

---

# RETENÇÃO DE CLIENTES: ALIANDO O *JUST IN TIME* AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Priscila Fernandes dos Santos <sup>1</sup>

Caissa Veloso e Sousa <sup>2</sup>

José Edson Lara <sup>3</sup>

André Francisco Alcântara Fagundes <sup>4</sup>

Danilo de Oliveira Sampaio <sup>5</sup>

*O marketing de relacionamento surgiu pela necessidade das empresas trabalharem com a retenção de clientes. Essa abordagem exige que a área de marketing se alie às demais áreas organizacionais para que agreguem valor ao produto ou serviço prestado almejando satisfazer seus clientes. Neste artigo, deu-se ênfase aos aspectos da logística, a qual possui diversos métodos e ferramentas para disponibilizar o produto certo no tempo e local desejados pelo cliente, tendo como foco o sistema just in time e sua contribuição para auxiliar o marketing de relacionamento a reter clientes. Para atingir os objetivos, realizou-se uma pesquisa descritiva qualitativa, por meio de revisão bibliográfica. A literatura pesquisada identifica que o sistema de produção just in time pode auxiliar o marketing de relacionamento a reter clientes atendendo às exigências de tempo com entregas rápidas e corretas, além de contribuir para a redução de custos.*

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Retenção de clientes. Just-in-time.

*The relationship marketing has emerged from the need of companies to work with customer retention. This approach requires that the area of marketing that combines the other organizational areas that add value to the product or service aiming to satisfy their customers. In this paper, emphasis was placed on the aspects of logistics, which has several methods and tools to provide the right product at the time and place desired by the customer, focusing on the system just in time and their contribution to help the relationship marketing to retain customers. To achieve the goals, there was a qualitative descriptive research through literature review. The literature identifies that the just in time production system can help the relationship marketing to retain customers meet the demands of time with rapid turnaround and accurate, and can also contribute to cost reduction.*

**Keywords:** Relationship marketing. Customer retention. Just in time.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado muda constantemente, conferindo às organizações um ambiente competitivo (BUSBIN, JOHNSON &

DeCONINCK, 2008). Nesse panorama, as relações entre organizações e consumidores tornam-se mais voláteis e menos previsíveis, condicionando mudanças em diversas áreas, como a do *marketing*, o qual teve que mudar

---

1 Bacharel em Administração de Empresas – FEAD/MG. E-mail: <>.

2 Doutora em Administração de Empresas pela UFMG/CEPEAD - Professora da Faculdade Novos Horizontes/MG. E-mail: <cassiaveloso@yahoo.com.br>.

3 Doutor em Economia de Empresas pela Universitat Autònoma de Barcelona - Professor da Faculdade Pedro Leopoldo/MG. E-mail: <>.

4 Doutor em Administração de Empresas pela UFMG/CEPEAD - Professor da Universidade Federal de Uberlândia/MG. E-mail: <fagundesandre@yahoo.com.br>.

5 Doutor em Administração de Empresas pela UFMG/CEPEAD - Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora/MG. E-mail: <danilo.sampaio@ufjf.edu.br>.

Data de entrega dos originais à redação em 27/05/2012 e aceito para diagramação em 22/03/2013.

o foco do conceito dos 4 P's (produto, preço, praça e promoção) para o gerenciamento de relacionamento com cliente, objetivando conquistá-lo, retê-lo e *fidelizá-lo* para assim obter um posto de liderança frente aos concorrentes.

A retenção de clientes tem ganho mais atenção nas organizações (DEMO & PONTE, 2008; GRONROOS, 2000). Nesse sentido, estudos e experiências adquiridas, somados ao amadurecimento do mercado e à percepção do aumento dos custos para conquistar novos clientes, têm demonstrado que mais importante do que aumentá-los, é estabelecer um relacionamento duradouro como estratégia para obter vantagens competitivas. Esse novo enfoque é conhecido como *marketing* de relacionamento, "(...) segundo o qual a principal finalidade do *marketing* é criar e desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes" (CHRISTOPHER, 1999, p.46).

Para seguir esse novo pensamento, algumas estratégias foram criadas pelas organizações, e outras aperfeiçoadas, o que gerou a necessidade de se reestruturar algumas áreas administrativas, como produção, planejamento, logística, tecnologia da informação (TI), entre outras. Neste contexto, destaca-se a logística, de que entre seus objetivos consta o melhor gerenciamento da cadeia de abastecimento dos produtos buscando entregá-los no lugar e hora adequados para os seus clientes, proporcionando a satisfação deles. Destaca-se nesse aspecto a importância do sistema *just in time*, o qual se baseia na produção "puxada", ou seja, produz-se somente o que se vende, configurando a produção sob demanda (BALLOU, 2005; HONG, 2008).

Considerando os aspectos apresentados, chegou-se ao seguinte questionamento: o sistema de administração da produção *just in time* pode auxiliar o *marketing* de relacionamento a reter clientes?

Para atender ao problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral analisar como o sistema de administração da produção *just in time* pode auxiliar o *marketing* de relacionamento a reter clientes. De forma

mais específica, pretende-se: (a) identificar as principais estratégias do *marketing* de relacionamento para retenção de clientes; e (b) identificar vantagens do sistema *just in time* que permitam agregar valor para o cliente.

## 2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Nessa seção são apresentados os argumentos que fundamentam a discussão, com os quais se optou por abordar as principais premissas do *marketing*; o *marketing* de relacionamento; a logística; e o sistema *just in time*.

### 2.1 Entendendo o *Marketing*

Popularmente, a palavra *marketing* é associada a propagandas e divulgações, porém o seu conceito e funcionalidade estão além destas características. *Marketing* é definido por Churchill Jr. e Peter (2003, p. 4) como "o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

A American Marketing Association (apud GOMES, 2011, p. 7) apresenta o *marketing* como "uma função organizacional e um conjunto de processos de criação, comunicação e entrega de valor para os clientes e para o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes de forma que beneficie a organização e seus interessados". Entretanto, diante deste mesmo contexto, há orientações diferentes do *marketing*, distintas quanto ao seu foco, meios utilizados para vender e atrair clientes e seus fins. Tais orientações vêm apresentando mudanças ao longo do tempo e podem constituir o que se conhece como filosofias do *marketing*.

Para Las Casas et al. (2001) as eras do *marketing* podem ser divididas em:

- Era pré-industrial – produção artesanal de bens e produtos. Caracterizada pelo

contato direto do produtor com os clientes, produtos feitos sob encomenda, atendimento específico das necessidades de cada cliente, negociação do preço individualizada e entrega direta e com prazo negociado.

- Era industrial – produção em massa de bens e produtos. Nesta era as características são opostas às da era anterior, pois não deixa de existir o contato direto entre produtor e cliente. Os produtos passam a ser produzidos antecipadamente à solicitação da demanda e os preços são estabelecidos com base nos custos, mão de obra e lucro desejado pela empresa.
- Era da produção – teve como foco o produto e configurava uma situação de demanda maior do que a oferta. Praticamente nenhum esforço de vendas é desenvolvido, o objetivo é lucrar pelo volume vendido.
- Era de vendas – ainda se focava no produto, porém, por aumentar a dificuldade de vendê-lo aos consumidores, passou-se a investir em promoções e propagandas.
- Era do *marketing* – esta orientação surgiu após o aumento da dificuldade de se produzir, buscando a venda, independente do desejo do cliente. Dessa forma, buscar entender o novo paradigma é entender os clientes para então tentar atendê-los. O meio utilizado para atingir este objetivo foi o *marketing* integrado, o qual trabalha com a integração de todos os setores da empresa para satisfazer os clientes.

Como pode ser percebido, o *marketing* que inicialmente se voltava para a produção independente da demanda, tendo como foco vender a qualquer custo, passou a ter como foco criar valor para o cliente para assim atingir um dos principais objetivos organizacionais: obter lucro. Nesse sentido, Kotler (1998) argumenta que para que os consumidores comprem mais da empresa é preciso que ela lhe entregue maior valor. Ressalta-se que o valor para o cliente pode transcender o conceito monetário, incluindo comodidade, atendimento, entre outras variáveis.

Churchill (2003, p. 14) afirma que o *marketing* voltado para o valor enfatiza a importância de se compreender bem os clientes.

O *marketing* voltado para o valor é baseado numa visão simples do motivo que leva clientes a comprar produtos e serviços. (...) ele pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

Assim, as organizações focadas nesse conceito devem trabalhar para que o desempenho percebido dos produtos supere as expectativas dos consumidores, pois caso não atinja o que o cliente deseja ele pode sentir-se insatisfeito, e, conseqüentemente, não criará vínculo com a empresa. Mas, se a organização atingir a expectativa do cliente, ou mesmo superá-la, o consumidor possivelmente tornar-se-á satisfeito. Para Kotler (1998, p. 53), “a alta satisfação ou encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor”.

E é com este objetivo que surge o *marketing* de relacionamento, o qual pode ser considerado como “uma ampliação e uma adaptação do conceito de *marketing* e enfatiza as estratégias relacionadas ao aumento de retenção e fidelidade dos clientes” (CHRISTOPHER, 1999, p.46).

Segundo Christopher (1999, p. 47), toda atividade do *marketing* de relacionamento deve ser o estabelecimento de “parcerias mutuamente vantajosas com clientes”. E uma das formas de fornecer isto é manter um relacionamento mais próximo com os fornecedores, pois eles podem contribuir para a diminuição dos custos da cadeia de abastecimento, como, por exemplo, com o estabelecimento de sistemas de entrega *just in time*.

## 2.2 Logística

Devido à alta competitividade, as empresas têm buscado distintas estratégias para se diferenciarem dos seus concorrentes, buscando manter seus clientes atuais e conquistarem novos por meio de inovações ou preços e condições de pagamentos atrativos, ou mesmo qualidade e garantias melhores. Diante disto, a logística vem assumindo um papel importante, tornando-se vital a mensuração do nível de serviço logístico, que pode ser identificado como a avaliação do ciclo do pedido. Ressalta-se que este compreende desde a recepção do pedido até a entrega deste ao cliente (MEIRIM, 2006).

Ballou (2005) relata que anteriormente a logística tinha como estratégia para melhorar o serviço ao cliente a agregação de valor de tempo e espaço ao mínimo custo total. Porém, atualmente se percebe que são os vários níveis de serviços logísticos que compõem o pacote de excelência em serviços e/ou produtos oferecidos, como transporte especial, maior disponibilidade de estoque, processamento mais rápido de pedidos, menor perda ou dano de transporte, entre outros, que geralmente afetam positivamente os clientes e, consequentemente, as vendas.

Alguns exemplos de indicadores de nível de serviço logístico são: tempo médio de entrega e sua variabilidade, informações sobre o atendimento do pedido, resolução de reclamações, flexibilidade dos sistemas e nível de estoque e reposição temporária do produto durante reparos. Porém é importante que a empresa antes de definir quais serão os seus indicadores de nível de serviço logístico atente-se para as necessidades, as expectativas e os desejos dos clientes e ainda a forma de mensuração e os custos envolvidos, para assim desenvolver suas estratégias e ações (MEIRIM, 2006).

Para controlar e organizar o nível de serviço logístico faz-se necessário um gerenciamento da cadeia logística que trata desde a aquisição da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente. Este gerenciamento inclui todos os processos e atividades necessárias para que o produto

ou serviço chegue ao consumidor final, incluindo as diferentes empresas interligadas por uma relação de oferta e demanda. É um gerenciamento para agregar valor ao produto desde o primeiro fornecedor até o cliente final, trabalhando com os elementos de suprimento, produção e distribuição (ARNOLD, 1999).

De acordo com Arnold (1999), antigamente os sistemas de suprimento, produção e distribuição eram organizados por funções separadas em diferentes departamentos, e por muitas vezes as práticas e políticas de cada departamento diferenciavam os objetivos sem considerar o efeito que poderiam ter em outros, e, como estes sistemas são inter-relacionados, os conflitos eram frequentes, prejudicando os objetivos gerais da empresa.

Contudo, atualmente, o *just in time* pode ser um facilitador no relacionamento entre produção, *marketing* e finanças se for bem gerenciado. Além disso, ele pode resultar em atenuante para os conflitos anteriormente apresentados, visto que seus objetivos acentuam-se na necessidade de suprir os clientes com o que eles querem, quando querem e de manter os estoques mínimos, administrando melhor o capital da organização. Assim, a próxima sessão aborda o *just in time* e sua atuação junto à área de *marketing*, considerando o potencial para aumentar a retenção dos clientes.

## 2.3 *Just in time*

O *just in time* (JIT) é o método de gerenciamento de estoque e representa um recurso logístico importante, pois pode absorver de 25% a 40% dos custos logísticos totais, refletindo inclusive no custo total para o cliente (TADEU et al., 2008). No JIT, o produto é solicitado quando necessário, sendo o material movimentado para a produção no tempo e local adequado. É um sistema de produção ligado a *make to order*, ou seja, feito sob demanda (CHING, 2001).

O *just in time* surgiu com o propósito de melhorar a utilização do processo produtivo como estratégia competitiva. Oriundo do Japão, é uma filosofia da administração da



produção que visa à “eliminação de todo desperdício” e à “melhoria contínua da produtividade” (ARNOLD, 1999, p. 450). Segundo Cristmann, Oliveira e Sbariani (2006), o JIT se baseia em três ideias básicas: (i) otimização e integração de todo o processo; (ii) Kaizen (melhoria contínua); (iii) e atenção às necessidades dos clientes.

Para que o *just in time* funcione com sucesso, é necessário mudar o relacionamento com os fornecedores, estabelecendo “... contratos de logo prazo; demanda previsíveis com solicitações flexíveis; comunicação das mudanças mais rápida e em tempo real; produtos de alta qualidade e com constância e proximidade dos fornecedores nos clientes, inclusive física” (CHING, 2001, p. 40).

Segundo Oliveira (2006), para facilitar e controlar o funcionamento do JIT há outro sistema chamado Kanban, o qual se classifica como a administração do *just in time*. Esse sistema, por reduzir estoques, favorece a eficiência do JIT no quesito de facilitar a visualização dos problemas decorrentes da produção, impossibilitando que o fluxo continue até que eles sejam corrigidos, o que se pode considerar que, por esse motivo, aumenta a possibilidade de êxito da qualidade dos produtos. Com esta sistemática, percebe-se que o processo do *just in time* procura agregar valor à organização e, conseqüentemente, ao cliente, com melhor organização, otimização e qualidade na produção, além de menores custos.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no referencial teórico apresentado, percebe-se como o *marketing* e a logística estão em constante evolução e como isto tem estabelecido uma interação maior entre essas áreas.

Nas novas abordagens do *marketing*, devido a um mercado mais competitivo, tem-se trabalhado cada vez mais buscando a satisfação do cliente, pois há a percepção de que não basta apenas oferecer um produto ou serviço singular ou inovador. Com os avanços tecnológicos, produtos diversificados

e competitivos estão-se tornado mais difíceis de serem lançados com exclusividade, dada a similaridade e disponibilidade tecnológica percebida entre os concorrentes. Portanto, a diferenciação cada vez mais se deve ao contato que a organização busca estabelecer com os consumidores, que se desenvolve por meio do *marketing* de relacionamento, o qual tem como principais focos a atração, conquista e retenção de clientes. Para tanto, as organizações precisam adequar sua estrutura tecnológica de modo a promover essa maior interação com os clientes, agregando valor ao produto e buscando um relacionamento duradouro e rentável para ambos.

Como melhoria dos processos logísticos, o *just in time* tem-se mostrado um método eficiente da gestão de estoque, que procura reduzir custos para a organização e para o cliente. Ademais, ele pode oferecer meios eficazes para atender as solicitações dos clientes – com a produção de acordo com a demanda, a quantidade e o material necessários – entregando em tempo hábil no local e no tempo requisitado. Portanto, espera-se assim reduzir custos para a organização e para o cliente, otimizando o tempo para ambos, possibilitando melhor disponibilidade do produto.

Percebe-se que o *just in time* pode auxiliar o *marketing* de relacionamento a reter clientes por meio de um sistema eficiente de produção e distribuição dos produtos desejados, refletindo nos seus custos finais e na melhor qualidade do produto. Assim, essa estratégia pode proporcionar maior competitividade para a organização no seu mercado, oferecendo um produto com maior valor agregado para o seu cliente, estabelecendo um nível alto de comprometimento com o consumidor e fornecedores.

Ressalta-se que uma organização que se utiliza dessas duas ferramentas – *just in time* e *marketing* de relacionamento – deve atentar e se adequar aos requisitos exigidos por elas, sempre relacionando-as ao perfil e às necessidades dos clientes que pretende atender. Acredita-se que dessa forma pode-se aproveitar da melhor forma essas ferramentas

gerenciais que, quando utilizadas de forma adequada, mostram-se complementares e úteis para o sucesso da organização em uma realidade na qual a competição nos diferentes mercados é cada vez mais acirrada.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, G. F. E. Market: o mercado automatizado e eletronicamente integrado. *Revista da FAE*, vol. 4, n. 1, 2001.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BUSBIN, J. W.; JOHNSON, J. T.; DeCONINCK, J. The evolution of sustainable competitive advantage: from value chain modular outsource networking. *Competition Forum*, vol. 6, 2008.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CRISTMANN, E. R.; OLIVEIRA, J. R.; SBARAINI, J. *Sistema just in time de produção*. 24 ago. 2006. Disponível em: <<http://sistema-just.blogspot.com/>>. Acesso em: 23 abr. 2011.
- DEMO, G.; PONTE, V. *Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, R. S. *Marketing de relacionamento: um estudo de caso sobre a satisfação dos clientes da empresa AG Frutas*. Trabalho de conclusão de curso em Tecnologia em Processos Gerenciais. Universidade Norte do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/marketing-de-relacionamento/69550/>>. Acesso em: 3 out. 2011.
- GRÖNROOS, C. *Service management and marketing: a customer relationship management*. Chichester: Fohn Wiley and Sons, 2. ed.; 2000.
- HONG, Y. C. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain*. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAS CASAS, A. L (Org.). *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEIRIM, H. *Nível de serviço logístico: um diferencial competitivo*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/nivel-de-servico-logistico-um-diferencial-competitivo/12472/>>. Acesso em: 7 out. 2011.
- OLIVEIRA, J. R. *Sistema just in time de produção*. 24 ago. 2006. Disponível em: <<http://sistema-just.blogspot.com/>>. Acesso em: 25 abr. 2011.
- OLIVEIRA, M. B.; LONGO, O. C. *Gestão da Cadeia de Suprimentos. IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://logisticatotal.com.br/files/articles/126eca584d811d1c9f4b81366b0d1f37.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2011.
- TADEU, H. F. B. (Org.) *Logística empresarial: perspectivas e oportunidades*. Belo Horizonte: Fundação Cultural de Belo Horizonte, 2008.