

RUMO A UM MARKETING CONTRATUAL?

Arnaldo Coelho*
Filipe Almeida**

Resumo: A fidelização dos clientes tornou-se a prioridade das estratégias de marketing. O marketing relacional preocupou-se em construir relações fortes e duradouras com seus clientes, com base numa perspectiva pessoal e emocional. A teoria dos custos de transação criou o cenário para o aparecimento de uma nova abordagem de marketing. O marketing contratual é proposto como uma nova perspectiva que proporciona todo um conjunto de práticas suscetíveis de criar barreiras à saída dos clientes e de conduzir a relações tendencialmente contratuais. O mercado de bens industriais continua a revelar-se pioneiro nestas práticas, onde a certificação e as auditorias de qualidade constituem uma nova via para alicerçar as estratégias de marketing e garantir a solidificação das relações fornecedores/clientes.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; Clientes - Contatos

1 INTRODUÇÃO

O marketing relacional, emergindo do mercado de bens industriais, tem vindo a alargar os seus domínios e a sobrepor-se progressivamente a uma perspectiva preferencialmente transaccional. A busca contínua de uma relação proveitosa e duradoura com os clientes, está se tornando a tarefa mais obsessiva das organizações.

Os investimentos milionários em comunicação, com um retorno cada vez menos evidente, está alterando as empresas para a necessidade de dar um novo rumo às suas estratégias de marketing. Uma notoriedade insuficiente, uma progressiva homogeneização das ofertas e uma rotação de clientes em contínuo crescimento são os sintomas mais claros de transformações rápidas, de carácter institucional, social e económico, que obrigam a rever a posição da empresa.

Nesta Realidade como inúmeros estudos disponíveis, vem mostrar as vantagens da fidelização de clientes, por contrapartida à rotação que se tem verificado em (REICHELDT & SASSER, 1990; BUTTLE F., 1998; MAYER, 1998; CRAFT, 1999).

Manter um cliente é mais barato que conquistar um novo ou recuperar um cliente perdido. As práticas industriais vêm igualmente mostrar uma maior preocupação com a satisfação dos clientes e com a possibilidade de reforçar os laços que a empresa mantém com eles. O recurso progressivo ao marketing direto, o aprofundamento do *Data Base Marketing*, a popularidade dos cartões de fidelidade, entre outros, são já as manifesta-

ções da consolidação das bases do marketing relacional. Este apresenta-se como uma resposta clara à necessidade de manter relações comerciais sólidas e duradouras com clientes estrategicamente importantes para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio.

As pressões introduzidas por um novo funcionamento dos mercados, num contexto tendencialmente mais global - associado a práticas que Kotler e Levy (1973) definiram como o marketing da compra, que resulta da adoção de comportamentos de compra estudados e particularmente agressivos - mostram bem a necessidade de dar um novo rumo e uma maior solidez aos comportamentos relacionais.

A teoria dos custos de transação, de alguma forma, sugere os mecanismos suscetíveis de minimizar toda esta incerteza. A adoção de mecanismos de controlo bilateral, em substituição do funcionamento perfeito das práticas do mercado (WILLIAMSON, 1985), pode traduzir-se numa estabilização das relações e num aumento da sua duração.

O propósito deste estudo é apresentar a virtualidade da evolução de um marketing relacional, até um marketing de

carácter contratual, que se apresenta como um conjunto de mecanismos de que as organizações dispõem para estimular o aparecimento de algum tipo de pilotagem nas relações que mantêm com os seus interlocutores negociais. Esta nova vertente emerge de algumas práticas que são já uma realidade no mercado de bens industriais e representa um avanço, que se reputa fundamental, para melhorar o potencial de

Manter um cliente é mais barato que conquistar um novo ou recuperar um cliente perdido. As práticas industriais vêm igualmente mostrar uma maior preocupação com a satisfação dos clientes e com a possibilidade de reforçar os laços que a empresa mantém com eles.

* Doutor pela Universidade de Barcelona e Coordenador do Mestrado em Ciências Empresariais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC);

** Mestre pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e professor na (FEUC).

fidelização dos clientes:

- Em primeiro lugar, porque tende a transformar o cliente num possuidor de obrigações/compromissos, quando este só era titular de direitos, tornando a relação mais bidirecional e interativa;
- Em segundo lugar, porque acrescenta aos laços pessoais, afetivos e emocionais, os aspectos profissionais, baseados na vantagem de um valor incremental.

O *marketing mix*, os quatro Ps de Kotler, têm assim que refletir este novo rumo, até a construção de uma relação baseada em laços explícita ou implicitamente contratuais, que mostrem com clareza a existência de um conjunto de direitos/obrigações que são recíprocos. A proposta baseia-se, em apresentar todo o potencial de um marketing contratual, suscetível de minimizar a incerteza nos mercados, nos comportamentos dos agentes que interessam a organização e de fidelizar seus clientes, assegurando por essa via a continuidade de relações negociais mais proveitosas e duradouras.

O marketing mix, os quatro Ps de Kotler, têm assim que refletir este novo rumo, até a construção de uma relação baseada em laços explícita ou implicitamente contratuais, que mostrem com clareza a existência de um conjunto de direitos/obrigações que são recíprocos.

2 A FIDELIZAÇÃO

A fidelização dos clientes é um fator crítico de sucesso nas organizações, uma vez que é sensivelmente menos onerosa do que a conquista de novos clientes, permitindo anular os efeitos do *turnover*. Os ganhos da retenção de clientes foram abundantemente demonstrados por inúmeros autores, como Reicheld e Sasser (1990), ao mesmo tempo em que se verificou que a lucratividade dos clientes antigos tende a superar amplamente a dos novos: o retorno da fidelidade é fundamentalmente de longo prazo e seus efeitos são cumulativos (GRIFFIN, 1998).

Um dos problemas que as empresas têm que enfrentar é a multiplicação dos fatores que tendem a aprofundar a crise da fidelização, sem que os esforços comerciais e os investimentos milionários em comunicação/promoção consigam compensar ou contrariar estes efeitos.

Entre estes fatores, convém destacar:

- A proliferação de ofertas que emergem de uma economia que funciona em termos progressivamente globais;
- As transformações nos canais de distribuição, a consolidação das grandes superfícies e dos produtos com marca de distribuidor;
- O aumento dos consumos correntes, de baixa implicação, e o alargamento do número de bens que disputam o orçamento familiar;
- Uma sensibilidade aos preços claramente incrementada;
- Uma mais que evidente e discutida saturação publicitária.

A rotação de clientes induzida por estes fatores, para além dos gastos provocados pelo recrutamento de novos clientes, introduz uma incerteza crescente quanto aos comportamentos esperados dos interlocutores da empresa. A prioridade dos estrategistas do marketing vem, assim, evoluindo em direção a uma preocupação mais centrada no cliente. Estamos no ponto de transição de um marketing transacional para um marketing progressivamente relacional.

3 O MARKETING RELACIONAL

A essência de um marketing relacional tem que estar cristalizada na manutenção e aprofundamento de uma relação duradoura com os clientes (BERRY, 1995; DUPONT, 1998). Este tem que privilegiar a relação, onde até este momento prevalecia a transação, nos termos que se ilustram a seguir:

Figura 1 – Marketing centrado na transação x relação

	Centrado na Transação	Centrado na Relação
Vantagem Negocial	Preço	Valor acrescentado
Horizonte Temporal	Curto Prazo	Longo Prazo
Objetivo	Atração de novos clientes	Retenção de clientes
Orientação	Qualidade técnica	Benefício ao utilizador
Competitividade	Dificuldades na diferenciação	A confiança e o compromisso
Focalização	Na venda	Nas emoções e na intimidade

O marketing relacional surge normalmente referenciado ao mercado dos bens industriais (STERN, 1997). De fato, é neste mercado, de comportamento mais profissional e marcadamente mais individualizado, que o conceito de marketing das ofertas ou dos produtos está mais próximo das funções básicas a que visam. As bases para uma diferen-

ciação, ou se centram nos preços, ou se desenvolvem em torno da possibilidade de providenciar um serviço ou uma qualquer ampliação do produto base: surge aqui a possibilidade para a adoção de um comportamento relacional, que se traduza na oferta de um valor agregado, como pode ser observado na (fig. 2) a seguir:

Figura 2 – Comportamento relacional



Esta perspectiva do marketing começa a ser claramente potenciada pelos desenvolvimentos verificados nas tecnologias de informação, pela possibilidade de ofertas, assim como pela progressiva desintermediação dos mercados. A crescente popularidade do *Data Base Marketing* é já um claro sintoma da necessidade do estreitamento das relações cliente/fornecedor e, naturalmente, da importância de que se tem revestido esta perspectiva.

O marketing relacional tem-se definido, de forma basicamente consensual, como o desenvolvimento e conseqüente manutenção de uma relação de caráter duradoura, reciprocamente proveitosa e satisfatória, com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização (BUTTLE, 1998; WILSON, 1995; SMITH, 1998). A possibilidade de reconhecimento das vantagens recíprocas com a manutenção de uma relação, representam o fator crítico na estratégia a adotar (DUPONT, 1998). Esta depende da capacidade de encontrar um conjunto de valores comuns, da possibilidade de despertar um clima de confiança e de se poder gerar ganhos objetivos partilhados por ambas as partes:

- Encontrar um conjunto de valores partilhados revela a necessidade de legitimação da relação e assenta na possibilidade de encontrar um conjunto de interesses e de pontos de vista comuns;
- O clima de confiança pode estabelecer-se a partir de um fluxo de comunicação intenso e coerente, do estabelecimento de relações pessoais e da adoção de

- um comportamento reciprocamente transparente;
- Os ganhos objetivos e recíprocos dependem, fundamentalmente, da capacidade de gerar a oferta de um valor inequivocamente diferenciador.

A aposta numa relação com estas características não se pode separar da importância que cada uma das partes decida atribuir-lhe e, sobretudo, da percepção que cada uma possa ter dos custos associados a uma eventual ruptura. A manutenção de uma relação contribui, de forma significativa, para a diminuição da incerteza quanto aos comportamentos recíprocos: ela conforta e tranquiliza.

Esta é uma perspectiva relacional porque está, seguramente, mais próxima de uma teoria da intimidade, do que da teoria da transação. Esta vertente emocional que lhe está associada passa a ser objeto de algum desprezo (STERN, 1997) pode, segundo alguns autores, ser um fator crítico para o êxito de uma estratégia de marketing, de que são já exemplos a Exxon e a Texaco (KILEY, 1998).

O incremento registado na utilização de instrumentos de marketing direto, no Data Base Marketing, assim como a proliferação dos cartões de fidelidade, mostram claramente que o empenho no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os clientes se generalizou

O mercado de bens de consumo está, igualmente, aproveitando todo o potencial do marketing relacional. O incremento registado na utilização de instrumentos de marketing direto, no *Data Base Marketing*, assim como a proliferação dos cartões de fidelidade, entre outros, mostram claramente que o empenho no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os clientes se generalizou. Associadas a uma redução da incerteza, multiplicam-se as expectativas quan-

to à possibilidade:

- De redução dos gastos resultantes da rotação de clientes;
- De transformar clientes inativos em clientes ativos;
- De aumentar a frequência das relações negociais;
- De aumentar o valor dos negócios;
- De incrementar o potencial de vendas cruzadas.

Tudo isto parece coincidir com uma alteração global na forma como se aborda a problemática do marketing que, como foi referido, passará de uma perspectiva transaccional para uma perspectiva relacional. Todavia, esta perspectiva tem que adotar um carácter maximalista e o papel do fornecedor na fidelização dos seus clientes tem que implicar, igualmente, a fidelização do primeiro relativamente a estes (HEWITT, 1998). Quer dizer que a fidelização exige bastante mais do que os tão falados cartões de plástico. O cartão, por si só, não fideliza. Permite apenas ao fornecedor aproveitar melhor os efeitos da fidelidade que já existe. O cartão pode traduzir, tão somente, uma fidelidade de plástico (HEWITT, 1998).

Por isto se propõe um aperfeiçoamento nas práticas de marketing relacional, sugerindo o seu aprofundamento, tornando mais sólidos os laços que unem clientes e fornecedores. Quando numa relação uma das partes só tem direitos, ou tem mais direitos e a outra só tem obrigações, ou tem mais obrigações, a relação resultante, não é tão fluida. Por isto se propõe um avanço desde um marketing relacional até um marketing contratual, onde ambas as partes da relação sejam simultaneamente detentoras de direitos e obrigações.

4 DE UM MARKETING RELACIONAL A UM MARKETING CONTRATUAL

A prioridade dada à fidelização dos clientes conduziu a toda uma nova abordagem da estratégia de marketing nas

organizações. No entanto, as circunstâncias continuaram a evoluir e não diminuiu a necessidade de fórmulas e mecanismos susceptíveis de reduzir a incerteza quanto aos comportamentos dos clientes. Em paralelo, começa a ganhar mais consistência o que Kotler e Levy (1973) definiram, nos anos 70, como o marketing da compra. As centrais de compras, as modalidades de compra de alguns setores mais exigentes como o de automóveis, componentes elétricos e eletrônica, entre outros, estão desenvolvendo todo um conjunto de práticas que traduzem uma clara inversão dos fluxos de comunicação: estas entidades definem certos padrões, certos requisitos, certas exigências, possuem um poder de compra normalmente muito elevado e criam um cenário suscetível de aumentar o seu poder unilateral, no processo negocial.

Este novo fenómeno introduz uma maior complexidade e incerteza nas relações que as empresas mantêm com os seus clientes. Uma resposta efetiva às solicitações e comportamentos desta natureza, passa por uma resposta antecipada, por uma oferta do vendedor e não por uma exigência do comprador. Em paralelo, as respostas a estas alterações estão surgindo mais por arrastamento e por adaptação, do que por efeito de uma política deliberada.

No entanto, daqui pode resultar todo um conjunto de ensinamentos suscetível de permitir um redesenho das relações comerciais. Por isto se fala de uma transição de um marketing relacional até um marketing contratual, onde a oferta do vendedor assenta num conjunto de compromissos e o comprador reconhece a vantagem de aceitar um conjunto de obrigações.

Sem entrar em mais detalhes sobre os contornos deste propósito, é possível de imediato identificar na (Fig. 3) alguns dos traços gerais que podem marcar esta transição e que, no essencial, resultam da condição e do papel do cliente e do conteúdo e direção da informação:

A fidelização exige bastante mais do que os tão falados cartões de plástico. O cartão, por si só, não fideliza. Permite apenas ao fornecedor aproveitar melhor os efeitos da fidelidade que já existe.

Figura 3 – Perspectivas Marketing Relacional X Contratual

PERSPECTIVA RELACIONAL	PERSPECTIVA CONTRATUAL
O cliente é titular de direitos	O cliente é titular de direitos e obrigações
A informação flui no sentido do cliente	A informação é bidirecional
O fornecedor procura a confiança do cliente	O fornecedor e o cliente conhecem as vantagens recíprocas
A relação se assenta nas emoções e nas pessoas	A relação é profissional e se assenta na performance
Contatos centrados na hierarquia	Contatos de natureza funcional

De fato, a abordagem relacional assume uma natureza mais unidirecional, enquanto a perspectiva contratual explora as vantagens de uma comunicação e de um contato nos dois sentidos (JOHNSTON, 1994). Paralelamente, a relação é vulnerável às pessoas e às empatias, enquanto que agora o que se procura é uma definição de interesses comuns, que são operacionalizados pelas partes interessadas. Finalmente, a relação é suscetível de gerar dependência, enquanto agora se procura a cooperação.

A perspectiva contratual procura dar um conteúdo mais consistente e mais sólido à relação. Esta pretende fazer das entidades envolvidas, as duas faces da mesma moeda, no sentido de que a ruptura da união significa uma perda de valor, um custo operacional incrementado e uma incerteza quanto à recuperação da situação perdida. Em resumo, esta tem o poder de criar barreiras à saída.

5 POR UMA PERSPECTIVA CONTRATUAL

A teoria dos custos de transação apresenta os mercados e as hierarquias como formas alternativas de organização das transações, em função da eficiência que permitam alcançar (BRADACH e ECCLES, 1989). Deste ponto de vista, estas duas formas podem ser encaradas como os extremos de um *continuum* de situações, onde as práticas de mercado e as formas organizacionais se misturam. Assim, para níveis intermédios de incerteza, podem-se encontrar em situações de "relação contratual" ajustada (WILLIAMSON, 1985), que têm como objetivo encontrar o justo equilíbrio entre mercado e hierarquia.

Esta "relação contratual" não é fácil de definir. Os seus contornos são fluidos e as formas possíveis, inumeráveis. As formas extremas podem coincidir com a integração de atividades por meio da integração de suas distintas vertentes, ou limitar-se a alianças estratégicas, ou a associações de interesses pontuais. Alguns estudos mostram que, com a integração, podem-se alcançar níveis de ineficiência importantes, como consequência da rigidez e da burocratização que a dimensão pode introduzir, o que precisamente era, o que mais se pretendia evitar. Em contrapartida, o *Keiretsu* japonês é um exemplo de manutenção de relações fortes, mas não formalizadas, não explicitamente contratuais, que apresenta as vantagens da contratualização, sem ter que

suportar todas as suas limitações (DYER, 1996).

Heide (1992) já sugere que a durabilidade das relações pode incrementar-se com a adopção de algumas formas contratuais explícitas. E, aparentemente, não encontramos aqui grande novidade, uma vez que os contratos são prática corrente. Poder-se-ia mesmo dizer que o marketing e os contratos têm até uma relação potencialmente antagónica: "onde há contratos não há marketing"!

Todavia, o papel do marketing não fica subsumido perante uma prática contratual. Pelo contrário, sua essência está, na criação de condições que propiciem a possibilidade de introdução destes mecanismos. Por isso, o ponto de vista proposto se assenta num conjunto de práticas empresariais suscetíveis de potenciar uma relação onde possa surgir alguma contratualidade, não necessariamente explícita, e por essa razão se fala de "marketing".

Esta abordagem contratual corresponde à possibilidade de estabelecer uma ação conjunta, uma ação cooperativa, em que as fronteiras dos operadores surgem, de alguma forma, interpenetradas, como sugere Heide (1992). Assim, uma definição possível para marketing contratual poderia partir da criação de um conjunto de mecanismos, de que dispõem os operadores, para estimular o aparecimento de algum tipo de direção sobre as relações que mantêm com seus interlocutores negociais. Isto corresponde a um afastamento dos mecanismos puros de mercado, em busca de algum controlo bilateral, como propôs Williamson (1985), e de uma maior previsibilidade nos comportamentos negociais.

Estas formas "contratuais", colocam-se entre aspas, porque compreendem estes mecanismos implícitos e informais de pilotagem, que abrangem já um leque alargado de práticas comerciais, mais ou menos estruturadas, que se podem encontrar na atividade quotidiana. O problema que se coloca é que estas práticas apresentam a curiosidade de, com uma frequência significativa, serem os clientes os responsáveis pela sua iniciativa. Este fato, de alguma maneira subverte a lógica do marketing, uma vez que expressa uma aceitação das condições do cliente, em vez de resultar de uma prática e de uma oferta deliberada do fornecedor.

Apresentam-se em seguida algumas das práticas mais usuais que emergem, com frequência, de forma espontânea e estrategicamente indefinida, mas que, com um esfor-

A perspectiva contratual procura dar um conteúdo mais consistente e mais sólido à relação, em resumo, esta tem o poder de criar barreiras à saída

ço sério de estruturação, podem traduzir-se em vantagens competitivas muito importantes.

5.1 AS FORMAS CONTRATUAIS PURAS OU EXPLÍCITAS

Fala-se aqui de práticas empresariais menos relevantes do ponto de vista do marketing, porque expressam, com clareza, os direitos e obrigações de cada uma das partes da relação. São múltiplos os exemplos destas formas, onde se destacam desde fusões e aquisições de empresas, franquias, até aos contratos de comodato que se encontram na distribuição de cafés e cervejas, nos serviços de telecomunicações móveis, entre outros. As primeiras permitem eliminar a incerteza contratualizando explicitamente as atividades. Estas últimas conferem um conjunto de direitos e em contrapartida, só pretendem "amarrar" o cliente de uma forma duradoura. De permielo, multiplicam-se os contratos de fornecimento, cada vez mais comuns nas empresas do setor de automóvel, entre outros, que fixam os termos exatos da transação.

Se do ponto de vista do marketing estas formas podem ser menos relevantes, já não o são os caminhos que permitem chegar à formalização destes contratos. Estes implicam todo um esforço de concepção e comunicação de uma oferta, de um valor e de um conjunto de vantagens numa relação de cooperação, que merecem a concordância das duas partes que reconhecem a vantagem de se associarem de uma forma contratualmente explícita. Esta é, naturalmente, a forma que melhor permite minimizar a incerteza, porque, naturalmente, é a que está mais longe do mercado e mais próxima da hierarquia.

5.2 AS FORMAS CONTRATUAIS MITIGADAS OU IMPLÍCITAS

Estas são as práticas mais apaixonantes do ponto de vista de uma política de marketing, porque não conseguem atingir uma situação de compromisso formal ou explícito e, conseqüentemente, precisam de uma pilotagem permanen-

te. Aqui, não há direitos nem obrigações formalmente estabelecidos, prevalecendo o conhecimento objetivo das barreiras à saída, implícitas na relação.

Abundam os exemplos destas práticas, como a programação de encomendas ou os modelos de gestão *just-in-time*, que criam dependências recíprocas e tornam a

gestão previsional mais efetiva, minimizando a incerteza nas relações. No entanto, esta é uma área onde os desenvolvimentos são permanentes e onde cada dia se vai mais longe, como demonstra-se seguir:

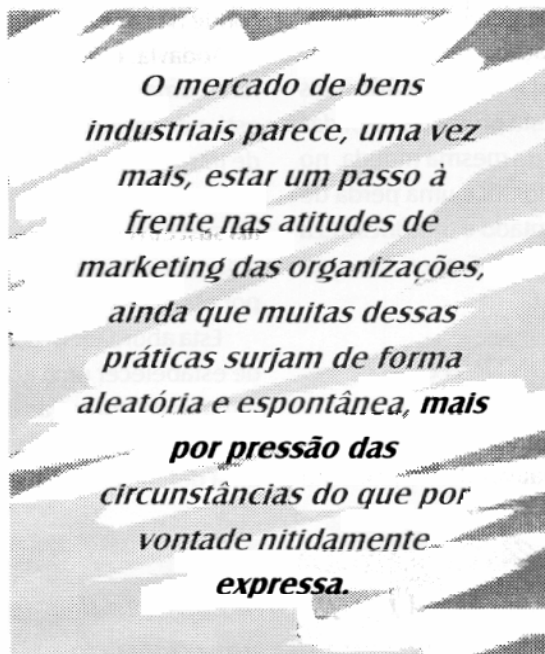
- Com a certificação da qualidade, que é um compromisso unilateral de adopção de princípios e procedimentos,
- Com as auditorias de qualidade por parte dos clientes, que se traduzem num conjunto de interesses e comportamentos reciprocamente partilhados,
- Com os processos de melhoria contínua, que exigem uma cooperação intensa entre as partes para fim de tornar mais previsível o seu funcionamento.

Com o desenvolvimento de protótipos e com investimentos conjuntos, que pressupõem uma cooperação e um envolvimento a longo prazo, assim como mecanismos de comunicação mais profundos e mais abrangentes,

Analogamente, a banca escolheu como seu produto estrela o crédito hipotecário, que implica uma dependência recíproca, que se prolonga quase indefinidamente. Para coroar todas estas práticas, o *Data Base Marketing* e os desenvolvimentos que este tem vindo a conhecer, vão, seguramente, potenciar todos estes efeitos.

O mercado de bens industriais parece, uma vez mais, estar um passo à frente nas atitudes de marketing das organizações, ainda que muitas dessas práticas surjam de forma aleatória e espontânea, mais por pressão das circunstâncias do que por vontade nitidamente expressa.

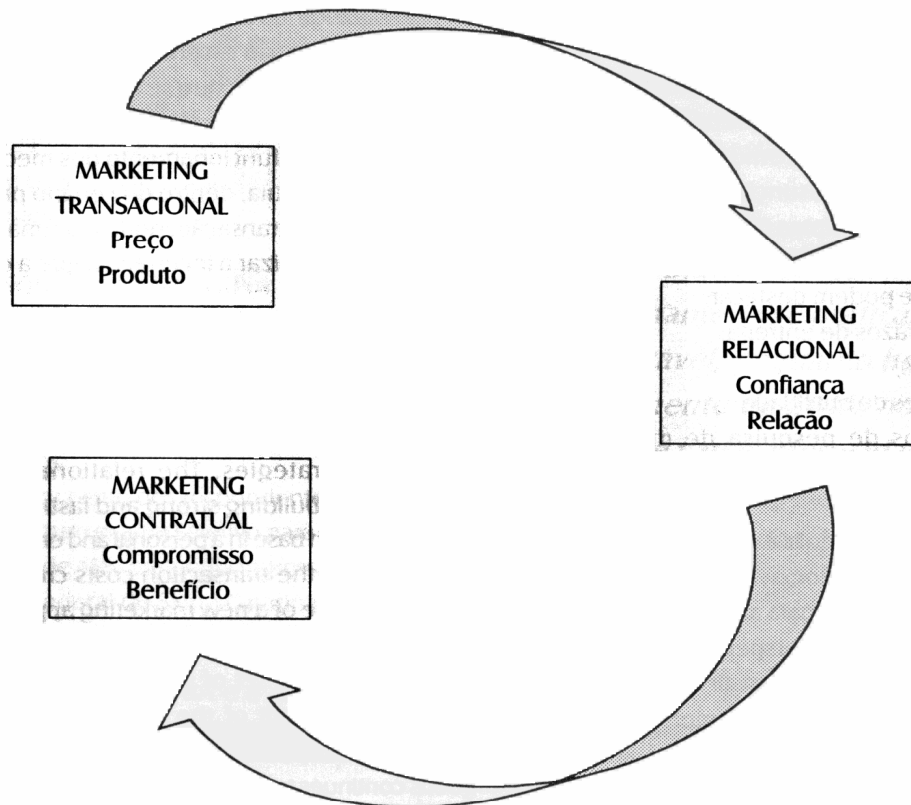
Ainda assim, resta um amplo espaço e todo um conjunto de instrumentos e mecanismos para reforçar os laços que unem as empresas aos seus clientes, melhorando de forma sistemática a sua posição competitiva.



Parece, que se percorreu um longo caminho, desde uma perspectiva transacional do marketing, até que se alcançou um verdadeiro recentramento das prioridades da empresa

na relação com os seus clientes, como pode ser visto na figura abaixo.

Figura 4 – Evolução do marketing



5.3 POR UMA ESTRATÉGIA CONTRATUAL: O PAPEL DA QUALIDADE

Alguns autores têm sustentado que a satisfação dos clientes não é uma condição suficiente para assegurar a sua lealdade (CRAFT, 1999). Mais que satisfação, é preciso encontrar as condições que impeçam os clientes de se orientarem, preferencialmente, por razões de preço, levando-os a acreditar no valor incremental das ofertas.

A adoção de práticas ligadas à qualidade tem conhecido um crescimento impressionante. Todavia, a qualidade só desempenha um papel efetivo quando é reconhecida pelos clientes (HEWITT e MCFERRAN, 1997). O papel da certificação, segundo as normas ISO 9000, tem precisamente o mérito de legitimar e credibilizar as práticas da empresa, levando ao seu reconhecimento público. Parece-nos, com clareza, que a certificação da qualidade pode apresentar-se como um eixo fundamental do desenvolvimento das estratégias de marketing das organizações, dando uma contribuição decisivo para estimular a aceitação de comportamentos

contratuais.

O papel da certificação desenrola-se, a nosso ver, em duas vertentes fundamentais: na garantia das conformidades segundo normas internacionais e no apelo à auditoria das práticas da qualidade por parte de potenciais clientes. Quanto à primeira destas vertentes, está o assumir de um conjunto de compromissos suportados pelo reconhecimento normalmente atribuído às agências de certificação. Quanto ao apelo a eventuais auditorias de potenciais clientes, o nível de abertura que elas supõem e o grau de envolvimento que exigem, traduzem-se numa imbricação profunda entre as duas empresas; as suas estruturas, inicialmente ao nível da qualidade, depois no projeto e concepção, até ao funcionamento corrente, interpenetram-se e criam laços mais profundos, de natureza essencialmente profissional.

Uma vez alcançado este nível de envolvimento, as atividades passam a desenrolar-se de uma forma automática, ainda que sujeita à avaliação periódica. É de se esperar que, nestas circunstâncias:

- o número de visitas comerciais se reduza;

- as relações cotidianas se estabeleçam nos níveis inferiores da hierarquia;
- a atividade seja mais programada;
- o número de devoluções e reclamações diminua substancialmente;
- as encomendas sejam mais estáveis;
- o volume de compras tenda a incrementar;

A certificação da qualidade vai assim permitir ampliar o valor das ofertas da organização, vai reduzir o efeito dos preços e potencializar o fluxo de comunicação de forma bidirecional. Para o cliente, a assunção de compromissos como um certo volume de compras ou uma certa periodicidade, entre outros, vai-se transformar num conjunto de vantagens, entre as quais se podem destacar:

- cumprimento dos prazos de entrega;
- redução de estoques;
- melhoria dos padrões de qualidade;
- redução dos custos de pesquisa de mercado, de formalização de encomendas e de recepção de materiais;
- redução dos estrangulamentos internos por incumprimento do fornecedor.

Estes são alguns fatores que, para além da satisfação dos clientes, podem proporcionar a perspectiva de que a partir de uma relação duradoura se pode assistir a um incremento do valor das ofertas e justificar o envolvimento numa relação contratual.

Estas constituem, igualmente, um conjunto de pistas a merecer uma investigação mais profunda e até alguma confirmação empírica. Parece razoável admitir que a perspectiva contratual que tem vindo a conhecer uma notoriedade crescente, nomeadamente no campo organizacional, possa igualmente dar uma contribuição importante para a definição da estratégia de marketing das empresas.

6 CONCLUSÃO

Um dos problemas com que se depara a generalidade das políticas de marketing das empresas diz respeito à falta de estruturação das medidas que se acabam de apresentar e com a sua não integração numa estratégia deliberada e claramente assumida. O marketing contratual tem que basear-se, naturalmente, numa atitude voluntária, coerente e integrada, que conduza ao estabelecimento de relações tendencialmente contratuais, no sentido do fortalecimento das barreiras à saída.

A efetividade de uma relação depende naturalmente, da possibilidade de que ambas as partes assumam direitos e obrigações recíprocas. Estas têm que desenvolver percep-

ções idênticas quanto às perdas potenciais resultantes de uma ruptura. A certificação da qualidade pode, nestes termos, constituir-se um eixo fundamental de desenvolvimento das estratégias de marketing, suscetível de potenciar esta contratualização das relações.

Não significando uma ruptura com o passado, o marketing contratual traduz, no essencial, uma evolução e um refinamento das tendências que se têm vindo a traçar no âmbito dos comportamentos tendencialmente relacionais. O justo equilíbrio entre o funcionamento dos mecanismos de mercado e da hierarquia, dentro do cenário proposto pela teoria dos custos de transação, pode dar uma contribuição decisiva para minimizar a incerteza a que a organização tem que fazer face.

Abstract

The fidelization of customers became the priority of the marketing strategies. The relationary marketing was concentered in building strong and lasting relations with its customers, with base in a personal and emotional perspective. The theory of the transaction costs created the scene for the appearance of a new marketing approach. The contractual marketing is considered as a new perspective that provides a whole set of susceptible practices in creating barriers to the exit of the customers and to lead the to intentionally contractual relations. The market of industrial goods continues to show pioneering in these practices, where the certification and the quality auditorships quality constitute a new way to consolidate the marketing strategies and to guarantee the solidification of the suppliers/clients relations.

Word-key: Marketing of relationship; Customers - Contact

REFERÊNCIA

BERRY, L. L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, p. 236-245, 1995.

BRADACH, Jeffrey L.; ECCLES, Robert G. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Form. **Annual Review of Sociology**, 1989.

BUTTLE, Francis. **The S.C.O.P.E. of Relationship Marketin**. Manchester Business School, 1998.

CRAFT, Stephen H. Marketeers gain by measuring true loyalty. **Marketing News**, vol. 33, p.18, 1999.

- DUPONT, Randall. Relationship Marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured Industr. **Management Quaterly**, vol. 38, p. 11-16, 1998.
- DYER, Jeffrey H. Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Assets Specificity as Sources os Japanese Competitive Advantag. **Organization Science**, vol. 7, nº 6, 1996.
- GRIFFIN, Jill. Customer loyalty: earning it and keeping it. **Discount Merchandiser**, vol. 38, p. 98, 1998.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, vol. 56, p. 32-44, p. 1992.
- HEWIT, Mike. Loyalty's limits. **Marketing**, p. 16-17, 1998.
- HEWITT, Stephen R. N.; MCFERRAN, Dundas B. Disparities in quality perceptions between small firms and their customers. **International Small Business Journal**, vol. 15, p. 64-79, 1997.
- JOHNSTON, Wesley J. The Future of Business and Industrial Marketing. **Journal of Business and Industrial Marketing**, vol. 9, number 4, p 3-4, 1994.
- KILEY, David. Gassed up. **Brandweek**, vol. 39, p. 56, 1998.
- KOTLER, P.; LEVY, S. Buying is Marketing too. **Journal of Marketing**, January, vol. 37, 1973;
- MAYER, Roger C. Trust, an asset in any field. **Baylor Business Review**, vol. 16, p. 8-9, 1998.
- SMITH, Brock. Buyer-seller relationships: bonds, relationship management and sex-type. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, vol. 15, p. 76-92, 1998.
- STERN, Barbara B. Advertising Intimacy: Relationship marketing and the services consumer. **Journal of Advertising**, vol. 26, pp. 7-19, 1997.
- Williamson, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press , 1985.
- Wilson, David T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, p. 335-345, 1995.

Artigo submetido à aprovação em 17/10/2001. Aceito para publicação em 17/01/2002.