente o que foi significativo está relacionado às necessidades dos clientes e contato frequente com eles, o que é pouco para reter os clientes. Assim, abre-se a possibilidade do desenvolvimento de modelos que expliquem o MR especificamente em agências, visto que são organizações prestadoras de serviço em MR, mas não necessariamente o praticam. Desse modo, é possível constatar a relevância do MR para as agências de publicidade e propaganda no que se refere à sua capacidade de reter os clientes, algo já demonstrado na literatura em outros setores (Grönroos, 1996; Palmatier et al, 2006).

Foram identificadas algumas limitações na execução deste trabalho, o qual foi de corte

transversal com uma amostragem não probabilística, que não permite generalização. Além disso, mediuse a percepção dos gestores, que pode mudar com o tempo. E ainda, no processo de coleta de dados, percebeu-se que os gestores não se sentiam confortáveis em divulgar o número de clientes ou o faturamento das agências. Considerando essas limitações, é possível indicar estudos futuros, como estudar o MR sob a ótica dos clientes das agências, por meio de questionários aplicados a esse público, para verificar quais ações aplicadas pelas agências são de fato reconhecidas pelos clientes. Por fim, futuras pesquisas podem buscar identificar se os profissionais de agência de publicidade e propaganda entendem o significado de MR e como deve ser realizado em suas agências.

REFERÊNCIAS

- Álvarez, L. S.; Casielles, R. V.; Martin, A. M. D. (2011). Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 27(1/2), 143-164.
- Constantinides, E. E. (2006). The Marketing mix revisited: towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 407-438.
- Day, G. F.; Hubbard, K. J. (2003). Customer relationships go to digital. *Business Strategy Review*, Londres, 14 (1), 17-26.
- Grönroos, C. (1994a). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1994b). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347-360.
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34, 5-14.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper from marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35 (4), 322-339.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 99-113.
- Hair Jr., J. F.; Babin, B; Money, A. H.; Samouel, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Brookman.
- Harker, M. J.; Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(1/2), 215-242.
- Kotler, P. (2006). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Lamey, L.; Deleersnyder, B.; Steenkamp, J. B. E.M.; Dekimpe, M.G. (2011). The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: what has marketing conduct got to do with it? *Journal of Marketing*, 76(1), 1-51.
- Lehtinen, U. (2011). Combining mix and relationship marketing. *The Marketing Review*, 11(2), 117-136.
- Mende, M; Bolton, R. N.; Bitner, M. J. (2013). Decoding customer-firm relationships: how attachment styles help explain customers' preferences for closeness, repurchase intentions, and changes in relationship breadth. *Journal of Marketing Research*. (JMR), 50(1), 125-142.
- Mirchevska, T. P.; Filkov, G. (2014). The role of the marketing mix in television media and the concept of consumer audience. *Economic Development*, 1-2(1), 11-29.

Mousa, I. A.; Zoubi, F. H. (2011). Exploring relationship marketing and marketing performance success: an empirical investigation in the insurance services sector from a management perspective. *Amity Global Business Review*, 6(1), 3-30.

Palmatier, R. W.; Dant, R. P.; Grewal, D.; Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.

Palmatier, R. W.; Houston, M. B.; Dant, R. P.; Grewal, D. (2013). Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.

Santos, G. (2005). *Princípios da publicidade*. Belo Horizonte: UFMG.

Sheth, J. N.; Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4 (4), 397-420.

Spake, D. F.; D'Souza, G.; Crutchfield, T. N.; Morgan, R. M. (1999). Advertising agency compensation: an agency theory explanation. *Journal of Advertising*, 28(3), 53-72.

Stahl, F.; Heitmann, M.; Lehmann, D. R.; Neslin, S. A. (2012). The impact of brand equity on customer acquisition, retention, and profit margin. *Journal of Marketing*, 76(4), 44-63.

Talpau, A. (2014). The marketing mix in the online environment. *Economic Sciences*, 7(2), 53-58.

Tan, Q.; Sousa, C. M. P. (2013). International marketing standardization. *Management International Review (MIR)*, 53(5), 711-739.

Theron, E.; Terblanche, N. S. (2010). Dimensions of relationship marketing in business-to-business financial services. *International Journal of Market Research*, 52(3), 383-402.

Waterschoot, W. V.; Bulte, C. V. D. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83-93.