

Dinâmicas da Relação com o Cliente – O Conceito do Ciclo de Vida de uma Relação

Luísa Lopes e Carlos Melo Brito

Abstract — Sugere-se, com alguma frequência, que o caminho para a fidelização do cliente passa por um processo de largo espectro que cobre todo um ciclo de vida, onde captar o cliente, conhecê-lo, entender as suas necessidades e desenvolver trocas benéficas para ambas as partes são passos essenciais. Para além disso, parece ser prudente, senão inteligente considerar não os clientes por si só, mas antes as relações que com eles acontecem e que devem ser conquistadas por via de esforços e interações contínuas. Mas, a natureza e o âmbito dessas relações mudam à medida que as necessidades do cliente, o conhecimento mútuo, os investimentos, a confiança, a experiência e o compromisso variam e evoluem. O objectivo deste artigo consiste, pois, em efectuar uma revisão de literatura, esclarecendo em particular, as origens do ciclo de vida de uma relação, as variações acontecidas no conceito, conforme enunciadas por diferentes autores e aplicadas a diferentes campos do conhecimento e da prática, bem como efectuar um levantamento das principais problemáticas associadas a este tema.

Index Terms — Ciclo de Vida de uma Relação, Dinâmicas das Relações, Marketing Relacional, Relacionamentos.

◆

1 INTRODUÇÃO

A maioria das organizações ainda se concentra na atracção de novos clientes, não os perspectivando como activos a criar e reter. Concentram-se em “armadilhas” como promoções de curto prazo, descontos de preços que os atraem uma primeira vez, mas não trazem de volta [1]. Ao invés, a realidade dos mercados parece recomendar a criação e gestão de relações de longo prazo entre empresa e clientes. As empresas devem adaptar-se às exigências específicas de cada cliente dedicando recursos económicos e temporais que, perante o fracasso da relação, se tornam inúteis. O estudo da orientação para o longo prazo, é assim, presentemente, um tópico de grande interesse, ainda que a maioria dos estudos recaia sobre esta orientação temporal negligenciando a dinâmica das relações que se constituem [2] [3], o que parece acontecer no ciclo de vida de uma relação com o cliente.

Neste âmbito, apesar do conceito do ciclo de vida do produto estar amplamente integrado na literatura de marketing, o conceito do ciclo de vida da relação que o cliente estabelece com a empresa, e mais ainda o planeamento deste ciclo, estão ainda por estabelecer [4]. A este respeito, um número interessante de individualidades desenvolveram noções conceptuais de uma jornada, ciclo, escada ou cascata (v.g. [5] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13]) a par de

desenvolvimentos de tópicos da gestão de cliente, do comportamento do consumidor e do marketing em geral.

Grönroos [9], considerando que a abordagem do marketing mix e os modelos tradicionais de gestão de marketing são restritivos e demasiado simplistas, aponta a abordagem relacional, enquanto nova abordagem conciliadora e integradora, orientada para processos. Considera o marketing um processo que conduz o cliente por um ciclo de vida e o mantém neste ciclo, enquanto se consigam alcançar os objectivos de ambas as partes. O marketing é, aqui, um processo, e não uma função, dizendo respeito a todas as áreas funcionais da organização. Assume-se que o cliente prefere manter o mesmo fornecedor e não trocar constantemente, no pressuposto, e facto, de que para a empresa, habitualmente, é muito mais barato manter um cliente do que atrair um novo. Os profissionais trabalham, assim, em estratégias efectivas de retenção [14] [15] [1].

Aqui, os recursos utilizados e as interações acontecidas com o cliente irão variar de cliente para cliente, conforme o relacionamento cliente/empresa esteja numa fase de estabelecimento, manutenção ou desenvolvimento, ou mesmo e quando necessário numa fase de finalização, não havendo lugar à categorização característica da abordagem do marketing mix. O marketing deve, assim, ser planeado e implementado ao longo do ciclo de vida

deste relacionamento como um processo contínuo, doutra forma muitos destes relacionamentos serão quebrados dando lugar a um passa-palavra prejudicial à empresa, onde clientes perdidos terão de ser substituídos, requerendo orçamentos adicionais de marketing tradicional [9]. Acresce que, o cliente reconhece valor na oferta não de um único produto, mas sim de um conjunto de ofertas “talhadas” à sua medida e que sugerem confiança e uma relação continuada, onde são essenciais experiências altamente positivas e de elevada satisfação, originando o encantamento do cliente [16] e maior lealdade [17]. O sucesso advém assim de olhar, do ponto de vista do cliente, para toda a experiência desde a fase prévia à compra até ao pós-compra, trabalhando para satisfazer e fidelizar clientes e entregando-lhe os produtos e serviços mais desejados [18] em todos os momentos. Ao abordar uma filosofia relacional, as organizações compreendem o cliente ao longo do tempo e em maior profundidade, respondendo melhor às necessidades e expectativas, em constante mudança [1]. Mas de que forma se apresenta o conceito do ciclo de vida de uma relação, como evolui, que actividades propõe, que problemas levanta?

O objectivo deste artigo será recolher e apresentar o estado da arte e os principais contributos havidos acerca do ciclo de vida de uma relação. Percorrem-se as variações entre autores e correntes e as críticas apresentadas na literatura a este conceito. A estrutura deste artigo inclui uma secção de enquadramento teórico do conceito, conforme diversos autores o apresentam, e suas variantes. Segue-se uma secção acerca do valor deste ciclo de vida para a organização e formas de o considerar. Incluem-se, em secção própria, diversos estudos realizados neste campo e a apreciação crítica recolhida na literatura. Finaliza-se o artigo com uma conclusão sobre os principais aspectos abordados, a apresentação das problemáticas actuais e sugestões de investigação inerentes a este tema.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Em termos de desenvolvimento de uma relação, no contexto das relações comprador-vendedor empresariais, e segundo Halinen [2] têm sido utilizados dois tipos de abordagens: teorias de ciclo de vida e teorias evolucionárias. Nos modelos de ciclo de vida, o desenvolvimento de relações

está dividido em fases de acordo com um ciclo de vida presumido, sendo esta metáfora bastante comum provavelmente pelo seu aspecto atractivo, clareza e simplicidade, resultando numa utilização apelativa em termos de ensino e consultadoria (v. g. [19] [20] [21]). Já os modelos evolucionistas são de carácter menos determinístico, e mais raros, providenciando maior detalhe na explicação. Podem também incluir fases, mas apenas como forma de organizar dados ou simplificar a análise do desenvolvimento em causa. Aplicam a perspectiva processual para captar a dinâmica relacional no passado, presente e futuro, sendo o desenvolvimento das relações visto em relação a processos e eventos no contexto destas relações, e não com referência apenas à passagem do tempo (v. g. [22], [23] [24]).

Também, o desenvolvimento de relações empresariais pode ser analisado de pelo menos três perspectivas: input-output, mudança e processual [2] [25]. Em modelos do tipo input-output, o interesse da pesquisa recai sobre os antecedentes e consequências do desenvolvimento da relação, podendo focar-se nos factores que promovem a iniciação, manutenção ou dissolução da relação, ou examinar factores que influenciam, por exemplo, o sucesso ou insucesso de uma relação nas suas diferentes fases. Modelos ou estudos que usam a perspectiva de mudança tendem a analisar o processo de desenvolvimento da relação no que respeita à variação de algumas variáveis ao longo do tempo como por exemplo o volume das trocas acontecidas, a experiência das partes ou os diferentes níveis de compromisso, verificando a existência, ou não, de mudanças mas não as explicando. Esta explicação acontece nos modelos que assumem uma perspectiva processual de desenvolvimento onde a natureza, a sequência e ordem de eventos, actividades e sub-processos, decorridos ao longo do tempo, explicam as mudanças detectadas [2].

Opta-se neste trabalho, com referência aos objectivos inicialmente propostos, pelas teorias do ciclo de vida onde as diversas menções a ciclos de vida de uma relação se baseiam, acima de tudo, no facto de que as relações entre fornecedores e clientes seguem “da nascença até à morte” um ciclo. Este conceito partilha ideias da literatura do marketing e do comportamento do consumidor, com especial destaque para as semelhanças com o processo de tomada de

decisão do cliente que evolui do reconhecimento de um problema ou necessidade por satisfazer até à avaliação pós-compra [26]. As referências a um ciclo de vida são, contudo, diversas e ausentes de consenso quanto às designações. Em seguida destacam-se as que reúnem maior consenso e desenvolvimento e apresentam-se, de forma sucinta, os diversos trabalhos desenvolvidos na literatura sobre este tema.

2.1 O Ciclo de Vida de uma Relação

Em 1979, Gummesson foi o primeiro a tratar a dinâmica das relações ao apresentar o modelo de interacção comprador-vendedor em serviços profissionais. Identificou as cinco principais etapas de uma relação, cada qual requerendo diferentes acções por parte do vendedor, sem que assim se constituísse um ciclo [27] [2].

Nestes termos, enunciado em 1983, por Grönroos, o conceito de Customer Relationship Life Cycle (CRLC), assim apelidado pelo autor, reflecte o ponto de vista do cliente, segundo o qual cada cliente estabelece um relacionamento individual com a organização, devendo este ser mantido e desenvolvido. O mesmo deverá acontecer com os relacionamentos gerados com distribuidores, fornecedores e todos os outros parceiros de negócio [28] [9].

O dito ciclo de vida é composto por três fases essenciais: a fase inicial, onde ao potencial cliente desconhecedor da oferta da organização é despertado um interesse; a fase de compra, quando o potencial cliente sente uma necessidade que pode ser satisfeita pela organização, tomando conhecimento dos seus serviços e avaliando-os face aos seus interesses – se o resultado deste processo for positivo ele decidirá experimentar o serviço, efectuando a primeira compra e aceitando a promessa feita; e a fase de consumo ou utilização, onde o cliente tem oportunidade de observar a habilidade da organização na resolução dos seus problemas fornecendo serviços com uma qualidade percebida aceitável em termos técnicos e funcionais. Quando satisfeito, e considerando o valor da oferta

interessante face aos seus interesses, será mais provável que a relação tenha continuidade para novos, e quem sabe prolongados, processos de consumo ou utilização, o mesmo não acontecendo na situação de insatisfação.

O cliente poderá abandonar este ciclo em qualquer fase, tal como poderá manter-se e progredir para a fase seguinte [9].

Os esforços de marketing dependerão, na opinião de Grönroos [9] e Chattopadhyay [29], da fase do ciclo em que a relação com o cliente ou grupos de clientes se encontra, devendo a organização conhecer essa fase e perspectivar os recursos, competências e actividades de marketing mais efectivos em cada umas das diferentes fases do ciclo de vida. Assim, e segundo Grönroos [17], na fase inicial o objectivo será criar interesse na organização e seus serviços (com publicidade, website, promoções, relações públicas, vendas pessoais...), na fase ou processo de compra (2ª fase) deverão ser geradas promessas cativantes para o potencial cliente transformando um interesse em vendas e levando-o à opção de compra (adaptação de serviços, orçamentação, negociação...), enquanto na fase de consumo (3ª fase) o cliente deverá receber experiências positivas, vendo as promessas cumpridas e abrindo portas a novas vendas, vendas cruzadas e continuidade de relacionamentos.

Da mesma forma, Chattopadhyay [29] refere que o objectivo da organização deverá ser oferecer serviços, produtos e funções de apoio a todo o CRLC, acompanhando de forma pró-activa o cliente ao longo do ciclo e trazendo-o de volta às fases iniciais através de vendas cruzadas e complementares, actualizações e outras oportunidades de continuação da relação. Neste âmbito, o processo total de marketing subdivide-se em dois sub-processos: o processo de marketing tradicional e o processo interactivo de marketing. Este último é especialmente útil na fase de consumo do CRLC, mantendo promessas, enquanto o marketing tradicional, igualmente importante, serve de apoio às fases inicial, ao gerar as promessas, e de compra (nesta fase ambos são utilizados) [17].

Chattopadhyay [29] acrescenta que a execução de uma estratégia baseada no CRLC requer, como grande prioridade, a recolha e construção de informação sobre o cliente logo na fase inicial, quando ele está mais disponível para “entregar” essa informação, e depois disso através de contactos contínuos, disseminando a

-
- *Luísa Margarida B. Lopes – Departamento de Ciências Empresariais – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela - Instituto Politécnico de Bragança - Rua João Maria Sarmento Pimentel – Apartado 128 – 5370 - 326 Mirandela PORTUGAL. E-mail: luisa@ipb.pt.*
 - *Carlos Melo Brito – Departamento de Gestão – Faculdade de Economia - Universidade do Porto - Rua Dr. Roberto Frias - 4200-464 Porto PORTUGAL. E-mail: cbrito@fep.up.pt..*

informação entre todos os colaboradores que interagem com o cliente (vendedores, prestadores de serviço, operadores de call center, gestores de produto...). Todos utilizam ferramentas e aplicações de interacção diferentes como sejam um laptop, pda, telefone, base de dados, etc., o desafio consiste em combinar as diferentes perspectivas e fontes de informação para que todos partilhem toda a informação em tempo real e de forma actualizada. Adequase, assim, o serviço ao cliente, numa só frente de contacto e independentemente dos múltiplos pontos de contacto em diferentes divisões da organização, se for caso disso.

Hunt [30], num conceito similar, sugere existirem cinco etapas no processo de desenvolvimento do ciclo de vida de uma relação:

- Escolha de um parceiro (introdução), onde o cliente faz uma selecção cautelosa das organizações com as quais poderá “noivar” no futuro. Nesta fase as organizações deverão dar-se a conhecer através de promoções, reuniões com vários stakeholders¹, realizando eventos e ofertas especiais. Os clientes serão assim ser persuadidos à renovação de um eventual contacto inicial, existindo uma primeira tomada de conhecimento mútuo;
- Estruturação da relação (experimentação), é a fase onde organização e stakeholder se dão a conhecer. Neste momento contactos pessoais, a vários níveis e entre diferentes indivíduos, são importantes nesta fase do processo em que o conhecimento, a compreensão e a confiança devem ser desenvolvidas. O cliente deve ficar satisfeito com a qualidade do serviço e ser encorajado a alargar o seu grau de envolvimento tornando a relação mais multi-dimensional;
- Dedicção de tempo ao desenvolvimento da relação (identificação), envolve questionar o cliente acerca da qualidade do serviço e satisfação, procurar oportunidades de criação de valor acrescido, construindo relações de confiança e assegurando compromisso do cliente para com a organização;
- Manutenção de linhas de comunicação (constante renovação), corresponde ao

período em que o diálogo entre partes se estabelece, as expectativas são conhecidas, compreendendo cada parte o seu papel na relação. Para a continuidade da relação devem ser incluídos elementos de mudança pois cada uma das partes está sujeita a ambientes e competências em mudança, afectando os requisitos da relação. As partes tentarão lidar com as instabilidades, na medida em que há investimentos realizados, e lealdade, e o rompimento da relação seria, para ambos, doloroso; e

- Separação positiva (dissolução), esta fase deve ser conduzida de forma a não denegrir a relação passada. Boas lembranças podem dar oportunidade a recomendações e um passa-palavra positivo, deixando a porta aberta a outros relacionamentos. Poderão ser propostas actividades de redução do grau de envolvimento desta relação ou então relações alternativas com diferentes papéis a ser desempenhados pelas partes.

Em qualquer das etapas pode acontecer a desistência ou abandono da relação com uma elevada probabilidade de dissolução formal e definitiva [11]. A este respeito alguns autores referem que as fases iniciais do desenvolvimento de uma relação são mais vulneráveis à dissolução [2].

Na opinião de Halinen [2], no campo do marketing de serviços apenas alguns estudos se têm debruçado sobre as dinâmicas das relações comprador-vendedor, concentrando-se, contudo, os estudos de referência, nas fases iniciais das relações com vista ao planeamento de marketing e descrevendo as relações como eventos de troca pontuais e não de longo prazo (v.g. [27] [32] [20]). Por seu lado, os estudos empíricos realizados, em serviços profissionais de auditoria, jurídicos ou de contabilidade, têm-se concentrado apenas nos antecedentes e consequências do desenvolvimento de relações ou na mudança de uma variável específica, em diferentes fases de uma relação, e não no processo de desenvolvimento da relação per si, ou seja, na sua conceptualização. O mesmo autor acrescenta que nos serviços tem havido, ainda assim, pouco interesse, por parte da comunidade académica, no desenvolvimento das relações, recaindo os estudos efectuados muito sobre a perspectiva do marketing tradicional e dos serviços individuais e não empresariais, tratando compradores e vendedores como actores

¹ Incluindo estes todos os indivíduos ou grupos que podem afectar substancialmente o bem-estar da organização e que têm aí interesses legítimos, ou seja, para além dos agentes financeiros também os empregados, clientes, fornecedores, gestores, credores, comunidade, entidades governamentais, entre outros [31].

separados.

Ford [33] [8] [34], com referência aos mercados industriais, apresenta o desenvolvimento das relações comprador-vendedor em quatro etapas: a etapa pré-relacional de elevada inércia e desconhecimento das partes, existente nas primeiras transações; a etapa exploratória de aprendizagem entre as partes, negociação e estabelecimento de rotinas; a etapa de desenvolvimento quando o volume de negócios aumenta substancialmente e a relação se aprofunda de forma positiva; e a etapa estável em que há comprometimento das partes, estabelecimento de parcerias e formalização de rotinas na relação. Nesta evolução das relações industriais este autor destaca como conceitos associados a aprendizagem mútua em termos de habilidades e incertezas, o investimento em recursos tangíveis e intangíveis de ambas as partes, as adaptações necessárias em produtos, processos ou procedimentos, alvo de contrato ou não, a confiança e compromisso necessários à relação e, por fim, a distância social, cultural, tecnológica e de tempo existentes entre parceiros de negócios.

2.2 O Valor do Ciclo de Vida de um Cliente

Com bastante frequência se fala em lealdade e na importância de construir e manter relacionamentos de longo prazo com o cliente, mas quanto vale afinal manter um cliente?

Neste contexto, o valor do ciclo de vida de um cliente - Lifetime Value (LTV) é o termo mais utilizado - trata de determinar o valor financeiro destes relacionamentos, correspondendo assim ao cálculo, ou conceito, que considera os clientes do ponto de vista da receita e lucros associados ao seu ciclo de vida, enquanto clientes da empresa [13]. De forma vitalícia, está em causa o valor que o cliente representa em toda sua história transaccional com a empresa, as referências que ele fez e que se transformaram em vendas, entre outros [35]. Este valor deve ser expresso em termos de lucro na medida em que a receita, apesar de ser uma das métricas mais utilizadas, não é a mais adequada pois deverá considerar-se também quanto custa atender cada cliente, pelo simples facto de que os custos são diferentes de cliente para cliente [35].

Da mesma forma, o valor do cliente pode ser medido em termos reais, ou seja, todo o lucro associado ao cliente ao longo de sua relação com a empresa, e em termos

potenciais, ou seja, o lucro dos negócios futuros que o cliente pode realizar com a empresa. O valor real é simplesmente a soma de todo o lucro gerado pelo cliente nas transações com a empresa, bem como os negócios gerados por sua referência, servindo esses dados para iniciar o processo de diferenciação dos clientes. O valor potencial é mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de inferências estatísticas, mas existindo este deve ser medido. Peppers e Rogers [35] referem uma forma objectiva de medir o valor potencial que corresponde a saber quantas vezes o cliente comprou ou utilizou serviços de um concorrente, na medida em que se o cliente compra na empresa, mas também compra a concorrentes tem um potencial a desenvolver. O valor real dividido pelo valor potencial equivale, segundo os mesmos autores, à participação no cliente.

Outro tipo de valor, menos tangível, é o chamado valor estratégico. Não sendo medido, mas sim interpretado, considera situações em que por exemplo os clientes colaboram com a empresa com reclamações e sugestões e são usados, de forma consentida, como referência tendo um valor distinto dos clientes que simplesmente são passivos. Por ser interpretado, o valor estratégico deve ser refinado ao longo do tempo, à medida que a aprendizagem acerca do cliente aumenta [35].

Zeithaml et al. [1] referem vários factores que influenciam o valor associado a uma relação de longo prazo com o cliente. São eles a duração da relação, as receitas médias geradas, as vendas adicionais de produtos ou serviços, as referências geradas e os custos associados a servir esse cliente. Acrescentam que a publicidade via passapalavra, a retenção de colaboradores (mais satisfeitos pela regularidade e proximidade da relação com os clientes) e o declínio dos custos de atendimento também devem ser considerados no cálculo do LTV.

Na educação, por exemplo, o valor de vida do cliente, diga-se do estudante, corresponde ao valor futuro esperado líquido das suas contribuições monetárias, entre outras, descontadas ao valor líquido actual, mas o valor de vida de um estudante vai, ainda assim, muito além da sua propina, incluindo referências junto de outros públicos, donativos, obtenção do grau e de concessão de emprego a futuros licenciados [36].

2.3 Outros estudos e apreciações críticas

Diversas críticas são apontadas por autores

que desenvolvem, também eles, pesquisas relacionadas com esta área de estudo, ou seja, com o desenvolvimento de relações com o cliente numa perspectiva de continuidade.

Existem estudos e relatos de aplicação deste conceito no sector financeiro, onde o seu uso é considerado essencial no apoio aos esforços de vendas, planeamento da distribuição e medida de desempenho da actividade. Aqui é referido que o ponto de atrito ou desgaste da relação banco/cliente depende mais da fase do ciclo de vida onde o cliente se encontra, do que propriamente do número de produtos que possui e o “ligam” à instituição [37] [38] [39]. O'Loughlin & Szmigin [38], com base num estudo empírico realizado na Irlanda, referem que no sector financeiro a lealdade e as relações cliente-empresa dependem do tipo de produto, do rendimento do cliente, das experiências financeiras passadas e do ciclo de vida do cliente, enquanto factores moderadores da referida lealdade e relacionamentos. Com efeito, os clientes mudam de critérios e prioridades com base na taxa ou em relacionamentos estabelecidos, ou ambos, conforme o tipo de produto e à medida que vivem diferentes experiências financeiras e de vida. Wheaton [39], por seu lado, considera que o fecho de contas e demais atritos, ainda que ocasionalmente causados por más experiências, mudanças de preços e comissões ou por localizações não desejadas, em cerca de metade das situações são devidos ao ciclo de vida do cliente que variam com a mudança de zona de residência, a evolução natural para novas etapas de vida com diferentes necessidades de risco e retorno, o fim da vida dos seus produtos ou a renegociação de hipotecas e empréstimos, quando as taxas são alteradas.

Entre os outros estudos realizados, há que destacar algumas pesquisas efectuadas sobre o efeito moderador do ciclo de vida relacional sobre os vários factores que determinam a orientação temporal das relações comerciais. Redondo [3], por exemplo, estudou e comparou alguns antecedentes e os seus efeitos em cada etapa de uma relação comercial. Eggert Ulaga, e Schultz [40], por seu lado, exploraram o efeito moderador das diferentes fases do ciclo de vida relacional sobre as dimensões da criação de valor nas relações B2B. Mais especificamente, confirmaram, numa pesquisa quasi-longitudinal efectuada entre gestores de compras, que o potencial de criação de valor

do fornecedor sobre as operações do seu cliente é crescente ao longo do ciclo de vida, enquanto a sua capacidade de apoio ao processo de selecção de fornecedor diminui com o evoluir do ciclo de vida de uma relação empresarial.

Halinen [2] refere que, no global, as ferramentas e modelos existentes acerca do desenvolvimento das relações estão ainda numa fase de crescimento, tal como esta área de pesquisa. Destaca a falta de cruzamento de ideias e conceitos entre autores e modelos, notada entre o marketing de serviços e o marketing industrial, bem como entre autores americanos e europeus, não existindo acordo quanto à linguagem conceptual a utilizar, nem tão pouco suficientes estudos empíricos realizados. Na opinião deste autor, enquanto o uso de metáfora do ciclo de vida, de forma explícita ou implícita, é comum, já os estudos do desenvolvimento de relações empresariais com perspectivas evolucionárias ou processuais são raros. A este propósito, os modelos de ciclo de vida possuem fraquezas ao nível da aplicação, na medida em que vêem este desenvolvimento como uma evolução determinística e inevitável, onde a relação se move gradualmente e de forma clara entre etapas, vulgarmente definidas de forma arbitrária e pouco ligada à realidade. Com efeito, estes modelos seguem mais frequentemente perspectivas de input-output ou de mudança, considerando o tempo como uma dimensão linear e absoluta.

No campo do marketing relacional as críticas referem que, com algumas excepções, a pesquisa efectuada raramente tem realmente focado a perspectiva do cliente ou consumidor. Da mesma forma o conhecimento das implicações teórico-práticas destes estudos é ainda insuficiente [41] [38]. A este respeito, e segundo Goldkuhl [41], o CRLC, de Grönroos, é interessante e tem os seus méritos ainda que pareça ser analisado na posição do vendedor e não do comprador, isto é, foca-se no cliente desde a perspectiva do fornecedor e raramente assume a perspectiva do cliente, como seria desejável na medida em que fornecedor e cliente interagem, alternam papéis claramente activos, sendo natural que a ambos seja reconhecido igual valor na teoria.

3 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Face ao exposto, concluímos que o tópico do ciclo de vida da relação com o cliente tem vindo, desde há algum tempo, a interessar

académicos pela sua natureza desafiante, e por vezes problemática, contudo os trabalhos elaborados carecem ainda de consistência, verificação empírica e algum consenso. Os clientes são o foco essencial de qualquer organização onde a missão inclua criar, desenvolver e amadurecer relações contínuas com os seus clientes. Mas de que forma se desenvolvem estas relações?

Parece ser que o ciclo de vida de uma relação, enquanto modelo de referência, procura analisar e compreender a dinâmica relacional criada entre empresa e cliente, sendo que só uma gestão responsável deste ciclo potenciará a actividade organizacional no sentido de atrair e reter os principais clientes, fazendo frente a práticas concorrenciais predatórias. Com especial incidência sobre os sectores hoteleiro, financeiro, dos serviços profissionais em geral, o sector industrial e as novas tecnologias, os estudos disponíveis são ainda insuficientes, parecendo existir um amplo campo de investigação a desbravar e onde a utilização da ferramenta, o aprofundamento a outros sectores e realidades e a medida do valor da lealdade subjacente serão potenciais caminhos a seguir.

Vários autores têm referido recentemente a crescente importância da retenção e do valor de vida do cliente, afluído neste documento, enquanto tópicos de investigação [16] [12]. Registe-se que o estudo do uso de métricas de lealdade e do valor de vida do cliente são tópicos prioritários de estudos internacionais de marketing, conforme o Marketing Science Institute reporta no seu documento "Research Priorities: 2006-2008"² [42].

Realça-se que a grande dificuldade deste tópico de investigação, ou seja, do estudo da forma como as relações se desenvolvem recai explicitamente sobre a sua dimensão temporal, onde a inclusão das dinâmicas complica a pesquisa e levanta questões que têm atraído poucas atenções entre a disciplina do marketing [2]. Obriga-se a resoluções conceptuais acerca da forma como se tratará a dimensão temporal e como poderá esta ser compreendida do ponto de vista empírico. Halinen [2] refere que o fenómeno dinâmico poderá ser levantado recorrendo a investigações do tipo cross-sectional, longitudinal ou até por análises conceptuais baseadas na intuição, estudos

prévios ou conhecimento prático do sector. Contudo defende, e aplica no seu estudo em agências de publicidade, os estudos longitudinais com metodologias retrospectivas ou em tempo real como mais apropriados ao estudo de saltos temporais.

Conclui-se, nesta revisão de literatura, que o conceito do ciclo de vida de uma relação, ainda pouco consensual entre autores, não deve ser utilizado como um fim, mas sim como um meio de estruturar informação e dados observados, mantendo uma perspectiva processual para captar a dinâmica relacional no passado, presente e futuro, sendo o desenvolvimento das relações visto em relação a processos e eventos no contexto destas relações, e não com referência apenas à passagem do tempo. Dever-se-ão, assim, desenvolver modelos evolucionistas recorrendo à explicação e usando esta ferramenta como mero apoio, ainda que riquíssima na estruturação de ideias.

Luísa Margarida B. Lopes é doutoranda em Ciências Empresariais na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, mestre em Contabilidade e Administração, tendo investigado a implementação de práticas de marketing no sector do Ensino Superior e licenciada em Gestão de Empresas. Tem vários artigos publicados nas áreas de Marketing Público e Não Lucrativo, Marketing de Serviços, Non Profit Governance e Dinâmicas de Relações.

Carlos Melo Brito é Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto onde tem vindo a reger disciplinas de marketing e estratégia empresarial quer a nível de licenciatura quer de pós-graduação. É doutorado em marketing pela Universidade de Lancaster (Reino Unido). Os interesses de investigação centram-se nas áreas das redes de empresas e do marketing relacional. Galardoado pela Fundação Eng.º António de Almeida por ter sido o melhor aluno a concluir o curso no seu ano, Carlos Melo Brito é licenciado em Economia pela Universidade do Porto e MBA pela Universidade Nova de Lisboa. É autor do livro *Estrutura e Dinâmica do Sector do Vinho do Porto* (1997) e co-autor de *Marketing Internacional* (1999), *Os Horizontes do Marketing* (2000), *Comércio Electrónico – Relação com Parceiros de Negócio* (2000), *Resultados e Perspectivas das Empresas da Galiza e Norte de Portugal* (2000) e *Parcerias no Negócio Electrónico* (2006). Como consultor de gestão tem colaborado com diversas entidades nacionais e estrangeiras nas áreas de marketing, estratégia e organização.

biography appears here. Degrees achieved followed by current employment are listed, plus any major academic achievements.

REFERENCES

- [1] V. Zeithaml, M.J. Bitner, and D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm - International Edition*. 4th ed, New York: McGraw-Hill, pp. 176-211, 2006.

² Onde nos tópicos de interesse especial da Gestão de Clientes, surgem em primeiro lugar, e por votação de membros, o uso e o valor das métricas de lealdade do cliente.

- [2] A. Halinen, *Relationship Marketing in Professional Services - A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. London: Routledge, pp. 1-29, 1997.
- [3] Y.P. Redondo, "Moderating Effect of Relationship Life Cycle in Long-term Orientation of Firm-supplier Relationships: an Empirical Study in the Spanish Context," *Journal of Global Marketing*, vol. 19, no. 3/4, pp. 63-91, 2006.
- [4] L. Ang and F. Buttle, "Managing for Successful Customer Acquisition: an Exploration," *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 295-317, 2006.
- [5] L. Ang and F. Buttle, "ROI in CRM: a Customer Journey Approach," *Industrial Marketing and Purchasing Conference*. Perth, Australia: IMP Group, 2002.
- [6] F. Buttle, *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Oxford: Elsevier/Butterworth Heinemann, 2004.
- [7] M. Christopher, A. Payne, and D. Ballantyne, *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.
- [8] D. Ford, *Managing Business Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., pp. 24-40, 1998.
- [9] C. Grönroos, "The Marketing of Services", *The Oxford Handbook of Marketing*, K. Blois, eds, New York: Oxford University Press, Inc., pp. 512-514, 2000a.
- [10] S. Hougaard and M. Bjerre, *Strategic Relationship Marketing*. New York: Springer, pp. 97-100, 2002.
- [11] J. Rowley, "Retention: Rhetoric or Realistic Agendas for the Future of Higher Education," *The International Journal of Educational Management*, vol. 17, no. 6/7, pp. 248-253, 2003.
- [12] M. Stone, B. Foss, I. Henderson, D. Irwin, J. O'Donnell and N. Woodcock, "The Quality of Customer Information Management in Customer Life Cycle Management," *Journal of Database Marketing*, vol. 10, no. 3, pp. 240-254, 2003.
- [13] V. Zeithaml and M.J. Bitner, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd ed., New York: McGraw-Hill, 2000.
- [14] L.L. Berry, "Relationship Marketing", *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L.L. Berry, L. Shostack, and G. Upah, eds., Chicago: American Marketing Association, pp. 25-28, 1983.
- [15] C. Grönroos, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. 1st ed., Toronto: Lexington Books, 1990.
- [16] A. Payne and P. Frow, "The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management," *Industrial Marketing Management*, vol. 33, pp. 527-538, 2004.
- [17] C. Grönroos, *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed, London: Wiley, 2000b.
- [18] Piccoli, G., B.R. Spalding, and B. Ives, "The Customer-Service Life Cycle: A Framework for Improving Customer Service," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42, no. 3, pp. 38-45, 2001.
- [19] D. Ford, "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets," *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, H. Hakansson, eds., Chichester: John Wiley & Sons, 1982.
- [20] C. Grönroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.
- [21] B. Ives and R. Mason, "Can Information Technology Revitalize your Customer Service?," *Academy of Management Executive*, vol. 4, no. 4, pp. 52-69, 1990.
- [22] F.R. Dwyer, P.H. Schurr, and S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, vol. 51, no. 2, pp. 11-27, 1987.
- [23] G.L. Frazier, "Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels: a Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, vol. 47, no. 4, pp. 68-78, 1983.
- [24] D.T. Wilson and V. Mummalaneni, "Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: a Preliminary Conceptualisation," *Industrial Marketing and Purchasing*, vol. 1, no. 3, pp. 44-58, 1986.
- [25] A.H. Van de Ven, "Suggestions for Studying Strategy Process: a Research Note," *Strategic Management Journal*, Special Issue 13, pp. 169-188, (summer), 1992.
- [26] J.-H. Huang and C.-Y. Lin, "Empower Internet Services in Hotel Industry - A Customer Service Life Cycle Concept," *Journal of American Academy of Business*, vol. 9, no. 1, pp. 99-103, 2006.
- [27] E. Gummesson, *Models of Professional Service Marketing*. 2nd ed., Stockholm: Marknadstekniskt Centrum, 1979.
- [28] C. Grönroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1983.
- [29] S.P. Chattopadhyay, "Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, no. 2, pp. 136, 2001.
- [30] S. Hunt, "Seven Questions for Relationship Marketing," *The Marketing Education Group Conference*, University of Ulster, 1994.
- [31] M.C. Jensen, "Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function," *European Financial Management*, vol. 7, no. 3, pp. 297-317, 2001.
- [32] C. Grönroos, "Designing a Long Range Marketing Strategy for Services," *Long Range Planning*, vol. 13, no. 2, pp. 36-42, 1980.
- [33] D. Ford and P.J. Rosson, "The Relationships Between Export Manufacturers and their Overseas Distributors," *Export Management: An International Context*, G.T. M. R. Czinkota, eds., New York: Praeger, 1982.
- [34] D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing: an Interaction Approach*. 3rd ed., London: Thomson Learning, 2003.
- [35] D. Peppers and M. Rogers, *CRM Series: MARKETING101*, Brasil: Peppers and Rogers Group, pp. 11-22, 2000.

- [36] J.M. Campbell, "The Use of Relationship Marketing Techniques in Higher Education: a Case Study", PhD dissertation, University of Colorado: Denver. p. 144, 2002.
- [37] M. Nalder and M. Ellender, "Credit Data Through the Customer Lifecycle," *Credit Management*, Supplement 2006, pp. 4-6, Dec. 2006.
- [38] D. O'Loughlin and I. Szmigin, "Customer Relationship Typologies and the Nature of Loyalty in Irish Retail Financial Services," *Journal of Marketing Management*, vol. 22, no. 3/4, pp. 267-293, 2006.
- [39] P. Wheaton, "The Life Cycle View of Customers," *USBanker*, vol. 110, no. 6, pp. 77-78, 2000.
- [40] A. Eggert, W. Ulaga, and F. Schultz, "Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis," *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no. 1, pp. 20-27, 2006.
- [41] G. Goldkuhl, "The Six Phases of Business Processes- Business Communication and the Exchange of Value," *The 12th Biennial ITS Conference*. Stockholm: ITS98, 1998.
- [42] MSI, *Research Priorities 2006-2008: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*. Marketing Science Institute. p. 21, 2006.