



ISSN: 1679-3765

Vol. 1 | Nº. 12 | Ano 2014

## **Arialba Carla Abrantes Rodini**

Graduada no curso de Administração  
Centro Universitário Autônomo do Brasil –  
UniBrasil.  
arialb@hotmail.com

## **Bruna Cunha Firmino**

Graduada no curso de Administração  
Centro Universitário Autônomo do Brasil –  
UniBrasil.  
brunacf\_92@hotmail.com

## **Lauro Katsumi Nagatsuyu**

Mestre em Administração pela UFPR.  
lauronagat@unibrasil.com.br

## **Rafael Ângelo Cielo**

Graduada no curso de Administração  
Centro Universitário Autônomo do Brasil –  
UniBrasil.  
gstrendkill@hotmail.com

## **Thaís Domingues**

Graduada no curso de Administração  
Centro Universitário Autônomo do Brasil –  
UniBrasil.  
thaisdom@yahoo.com.br

**Avaliado pelo sistema *double blind*  
*review*.**

### **Correspondência/Contato**

UniBrasil  
Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -  
Curitiba - PR - 82821-020

cadernosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://apps.unibrasil.com.br/coppex/>

### **Editor responsável**

Claudio Marlus Skora  
claudio.skora@unibrasil.com.br

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo geral a seguinte questão: Como desenvolver a gestão de relacionamento com o cliente em uma empresa varejista do setor moveleiro localizada em Curitiba? Para isso, foram traçados os objetivos específicos: identificar o tipo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus clientes, identificar os processos de relacionamento e propor ações de relacionamento. A realização do estudo se deu através de uma pesquisa-ação, ou seja, a conciliação dos fundamentos teóricos aliados a entrevistas, análise documental, observações, assim como a interação dos pesquisadores com o objeto de estudo. Foram utilizados conceitos e fundamentos teóricos, ao mesmo tempo foram extraídos conteúdos tácitos que serviram como diretrizes para a elaboração de ações de relacionamento em nível estratégico, tático e operacional. Após a identificação dos objetivos da empresa quanto ao tipo de relacionamento que ela deseja manter com seus clientes, assim como os processos ligados aos clientes, foram propostas ações que consideraram o nível de maturidade da organização quanto ao marketing de relacionamento.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento, Gestão do Relacionamento, CRM (*Customer Relationship Management*), Fidelização.

## **ABSTRACT**

The present work has as main objective the following question: How to develop the management of customer relationships in a retail company in the furniture industry located in Curitiba? For this, the specific objectives were outlined: identify the type of relationship that the company wants to keep its customers, identify the relationship processes and propose relationship actions. The proposed study was collected through an action research, ie the reconciliation of the theoretical foundations combined with interviews, document analysis, observations, as well as the interaction of researchers with the object of study. Concepts and theoretical foundations were used, while tacit content that served as guidelines for the preparation of relationship actions at strategic, tactical and operational level were extracted. After identifying the goals of the company as to the type of relationship that she wants to keep its customers, as well as processes related to customers, have been proposed actions that consider the level of maturity of the organization as to relationship marketing.

**Keywords:** Relationship Marketing. Relationship Management. CRM (*Customer Relationship Management*). Loyalty.

# 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo justifica-se pela relevância de seu tema, pela contribuição para o desenvolvimento de conteúdo de cunho científico, assim como pela oportunidade desta equipe de pesquisadores em aperfeiçoar sua expertise. Dessa forma, apresenta-se a seguir o “Marketing de Relacionamento no Varejo”, tanto na empresa estudada, quanto no que foi levantado em artigos de pesquisadores brasileiros. Observamos que o marketing de relacionamento ainda está em fase embrionária neste país, observado, pela falta de referencial teórico que trata exclusivamente sobre esse assunto. As informações são fragmentadas, encontradas como comentários, intercalando-se entre um autor e outro.

No entanto, as organizações contam com diversas ferramentas que auxiliam na obtenção da preferência do consumidor, permitindo que sobrevivam em ambientes de extrema competição. Tais ferramentas nem sempre são utilizadas para ações de relacionamento, conforme abordagem apresentada neste trabalho. Entretanto, por mais que sejam utilizadas ações com o intuito de relacionamento, que permitam a diferenciação de produtos e serviços, tais “ações de relacionamento” não são eficazes o suficiente para que atinjam um nível de relacionamento que encaminhem o cliente à fidelização.

A base para a fidelização dos clientes está em conhecê-los, pois não se implanta ações efetivas de relacionamento sem conhecer o seu perfil, preferências, necessidades e desejos. Com o mesmo nível de importância, segundo Swift (2001), são as mudanças no foco da empresa que também devem ser consideradas, como por exemplo, o seu modelo de negócio, modificando seu foco, de produto, para clientes.

O Marketing de Relacionamento exige, segundo Tavares (2003), a perseguição da contínua satisfação do cliente, englobando produtos e serviços oferecidos, cujas fronteiras estão se tornando cada vez mais tênues. As barreiras estão desaparecendo, segundo o autor, e os produtos e serviços estão se tornando híbridos, isto é, o produto vem acompanhado sempre do serviço, em que os dois, produtos e serviços, estão sendo oferecidos como um só.

O aperfeiçoamento da tecnologia permitiu aos gestores, a otimização do tempo, tornando os processos, de forma geral, mais ágeis, assim como a visualização mais rápida dos resultados. Trouxe ainda, a possibilidade de conhecer mais rapidamente seus clientes-alvo, em um processo de interação em que as informações podem ser transformadas em relacionamento.

As propostas relacionadas a este artigo foram alcançadas através de uma pesquisa-ação, em que foram direcionadas aos objetivos estratégicos e aos relacionamentos tácitos que a empresa mantém com seus clientes.

Algumas limitações foram encontradas quanto à teoria voltada ao marketing direcionado ao setor de serviços, principalmente sobre varejo. Encontramos, no entanto, alguns autores, nacionais e estrangeiros, que nos forneceram material referente ao marketing de relacionamento, em que o tema apresentou-se de forma distinta quando aplicado sob o enfoque do varejo; ou seja, uma das peculiaridades do serviço é que ele não poderá ser refeito e oferecido novamente para o mesmo cliente, depois de ser oferecido de forma desqualificada ou imprópria.

À luz da teoria estudada, algumas ações podem ser previstas; outras, podem ser planejadas; todavia, não se pode contemplá-las em toda sua plenitude. Este é o caso do serviço, em que o vendedor terá uma única chance de ser bem sucedido em sua tarefa: a venda. Partindo dessa perspectiva, o delineamento do estudo se deu de forma cuidadosa, buscando ouvir os responsáveis pelo planejamento dos processos e observando o ambiente e a atitude de alguns funcionários.

Dessa forma, os principais conceitos estudados para a realização desta pesquisa-ação, apresentam-se no próximo capítulo.

## 2. CONCEITOS GERAIS SOBRE MARKETING E CRM

A posição do marketing dentro das organizações e na mente de seus diretores e presidentes pode ser determinante para a evolução dos negócios, segundo Drucker (2001 apud KOTLER, 2008). Ainda para esse autor, a compreensão, abrangência, dimensões dentre outros aspectos, podem ser o ponto inicial para que uma organização se desenvolva de forma saudável, orgânica e integrada com seus ambientes e seus *stakeholders*<sup>1</sup>.

O marketing não é uma função separada das demais atividades executadas pela empresa, explica Kotler (2008), considerando todos os níveis de uma estrutura organizacional e os ambientes dos quais ela faz parte, “Marketing consiste em todas as atividades pelas quais uma empresa se adapta a seu ambiente de forma criativa e rentável” (RAY COREY, apud KOTLER, 2008, p. 22).

Todavia, a interdependência do marketing com os demais setores da empresa precisa ser incorporada às estratégias empresariais, e, “dessa forma, vários departamentos são engajados nas atividades desenvolvidas para conhecer as necessidades atuais a futuras dos clientes e os fatores que as afetam.” (BRETZKE, 2000, p. 20). Sob o ponto de vista de Cobra (1992, p. 35), “o papel do marketing é identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados, [...] assim como, buscar a satisfação das necessidades percebidas e não percebidas de seus clientes e potenciais clientes, ao mesmo tempo em que gera lucro para a organização”.

O marketing baseia-se na experiência e no conhecimento adquirido pela organização, segundo Mckenna (1992), em que a organização tem o domínio das várias escalas de conhecimento interno, em nível de organização, e externo, clientes e mercados, a fim de ganhar mercado. Segundo o mesmo autor, a organização que estiver de posse do melhor marketing, ou seja, aquele que integra melhor o cliente à empresa, tem mais chance de manter essa relação de troca.

Entretanto, para que ocorram as reestruturações dos processos da empresa, segundo Chiavenato (2004), há um percurso feito pelas organizações bem sucedidas, e essa abordagem, do ponto de vista da reengenharia, está intimamente ligada à capacidade de mudança da organização, sua capacidade de se refazer frente às mudanças macro ambientais.

O termo utilizado por Chiavenato (2004) para determinar o seu conceito de processo de mudança ideal é congelar, aprender e descongelar, segundo sua explicação, é a maneira mais fácil de a empresa se adaptar ao seu ambiente que vive em constante mudança.

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Considerando, ainda, as mudanças na estrutura do negócio, um dos requisitos para a implantação do marketing, de acordo com Cobra (1992), é de que a empresa esteja voltada para o cliente e deve entender e responder às suas necessidades. A citação abaixo ilustra a ideia do autor:

Para que uma empresa seja efetivamente orientada por marketing é preciso que ela pratique uma filosofia de marketing. [...] é preciso que todos sem exceção estejam preparados para satisfazer o consumidor. Desde fornecedores, distribuidores, [...], todos devem ser praticantes do marketing (COBRA, 1992, p. 33).

---

<sup>1</sup> *Stakeholders*: Partes interessadas (Tradutor *Babilon*).

Ao levar em consideração o que explica Cobra (1992) sobre o pré-requisito de que a empresa deve ser orientada para o marketing, um dos desafios primários para a empresa é gerenciar ambientes internos e monitorar os externos, sob os quais está inserida, a fim de que as informações brutas e por vezes desconexas se tornem uma fonte de vantagem estratégica. Isso permite à organização converter oportunidades do ambiente em oportunidades organizacionais, conforme explicam Kerin e Peterson (2007).

Segundo Dias (2003), a estratégia de marketing de relacionamento influencia diretamente no direcionamento da força de vendas, que necessitará de uma abordagem pelo método de venda-relacionamento, baseada na identificação de clientes-chave com os quais se deseja formar os relacionamentos. Segundo esse conceito, o método traduz-se em benefícios de longo prazo e é uma abordagem customizada. O marketing de relacionamento agrega vantagens ao negócio, cujos componentes básicos, segundo Mendes (2007), são: a qualidade, serviços ao cliente e pós-venda.

Segundo McKenna (1993 apud MENDES, 2007), há outras características em comum, entre elas a participação do cliente em diversas fases do produto, devido à exigência cada vez maior do mercado de que seus produtos estejam alinhados com suas estratégias.

Segundo Dias (2003), a eficácia das ações de marketing de relacionamento está condicionada à satisfação dos compradores em grande escala, da fidelidade destes compradores, da percepção de valor agregado ao produto e da percepção de que estão recebendo produtos com maior qualidade.

Para Dias (2003, p. 314), “A empresa precisa identificar os clientes-chave, com os quais irá desenvolver o relacionamento e, ainda, quais serão os tipos de relacionamento a serem construídos no longo prazo com sua anuência”.

Existem vários tipos de relacionamentos que podem ser estabelecidos, de acordo com Dias (2003), entre eles: a transação, a transação repetida, o relacionamento de longo prazo, a parceria comprador-vendedor que pressupõe dependência total e mútua, alianças estratégicas, como *joint ventures*<sup>2</sup>, organizações em rede e integração vertical.

Todavia, Leal (2005) esclarece que o que difere o marketing de relacionamento da transação de compra e venda é que a transação está voltada para uma venda única, não se preocupa com as próximas compras do cliente, enquanto o enfoque básico do relacionamento visa o cliente em longo prazo, a conquista da lealdade à empresa.

Leal (2005) complementa dizendo que diferente da transação, em que o cliente decide sozinho a respeito da compra, no relacionamento existe uma interdependência cliente-fornecedor. Porém, segundo o mesmo autor, não ocorre de forma imediata, trata-se de uma evolução, que passa da definição do cliente, gestão segura do relacionamento e conhecimento mútuo.

Quanto à evolução do relacionamento, Leal (2005) diz que o marketing de relacionamento pode ser abordado por três diferentes perspectivas, o primeiro nível é denominado marketing de frequência ou de retenção, “neste nível, os que fazem o marketing, usam os incentivos do preço para estimular os clientes a continuarem fazendo negócios com a empresa” (LEAL, 2005, p.4). Kotler e Hayes (2002) também fazem referência a esse tipo de perspectiva, não como um nível, mas como uma estratégia, que segundo os autores é inseparável do marketing de relacionamento.

Já no segundo nível, mencionado por Leal (2005), a empresa não utiliza apenas o elo financeiro através dos incentivos de preços. Entretanto, “esse nível de relacionamento dá ênfase à prestação de serviço personalizada, valorizando o contato pessoal com o cliente e o conhecimento de suas necessidades e desejos” (LEAL, 2005, p. 4), com isso, o autor quer dizer

---

2 *Joint ventures*: Empreendimento conjunto. (Dicionário Tradutor *Babylon*).

que o vendedor assume um papel fundamental, muitas vezes como um gerente de relacionamento.

Por fim, o terceiro nível de relacionamento consiste nos elos estruturais que “são criados por serviços valiosos para os clientes, que nem sempre estão disponíveis em outras fontes, como serviços relacionados à tecnologia” (LEAL, 2005, p.4). Os três níveis mencionados por Leal (2005), relacionados à empresa, em suma, são retenção, personalização de serviços e, por fim, elos estruturais de serviços relacionados à tecnologia.

Quanto aos serviços valiosos para o cliente descritos acima, o consentimento, segundo Brondmo (2001), pode ser obtido, dependendo da forma como a empresa se mostra ao cliente. Segundo o autor, há algumas etapas que são necessárias ultrapassar antes que o cliente se envolva com a empresa. Dentro dessa perspectiva, se a empresa conseguir chamar a atenção desse cliente, estará caminhando para o próximo nível de relacionamento, o consentimento.

O consentimento é importante para as demais etapas do relacionamento, para passar do casual para um mais sério e, isto, segundo Brondmo (2001), se deve ao fato de que os clientes fiéis são mais engajados e confiáveis em termos comerciais, além de serem previsíveis. No entanto, somente a partir da primeira compra, segundo o autor, pode ser considerado que o cliente está, de certa forma, envolvido com a empresa.

A percepção do consumidor quanto ao valor de um produto ou serviço oferecido pela empresa, para Chiavenato e Sapiro (2004), deve representar um ponto de reflexão para os gestores. Embora, o que o consumidor está pagando não reflita necessariamente o valor do produto que ele está adquirindo; e na opinião desses mesmos autores, é de difícil entendimento e mensuração por parte das organizações, entendendo que o valor do produto, muitas vezes, não é valorizado somente pelo seu conteúdo, mas por um todo. Silva e Kaercher (2010) afirmam que o marketing de relacionamento deve fazer parte dos três estágios da venda: a pré-venda, a venda e pós-venda. Entretanto, os autores enfatizam que “a partir do conhecimento sobre os hábitos e costumes de seus clientes é que as empresas conseguem antever-se a qualquer ação, surpreendendo e fazendo-se presente em seu cotidiano” (SILVA; KAERCHER, 2010, p. 8).

Apesar do conceito de marketing de relacionamento ser algo complexo, o que dificulta uma definição comum, de forma geral pode ser definido como a relação de longo prazo entre as empresas e seus compradores, conforme Dias (2003). De acordo com o mesmo autor, os objetivos comuns de uma aliança de longo prazo com os clientes, sob a ótica do marketing de relacionamento, são: entender o consumidor e suas necessidades; tratar os clientes como parceiros; permear a política de satisfação das necessidades dos compradores por toda a empresa para que os funcionários atuem pautados neste objetivo e para que tenham autonomia para atuar além das normas, se for o caso; e oferecer aos clientes produtos e/ou serviços com a melhor qualidade possível.

Também para Dias (2003, p. 313), o marketing de relacionamento deve ser tratado como um processo contínuo que exige da empresa: “comunicação frequente com os compradores, para assegurar a realização dos objetivos comuns, integração dos conceitos de marketing de relacionamento ao planejamento estratégico.” O autor cita ainda que os poderes devem ser delegados para que haja maior eficiência no gerenciamento de recursos e da satisfação dos compradores.

A proposta do marketing de relacionamento, segundo Kotler e Hayes (2002), apresenta-se como uma estratégia de diferenciação, a fim de desbancar o modelo de relacionamento da concorrência. Entretanto, “a estratégia principal de marketing de relacionamento é possibilitar a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente” (SILVA; KAERCHER, 2010, p. 11).

De acordo com Kotler (2008), a maioria das empresas, centraliza seus esforços na obtenção de novos clientes, e não na retenção dos já existentes, ou seja, foca apenas na venda e não no desenvolvimento de relacionamentos através do pós-venda. A forma como ocorrem as

negociações estão mudando e a lacuna entre a percepção e a realidade de como as coisas funcionam, de fato, estão se tornando cada vez mais estreitas, alerta Mckenna (1992).

Segundo Silva e Kaercher (2010), o conhecimento da percepção de valor, para cada cliente é de suma importância no processo de oferta de produtos de qualidade e adequados às suas necessidades; para que gerem a satisfação dos clientes e aumentem a probabilidade de uma relação de longo prazo.

O marketing de relacionamento para Mendes (2007) estabelece uma ligação entre a pessoa e a marca. O marketing de relacionamento, abordado por Moura Junior e Maia (2008), pode torná-lo um tanto quanto significativo, considerando que nos dias atuais as mudanças no ambiente competitivo exigem das empresas mais conhecimento e rapidez no aprendizado organizacional. Entretanto, uma relação de aprendizado, conforme sugerem esses autores, é um desafio a ser enfrentado pelas organizações, estabelecendo uma cultura de aprendizado organizacional, a ponto de seus clientes lhes ensinar como desejam ser satisfeitos.

Segundo Lourenço e Pereira (2007, p. 3), essa relação de aprendizado pressupõe troca entre um indivíduo e a organização, ou entre indivíduo e outro indivíduo, e analisam o tema sob uma ótica utilitarista; descrevem essas relações consumidor/vendedor da seguinte perspectiva: “o consumidor é um ser racional que analisa a relação custo-benefício para tomar as melhores decisões nas relações de troca e age para satisfazer aos seus próprios interesses.”

Mckenna (1992) explica a complexidade em separar os clientes que frequentemente migram de uma classificação para outra sem uma previsão certa de quando isso irá ocorrer, podendo ser classificados em mais de uma categoria. A citação abaixo ilustra melhor a ideia do autor:

[...] o cliente é mais de uma coisa ao mesmo tempo. Às vezes, comporta-se como parte de um grupo, encaixando-se em classificações psicográficas e sociais. Outras vezes, liberta-se, tornando-se um iconoclasta. Os clientes fazem e violam padrões [...] (MCKENA, 1992, p. 11).

Atualmente, segundo Silva e Kaercher (2010), os consumidores têm vivenciado uma série de novas ofertas e informações sobre produtos e serviços, e as empresas estão se voltando cada vez mais no entendimento do comportamento do consumidor, que é um dos principais fatores de viabilização de compra e venda de produtos e/ou serviços. Silva e Kaercher (2010) defendem a ideia de que tal comportamento baseia-se em diversos fatores como cultura, fatores econômicos, sociais, familiares e outros.

Um fator importante citado por Silva e Kaercher (2010) é a medição da satisfação dos clientes para que a partir dessas informações, “caso a percepção seja maior do que a expectativa, o cliente fica muito mais satisfeito do que esperava, mas se for menor, frustra-se e não registra positivamente a experiência” (SILVA; KAERCHER, 2010, p. 3).

As empresas estão em busca de novas formas de conquistar o cliente e criam novas abordagens, entretanto, Lourenço e Pereira sugerem, “precisamos voltar ao básico – ou melhor, ‘para frente, em direção ao básico’ – pois não é uma questão de regressar a uma sociedade passada, mas de se adaptar ao presente e ao futuro” (GUMMESSON, 2005 apud LOURENÇO; PEREIRA, 2007, p. 36).

Segundo Lourenço e Pereira (2007), o marketing de relacionamento emergiu sob a ótica de que clientes e vendedores vivem em um intenso ambiente de troca, em que a interação e o relacionamento são importantes. Ainda segundo os autores, a relação de troca entre indivíduos remonta a sociedade moderna.

Para Silva e Kaecher (2010, p. 8), o relacionamento é considerado como “uma forma atual do sistema de comercialização, pois faz parte do processo existente na venda, em suas três

fases: pré-venda, conclusão da venda e pós-venda, sendo nestes estágios que o trabalho começa”, uma visão de relacionamento de longo prazo.

Ao descrever as relações de longo prazo em detrimento de ofertas de vendas de curto prazo, Lourenço e Pereira (2007) destacam alguns valores percebidos pelo cliente importantes para um relacionamento, denominados simbólicos, tais como: “confiança, reciprocidade, respeito, amizade, lealdade, dependência, ética, igualdade, responsabilidade, compromisso, moral, integridade, dignidade, benevolência, credibilidade, caráter, simpatia, sinceridade, honestidade, afetividade, emoção, estima, generosidade e honra, entre outros” (LOURENÇO, 2006, p. 172, apud LOURENÇO; PEREIRA, 2007, p. 4).

No entanto, o marketing de relacionamento é uma abordagem econômica, que, de acordo com Lourenço e Pereira (2007), é fundamentada sob uma razão prática e utilitarista. Embora, também seja constituída considerando elementos simbólicos. A partir do ponto de vista das relações de troca, os autores buscam respostas sobre quais são mais importantes, os pressupostos utilitários ou os simbólicos.

## 2.2 CRM (*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*)

O CRM é abordado de diversas formas. Autores como Cobra e Brezzo (2010) dizem que o CRM associado à tecnologia, ao longo do tempo, pode ser utilizado para adaptar suas estratégias às ofertas de produtos e serviços. A abordagem de Bretzke (2000) trata o CRM como uma metodologia, a qual leva em conta um conjunto de conceitos, construções e ferramentas. Para Brambilla (2008), no entanto, o CRM é uma disciplina focada no melhoramento dos processos de negócios, considerado uma estratégia.

Na abordagem de Bretzke (2000), a definição de ferramenta e conceitos são bem distinta, não deixando margem para interpretações errôneas sobre o assunto. O autor deixa claro que há o conceito empregado na ferramenta CRM, que por estratégia é “composta por processo, software e hardware” (BRETZKE, 2000, p. 15). Porém, o uso de bancos de dados “preconiza a otimização e a eficiência da aplicação do CRM” (BRAMBILLA, 2008, p. 4).

Cobra e Brezzo (2001) destacam algumas etapas que devem ser consideradas para a implantação do CRM, como a identificação de clientes, a categorização, interação e adaptação. Os autores complementam que a utilização dessa ferramenta não é suficiente para haver uma mentalidade orientada para o cliente e a internalização do processo deve, antes de tudo, ser difundida em toda a organização.

## 3. METODOLOGIA APLICADA À PESQUISA AÇÃO

A pesquisa se desdobra em várias etapas. Inicialmente, foi fundamentada em referenciais teóricos de autores consagrados sobre o tema Marketing de Relacionamento.

Para a coleta de informações bibliográficas, foi aplicada uma técnica de leitura utilizada pela Universidade Aberta da Inglaterra, muito utilizada nos anos de 1980, chamada “SQ3R”, que significa *Survey, Question, Read, Recall, Review*, ou seja, pesquisa, questionário, leitura, chamada de atenção e recapitulação (LAMAS, 2001, p. 12).

Em um segundo momento, foi dado andamento à pesquisa ação, onde foram coletados os dados e conceituados os problemas, o planejamento da ação e execução e, assim, ciclicamente, com o fim de identificar e avaliar as ações e decisões que, segundo André (1995), auxiliam no desenvolvimento da linha de pesquisa traçada pelos próprios pesquisadores. Nesse método de

pesquisa “o conhecimento é produzido e a realidade modificada simultaneamente, cada um ocorrendo devido ao outro” (OQUIST, 1978 apud MIGUEL, 2012, p. 150).

A pesquisa, quanto a sua natureza, foi aplicada, tornando-se um meio considerável a fim de ajudar os gestores responsáveis em sua tomada de decisão. Segundo Hair Junior (*et al.*, 2003, p. 32) “A pesquisa em administração aplicada é motivada por uma tentativa de resolver um determinado problema enfrentado por uma determinada organização”, ou seja, suas questões de investigação são mais específicas.

Acerca dos objetivos da pesquisa, foi utilizada a pesquisa exploratória que, segundo Magalhães e Orquiza (2002, p. 12), “visa proporcionar maior familiaridade com problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. Porém, de acordo com Cooper e Schindler (2001), a pesquisa exploratória tenta explicar as razões pelos quais os fenômenos ocorreram, não apenas observá-los.

Para a abordagem da pesquisa, foi utilizada a qualitativa, devido a suas características que, para Gressier (2004), vão desde o acesso direto à fonte dos dados até o fato de que o pesquisador tem pouca interferência quanto ao objeto de estudo. O objetivo da pesquisa qualitativa é “refinar os problemas de pesquisa que podem ajudar a formular e testar estruturas conceituais” (HAIR JUNIOR *et al.*, 2003, p. 150).

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, levantamento, documental e pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica serviu de base para a extração dos conceitos e fundamentos teóricos, base para a elaboração do modelo de relacionamento a ser proposto. O método levantamento, por sua vez, constitui-se, segundo Malhotra (2006, p. 165), de “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes a um único tópico”. Todavia, em se tratando de desenvolver relacionamento com o cliente, fez-se necessário conhecer o que está na mente dos gestores.

A pesquisa documental foi baseada nos documentos disponibilizados pela empresa, tais como: planilhas, cartão de visita e formulários de cadastro de clientes. Porém, os dados desses documentos foram utilizados no momento da análise documental.

## 4 PERFIL DA EMPRESA

### 4.1 DENOMINAÇÃO E FORMA DE ATUAÇÃO

A empresa, cujo nome fantasia é “Ciello<sup>3</sup> Móveis e Estofados”, atua no comércio do ramo varejista de móveis, estofados e colchões, tem como razão social o nome de Colombo Decorações Ltda. A matriz está localizada em Curitiba, com filial em São José dos Pinhais.

Fundada pelo empresário Lino José Cielo, a Ciello Móveis e Estofados nasceu em 30/03/2003, utilizando o nome fantasia de Renovar, primeiramente para atender à demanda de pisos e carpetes para suprir a demanda da construtora da família Cielo, depois para atingir outros segmentos, conforme citado anteriormente.

A Ciello Móveis e Estofados é uma empresa de pequeno porte, com faturamento de aproximadamente R\$ 5 milhões por ano, de acordo com dados de 2011. A Ciello Móveis e Estofados trabalha com produtos no segmento residencial e corporativo, no que diz respeito a móveis.

---

3 O sobrenome Cielo é inscrito com apenas uma letra “L”, enquanto o nome fantasia da empresa é escrito com duas letras “LL”, com o intuito de diferenciá-los de outra marca existente no mercado que também utiliza o nome “Cielo”.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, a proposta teve como objetivo atender ao objetivo geral do TCC, isto é, “Como desenvolver a gestão de relacionamento com o cliente em uma empresa varejista do setor moveleiro localizada em Curitiba?” cujo objetivo geral foi “propor ações de relacionamento com o cliente em uma empresa varejista do setor moveleiro localizada em Curitiba”.

O tratamento dos dados será voltado, primeiramente, para a caracterização do tipo de relacionamento que empresa tem e deseja ter com seu público-alvo, lembrando que a intenção da pesquisa com o gestor, conforme Guerra (2006), é de que “a análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito”.

Com esse intuito, procurou-se observar desde documentos internos, como o software utilizado na gestão, assim como através de um roteiro de entrevista e por meio do questionário do FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) disponibilizado em meio eletrônico.

O roteiro de perguntas foi organizado de acordo com os conceitos estabelecidos pelos autores consultados para esse trabalho, divididos em três categorias: caracterização da empresa e do entrevistado, conhecimento específico sobre o tema abordado no trabalho, ou seja, Marketing de Relacionamento, e como é tratada a gestão do relacionamento na empresa.

Para isso, foram considerados três objetivos específicos, apresentados nos subtópicos a seguir.

### 5.1 OBJETIVOS DA EMPRESA QUANTO AO TIPO DE RELACIONAMENTO QUE ELA DESEJA MANTER COM SEUS CLIENTES

Neste caso, buscou-se com as primeiras perguntas captar o clima predominante no ambiente da empresa, assim como os valores intrínsecos na cultura da organização. Podemos afirmar, com base em Kotler e Hayes (2002), que o ambiente interno influencia diretamente na força de vendas, assim como no atendimento. Para Mckenna (1992, p. 162), “as empresas têm que monitorar continuamente o ambiente, a fim de detectar mudanças no clima e nas atitudes. Todos devem participar do processo, não apenas os gerentes de marketing”.

Com base nessas afirmações, procurou-se captar quais os valores presentes na cultura da empresa. A pergunta, baseado nos autores Lourenço e Pereira (2007), abordava quais os valores que o entrevistado acreditava estar presente na empresa, o que era mais importante, os valores simbólicos ou o lucro.

A resposta do gestor traz um resumo dos valores presentes na empresa: “O lucro é consequência de muitas ações e da cultura também. Não adianta você ter lucro e ter uma briga interna, um ambiente ruim de trabalho.” Neste sentido, pode ser percebido, com relação ao ambiente, que o clima predominante na organização é de lealdade e respeito. Mesmo não havendo nenhum método formalmente instituído para transmitir esses valores, eles estão presentes na atitude de seus funcionários.

Com base em Silva e Kaecher (2010) perguntamos ao gestor o que ele entendia como marketing de relacionamento e sua resposta foi a seguinte, “seria aprimorar a relação e manter o vínculo”, sinalizando uma intenção de manter um relacionamento em longo prazo.

Baseado no referencial bibliográfico, a intenção foi identificar como a empresa trabalha a construção da aliança em longo prazo com os clientes e vendedores, considerando que “a

transação está voltada para uma venda única, não se preocupa com as próximas compras do cliente, enquanto enfoque básico do relacionamento visa o cliente em longo prazo, a conquista da lealdade à empresa” (LEAL, 2005, p. 3).

Sendo assim, no quadro abaixo, é apresentada a síntese do que pode ser identificado na empresa, quanto à construção de um relacionamento em longo prazo, em termos estratégicos.

#### QUADRO 1 - CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTO EM LONGO PRAZO

Componentes	Resposta	Autor
Trata os clientes como parceiros	Não	Dias (2003).
Política de satisfação estabelecida explicitamente	Não	
Autonomia para todos os funcionários	Sim	
Classificação de clientes-chave	Não	
Pós-vendas	Sim	Silva e Kaecher (2010).
Monitoramento da cadeia de suprimento	Não	Mckenna (1993) <i>apud</i> Mendes(2007).

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A empresa não trata os clientes como parceiros sob o ponto de vista do marketing de relacionamento, que visa obter o *feedback* de seus produtos e serviços em todas as fases de sua construção. Mas busca satisfazê-los intencionalmente de forma empírica.

Entretanto, um fator importante é a memória da empresa. Não pode haver relacionamento em longo prazo se não há informações suficientes sobre o cliente. Dessa forma, não se pode transformar o *feedback* em informações relevantes que possam ser armazenadas para mais tarde e que possam ser acessadas e utilizadas futuramente.

A empresa possui uma política de satisfação, que envolve exclusivamente trocas de produtos. Para isso, possui um departamento de pós-venda, que segundo o gestor trabalha somente nas questões relacionadas à assistência técnica.

Sobre a questão da autonomia dos funcionários, aspecto extremamente relevante em se tratando de relacionamento, o gestor deixa claro que, se necessário, o funcionário pode ir além das normas internas da empresa, estabelecidas para satisfazer o cliente, inclusive atender além do prescrito no código do consumidor.

No entanto, há um nível de decisão para cada classe de funcionários, que abrange desde os gerentes aos vendedores. No caso dos gerentes, esses têm autonomia máxima, podendo comprar produtos e estabelecer políticas de vendas. Para os vendedores, é atribuído o nível médio, em que há uma margem de negociação para cada mercadoria em que tem autonomia para trabalhar.

A pesquisa esbarrou em indícios de que o marketing de relacionamento, da forma como é descrito pelos autores utilizados no referencial bibliográfico, ainda se encontra em fase embrionária, sendo percebido como tendência nesta empresa, reafirmada pelo gestor na seguinte frase: “acho que a relação seria essa manutenção de longo prazo, que hoje, eu confesso, não conseguimos fazer”.

## 5.2 PROCESSOS DE RELACIONAMENTO EXISTENTES NA EMPRESA

Os processos de relacionamentos identificados são os apresentados no quadro a seguir:

## QUADRO 2 – PROCESSOS RELACIONADOS AO CLIENTE

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de clientes (sem classificá-los);</li> <li>Atendimento de vendas;</li> <li>Critério de vendas;</li> <li>Autonomia dos vendedores.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de produtos;</li> <li>Recebimentos de produtos;</li> <li>Entrega de produtos.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pós-vendas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Prazo de entrega e montagens;</li> <li>Assistência técnica;</li> <li>Política de satisfação (implícita);</li> <li>Comunicação frequente: por meio de canais de comunicação, mídias em massa e digitais.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

## 5.3 POSSÍVEIS AÇÕES DE RELACIONAMENTO

Conforme a análise dos objetivos anteriores seguem algumas sugestões para ações estratégicas de relacionamento:

- a) Classificação de clientes-chave: a empresa já utiliza dados financeiros para tomada de decisão, entretanto, esses dados são relativos somente ao faturamento; sugere-se, portanto, que seja empregada uma metodologia para classificação de clientes e que seja acompanhada sistematicamente através de ciclos bem definidos;
- b) Atendimento personalizado com *feedback*: estabelecer mecanismos de controle sistemáticos que busquem os dados disponibilizados pelos canais de comunicação, criando variáveis que reflitam integralmente as opiniões, desejos e necessidades dos clientes;
- c) Monitoramento formal do serviço: criar marcadores de desempenho para todos os processos da empresa;
- d) Autonomia dos funcionários que mantém contato direto com os clientes: estabelecer formalmente os níveis de decisão pertinentes aos funcionários, dessa forma, estabelecendo graus de autonomia para cada nível;
- e) Política de satisfação que comporte a satisfação dos funcionários e de clientes: manter os canais de comunicação abertos, tanto para clientes quanto para funcionários;
- f) Tornar a política de satisfação visível para toda a empresa: por meio de mecanismos e softwares que estimulem a opinião em tempo real, reunir todas as informações do cliente de forma centralizada, cruzando essas informações com os dados financeiros.

## CONCLUSÃO

Segundo as informações obtidas, constatou-se que a empresa, através de seu atual sistema de gestão, pode ser considerada como pré-disposta ao marketing de relacionamento. Identificou-se, portanto, que há compatibilidade do seu sistema de gestão e a maioria dos requisitos relacionados pelos autores consultados.

No entanto, há níveis em que a empresa pode relacionar-se com seus clientes, mesmo não tendo nenhum processo formalmente estabelecido para isso, com relação à sua estrutura organizacional e com os processos básicos relacionados ao cliente já estabelecidos na empresa.

Com isso, os resultados deste trabalho apontam que a empresa deseja um relacionamento em longo prazo com seus clientes. No entanto, mantém hoje ações de relacionamento de forma empírica. Da mesma forma, observa-se que as estratégias são transmitidas informalmente aos funcionários. Mantendo, de certa forma, um conhecimento tácito acerca dos processos de relacionamento existentes na empresa.

Constatou-se a ausência de integração dos processos relacionados ao cliente como pré-venda, venda e pós-venda. Todavia, a gestão do relacionamento com o cliente pode vir a melhorar ao longo do tempo, à medida que a empresa aperfeiçoe seus processos internos, moldando-os em torno de seus principais *stakeholders*.

Quanto ao nível de relacionamento, a empresa se aproxima da personalização, a qual, além de utilizar incentivos de preços como pressupostos, também procura oferecer ao cliente serviços personalizados, buscando satisfazer seus desejos e se antecipar às suas necessidades.

No entanto, as melhorias dos processos requerem um planejamento que estabeleça metas de médio e longo prazo, assim como a capacitação do pessoal envolvido no cumprimento dessas metas, principal ponto para o aperfeiçoamento dos processos existentes na empresa.

Partindo da interligação dos processos internos, a classificação de cliente-chave e, por fim, *feedback* dos clientes, sem pretensão de estabelecer um modelo de relacionamento, traçamos um conjunto de procedimentos, com o intuito de tornar o serviço prestado pela empresa ainda mais competitivo e atraente para o segmento em que atende.

No entanto, a fidelização poderá ocorrer com o passar do tempo, conforme a empresa obtenha experiência nesse tipo de relacionamento. Por isso, recomenda-se que haja um planejamento de longo prazo, a fim de que o conhecimento adquirido seja aplicado e gere resultados plausíveis.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli Eliza D.A. **Etnografia da Prática Escolar**. 14. ed. São Paulo: Papirus, 1995.
- BRAMBILLA, Flávio Régio. A importância do Banco de Dados de Cliente para a Efetividade do Customer Relationship Management (CRM): Um Estudo de caso no segmento B2B. EnAPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília/DF, 22 a 24 de outubro de 2008. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=404&cod\\_evento\\_edicao=40&cod\\_edicao\\_trabalho=9629](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=404&cod_evento_edicao=40&cod_edicao_trabalho=9629)>. Acesso em 20 out. 2013.
- BRETZKE, Mirian. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRONDMO, Hans Peter. **Fidelização: como manter e conquistar e manter clientes na era da internet**. São Paulo: Futura, 2001.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O Novo Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COOPER, Donald; SCHINDLER Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GRESSIER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. São Paulo, Ed. Loyola, 2004.
- GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Portugal: Principia, 2006.
- HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MOURA JUNIOR, André Luiz, MAIA, Roseli de Souza. Programas De Relacionamento: Uma avaliação Multi-setorial Envolvendo Satisfação, Lealdade E Custos De Mudança Segundo A Percepção Dos Clientes. EnAPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, de 06 a 10 set. 2008. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=391&cod\\_evento\\_edicao=38&cod\\_edicao\\_trabalho=9369](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9369). Acesso em: 19 de out.2013.

KERIN, Robert A.; PETERSON, Roger A. **Problemas de marketing estratégico**: comentários e casos selecionados. 11. ed. São Paulo: Artmed; Bookman, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Os 10 pecados mortais do marketing**: causas, sintomas e soluções. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing e serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LAMAS, Estela Pinto Robeiro, *et al.* **Contributos para uma metodologia científica mais cuidada**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

LEAL, Walmon Magalhães. **A prática do marketing de relacionamento na conquista da lealdade do cliente**: um estudo no setor farmacêutico. Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnAPAD, Rio de Janeiro, 2005.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; PEREIRA, José Roberto. Relações de Troca sob a Ótica do Marketing de Relacionamento e da Teoria da Dádiva. EnAPA. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, de 22 a 26 set. 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=280&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_trabalho=7707](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7707)>. Acesso em: 19 de out.2013.

MAGALHÃES, Luzia Eliana Reis; ORQUIZA, Lilian Maria. **Metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos. Curitiba: Fesp, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCKENNA, Regis; **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MENDES, Renato Vilella. Marketing de relacionamento. 2007. 57f. Monografia (Pós-Graduação em Marketing) – Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/RENATO%20VILLELLA%20MENDES.pdf>> Acesso em: 19 out. 2013.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick, *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Campus; Elsevier, 2012.

SILVA, Naiane Almeida Nascimento; KAERCHER, André Luiz Nascimento. A importância do marketing de relacionamento para a fidelização de clientes. 2010. Disponível em: <<http://www.andrekaercher.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-a-fidelizacao-de-clientes-novo.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.

SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relations Manangement**: o revolucionário. 13. ed. São Paulo: Campus. 2001.

TAVARES, Fred. **Gestão da marca**: estratégia e marketing. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.