

# MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO SETOR DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS<sup>1</sup>

Vinicius Rodrigues Martins <sup>2</sup>

Caroline De Franceschi Brum <sup>3</sup>

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo mapear e compreender como as empresas encaixam o marketing de relacionamento em sua estratégia organizacional, com intuito de fidelizar o consumidor e como a cultura organizacional tem papel importante em tal estratégia. Através de uma pesquisa exploratória bibliográfica, de natureza qualitativa, foram levantadas estratégias desenvolvidas pelos gestores a fim de fidelizar seus clientes no setor de serviço. Para isso foi feita uma revisão literária sobre os temas cultura organizacional, planejamento estratégico e marketing de relacionamento. Foram selecionados três artigos na biblioteca eletrônica Spell, para o presente estudo, que tivessem como palavra chave “marketing de relacionamanto”. Percebeu-se em tal pesquisa que existem estratégias desde as mais estruturadas desde as mais simples, mas que a demonstração de valor agregado do serviço ou produto é fundamental para ganhar a confiança e a satisfação do cliente, tornando-o fiel a marca e gerando vantagem competitiva junto a concorrência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional; planejamento estratégico; marketing de relacionamento.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente se vive em um dos momentos mais difíceis da história da humanidade que, em função da pandemia da COVID 19, trouxe inúmeras necessidades e alterações nos campos cultural, econômico e social, uma vez que milhões de pessoas ao redor do mundo foram de alguma forma diretamente afetadas. Com esse fato, muitas empresas decretaram falência ou fecharam suas portas devido à grave crise econômica e as que resistiram estão em um mercado competitivo e comoditizado, tanto no nicho de produtos quanto no de serviços. Na tentativa de se adequar ao novo contexto, empresas têm pensado em estratégias para conquista de novos clientes e de como fidelizar os antigos. Las Casas (2008), cita que “um cliente satisfeito, fiel a uma marca ou empresa, é um excelente ativo intangível para qualquer organização, pois cada cliente satisfeito fala em média para outros cinco de sua satisfação, e

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso Tecnólogo em Marketing – Universidade Franciscana

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso Tecnólogo em Marketing – Universidade Franciscana

<sup>3</sup> Professora Orientadora

isso é um excelente multiplicador” (LAS CASAS, 2008, p. 24). Para fazer uso do potencial das indicações positivas das suas marcas é necessário que as organizações olhem para dentro, para as suas relações com seu público e encontrem a melhor forma de gerar ainda mais engajamento e fortalecer a sua conexão emocional nos diferentes níveis relacionais.

O marketing de relacionamento ganhou notoriedade nas últimas décadas e gerou interesse gerencial, visto que tem na sua essência a construção de relacionamentos a longo prazo com os clientes, melhorando os resultados organizacionais. Percebe-se que “a manutenção e a fidelização do cliente exigem que o atendimento fuja do tradicional e passe para o encantamento, proporcionando um relacionamento em que ocorram a satisfação do cliente, o fetiche da mercadoria e o sucesso da empresa” (FREIRE, LIMA e LEITE, 2009, p.3). Se faz importante a observação de que “no marketing de relacionamento, procura-se manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores” pois as “empresas rendem-se às vontades dos cliente e procuram fazer o melhor que podem para conquistá-lo e mantê-lo” (LAS CASAS, 2008, p. 25). Perante este cenário o ambiente interno da organização deve estar em constante sintonia, para que esse encantamento e o relacionamento com os *stakeholders*, possa dar bons frutos no futuro. Deve haver engajamento de todos, desde a parte estratégica até a parte operacional da empresa. Com isso tornasse muito importante que a cultura organizacional, tenha como principal objetivo a entrega de valor ao cliente e isso faça parte do seu planejamento estratégico e o marketing de relacionamento pode ser usado como ferramenta para essa conexão organização consumidor e para geração de valor.

“Essas questões são feitas porque na prática o marketing de relacionamento provêm da área organizacional de marketing, uma área de fronteira em empresas, onde os indivíduos de diferentes organizações interagem uns com os outros: os chamados *boundary spanners*.” (LARENTIS, ANTONELLO e SLOGO, 2017, p. 38). Os autores ainda complementam que a cultura organizacional implica uma coletividade entre seus membros. Zanelli, Andrade e Bastos (2014, p. 495) citam que “a função primordial dos aspectos culturais é a de promover a adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno (aspectos socioemocionais dos membros do grupo) como no seu ambiente externo (relação da organização com seu ambiente externo).”

E para que essa interação aconteça, principalmente com o ambiente externo, o planejamento empresarial se torna fundamental, para guiar a organização conforme seus objetivos estabelecidos. O processo de planejamento estratégico “compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.” (MAXIMIANO

*apud* CAMPOS, 2016, p. 132). Barreto e Crescitelli (2013) salientam a importância dos colaboradores nesse processo e descrevem que “fica clara a grande importância do envolvimento dos funcionários que trabalham em contato direto com o cliente, uma vez que eles são, em grande medida, responsáveis pela satisfação do cliente em cada contato com a empresa”. (BARRETO e CRESCITELLI, 2013, p. 36). Diante desse cenário o objetivo do presente artigo é mapear as estratégias que as empresas de prestação de serviço estão usando para a fidelização de seus clientes, através do marketing de relacionamento identificado como esse planejamento é utilizado e como a cultura organizacional tem papel importante nessa processo. O estudo apresenta uma pesquisa exploratória bibliográfica, de natureza qualitativa, que tem o intuito de revisar a literatura sobre os assuntos cultura organizacional, planejamento estratégico e marketing de relacionamento.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a introdução traz os aspectos gerais do estudo, seguido de fundamentação teórica sobre cultura organizacional, planejamento estratégico empresarial e marketing de relacionamento. Em seguida, os procedimentos metodológicos, a análise de três artigos sobre a temática abordada e no último momento, as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Antes de possuir um relacionamento duradouro com qualquer cliente a empresa deve saber quem realmente é o seu consumidor. Para isso a organização deve ter um entendimento de qual é a essência do seu negócio e ter o compromisso que sempre deve haver essa entrega de valor ao seu público e isso deve estar inserido em sua cultura. Zanelli, Andrade e Bastos (2014) descrevem que “a palavra “cultura”, cuja origem vem do latim *colere*, desde a Roma antiga, restringia-se ao cultivo da terra, ao trabalho relativo à produção de plantas úteis aos seres humanos”. Desde de antiguidade, já existia a necessidade de estudar os diferentes hábitos das pessoas, que ainda viviam em sociedades não muito estruturadas. “Contudo, da Antiguidade à atualidade, o desejo de compreender as diferenças de comportamentos entre grupos e nações foi paulatinamente conferindo outra conotação à palavra “cultura”. (ZANELLI, ANDRADE e BATOS, 2014, p.491).

Na literatura existem muitas definições sobre cultura organizacional, todas oriundas da escola americana de administração, conforme descreve Cavedon (2008). Schein (*apud* Cavedon, 2008) cita que:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN *apud* CAVEDON, 2008, p. 54)

Toda empresa tem suas peculiaridades, seus sistemas, símbolos e crenças que são criadas através dos seus líderes e colaboradores, assim sendo criada sua cultura. “A cultura organizacional se refere a um sistema de significados compartilhado, mantido pelos membros da organização, que a diferencia das outras. Esse sistema de significado compartilhado inclui valores, crenças e premissas que caracterizam a organização.” (ROBBINS e JUDGE, 2020, p. 601). Para complementar os autores evidenciam seis características que representam a essência de uma empresa:

**QUADRO 1:** Essência das empresas

Adaptabilidade	Grau em que os empregados são incentivados a serem inovadores e flexíveis, além de assumir riscos e realizar experimentos.
Orientação aos detalhes	Grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
Orientação para os resultados	Grau em que a gestão se concentra mais nos resultados do que nas técnicas e processos dos empregados.
Orientação para pessoas/clientes	Graus em que as decisões dos gestores levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas de dentro e fora da organização.
Orientação para colaboração/equipe	Grau em que as atividades no trabalho são organizadas em torno de equipes e não de indivíduos.
Integridade	Grau em que as pessoas demonstram integridade e elevados padrões em seu trabalho.

Fonte: Robbins e Judge (2020).

As pessoas trazem consigo histórias e experiências que adquiriram ao longo da vida. Conforme Zanelli, Andrade e Bastos (2014, p. 498) “quando entram em uma organização, as pessoas trazem consigo, modos típicos de se comportar, historicamente construídos e consolidados em seus contextos socioculturais de origem”. Não necessariamente esses comportamentos de origem são adequados ou alinhados com a cultura organizacional na qual estão chegando. Para que o alinhamento ocorra, a organização deve ter claros os aspectos da sua cultura a fim de proporcionar um ambiente propício para formação de profissionais engajados com seus objetivos.

Os funcionários de uma empresa são representantes dela. Ou seja, eles não só precisam ser um reflexo da cultura organizacional como também devem contribuir positivamente para a consolidação dela em seu segmento. É por isso que uma parte muito importante da sua cultura organizacional depende da contratação de profissionais que tenham identificação (fit) com a sua cultura, missão e posicionamento. Senão, você arrisca contar com equipes desalinhadas com os seus

objetivos. (HALF, 2021, Online)

Para complementar, Armbrust (2021, Online) comenta que “a cultura organizacional é o reflexo da ética e da moral que a empresa possui, ela orienta de forma natural os caminhos a serem seguidos. É ela quem guia as decisões e prepara a empresa para o futuro.” E ainda complementa que para uma empresa ter sua cultura sólida o desenvolvimento do capital humano é importante. “A cultura demonstra para os colaboradores quais são as expectativas da empresa e qual a sua forma de agir, tudo sem menosprezar as características individuais e respeitar o posicionamento de cada um.” (ARMBRUST, 2021, Online). O autor ainda fala sobre o papel da liderança na formação da cultura organizacional, pois são eles que iniciam todo o processo. “É o líder quem mantém a cultura corporativa sempre ativa. A partir de suas ações e práticas, ele demonstra para os funcionários quais são os principais pontos a serem trabalhados, mantendo sempre o clima organizacional alinhado à cultura.” Isso demonstra a importância da liderança, pois são os gestores que serão os guias, para mostrar para os colaboradores os objetivos a serem alcançados pela empresa.

## **2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Toda organização tem um propósito, sendo que o principal é gerar lucros. Para que se tenha sucesso na busca desse objetivo e diminuir ao máximo o número de erros durante esse trajeto, toda organização deve ter um planejamento, com metas claras à curto e longo prazo. “Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2020, p. 34). Os autores ainda frisam que esse processo trata de planejar o foco e a direção estratégica para onde a organização pretende seguir garantindo sua competitividade e sustentabilidade no alcance dos seus objetivos. Para se manter em um mercado competitivo, onde o consumidor acha muitas opções parecidas, tanto de serviços como de produtos, as empresas devem procurar se diferenciar dos seus concorrentes. “A estratégia empresarial envolve a ideia de criar vantagem competitiva sobre o seu concorrente. Para que isso ocorra, é preciso oferecer algum diferencial em relação as organizações concorrentes.” (NOGUEIRA, 2014, p.4). Antes de qualquer estratégias, os gestores deveram fazer um estudo empírico, para determinar qual mercado a empresa está inserida e quais seus principais objetivos perante esses resultados obtidos. Rocha (2018) sugere que antes da formulação de uma estratégia deve ser feita duas análises sendo uma a análise de questões críticas onde é preciso responder a três perguntas:

Quais os objetivos da organização? A organização está atingindo esses objetivos atualmente? Quais fatores ambientais críticos a organização está enfrentando hoje em dia? A outra análise a ser feita é a dos fatores externos e internos que oferece uma visão global da empresa, tendo como objetivo ver como as oportunidade e os riscos do ambiente externo podem se cruzar com os pontos fracos e forte da empresa e como ela pode aproveitar os elementos do ambiente a sua volta para seu benefício.

De acordo com Las Casas (2001) *apud* Teixeira, Dantas e Barreto, o planejamento estratégico pode ser informal ou formal. O planejamento formal é formatado através de técnicas e metodologia além de ser documentado e o informal não utiliza qualquer estrutura. Conforme Chiaveneto e Sapiro (2020) existem três níveis hierárquicos para o planejamento: estratégico, tático e operacional. Cada nível tem seu grau de responsabilidade perante as decisões tomadas, como exemplificado no quadro abaixo.

**QUADRO 2:** Níveis hierárquicos e suas responsabilidades

<p><b>Planejamento estratégico</b></p> <p>É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização.</p>	<p>Horizontal e temporal: projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos por vários anos.</p> <p>Abrangência: envolve a organização como um todo, todos os seus recursos e áreas de atividade preocupa-se em atingir objetivos de nível organizacional.</p> <p>Conteúdo: genérico, sintético e abrangente.</p> <p>Definição: é definido pela cúpula da organização (em nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos são subordinados.</p>
<p><b>Planejamento tático</b></p> <p>É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização.</p>	<p>Horizontal e temporal: projetado para o médio prazo, geralmente para exercício anual.</p> <p>Abrangência: envolve cada departamento, com seus recursos específicos e preocupa-se em atingir seus objetivos departamentais</p> <p>Conteúdo: é menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico.</p> <p>Definição: é definido em nível intermediário, em cada departamento da organização.</p>
<p><b>Planejamento operacional</b></p> <p>É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica.</p>	<p>Horizonte temporal: é projetado para o curto prazo, para o imediato.</p> <p>Abrangência: envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.</p> <p>Definição: é definido em nível intermediário, em cada departamento da organização.</p>

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020)

Campos (2016) complementa ao afirmar que uma empresa sem estratégia é uma empresa míope, pois enxerga apenas o que está muito próximo à ela tendo uma visão reduzida por um curto período de tempo. Já uma empresa que possui uma estratégia consegue se antecipar a cenários adversos e ainda projetar seus negócios por um longo prazo no mercado futuro.

### 2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing tem como objetivo encontrar as necessidades e realizar os desejos dos consumidores. Tendo em vista que é muito caro a atração de novos clientes o marketing de relacionamento, surgiu através de uma análise identificada pelas empresas, que a fidelização do cliente já conquistado era muito mais vantajoso do que a atração de novos e que esse relacionamento duradouro poderia trazer grandes lucros. Conforme Kotler e Armstrong (2007) a principal função do marketing, mais do que qualquer outra, é lidar com os clientes. Os autores ainda citam que “marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente” e complementam afirmando que seus dois principais objetivos são o de atrair novos clientes, garantindo-lhes valor superior e o de reter os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. Dessa forma se confirma a percepção de que “empresas vencedoras são as que mais adquirem, mantêm e desenvolvem o cliente” (KOTLER, 2005, p.35).

Kotler e Armstrong (2007) enfatizam que os consumidores se deparam com inúmeros produtos ou serviços capazes de lhes satisfazerem determinada necessidade formando, assim, certa expectativa com relação à sua escolha. Os “clientes satisfeitos compram novamente e contam boas experiências. Os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros” (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 5). Para que a relação positiva seja estabelecida, a organização deve entender as necessidades dos consumidores, elaborar uma estratégia de marketing voltada ao cliente e construir programas de marketing, explicando os autotres. Acredita-se, portanto, que a boa gestão de relacionamento cria o encantamento com o cliente. Schimainski (2015) aponta que nas últimas décadas, a uniformização de serviços ou produtos passou a ser insuficiente por causa do mercado competitivo e da globalização, pois tudo está muito parecido aos olhos dos clientes que a cada dia estão mais exigentes. Nota-se que “a mudança levou a consolidação do marketing de relacionamento na década de 1980. Baseado na premissa de que é muito mais barato manter um cliente do que conquistar novos” (SCHIMAINSKI, 2015, p.3). Neste contexto de evolução desde a década de 1980 até a atualidade, torna-se fundamental compreender que:

O surgimento do marketing de relacionamento como estratégia empresarial não pode ser entendido ou defendido por um único fator. Ele é o resultado de uma série de fatores. Em linhas gerais, pode-se dizer que, com a diminuição do ritmo de crescimento dos mercados, o aumento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e a mudança no comportamento do consumidor, cada cliente passa a ser mais valioso para empresa. (BARRETO e CRESCITELLI, 2013, p. 18-19).

O marketing de relacionamento representa, então, uma interação entre organização e

seus consumidores mantendo relações sólidas e construções de relacionamentos duradouros, não necessitando fazer grandes investimentos em captação de novos clientes. “O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes chaves, a fim de conquistar ou manter negócio com eles.” (KOTLER e KELLER, 2018, p.2 3). O relacionamento criado com o cliente através dessa estratégia tem como finalidade expandir o número de vendas entre consumidores que já conhecem a marca ou serviço, afim de aumentar o valor do produto ou serviço, já percebido em outras compras e manter esse “casamento” por muito tempo, podendo até esse consumidor se tornar um divulgador da marca. De acordo com Barreto e Crescitelli (2013) o marketing de relacionamento não tem como objetivo vender para um grande número de clientes e sim vender mais para cada cliente atual. Pepper e Rogers *apud* Kotler (2005) sugerem um modelo composto por quatro etapas para um relacionamento empresa cliente:

### QUADRO 3: Etapas do relacionamento com o cliente

Identificar os clientes existentes e potenciais, não indo atrás de todo mundo.
Diferenciar os clientes com base em suas necessidades e seu valor para sua empresa, concentrando em seguida mais esforços nos clientes mais valiosos- preferenciais.
Interagir com os clientes em uma base individual para conhecer mais as necessidades de cada um deles para construir relacionamentos fortes.
Customizar os produtos, serviços e mensagens para cada cliente.

Fonte: adaptado de Rogers *apud* Kotler (2005).

Ao seguir os passos sugeridos por Rogers é possível que as empresas apresentem um atendimento de excelência com cada comprador, desenvolvendo um serviço personalizado com o uso de uma base de dados e informações individuais de cada consumidor, indica Kotler (2005). Essa base de dados, serve para a empresa fazer a gestão do relacionamento com os consumidores. Segundo Kotler e Armstrong (2007), muitas empresas estão com muitas informações de seus clientes, mas ainda não sabem usá-las, pois os dados estão em diversos setores da organização. Para gerenciar esse problema muitas empresas estão recorrendo ao CRM (*customes relationship management*) para guardar informações minuciosas sobre clientes individuais e administrar cuidadosamente os “pontos de contato” com os compradores a fim de maximizar sua lealdade, explicam os autores. Ainda segundo eles, o CRM consiste em “*software*” e ferramentas analíticas que integram as informações coletadas dos consumidores, com o intuito de analisá-las em profundidade para desenvolver relacionamentos mais sólidos com os cliente.

Já em Kotler e Keller (2018) afirma-se que o CRM possibilita que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real, com base no que sabem sobre



ele, podendo também customizar seus serviços ou produtos, gerando à grande valor agregado a sua base de clientes. Assim sendo,

Ao utilizar o CRM para entender melhor o cliente, as empresas podem oferecer níveis mais altos de atendimento ao cliente e desenvolver relacionamentos mais profundos com ele. Elas podem utilizar o CRM para identificar clientes de alto valor, concentrando-se neles de maneira mais eficaz, fazer vendas cruzadas de seus produtos e criar ofertas ajustadas às exigências específicas do cliente. (KOTLER e AMSTRONG, 2007, p. 97).

Essa tecnologia se tornou fundamental para que os profissionais de marketing possam agilizar processos e tenham os dados necessários para uma boa gestão com o cliente, podendo assim saber quais os com maior valor para empresa. “A organização poderá agrupar seus clientes de acordo com variáveis como: cliente de maior valor e cliente de menor valor; além disso poderá avaliar o índice de fidelidade, identificando se o cliente compra com grande frequência, mas gasta um menor valor ou se é o cliente com pouca frequência, mas gasta um valor alto” (PEREIRA, 2009. p. 78). Com esses dados poderão ser feitas estratégias empresariais com o intuito de manter essa lealdade a marca por um longo prazo, mantendo assim o alto índice de fidelização.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo é classificado como qualitativo, caracterizando-se em uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre os temas cultura organizacional, planejamento estratégico e marketing de relacionamento. Buscou-se mapear como as empresas que prestam serviços, planejam para manter a fidelização com seus clientes, através do marketing de relacionamento. Nesse contexto foi utilizado o estado do conhecimento para se chegar aos objetivos pretendidos, como citam Morosini e Fernandes (2014):

No entendimento, estado de conhecimento é identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica. Uma característica a destacar é a sua contribuição para a presença do novo na monografia. (MOROSINI e FERNANDES, 2014, p. 155)

A partir dessa proposta, buscou-se artigos científicos que teriam como principais premissas os temas de interesse delineados no referencial teórico. Assim, a “revisão bibliográfica tem por objetivo apresentar ao leitor o tema da pesquisa, desde os conceitos fundamentais até o estado da arte.” (SILVA, MACHADO, SACCOL e AZEVEDO, 2012. p. 25). Diversos artigos sobre a temática aqui proposta estão disponíveis nos repositórios

digitais e através de uma seleção foram escolhidos quatro textos para análise, afim de identificar como as empresas pesquisadas estavam implementando o marketing de relacionamento em suas estratégias empresariais e como a cultura organizacional tem papel importante nesse processo.

### 3.1. COLETA DE DADOS

Na pesquisa para seleção dos artigos para análise, utilizou-se a plataforma digital SPELL ([www.spell.com.br](http://www.spell.com.br)), uma biblioteca virtual, iniciada em 2012, que tem à disponibilização produções científicas nas áreas de administração pública e de empresas, contabilidade e turismo. Em um futuro próximo, a plataforma prevê a inclusão de periódicos de outras áreas do conhecimento. A SPELL pertence a Associação Nacional de Pós – Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), criada em 1976, a partir da iniciativa de oito programas de pós-graduação existentes no Brasil.

Decidiu-se pela busca na SPELL pelo vasto número de artigos disponibilizados a partir da palavra chave “marketing de relacionamento”. Foram escolhidos três artigos, publicados entre os anos de 2017 e 2020, que trazem como principal tema o marketing de relacionamento no segmento de serviços, cada um com uma temática, para trazer ao leitor a percepção de diferentes ângulos. A partir de uma avaliação sobre quais os estudos seriam analisados, foram escolhidos serviços de *food service*, conhecido popularmente como restaurante por quilo, na cidade de São Paulo; de uma empresa prestadora de serviços do ramo de formaturas de graduação/ensino superior, no estado de Minas Gerais; e por último foram verificadas estratégias de empresas no setor lazer, crédito e assistência telefônica, na cidade de Cruz Alta no interior do Rio Grande do Sul. Justifica-se a escolha de tais artigos pela diversidade dos serviços prestados e por possuírem sua data de publicação recente.

Buscou-se, então entender as estratégias empresariais utilizadas por essas organizações para retenção dos clientes através das estratégias marketing de relacionamento dentro do planejamento estratégico e como a cultura organizacional têm interferência direta neste processo. As informações gerais dos artigos são sintetizadas no quadro a seguir:

**QUADRO 4:** Informações sobre os artigos analisados

ARTIGO 1			
Ano	Local da Publicação	Autores	Título

2017	Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 18, p. 479-498, jan./Dez. 2017	José Edson Moysés Filho Renato Ferreira Pimenta Nadia Kassouf Pizzinatto Leonardo Aureliano Silva	Marketing de Relacionamento em PMES no setor de serviços: Estudo de Múltiplos casos em Restaurantes por quilo na cidade de São Paulo
<b>Palavras Chave</b>	Marketing de relacionamento; Pequenas e médias empresas (PMEs); Setor de alimentação fora do lar.		
<b>Objetivos da Pesquisa</b>	"este estudo pretendeu identificar quais atividades decorrentes do enfoque marketing de relacionamento, ligadas a conquista e manutenção de clientes são adotadas pelas PMEs do setor de serviços, em especial em restaurantes por quilo e quais vetores de gestão representam."		
<b>Principais Resultados</b>	"A gestão global do conjunto de restaurantes por quilo desta pesquisa atua de uma maneira em que parecem existir três grandes estruturas de atividades que muitas vezes se interagem de maneira contínua e diária pela busca de qualidade de atendimento ao cliente. Assim exposto, a gestão de mercado (GM), a gestão operacional (GO) e a gestão estratégica (GE) parecem compor as atividades que não se limitam apenas ao momento da transação, mas a todas as atividades decorrentes do enfoque MR, ligadas à conquista e manutenção de clientes dos PMEs do setor de restaurantes por quilo"		
<b>ARTIGO 2</b>			
<b>Ano</b>	<b>Local da Publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Título</b>
2019	Revista Capital Científico - Volume 17 - n.2. Abr./Jun. 2019.	Vanessa de Campos Junges Dyessica Giacomolli	Marketing de relacionamento: estudo sobre a ferramenta em empresas do varejo e da prestação de serviços
<b>Palavras Chave</b>	Marketing de relacionamento; Estratégias de marketing de relacionamento; Fidelização; Clientes.		
<b>Objetivos da Pesquisa</b>	"Analisar a compreensão que as empresas têm sobre o marketing de relacionamento e como desenvolvem estratégias voltadas a ele. "		
<b>Principais Resultados</b>	"É possível perceber a importância da compreensão do marketing de relacionamento nas empresas, bem como o desenvolvimento eficiente e inovador de suas estratégias - independentemente do setor de atuação - pois seja prestação de serviços ou varejo, o cliente almeja sentir-se valorizado e confiante. "		
<b>ARTIGO 3</b>			
<b>Ano</b>	<b>Local da Publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Título</b>
2020	Revista Interdisciplinar de Marketing - RIMAR, Maringá, v.11, n.1, p. 54-69, Jan./Jun. 2021	Marcos Giovane da Silva Álvaro Leonel de Oliveira Castro Juliana de Oliveira Becheri Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme	Marketing de Relacionamento para empresas que promovem eventos de formatura: Uma pesquisa-ação em Minas Gerais
<b>Palavras Chave</b>	Mercado de formatura; Universitários; Marketing de Relacionamento.		
<b>Objetivos da Pesquisa</b>	"o presente estudo investiga a seguinte questão: como o marketing de relacionamento e suas ferramentas podem contribuir para a melhoria das atividades de uma empresa de eventos de formatura universitária? O objeto de pesquisa foi uma empresa de Minas Gerais, que atua no ramo de organização e execução eventos de formatura universitária."		
<b>Principais Resultados</b>	"Após as intervenções realizadas no decorrer da pesquisa-ação, foi possível perceber que a empresa compreendeu a necessidade de realizar investimentos no âmbito gerencial, estratégico, de marketing, vendas, recursos humanos, ou seja, tudo para buscar a eficácia e excelência no atendimento ao cliente, satisfazendo as necessidades e consequentemente transformando-os em clientes fiéis, também gerando novas oportunidades de renda, lucro e expansão de atuação no mercado."		

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com os artigos acima apresentados, parte-se para a análise dos dados obtidos a partir da leitura crítica e as reflexões geradas das conexões entre os textos e os conceitos discutidos no referencial teórico. Baseado nos artigos estudados, constatou-se que o marketing de

relacionamento, apesar de ser uma área que, indiscutivelmente, traz resultados expressivos e aumento de lucros para as empresas, a ferramenta, faz parte da estratégia das empresas, ainda que algumas vezes de forma informal.

No artigo 1, analisou-se o marketing de relacionamento sobre a percepção de três perfis de gestão: A gestão de mercado (GM) a gestão estratégica (GE) e a gestão operacional (GO). Em um primeiro momento os autores trazem dados sobre PMEs, que representavam 86% das empresas no Brasil, no ano de 2017. Para o presente estudo foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa de forma exploratória a partir de entrevista semi-estruturada, em nove unidades de restaurantes por quilo, localizados no centro expandido na cidade de São Paulo.

As perguntas do questionário foram aplicadas antes como um pré-teste, em duas empresas, junto a seus gestores considerados fontes de informação do estudo, como “pessoas com experiência”. Com isso, possibilitou a identificação de determinadas atividades de marketing de relacionamento, sendo o estudo orientado por um *framework*. Nota-se, através da análise que os restaurantes estudados não tem um planejamento estratégico estruturado e que não existe um sistema CRM com informações sobre cada cliente. Essa interatividade se dá por meio da comunicação “boca a boca” no atendimento diário. Houve unanimidade nas respostas que para manutenção da clientela tem que haver “satisfação” e “confiança”, que essas duas variáveis são primordiais para a criação de valor e relacionamentos duradouros que geram vantagem competitiva para a empresa frente à concorrência. Apesar de não existir um planejamento minucioso e estruturado, alguns fatores tangíveis são usados estrategicamente como: a customização do ambiente em datas temáticas, um “ambiente familiar” no salão das refeições ou toaletes com fio dental e Listerine (enxaguante bucal). O marketing de relacionamento dos restaurantes começa pela gestão de mercado (GM) que coordena a organização para suas ações de mercado a partir de atividades como pesquisa de cardápio com acordo dos clientes da região, forma de pagamentos, gostos dos frequentadores, desconto entre outros. Já a gestão operacional (GO) tem como função, ouvir o freguês, solucionar problemas, tratar de forma “familiar” o cliente e alinhar processos e controles operacionais. A gestão estratégica (GE) planeja ações a partir dos recursos disponíveis no momento, treinamento e incentivo de colaboradores, adequação de compras a partir da pesquisa de satisfação entre os clientes, entra outras variáveis.

No artigo 2 foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo onde, através de um roteiro semiestruturado foram feitas entrevistas em seis (6) empresas da cidade de Cruz Alta, no interior do Rio Grande do Sul, para compreender como as organizações entendem e desenvolvem o marketing de relacionamento. Foram analisadas três (3) empresas do setor de

varejo e três (3) do setor de serviço, onde os entrevistados eram os proprietários das mesmas. Para o presente estudo será analisada apenas a parte de serviços. Constatou-se que no nicho de serviços as empresas contavam com conhecimento superficial sobre o tema marketing de relacionamento, mas apesar disso, sempre busco-se ganhar a confiança do cliente e entender sua necessidade para obter vantagem competitiva sobre a concorrência e manter a relação a longo prazo com o consumidor. O pós-venda é presente como estratégia empresarial por meio de atendimento personalizado, interação nas redes sociais, distribuição de folders e ligações em datas especiais. Foi unanimidade nas entrevistas aplicadas que existem pontos positivos no marketing de relacionamento como a lucratividade tanto maior destaque, a geração de clientes fiéis, maior reconhecimento da marca e aumento no número de clientes. Ficou evidente no estudo que as empresas analisadas têm conhecimento e sabem da importância do marketing de relacionamento apesar de não apresentarem estratégias robustas e praticarem tal mecanismo de forma simples, apesar de mostrar que o pouco que usam de tal ferramenta traz resultados satisfatórios.

No artigo 3, apresenta-se uma pesquisa-ação qualitativa, dividida em quatro etapas: fase exploratória, fase principal, fase de ação e fase de avaliação. Como objeto de estudo, apresentou-se uma empresa do ramo de festas de formatura do estado de Minas Gerais. O estudo começou com uma descrição sobre esse lucrativo mercado que movimentou R\$ 209,2 bilhões em 2013, representando 3,4% do produto interno bruto (PIB) brasileiro. Após, a revisão bibliográfica sobre marketing de relacionamento e ferramentas utilizadas como o CRM. A empresa escolhida fica localizada no oeste mineiro e teve um faturamento de R\$ 6 milhões em 2018, contando com uma equipe formada por 25 colaboradores. Na fase exploratória, foram entrevistados os dois sócios da organização e três gerentes (das áreas comercial, financeira e de planejamento) com um roteiro semi-estruturado, com questões sobre o marketing de relacionamento e seus resultados no tocante ao desenvolvimento da empresa. Ficou evidente nesta fase ser necessária a criação de um setor de marketing para a empresa, a fim de cuidar das relações dos clientes com a empresa, desde o início até o fim da relação. Como também se identificou a necessidade de se implementar um sistema com as informações dos clientes, o gerenciamento das mídias sociais, além de acesso a informações operacionais e gerenciais de forma mais ampla e eficaz.

Na fase principal foram coletadas informações acerca do cliente e do mercado da empresa, através de entrevista com um questionário estruturado, sendo analisados 150 clientes com faixa etária entre 18 e 25 anos, todos estudantes de ensino superior. Após levantado o perfil do cliente foi feita uma análise de mercado, onde se comprovou que a organização

abrangia dez (10) cidades na região oeste de Minas Gerais, contendo treze (13) instituições de ensino superior, sendo três (3) delas públicas e dez (10) privadas. Perante isso, a empresa propõe diferentes tipos de negociação com cada cliente refletindo no atendimento e no relacionamento com cada um. Na terceira fase, foi sugerido um plano para resolver os problemas identificados na etapa exploratória como: criação do setor de marketing, treinamento de colaboradores, segmentação de mercado, implementação do *software* de gestão e criação do pós-venda. O relacionamento do cliente começa quando ocorre a captação dos dados, passando pelo atendimento e assinatura do contrato, acabando apenas no pós venda. Esta fase também mostrou que a empresa é bem estruturada internamente, o que promove maior integração entre os departamentos e reflete a importância e conscientização dos funcionários em relação a fidelização do cliente com a marca, como também foi observado que, em algumas etapas do atendimento, o relacionamento com o cliente deveria ser mais intensificado.

As redes sociais da empresa sofreram uma reformulação, divulgando os serviços prestados. Na última etapa a de avaliação dos processos realizados, apresentou-se o índice de satisfação de 95% dos clientes após a mudanças realizadas na empresa. Com essas mudanças a empresa compreendeu que a necessidades de realizar investimentos nos setores no âmbito gerencial, estratégico, marketing, financeiro, vendas, recursos humanos para buscar a excelência no atendimento ao cliente, satisfazendo suas necessidades, transformando-os em clientes fiéis, gerando novas oportunidades de renda, lucro e expansão de mercado.

Com a investigação dos três (3) artigos coletados, verificou-se que o marketing de relacionamento está presente na planejamento estratégico das organizações. Ele pode ser uma estratégia estruturada contendo dados como: análise do perfil do consumidor, estudo do mercado e da concorrência, ter *software* de CRM com as informações dos clientes para melhor entender sua necessidade e fazer um atendimento personalizado. Mas também pode ser feita de forma mais simples com ações de relacionamento, como, por exemplo, uma ligação para o cliente na data do seu aniversário, interações em redes sociais, distribuição de *folders* e algumas vezes não possuindo programas para cadastro de clientes, descobrindo seus desejos e necessidades com uma simples conversa de balcão.

Notou-se que a cultura organizacional é de extrema importância pois, muitas vezes, o relacionamento começa na interação pessoal com o cliente para saber seus anseios e preferências, até chegar na parte estratégica da empresa para decidir como a organização deve se portar em seu nicho de mercado e ter vantagem competitiva sobre a concorrência. Mas foi pontuado, de forma consensual entre as empresas pesquisadas nos três estudos, que para agregar valor ao serviço/produto vendido a confiança e a satisfação do cliente são peças chaves para

uma relação de longo prazo e que tal ferramenta, quando usada de maneira eficaz, traz benefícios e lucratividade à empresa.

Nota-se que apesar do marketing de relacionamento fazer parte da estratégia empresarial, ele não tem um papel tão importante, levando em consideração que muitas vezes ele é feito de forma informal ou simplificada, tendo como interação apenas um telefonema em datas especial ou tendo uma conversas nas redes sociais. Fica evidente na análise que a relação com o cliente começa na parte mais operacional da empresa e chega até a parte estratégica, que fica com o papel de analisar as necessidades dos consumidores e como fazer para mantê-lo fiel ao serviço ou marca, portanto é um trabalho conjunto de vários setores da empresa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essa pesquisa buscou analisar a importância que o marketing de relacionamento tem para as organizações e procurou compreender como essa ferramenta é desenvolvida através do planejamento empresarial, como a cultura organizacional é importante neste contexto. Identificou-se que através do relacionamento com clientes as empresas buscam entregar valor agregado do seu serviço/produto, a fim de ganhar a confiança e garantir a satisfação do consumidor para manter-lhe fiel à marca. Assim, mantém-se uma relação de longo prazo que leva ao aumento da sua lucratividade.

Contudo, apesar de ser importante no planejamento organizacional, ficou evidente que as empresas não precisam ter uma estratégia robusta com programas de CRM sofisticados e muitas informações sobre seu cliente, que a interação constante e a conversa de balcão também servem para descobrir e compreender os desejos e necessidades dos seus consumidores. Organizações que conseguem mostrar a importância desta relação com o cliente para seus colaboradores e implementam essa estratégia, obtêm vantagem competitiva perante a concorrência. Para se destacar em uma mercado a cada dia mais competitivo no qual o cliente gosta de se sentir valorizado, aumenta a importância dos serviços e produtos personalizados, mensagens ou ligações em datas comemorativas entre outras táticas trazem muitos benefícios e retornos para a organização.

Apesar de o marketing de relacionamento trazer vantagens para as organizações, essa estratégia ainda não faz parte da cultura da maioria das empresas. Entretanto, este estudo pode trazer inspiração para que gestores planejem e adotem o marketing de relacionamento como estratégia, que passem a importância disto para seus colaboradores, mostrando suas contribuições para o seu empreendimento. Portanto, fica a sugestão para o acompanhamento de

tais estratégias e acompanhamento delas a longo prazo, mostrando dados mais precisos sobre o aumento de satisfação do cliente e sua fidelização.

## 6. REFERÊNCIAS

ARMBRUST, G. **Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos**. Gupy. 30 de Julho de 2021. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional> >. Acesso em: 22 de agosto de 2021.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de Relacionamento: como implementar e avaliar resultados**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CAMPOS, L. M. F. **Administração Estratégica: Planejamento, ferramentas e implantação**. 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. 2º ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FREIRE, C. P. S.; LIMA, M. V. S., LEITE, B. C. **Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção do consumidor**. Revista Eletrônica de Administração. V. 08. Edição 15–Julho-Dezembro –2009. Disponível em: <<https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/369/355>>. Acesso em: 07 de agosto de 2021.

HALF, R. **Cultura organizacional: tudo que você precisa saber sobre o assunto**. Robert Half. 9 de agosto de 2021. Disponível em: < <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/cultura-organizacional-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc> > Acesso em: 21 de agosto de 2021.

KOTLER, P. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2018.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: Conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2008.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. **Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional**. Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo. v.20 n.1 jan-mar. 2018. Disponível em



<<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BCcLDqFh9hyfVbctCFNsRys/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 8 de agosto de 2021.

MOROSINI, M. C.; FERNANDES, C. M. B. **Estado do Conhecimento**: conceitos, finalidades e interlocuções. Educação por Escrito – v.5, n. 2, p.154-164. Porto Alegre, 2014.

NOGUEIRA, C.S. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education, 2014.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 18ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

SCHIMAINSKI, A. S. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, L. V. S.; MACHADO, L.; SACCOL, A.; AZEVEDO, D. **METODOLOGIA DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: UMA ABORDAGEM TÁTICA**. Editora Unisinos. 2012.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. Revista Eletrônica Científica da FAESB. v.1. n.2. Set 2015. Disponível em: <[http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo\\_giane\\_2015.pdf](http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf)> Acesso em: 8 de agosto de 2021.> Acesso em: 8 de agosto de 2021.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.