



## **ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO**

Elder Espíndola Lacerda<sup>1</sup>  
Tyago Benjamim da Silva<sup>2</sup>  
Rodrigo Fraga Garvão<sup>3</sup>  
Agnes de Souza Costa<sup>4</sup>  
Gilvandro Figueiredo Souza<sup>5</sup>

**Resumo:** Em virtude das contínuas mudanças no perfil dos consumidores na era contemporânea, o marketing de relacionamento evidencia-se como uma estratégia primordial na obtenção de vantagem competitiva e construção de relacionamentos duradouros com os clientes. Diante do exposto a presente pesquisa teve como objetivo avaliar as estratégias de marketing de relacionamento empregadas por uma organização do ramo de telecomunicação, assim como explanar sobre seus potenciais benefícios e detectar a visão dos gestores da organização objeto do estudo em relação a sua importância. No que tange os procedimentos metodológicos o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, sendo um estudo aplicado, tendo como natureza uma abordagem qualitativa e quanto aos métodos empregados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, no qual utilizou-se para a coleta de dados a análise documental e a entrevista, os quais foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram como principal benefício do marketing de relacionamento a fidelização dos clientes, promovendo a participação efetiva destes no processo de desenvolvimento da organização. Concluiu-se que a pesquisa contemplou o seu objetivo principal, visto que conseguiu avaliar de forma clara as estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas pela organização, bem como os seus principais benefícios.

**Palavras-chaves:** Fidelização, Estratégias de Relacionamento, Vantagem competitiva.

**Abstract:** In view of the continuous changes in the profile of consumers in the contemporary era, relationship marketing is evidenced as a primordial strategy in obtaining competitive advantage and building lasting relationships with customers. In view of the above, this research aimed to evaluate the relationship marketing strategies employed by an organization in the telecommunications industry, as well as explaining its potential benefits and detecting the view of the managers of the organization object of the study in relation to its importance. Regarding the methodological procedures, the present work is characterized as a descriptive research, being an applied study, having a qualitative approach in nature and regarding the methods employed, the bibliographic research and the case study, in which it was used for the collection data, document analysis and interview, which were analyzed through content analysis. The results showed customer loyalty as the main benefit of relationship marketing, promoting their effective participation in the organization's development process. It was concluded that the research contemplated its main objective, since it was able to clearly evaluate the relationship

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia, UFRA.

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia, UFRA.

<sup>3</sup> Mestre em Desenvolvimento e Planejamento Urbano pela Universidade da Amazônia, Professor Assistente I da Universidade Federal Rural da Amazônia, UFRA. Campus Tomé-Açu, email: rodrigofragabh@gmail.com

<sup>4</sup> Engenheira de Produção, especialista em Gestão Empresarial, Professora auxiliar da Universidade Federal Rural da Amazônia, UFRA, Campus Tomé-Açu – email: agnes.souzacosta@gmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Teoria e pesquisa do comportamento pela Universidade Federal do Pará, Professor Assistente I da Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Tomé-Açu.

marketing strategies developed by the organization, as well as its main benefits.

**Keywords:** Loyalty, Relationship Strategies, Competitive advantage.

## **INTRODUÇÃO**

Em um cenário de mudanças contínuas no que tange às tendências de consumo ocasionado pela difusão dos recursos tecnológicos, internet e redes sociais, tornou-se um dos grandes desafios organizacionais conservar um empreendimento atraente e competitivo no mercado.

Diante do exposto Reis et al. (2016) afirma que nesse contexto, a busca por estratégias de marketing de relacionamento, tendo como principal objetivo criar, desenvolver e consolidar relacionamentos mais próximos com os clientes, vem se tornando um fator imprescindível para a continuidade das organizações no mercado.

Nessa conjuntura mercadológica o marketing de relacionamento surge como uma das estratégias que buscam um relacionamento de longo prazo e de maior proximidade com o cliente, visando a sua fidelização. Podendo ser definido de acordo com Las Casas (2015) como todas as ações da área de marketing voltadas a prover aos clientes um ambiente de consumo com qualidade, procurando nessa perspectiva estabelecer a relação ideal entre clientes e fornecedores, objetivando suprir as reais necessidades dos clientes visando a sua fidelização.

A empresa objeto deste estudo está inserida no segmento de telecomunicação com foco principal na prestação de serviço de internet. No qual segundo a Associação Brasileira de Telecomunicações (2018) os serviços deste segmento consistem na “transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético”.

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar as estratégias de marketing de relacionamento com os clientes empregadas pela organização em estudo, pontuando as principais estratégias utilizadas pela empresa, identificando quais são os potenciais benefícios desse emprego e detectando qual a visão dos gestores da empresa em relação a importância de tal estratégia.

## **O MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA RELAÇÃO COM O CLIENTE**

Segundo Kotler e Keller (2012) os consumidores estão cada vez mais informados em virtude principalmente do desenvolvimento das tecnologias digitais como a Internet. Em decorrência

desse cenário, eles aspiram que as empresas realizem mais do que somente interações, buscando além de satisfação e até mesmo encantamento, esse novo perfil de cliente deseja que as organizações os ouçam e os atendam.

Diante desse cenário, Cobra (2009) expõe que as empresas estão buscando a parceria de seus clientes, objetivando tornar a relação com o cliente um diferencial competitivo frente ao mercado. Tais fatores originaram o denominado marketing de relacionamento, por meio do qual as organizações, cada vez mais estão buscando o seu crescimento e a sua sobrevivência.

De acordo com Lopes (2016), o marketing de relacionamento é uma das temáticas mais mencionadas na presente conjuntura do marketing, caracterizando-se como uma expressão recente e descrito como um pensamento da administração organizacional que propõe-se a elaborar estratégias com o intuito de alcançar um relacionamento de longo prazo e harmonioso entre os stakeholders de uma empresa.

Sendo assim, o marketing de relacionamento fundamenta-se em interações com clientes e stakeholders, de maneira que as metas sejam conquistadas através de relacionamentos entre os envolvidos. As relações com clientes precisam ser satisfatórias e guiadas para a longevidade, com objetivo de fortalecer a posição da empresa perante o mercado. (SILVA; ANJOS, 2018)

Pereira (2013) evidencia que as empresas estão deixando de focar exclusivamente no marketing de massa, passando a compreender melhor cada cliente de forma individual para melhor satisfazê-lo visando adquirir a sua confiança e fidelidade. Podemos observar mais claramente a diferença entre as duas visões na tabela 1.

| <b>Marketing Tradicional X Marketing de Relacionamento</b> |   |
|--|---|
| <b>Marketing Tradicional</b>                               | <b>Marketing de Relacionamento</b>                                    |
| * Ênfase nas Vendas;                                       | * Ênfase na retenção de clientes;                                     |
| * Ênfase nas características do produto;                   | * Ênfase no valor do cliente;   |
| * Visão a curto prazo;                                     | * Visão a longo prazo;  |
| * Pouca ênfase no serviço ao cliente;                      | * Grande ênfase no serviço ao cliente;                                |
| * Contato descontínuo com o cliente;                       | * Contato contínuo com o cliente;                                     |
| * Baixo nível de comprometimento com o cliente;            | * Elevado nível de comprometimento com o cliente;                     |
| * Nível moderado de contato com o cliente;                 | * Nível elevado de contato com o cliente;                             |
| * A qualidade é preocupação do pessoal da produção;        | * A qualidade é uma preocupação de todos os colaboradores da empresa; |

Tabela 1: O Marketing Tradicional X O Marketing de Relacionamento  
Fonte: Adaptado de Pereira (2013)

Para alcançar a confiança e fidelização de seus clientes as organizações por meio do marketing de relacionamento desenvolvem algumas estratégias de relacionamento, como o CRM (Customer Relationship Management), a segmentação, atendimento ao cliente, além da responsabilidade social, que visam estreitar a relação entre empresa e cliente. (FREIRE; LIMA;

LEITE, 2012)

Sá (2014) defini o CRM como um conjunto de estratégias indispensáveis no marketing de relacionamento, utilizadas nas empresas através do uso de tecnologias de informação e comunicação tendo como função levantar os dados dos clientes, consolidar e analisar os as informações, compartilhar as conclusões obtidas na análise e usar tais informação no processo de interação com cliente.

Já a estratégia de segmentação pode ser definida segundo Kotler e Keller (2012) como o processo de reconhecimento e categorização das diferentes classes de clientes, já que os diferentes grupos de consumidores apresentam também interesses distintos. Tal estratégia de acordo com Sá (2014) possibilita às organizações a utilização de método e ferramentas de marketing com maior efetividade. Segundo Kotler e Armstrong (2015) existem diferentes alternativas de segmentação, como pode-se observar na tabela 2.

| Variável de Segmentação | Exemplo  |
|-------------------------|--|
| Geográfica              | Países, regiões, estados, cidades, bairros, densidade populacional (urbana, suburbana, rural), clima |
| Demográfica             | Idade, estágio no ciclo de vida, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, etnia, geração  |
| Psicográfica            | Classe social, estilo de vida, personalidade   |
| Comportamental          | Ocasões  |
| Benefícios              | Status do usuário  |
| Índice de utilização    | Status da fidelidade   |

Tabela 2: Principais variáveis de segmentação de cliente

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2015)

Outro fator importante no processo de otimização do relacionamento com o cliente é o atendimento, Cobra (2009) destaca que a busca pela prestação de um atendimento com excelência deve fazer parte da estratégia de marketing de qualquer negócio. Pois segundo ele o atendimento é primordial para a imagem e continuidade das organizações, visto que sem um bom atendimento não existirá a real satisfação do cliente.

No que concerne a responsabilidade social, Santos (2012) ressalta a importância que os fatores éticos detêm no desenvolvimento dos negócios para toda e qualquer empresa atualmente, visto que a transparência, a fidelidade e o cuidado com o cliente tornaram-se variáveis fundamentais para a perenidade das organizações no mercado, tendo sempre como ponto central a satisfação e fidelização do cliente.

No geral, o marketing de relacionamento ressalta a relevância da fidelização de clientes, se preocupando com a qualidade que vai além das divisas departamentais, pois não só amplia o conceito de cliente, o qual transforma-se em um representante de todos os incumbidos em ofertar o bem ou serviço para o mercado, deixando de ser somente um consumidor final, mas

como também confere dedicação no intuito de conservar o relacionamento com todos os tipos de clientes, sendo tal esforço caracterizado como a essência da definição de marketing de relacionamento. (BATESON; HOFFMAN, 2016.)

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

A metodologia trata-se da aplicação de procedimentos e técnicas que necessitam ser apreciadas a fim de construir conhecimento, com intuito de comprovar sua utilização e veracidade no meio ambiente social.

Gil (2017), evidencia que a metodologia ilustra como o trabalho será desenvolvido com base em seus objetivos, sendo assim, são especificados o tipo de pesquisa, a abordagem, amostra, período da pesquisa, bem como coleta e análise de dados, norteados o trabalho a fim de alcançar os objetivos propostos.

Ainda tendo como base as conceituações de classificação elaboradas pelo autor, a presente pesquisa caracteriza-se quanto ao seu objetivo como uma pesquisa descritiva, pois visa a descrição das características apresentadas pelo objeto de estudo no que tange o tema da pesquisa. O qual segundo a sua finalidade se qualificará como uma pesquisa aplicada, pois visa a aquisição de conhecimento a partir da aplicação de métodos científicos em determinada situação específica.

Já no que concerne a natureza dos dados a serem coletados, o presente estudo caracteriza-se como um estudo qualitativo, pois estará voltada a interpretações, motivações e entendimentos dos participantes em relação às variáveis em análise. (COOPER; SCHINDLER, 2011)

No que tange os métodos empregados para a elaboração da pesquisa, valeu-se da pesquisa bibliográfica tendo como objetivo o levantamento dos principais materiais científicos relacionados ao assunto em questão, tendo como principais bases livros e artigos científicos. Além do estudo de caso, consistindo de acordo com Gil (2017) no estudo de um caso específico objetivando o seu conhecimento de forma detalhada, no qual a coleta de dados realizou-se mediante análise documental e entrevistas.

No que diz respeito a análise documental ela se deu por meio da consulta de registros de informações organizacionais relacionados ao tema em estudo que foram disponibilizados pela supervisão de atendimento durante a entrevista, com o intuito de diagnosticar variáveis que auxiliem na apresentação dos resultados.

No que concerne a entrevista de acordo com Gil (2017), caracteriza-se como sendo aberta e semiestruturada, pois realizou-se por meio da utilização de questões e sequência predeterminada, elaboradas pelos autores com base em estudos anteriores relacionados ao tema, no entanto com ampla liberdade para respostas.

A entrevista teve como participantes a gerência de operações da organização pelo vasto conhecimento da estrutura e dos processos organizacionais que tal função exige, a gerência comercial, em virtude de tal função ter a responsabilidade de gerenciar as ações de marketing da empresa e reter um grande número de informações relacionados as variáveis em análise no objeto de estudo. Além do colaborador responsável pela supervisão do atendimento ao cliente, em virtude de tal processo estar continuamente em contato direto com os clientes e o supervisor obter uma visão holística de todo esse processo.

Os roteiros utilizados na realização das entrevistas encontram-se em apenso, sendo o apêndice A referente as entrevistas realizadas com as gerências e o apêndice B referente a entrevista realizada com a supervisão de atendimento.

A análise de dados se dará por meio da análise de conteúdo, a qual segundo Severino (2016) compreende-se como uma metodologia de tratamento e análise de informações, registradas por meio de discurso externados de forma escrita, oral ou por meio de imagens e gestos, se caracterizando assim como um método de análise das comunicações, tendo como intuito interpretar criticamente o sentido explícito ou oculto das comunicações.

A comunicação é vista como indicador significativo, indispensável para a compreensão dos problemas ligados às práticas humanas. Destacando ainda que a análise de conteúdo descreve, analisa e interpreta questões de todas as formas de comunicação, objetivando compreender o que está implícito nesse processo. (SEVERINO, 2016)

Para o alcance dos resultados, avaliou-se informações extraídas de relatórios da avaliação dos clientes em relação aos serviços prestados pela organização. Valeu-se também do site oficial da empresa, dos perfis de mídia social utilizados pela organização e de entrevistas semiestruturada com a gerência de operações, com a gerência comercial e com o colaborador responsável pela supervisão do atendimento ao cliente.

As entrevistas foram realizadas em meados do mês de outubro do ano de 2019, valendo-se para registro das informações a gravação de voz, previamente autorizado por meio de termos de consentimento que não estarão em anexo no intuito de preservar a imagem do entrevistado e garantir a veracidade das respostas e os princípios éticos dos direitos ao anonimato.

Sendo assim, vale ressaltar que os resultados obtidos refletem uma perspectiva exclusivamente organizacional sobre os conceitos, aspectos e variáveis da temática em evidência.

## **RESULTADO E DISCUSSÕES**

Se fez possível avaliar a relação efetiva entre a teoria e as práticas de marketing de relacionamento e as estratégias empregadas pela organização, através dos dados bibliográficos levantados na construção inicial deste trabalho e levando em consideração

o estudo de caso realizado na empresa objeto da pesquisa.

De acordo com o Website da empresa, ela nasceu a partir da necessidade e dificuldade de acesso à internet na região na qual está inserida. Tendo como um dos seus principais valores o respeito aos seus clientes, possuindo como prioridade a satisfação destes. Ainda de acordo com o seu site, a organização entende que o relacionamento entre cliente e fornecedor excede uma simples prestação de serviço, se caracterizando como uma parceria entre as partes.

Diante do exposto observa-se que a organização valoriza fatores considerados por Cobra (2009), de suma importância no que concerne as estratégias de marketing de relacionamento, como a busca pela satisfação do cliente e o desenvolvimento de uma parceria mútua com este.

Em seu site a organização apresenta também variáveis importantes do tema em estudo, pois destaca em sua missão a busca pela excelência no atendimento ao cliente, pela geração de empregos e sustentabilidade e em sua visão a procura pelo reconhecimento por parte dos clientes e a defesa pelos valores éticos. Variáveis estas destacadas por Sá (2014), Santos (2012) e Kotler e Keller (2012), como fatores de grande relevância na consolidação das estratégias de marketing de relacionamento com o cliente. Tem-se como redação íntegra da missão e visão da organização de acordo com o seu site:

Empresa de telecomunicações com foco principal na prestação de serviços de internet, agindo de forma idônea e competitiva, sempre atualizada com as melhores tecnologias, para prestar um serviço de alta qualidade e ter excelência no atendimento ao cliente, gerando empregos e sustentabilidade através de seus resultados (Missão).  
Ser reconhecida pelos clientes através da qualidade do seu atendimento e serviços prestados, inovando sempre, tornando-se referência no mercado regional e brasileiro como uma empresa de valores éticos que cumpre efetivamente o objeto de sua missão (Visão).

Nota-se que a empresa em estudo considera os seus clientes como um fator de extrema relevância no processo de desenvolvimento organizacional e vantagem competitiva, pois conforme declarado pela gerência de operações durante a sua entrevista, o cliente é o balizador de mercado da empresa, visto que é ele que norteia os caminhos que ela deve seguir, conforme fala do entrevistado:

O cliente é o nosso termômetro, ele que é o balizador de mercado, ele que norteia onde a empresa tem que ir, onde ela deve chegar, o que ela deve fazer, seja com lançamento de serviço ou seja na forma como a gente vai atender. Então é ele que realmente baliza a nossa tomada de decisão.

Consoante com que Moreira (2009) evidencia, destacando que o cliente é a base para que qualquer empreendimento se fortaleça no mercado de maneira competitiva.

## Benefícios do Marketing de Relacionamento

Observou-se que o marketing de relacionamento auferir inúmeros benefícios, sendo um dos principais e almejados por toda e qualquer organização, a maximização das probabilidades de sobrevivência e crescimento em um cenário mercadológico altamente competitivo. Além disso constatou-se que ações de relacionamento com os clientes possibilitam uma relação mais harmoniosa e de longo prazo proporcionando uma continuidade na troca de benefícios entre as partes.

Tais ações possibilitam as empresas um fortalecimento de sua posição frente o mercado, já que propicia um diagnóstico mais preciso da percepção do cliente em relação a imagem e serviços prestados pela organização, viabilizando que o consumidor contribua com o desenvolvimento desta, originando atributos de fundamental importância nas relações de consumo como: credibilidade e segurança. Apresenta-se na tabela 3 os principais benefícios do marketing de relacionamento evidenciados pelos teóricos que compõe o referencial teórico da presente pesquisa.

| Teórico              | Benefícios do Marketing de Relacionamento  |
|----------------------|--|
| Las Casas (2014)     | <ul style="list-style-type: none"><li>* Relação de satisfação tanto para as empresas quanto para os clientes.</li><li>* Fidelização</li></ul>  |
| Para Viegas (2013)   | <ul style="list-style-type: none"><li>* Obtenção de um valor de duração de cada cliente</li><li>* O aumento do valor da duração de cada cliente.</li><li>* Utilização dos lucros de valorização do cliente para custear a obtenção de novos clientes com custos menores.</li></ul> |
| Moreira (2009)       | <ul style="list-style-type: none"><li>* Viabiliza o auxílio do cliente no processo de desenvolvimento da empresa,</li></ul>  |
| Pech (2013)          | <ul style="list-style-type: none"><li>* Propicia a elaboração e a projeção das práticas direcionadas ao cliente de forma consistente.</li></ul>  |
| Silva e Anjos (2018) | <ul style="list-style-type: none"><li>* Fortalecimento da posição da empresa perante o mercado.</li></ul>  |
| Souza (2018)         | <ul style="list-style-type: none"><li>* Diagnostico da visão do cliente em relação a imagem e serviço prestados pela organização.</li><li>* Criação de vínculo entre cliente e empresa bem como a formulação de estratégias.</li></ul>   |

Tabela 3: Principais benefícios segundo a literatura  
Fonte: Lacerda e Silva (2019)

A organização ratifica os benefícios do marketing de relacionamento, visto que segundo a gerência de operações uma relação harmoniosa com o cliente, estimula este a realizar a divulgação da empresa a potenciais clientes. Além disso, tal política promove melhorias processuais e maximização da satisfação da carteira de clientes através do feedback do consumidor, potencializando a sua fidelização e se caracterizando como um importante diferencial competitivo, conforme declarado pela gerência comercial:

Hoje em dia essa interação com os clientes é um diferencial, tanto com os

clientes que a gente já possui na base de dados como com os clientes que a gente deseja conquistar. Então através dos clientes que a gente possui hoje, a gente induz a falarem bem da empresa, o que a empresa está fazendo, quais os meios de campanhas que podem ser influentes.

Na visão da supervisão de atendimento tal ferramenta oportuniza uma perspectiva externa da organização, sendo está a visão do cliente, possibilitando a percepção das necessidades de melhorias e a correções de falhas nos processos organizacionais. Proporciona ainda o aumento da confiança por parte do cliente e permite a constituição de uma proposta de valor. De acordo com a fala do entrevistado:

Ouvir o cliente possibilita corrigir falhas e também propor melhorias, o cliente hoje é o padrão de todo mundo da organização, inclusive do próprio dono. Então se a gente não se relaciona com ele, a gente não tem como agradá-lo. Esse relacionamento é importante, pois é através dele que a gente percebe as necessidades de melhorias, as vezes a gente está preso dentro do processo operacionalizando e a gente não consegue visualizar, já o cliente está sempre usando o serviço e vendo de fora, então se a gente parar para ouvi-lo a gente consegue perceber a necessidade de melhoria, que deve ser algo contínuo.

Apresenta-se na tabela 4 os principais benefícios do marketing de relacionamento evidenciados pelos membros da organização em estudo que participaram das entrevistas. Apresenta-se na tabela 5 os principais benefícios do marketing de relacionamento evidenciados pelos membros da organização em estudo que participaram das entrevistas.

| Participante                     | Benefícios do Marketing de Relacionamento                       |
|----------------------------------|---|
| <b>Gerência de Operações</b>     | * Divulgação da empresa por meio do cliente                     |
|                                  | * Identificação da necessidade de treinamento dos colaboradores |
|                                  | * Elevação do nível de serviço                                  |
| <b>Gerência Comercial</b>        | * Fidelização   |
|                                  | * Diferencial competitivo                                       |
|                                  | * Estimula os clientes a influenciarem clientes em potencial.   |
| <b>Supervisão de Atendimento</b> | * Proporciona uma relação de confiança entre as partes          |
|                                  | * Possibilita a identificação da necessidade de melhoria        |
|                                  | * Oferece uma visão externa do negócio                          |

Tabela 4: Principais Benefícios Segundo os Participantes da Pesquisa  
 Fonte: Lacerda e Silva (2019)

Observa-se que os benefícios elencados pelos participantes da pesquisa e apresentados na tabela 4, estão claramente compreendidos aos potenciais benefícios destacados pela literatura e apresentados na tabela 3. Destacando-se a participação do cliente no processo de divulgação da empresa e na conquista de novos clientes apontadas tanto pelo gerente de operações quanto pela

gerente comercial, equiparando-se a concepção de Moreira (2009) que ressalta que o marketing de relacionamento promove a participação do cliente no processo de desenvolvimento organizacional.

Pode-se salientar também a identificação das necessidades de melhorias e treinamentos apontadas pelo supervisor de atendimento e pelo gerente de operações, concordando com o exposto por Pech (2013), o qual descreve que o marketing de relacionamento possibilita a elaboração e a projeção de ações mais precisas.

Por fim, evidencia-se outros dois benefícios apontados pelo supervisor de atendimento, sendo a concepção de uma visão externa do negócio e a geração de uma relação de maior confiança entre as partes, corroborando com Souza (2018), pois como pôde-se observar segundo o autor o marketing de relacionamento proporciona um diagnóstico da visão do cliente em relação a empresa e ainda propicia o estreitamento da relação entre cliente e empresa.

### **Estratégias de Marketing de Relacionamento**

Foi possível observar que a organização em estudo utiliza como estratégias de relacionamento com o cliente, a Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), a segmentação, o atendimento em multicanais, além de ações sociais. Tais estratégias foram pontuadas durante entrevista realizada com o gerente de operações e também com a gerente comercial da organização, estando cada estratégia em estágios distintos de desenvolvimento, das quais constatou-se que o CRM está em processo de mudanças e aprimoramento e a segmentação em estágio de implementação. Essas constatações refletem perfeitamente o que Barbante (2009) concluiu em seu estudo, expondo que as organizações estão passando por processo de reavaliação de suas estratégias.

Corroborando com o exposto Kotler e Keller (2012), Pereira (2013) e Cobra (2009), os quais evidenciam que novas variáveis tem sido incorporada ao composto de marketing, originando novos desafios e quebrando paradigmas conforme destacado por Cobra (2009). Tais mudanças são claramente descritas por Pereira (2013) e apresentadas na Tabela 1 da presente pesquisa.

Com o desenvolvimento de tais estratégias, identifica-se por parte da empresa a busca por uma maior proximidade, presteza e bem-estar aos seus clientes, visando sempre o aprimoramento do relacionamento entre empresa e clientes. Nos tópicos seguintes estão descritas as principais características das estratégias de relacionamento desenvolvidas pela organização em estudo.

### **Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)**

Conforme evidenciado pela gerência de operações, identificou-se que a empresa estudada utiliza o CRM como uma estratégia de utilização da tecnologia da informação para obtenção,

consolidação, análise e gerenciamento efetivo de informações relacionadas ao cliente com o intuito de otimizar a interação e o relacionamento com o cliente estando em consonância com o explanado por Kotler e Keller (2012) e Sá (2014).

Nós possuímos um sistema com o contato, telefone, endereço, tem todo o dado histórico do cliente, agora com a mudança do sistema e o seu aprimoramento a gente vai começar a trabalhar de forma mais ativa a gerência de um software desse banco de dados. (Gerência de Operações)

No entanto Sá (2014) e Lopes (2016) destacam em seus estudos que o CRM pode ir muito além, pois possibilita a definição do valor de cada cliente para a organização e viabiliza a realização de uma segmentação dos clientes podendo se baseada nas variáveis apresentadas na tabela 3 do presente estudo como uma adaptação de Kotler e Keller (2015), de acordo com a necessidade da organização.

### **Segmentação**

Sá (2014) relata que as grandes organizações empregam estratégias de relacionamento de forma contínua e consolidada, adotando a segmentação como diferencial competitivo. Nesse sentido, verificou-se que na organização objeto de estudo que a segmentação encontra-se em processo de implementação, em suas palavras a gerência comercial salientou que a organização nunca tinha ponderado a importância de tal estratégia.

A gente começou agora com o S diferencial, hoje em dia a gente vai passar a avaliar isso, muitos clientes que são bem antigos realmente, tem clientes que chegaram, tem clientes que devem ter uma atenção especial pelo serviço que ele optou. A partir de agora a gente está passando a trabalhar isso realmente, a gente nunca tinha colocado em uma balança. (Gerência Comercial)

Contribuindo com o exposto Kotler e Armstrong (2015) relatam que a definição do melhor modelo de segmentação cabe ao profissional de marketing, todavia salientam também que existem algumas alternativas genéricas que podem ser adaptadas de acordo com a necessidade da organização.

### **Atendimento**

A empresa em questão avalia o atendimento por meio da sua gerência comercial como o fator mais importante visando a fidelização do cliente. Ratificando essa premissa, Sá (2014) salienta que o atendimento vem realmente se evidenciando nos últimos anos como um dos principais fatores de diferenciação por parte das empresas.

Hoje para a gente o atendimento é primordial, porque o cliente ele procura qualidade, as vezes ele tem um serviço bom, mas se ele não é bem atendido ele não se fideliza a empresa, o preço pode ser muito bom, mas o que ele quer muita das vezes é ser ouvido, ser bem atendido, ser bem recepcionado e ter

coisas novas que são as vantagens, não só um produto ou serviço, mas esse diferencial. (Gerência Comercial)

Com base nas entrevistas realizadas identificou-se que a organização possui multicanais para contato com o cliente, sendo eles: as mídias sociais compreendendo o WhatsApp, Facebook, Instagram e a telefonia através de um Call Center.

A gerência comercial questionada sobre o nível de atendimento da organização, ressalta que o atendimento é considerado bom, mas que não é o ideal destacando que a busca pela excelência é contínua, tal afirmativa condiz com o que defende Cobra (2009) evidenciando que orientar-se para a prestação de um atendimento de excelência necessita estar presente na estratégia de marketing de todo empreendimento.

### **Ações Sociais**

A responsabilidade social vem ganhando uma grande notoriedade dentre os fatores mais relevantes para a consolidação de um relacionamento a longo prazo com os clientes. Santos (2012) confirma este cenário evidenciando que variáveis como respeito e transparência vem se tornando requisitos básicos para a satisfação e fidelização do consumidor.

Os gerentes da organização em estudo destacaram a importância do fator social e como a empresa atua nessa perspectiva. A gerência de operações ressalta que a ética permeia toda e qualquer ação dos membros da organização, salientando a transparência e responsabilidade como requisito imprescindível para o desenvolvimento de qualquer organização. A gerência comercial expõe que as interações sociais por meio de campanhas solidárias, patrocínio de eventos e esportistas, são hoje um dos principais focos da empresa no que tange o relacionamento com o cliente.

Como embasamento teórico do exposto pelos participantes, Kotler e Keller (2012) reforçam a ideia de que o histórico de responsabilidade social das organizações vem passando pela análise mais crítica dos consumidores e que esse fator se apresenta de maneira cada vez mais relevante na decisão dos clientes em se relacionar ou não com determinada empresa.

### **Visão dos gestores em relação ao Marketing de Relacionamento**

A gerência de operações da empresa estudada fundamenta o marketing de relacionamento como uma série de fatores que objetivam a relação entre cliente e empresa, ou seja, que envolve a divulgação e interatividade. A gerência ainda evidencia que para que todo o processo de relação com o cliente seja realmente efetivo, é preciso que a equipe de colaboradores esteja bem preparada, de forma que, consiga absorver demandas que provém dos clientes, pois desta forma o relacionamento entre cliente e empresa será harmonioso e contínuo, tal evidência pode ser

constatada quando Kotler e Keller (2012), expõem que clientes, funcionários e outros stakeholders compõem o quadro de componentes-chave no marketing de relacionamento. Nesse contexto, segundo palavras da gerência de operações:

O marketing de relacionamento é como você divulga a empresa, vende seu produto ou serviço, é como você se relaciona com o cliente. São duas palavras que significam muita coisa dentro de uma empresa. E para que isso aconteça você precisa ter uma pessoa treinada, capacitada, que entende o seu serviço e que consiga dialogar e explicar os processos e resolver os problemas.

Diante disso, a gerência comercial da organização classifica o marketing de relacionamento como fator que promove a interação conjunta entre as partes. Com isso, a responsável pelo departamento comercial expõe que tal temática é a principal vertente capaz de gerar harmonia e reciprocidade entre empresa e cliente. Conforme exposto pela gerência comercial:

O marketing de relacionamento hoje para mim é coração. Eu digo que nossos clientes são uma família, e para construir algo a gente tem que conquistar. O marketing de relacionamento para mim é isso, não considerar os clientes como pessoas estranhas, mas sim pessoas que estão dentro do teu dia a dia se tornando uma família e ter principalmente relação de harmonia entre cliente e empresa.

Diante do exposto, tanto a gerência de operações da empresa, quanto a gerência comercial, defendem que o marketing de relacionamento é uma estratégia de alto impacto organizacional, visto que contribui para que exista uma forte conexão entre empresa e cliente, e que essa relação precisa ser harmoniosa e contínua. Tal pressuposto, é evidenciado por Lopes (2016), onde expõe-se que é necessário desenvolver estratégias relacionais entre cliente e empresa.

## **Propostas de melhorias**

Na organização em estudo, o principal problema enfrentado pela empresa, no que tange o relacionamento com clientes, está no atendimento. O colaborador responsável pelo atendimento, evidencia que após pesquisas de satisfação realizadas pela empresa, foi possível constatar que os clientes relataram que a empresa possui longos prazos de resposta, o que contribui para que agregue insatisfação ao se relacionar com cliente bem como demora no atendimento. A supervisão de atendimento expõe em sua fala:

Recentemente a gente realizou uma pesquisa de satisfação com os clientes, que nos auferiu que nós precisávamos melhorar em alguns aspectos. O principal aspecto que nos foi dado o feedback está em nosso tempo de resposta no atendimento, que a gente já vai conseguir em nosso plano de ação sanar esse problema.

O problema citado contraria o cenário ideal no entendimento de Sá (2014), pois o autor evidencia que os clientes cada vez mais buscam um atendimento efetivo. Dessa forma, eles

almejam um atendimento que consiga entender e solucionar seus problemas, oferecendo soluções que possuam excelência e qualidade.

Visando eliminar ou ao menos minimizar o problema de atendimento com longa espera, será necessário, conforme embasamento de Kotler e Armstrong (2015), que a empresa busque intensificar e especializar a qualificação de seus colaboradores, ou seja, desenvolver em sua equipe de atendimento habilidades que possam resolver problemas de maneira concisa e ágil. Visto que os gestores participantes da pesquisa evidenciaram que a organização já realiza ações de treinamento e qualificação para os seus colaboradores, sugere-se uma avaliação mais minuciosa de quais pontos otimizar nesse processo.

Sugere-se ainda que a empresa avalie a contratação de um gerente de relacionamento ou a destinação de um dos colaboradores que já fazem parte da empresa para exercer tal função, visando os benefícios pontuados pelo autor supracitado em sua pesquisa e ainda por que na visão dos pesquisadores possibilitará uma melhor interação entre o setor comercial e o departamento de atendimento, os quais se mostraram de fundamental importância no processo de fidelização.

## **CONCLUSÃO**

O presente trabalho viabilizou a avaliação das principais estratégias de marketing de relacionamento empregadas pela empresa em estudo, constatando-se que a organização no que tange tais estratégias apresenta um estado satisfatório e auspicioso, necessitando apenas de alguns ajustes no que concerne o atendimento, dos quais segundo o supervisor de atendimento já estão previstos no plano de ação da empresa. Já as estratégias de CRM e Segmentação estão em estágio de implementação e ajustes, demonstrando a atenção prestada a essas estratégias, expondo uma perspectiva de êxito após suas consolidações.

Respondendo a problemática da pesquisa, percebe-se que as estratégias de marketing relacionamento promovem o alcance de diversos benefícios, dentre os quais a fidelização de clientes se evidencia como uma das principais vantagens auferidas.

No que tange os objetivos propostos, a pesquisa propôs como o seu primeiro objetivo específico expor os potenciais benefícios do emprego do marketing de relacionamento nas organizações, por meio dos resultados descritos foi possível observar tais benefícios na perspectiva teórica e

na perspectiva prática, além da congruência dessas perspectivas, evidenciando como potenciais benefícios, a fidelização, a maximização da satisfação e a participação dos clientes no processo de desenvolvimento da empresa.

O segundo objetivo específico estabelecido consistiu em identificar as principais estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela empresa, e foi devidamente alcançado à medida que as entrevistas realizadas com a gerência de operações e com a gerência comercial, expôs que a empresa emprega como estratégias de relacionamento o atendimento, o CRM, a segmentação e as ações sociais, as quais ainda apresentam momentos de ajustes e consolidação, mas com um panorama bastante promissor.

Em relação ao terceiro e último objetivo, delimitou-se em detectar qual a visão dos gestores em relação a importância do marketing de relacionamento e sua relação na criação de vantagem competitiva, no qual observou-se ser, na percepção dos gestores, uma estratégia de alto impacto organizacional, que contribui de maneira positiva no desenvolvimento de um relacionamento harmonioso e contínuo entre empresa e cliente, promovendo e potencializando a fidelização.

Além de contemplar os objetivos propostos, a presente pesquisa com o intuito de auxiliar a organização na consolidação e otimização das estratégias de marketing propôs em seus resultados algumas melhorias que podem ser implementadas objetivando a maximização dos resultados de tais estratégias e a otimização da relação e interações entre a organização e seus clientes.

Observando o objetivo geral do estudo, avalia-se as estratégias de marketing de relacionamento empregadas pela organização em estudo de forma bastante positiva, verifica-se que os objetivos da utilização de tais estratégias por parte da organização, corroboram com o que os estudiosos da temática apontam, sendo, no entanto, necessário ainda a consolidação dessas estratégias por parte da organização para a obtenção de melhores resultados.

Salienta-se que os resultados auferidos com a presente pesquisa, limita-se ao ponto de vista especificamente organizacional. Por tanto para um diagnóstico mais íntegro e factual no que concerne as estratégias de marketing de relacionamento empregadas pela organização objeto de pesquisa, sugere-se para estudos posteriores uma análise voltada para a perspectiva dos clientes da empresa.

Por fim, conclui-se que entender as vontades, avaliar o que efetivamente é valorizado e certificar-se da real satisfação do cliente são a base para a consolidação de um relacionamento a longo prazo com estes, pois o presente estudo demonstra de forma clara que apenas concentrar-se na oferta de produtos e serviços não é sinônimo de fidelização, sendo este considerado um fator primordial no crescimento e continuidade de todo e qualquer negócio.

## REFERÊNCIAS

AJZENTAL, Alberto. **Uma história do pensamento em marketing**. Tese de doutorado. Fundação Getúlio Varga. São Paulo, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma Visão Estruturada**. [S.l.]. 2018.

BARBANTE, Luiz Abdala Jabur et al. **Estratégias de Marketing e Vantagem Competitiva: Estudo de Caso das Vendas de Seminovos da Concessionária Toyopar em Londrina-pr**. Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia. Editora da UFRGS: Porto Alegre, 2009.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. - 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011)

DE DEUS, Isadora Silva; SANTOS, Anderson Alves. **Satisfação do cliente: estudo de caso em uma loja do setor de vestuário, em Formiga – MG**, 2017

FERREIRA, Ana Paula; MARTINS, Kawana; KNOPIK Michele; CAMPOS, Valdinéia; GURAK, Elis Cristina. **Avaliação da satisfação dos clientes de uma empresa de elevadores automotivos**. Administração de empresas em revista, 2016.

FIGUEIREDO, GN de; ABREU, Regilane Lacerda; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Reflexos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) na imagem das empresas: uma análise do consumidor consciente e do marketing ambiental**. Revista Pensamento & Realidade, v. 24, n. 1, p. 107-128, 2009.

FREIRE, Cenira Patrícia S.; LIMA, Maria Vanicleia S.; LEITE, Betânia da Costa. **Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção de clientes**. REA-Revista Eletrônica de Administração, v. 8, n. 2, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017

GRÖNROSS, Cristian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

INTELBRAS. **Como está o mercado de banda larga no Brasil para provedores**. Disponível em: <<http://blog.intelbras.com.br/como-esta-o-mercado-de-banda-larga-no-brasil-para-provedores/>>. Acesso em: 04 de junho de 2019.

JESUS JÚNIOR, Claudevan Oliveira de; CARVALHO, Carlos Frederico de; OLIVEIRA Rodrigo Cesar Reis de; HORA NETO, Flávio Monteiro da; TELES, Beatriz Brito. **Análise da Satisfação dos clientes no setor de Serviços: Estudo de caso em uma Empresa distribuidora de alimentos na cidade de Nossa Senhora do Socorro -SE**. 2º CONGENTI, 2018.

JUNGES, Vanessa de Campos; GIACOMOLLI, Dyessica. **Marketing de relacionamento: estudo sobre a ferramenta em empresas do varejo e da prestação de serviços Relationship marketing**. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe) -ISSN 2177-4153, v. 17, n. 2, p. 101-111, 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing**. Editora FGV, 2015.

LOPES, Marta Gilcelli Dantas. **Ações de marketing de relacionamento para a conquista e manutenção da fidelização dos clientes: o caso da D Store**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MARQUES, Alzira. **Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.

MONTEIRO, Ana Patrícia Silva. **O Processo de Fidelização de Clientes: O caso cartão Continente**. Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia Laureate International Universities. Lisboa, 2016.

MOREIRA, Camilla Eldra De Sousa. **Fidelização de Clientes: Caso CAIXA de Brasília na agência José Seabra**. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2009.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. **Cinco décadas de Marketing**. VOL.3 • No3 • AGO./OUT. 2004.

PECH, Andréa Pagel. **O estudo do marketing de relacionamento entre colaboradores e clientes da empresa Magazine Renner-RS**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Santa Rosa, 2013.

PEREIRA, Eduardo. **Marketing de relacionamento: Solução para fidelização dos clientes, colaboradores e fornecedores**. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Assis, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Leandro da. **Marketing digital em redes sociais: um estudo exploratório sobre a influência da promoção online**. – Caraguatatuba, 2015.

REIS, Ana Cláudia Borges Coutrim dos. et al. **Marketing de Relacionamento: Agregando Valor ao Negócio com Big Data**. Revista Brasileira de Marketing, v. 15, n. 4, p. 512-523, 2016.

Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, janeiro-março 2009

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. 15.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SÁ, Taís Andrieli de. **Estratégias de relacionamento com clientes Pessoa Física para a agência Banco do Brasil-Catuípe**. 2014.

SANTOS, Ana Laura Gonçalves dos; SANTOS, Anglerton Vanucci Miranda dos; LUIZ, Alexandre da Silva Alves; SARRACENI, Jovira Maria. **Fidelização de Clientes**. 5º Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, 2015.

SANTOS, Carlos Eduardo Maran et al. **Diagnóstico das práticas da gestão estratégica e de ações de marketing de relacionamento em escritórios prestadores de serviços jurídicos: um estudo multicaso**. 2012.

SANTOS, Luciana dos. **Análise da satisfação dos clientes na empresa marmoraria tijucas**, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho do científico**. 24. Ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Danni Evelyn Duarte; ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos. **Marketing de relacionamento em uma empresa de distribuição de bebidas – um estudo de caso**. - GETEC, 2018.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, Francisco José da Silva Freitas. **Satisfação de Clientes: O caso de uma empresa industrial**. 2011. Dissertação de Mestrado. FEUC.

SOUZA, Beatriz Moretti de. **Marketing Digital e Relacionamento com os Clientes: Estudo de caso em um provedor de internet localizado no extremo sul de Santa Catarina**. Criciúma, 2018

VIEGAS, João Paulo. **Marketing de relacionamento como ferramenta para satisfação e fidelização de clientes: Um estudo em uma empresa de funilaria e pintura**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Pará de Minas. Pará de Minas, 2013.