

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE  
MINAS GERAIS – CAMPUS SABARÁ  
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

CARLOS TEIXEIRA DE SOUZA

**Contribuições e importância do Marketing de relacionamento: um estudo  
de caso de uma empresa prestadora de serviço de manutenção em ar  
condicionado.**

Sabará - MG

2016

Carlos Teixeira de Souza

**Contribuições e importância do Marketing de relacionamento: um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviço de manutenção em ar condicionado.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus* Sabará, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Camila Cristina Pereira

Sabará - MG

2016

Souza, Carlos Teixeira de

S729c

Contribuições e importância do marketing de relacionamento [manuscrito] : um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviço de manutenção em ar condicionado. / Carlos Teixeira de Souza. - 2016.

33 f. : il.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Camila Cristina P. Pereira.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias.

1. Marketing de relacionamento. – Monografia. 2. Serviços ao cliente. – Monografia. 3. Satisfação do consumidor. – Monografia. I. Pereira, Camila Cristina P. II. Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias. III. Título.

CDU 658.8

Biblioteca IFMG *Campus* Sabará



INSTITUTO FEDERAL  
MINAS GERAIS  
Campus Sabará

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de CARLOS TEIXEIRA DE  
SOUZA

No dia 15 do mês de Dezembro do ano de 2016, às 19:51 (Dezessete horas e dezessete minutos), os professores: Dr<sup>a</sup> Camila Cristina de Paula Pereira; Dr<sup>a</sup> Eliza Antônia de Queiroz; Dr. Lucas Maia dos Santos compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **CONTRIBUIÇÕES E IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTOS: UM ESTUDO DE CASO**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

( X ) Aprovado ( ) Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Dr<sup>a</sup> Camila Cristina de Paula Pereira  
Professor Orientador

Dr<sup>a</sup> Eliza Antônia Queiroz  
Membro da Banca Examinadora

Dr. Lucas Maia dos Santos  
Membro da Banca Examinadora

Carlos Teixeira de Souza  
Aluno(a)

*“O novo Marketing não vende produtos. Vende relacionamentos”.*

*Flávia Barbieri*

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer primeiramente a Deus por me conceder saúde, item essencial para chegar ao final desta caminhada. Muitas dificuldades neste sentido eu enfrentei, mas Deus com sua infinita misericórdia me sustentou, e me deu mais uma chance para que eu pudesse cumprir o meu propósito.

Quero agradecer a minha amada esposa que sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, me ajudando a superar os obstáculos.

Obrigado também aos professores do IFMG, em especial a professora Camila Pereira que foi minha orientadora no desenvolvimento deste trabalho.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 Caracterização da pesquisa.....	15
3.2 Caracterização da empresa .....	16
4 ANÁLISE DE DADOS .....	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	24
REFERÊNCIAS .....	25
ANEXO A .....	27

## 1 INTRODUÇÃO

O Marketing de relacionamentos nos dias atuais representa uma maneira das empresas reterem e desenvolver identificação do cliente com a empresa. Quando uma empresa alcança o relacionamento com os clientes ela consegue mais lucratividade na relação comercial e consegue trabalhar melhor as ações mercadológicas efetivas ao segmento de clientes ao qual atende. Na perspectiva do cliente o relacionamento faz com que este não perceba ação e investidas dos concorrentes, pois o cliente se satisfeito tem a tendência a perceber riscos ao mudar de empresa prestadora de produtos ou serviços.

Consoante ao que foi exposto como elementos que permitam à empresa trabalhar com mais confiança de que poderá tratar com o cliente de forma integral, identificar seus clientes e suas preferências, tendo claro e objetivamente seu perfil. Este trabalho tem como objetivo geral analisar o Marketing de Relacionamento desenvolvido no pós-venda em uma empresa prestadora de serviços de manutenção em ar condicionado. Para melhor obtenção de tal objetivo, foram delimitados alguns objetivos específicos, a saber: revisar a literatura sobre Marketing de Relacionamento; estudar o Marketing de Relacionamento utilizado na empresa; verificar os pontos fortes e fracos da empresa; verificar principais reclamações e elogios dos clientes. Durante o estudo será abordado o processo de desenvolvimento do relacionamento empresa-cliente.

A empresa de manutenção de ar condicionado que é o objeto de estudo do presente trabalho é uma prestadora de serviços que fornece mão de obra para a execução de atividades relacionadas à climatização. Atua no âmbito de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos de ar condicionado. Há quase vinte anos no mercado de trabalho, a empresa presta serviço em vários estados, porém sua maior atuação é no estado de Minas Gerais.

O serviço é prestado a partir de equipes fixas que ficam cotidianamente in loco no cliente. A quantidade de colaboradores é definida durante a negociação e contrato, e varia em cada cliente segundo a necessidade de mão de obra. Existe alto envolvimento entre as empresas, portanto, é necessário um bom relacionamento para a continuidade da parceria. Por essa razão, deve ser enfatizado um processo de desenvolvimento desse relacionamento com vistas à manter à satisfação e conseqüentemente, a permanência da parceria em longo prazo.

A partir dessa observação definiu-se como problema da pesquisa: **como usar o Marketing de Relacionamento como ferramenta para a melhoria dos serviços prestados?**



O Marketing de Relacionamento alcançou grande destaque nas últimas décadas, e, atualmente, é uma das temáticas mais proeminentes do campo do Marketing, segundo D'Angelo *et al.* (2006). Alcançou destaque também nos processos gerenciais uma vez que, por meio da sua prática, que é o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo as empresas alcançam melhores resultados. De acordo com D'Angelo *et al.* (2006) o marketing de relacionamento é uma visão ou perspectiva empresarial cujo objetivo central é estabelecer um processo de construção, desenvolvimento e conservação dos relacionamentos singulares com os clientes.

Atualmente, na empresa estudada, o relacionamento entre empresa-cliente tem sido através do coordenador de manutenção que se torna o agente responsável por essa conexão. Sua função é ouvir os clientes durante as reuniões periódicas cujo objetivo é identificar demandas, solucionar e prevenir problemas; propor melhorias e fiscalizar o cumprimento do cronograma de execução das manutenções mensais. Outra forma de relacionamento entre empresa-cliente é por meio de contato direto com os próprios diretores da empresa.

Apesar desses contatos, baseando-se na literatura, mesmo havendo relacionamento pode não ter sucesso em longo prazo.

Essa constatação expressa a relevância deste trabalho uma vez que existe uma perspectiva específica em torno deste tema. O desenvolvimento deste processo de relacionamento é uma forma de alcançar maiores resultados não somente com os clientes que a empresa já possui bem como os novos clientes. A melhoria promovida pelo Marketing de relacionamento traz benefícios financeiros e vantagens competitivas no mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Bogmann (2000) o marketing surgiu diante da necessidade das novas configurações do mercado. Com a revolução industrial as relações de trocas foram substituídas pela produção em escala, grandes estoques de produtos e, com isso, houve o estímulo do consumo. As questões “como vender? A quem vender? A que preço vender?”, precisavam ser respondidas. Esses dilemas foram o ponto de partida para se fazer marketing. De acordo com o autor, em linhas gerais, o marketing é a administração de bens e serviços.

Para Bogmann (2000), historicamente, o marketing esteve associado apenas a uma forma de alcançar o máximo de consumo. Porém, atualmente, este conceito vem sendo ressignificado e aponta na direção de obter satisfação e fidelização do cliente. A perspectiva contemporânea do marketing é mais qualitativa do que quantitativa. É neste ponto de vista que o presente trabalho irá focar, a saber, será estudado o Marketing de Relacionamento.

O Marketing de Relacionamento alcançou grande destaque nas últimas décadas, e, atualmente, é uma das temáticas mais proeminentes do campo do Marketing, segundo D'Angelo *et al.* (2006). Alcançou destaque também nos processos gerenciais uma vez que por meio da sua prática, que é o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo as empresas alcançam melhores resultados.

De acordo com D'Angelo *et al.* (2006) o marketing de relacionamento é uma visão ou perspectiva empresarial cujo objetivo central é estabelecer um processo de construção, desenvolvimento e conservação dos relacionamentos singulares com os clientes. Para estabelecer esta visão é fundamental inseri-la em alinhamento com a cultura organizacional, a postura estratégica e operacional e os seus princípios. Berry (2002 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006) acrescenta que o marketing de relacionamento implica em um esforço das empresas de construir e manter relacionamentos individuais com os clientes que sejam para longo prazo. No entanto, Parvatiyar e Sheth (2000 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006), afirmam que o marketing de relacionamento, não pode ser reduzido apenas a ações promocionais ou estratégias de retenção. Cita-se como estratégia de retenção os programas de fidelidade, exercido por várias empresas.

O marketing de relacionamento não busca maneiras imperativas de induzir o cliente a optar por uma empresa em relação à outra. Para Rowe e Barnes (1998 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006) seu objetivo principal é proporcionar vantagens competitivas baseadas a partir do relacionamento e do vínculo, apenas. Outros autores reforçam essa ideia, Berry (2002),

O'Malley e Tynan (2000 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006) mencionam que a estratégia de competição deve estar focada em: contemplar o longo prazo, no estabelecimento de vínculo subjetivo com clientes, no conhecimento profundo das demandas dos consumidores e no desenvolvimento de confiança e empenho de ambas as partes. Todos estes princípios são capazes de oferecer benefícios e vantagens às empresas.

Bogmann (2000) descreve e aponta quais são os objetivos do marketing de relacionamento. Tendo em vista que o foco é o cliente, procura-se criar um novo valor para os clientes que seja compartilhado entre produtor e consumidor. Em outras palavras, o marketing de relacionamento percebe e reconhece o cliente como um papel fundamental, subjetivo e exclusivo, não apenas como compradores. Outro ponto a ser destacado é o alinhamento entre o os processos de negociação da empresa, as suas políticas, a tecnologia e o pessoal com vistas a atender o que o cliente individual deseja. Para alcançar este objetivo é necessário um esforço contínuo e colaborativo entre as partes envolvidas, ou seja, entre comprador e vendedor. Por fim, porém não menos importante, outro objetivo do marketing de relacionamento é a construção de uma cadeia de relacionamentos a fim de oferecer o valor desejado pelos clientes.

Para incrementar os pontos levantados nos objetivos do marketing de relacionamento, de modo esquemático, o autor citado acima apresenta o seguinte fluxo:

Marketing de relacionamento é como a empresa que: 1. achou o cliente; 2. passou a conhecê-lo; 3. mantém-se em contato com o cliente; 4. tenta assegurar que o cliente obtenha aquilo que quer – não apenas em termos de produto, mas também em todos os aspectos do relacionamento cliente-empresa; 5. verifica se o cliente está obtendo o que foi prometido. Desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para a empresa. (BOGMANN, 2000, p. 26)

McKenna (1996 *apud* BOGMANN, 2000) enriquece o esquema apontado anteriormente ao enumerar estágios e estratégias para que o marketing de relacionamento seja bem sucedido, citam-se:

- Comunicação interativa.
- Experiência reiterada e lembrada.
- Uso eficaz da tecnologia associada a uma experiência valorizada.
- Serviços totalmente fundamentados na informação.
- Uma interface humana ou de máquina é muito importante
- Ser consistente, confiável e seguro.
- Treinamento, treinamento, treinamento.
- Tanto o fornecedor como os clientes recebem valor.
- Ambos aprendem, crescem com as experiências mútuas.
- Feedback (retorno) como fator essencial.
- Comunicações interativas e sempre presentes.
- Atitude do fornecedor em preservar a “memória” de relacionamentos individuais.
- Estabelecer que metas mútuas são de longo prazo. (BOGMANN, 2000, p. 26).

Todas as estratégias citadas acima são potencializadas pelas crenças, conhecimentos, valores, habilidades e outros recursos, elementos específicos de cada empresa. Segundo Day (2000 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006) esses elementos compõem a cultura empresarial. Para os autores, o requisito básico para a adoção do marketing de relacionamento é uma cultura empresarial bem consolidada. A empresa deve estar madura, firmada em um ideal, em princípios e em um plano de ação. Somente a partir disso que é possível implementar o marketing de relacionamento.

Slater (1997 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006) defende que ao adotar o marketing de relacionamento, a empresa deve ter clareza e convicção dos pressupostos elementares do marketing que é: na relação corporativa, a empresa deve atender aos consumidores, satisfazendo suas necessidades, suas demandas e seus desejos. Esse pressuposto é denominado modelo mental que atravessa toda a organização e influência o negócio da empresa. Woodruff (1997 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006) destaca que tudo isso, é feito com vistas à diminuir as tensões e as diferenças entre o que os clientes esperam e o que a empresa oferece.

Segundo Kotler e Armstrong (1999 *apud* BOGMANN, 2000), existem cinco níveis distintos de relacionamento com o cliente, a saber:

- Básico. O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.
- Reativo. O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.
- Confiável. O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
- Proativo. O vendedor ou outra pessoa da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões para usar melhor o produto ou para oferecer novos produtos.
- Parceria. A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor. (BOGMANN, 2000, p. 27-28)

A empresa de manutenção de ar condicionado que é o objeto de estudo do presente trabalho é uma prestadora de serviços que fornece mão de obra para a execução de atividades relacionadas à climatização. Dentre os cargos existentes, o coordenador de manutenção é responsável pela conexão entre cliente e empresa. Sua função é ouvir os clientes; realizar reuniões periódicas cujo objetivo é identificar demandas, solucionar e prevenir problemas; propor melhorias e fiscalizar o cumprimento do cronograma de execução das manutenções mensais. Além disso, é função do coordenador montar e gerenciar equipes conforme a necessidade do cliente. É através do coordenador que a empresa se relaciona com o cliente operando em um nível de relacionamento definido como parceria. Apesar de o coordenador

atuar no nível mais elevado de relacionamento, não há na empresa uma consolidação estratégica de marketing de relacionamento. Portanto, mesmo havendo relacionamento pode não ter sucesso em longo prazo.

Destaca-se que nem todos os setores organizacionais ou empresariais necessitam ou justificam da aquisição das estratégias do marketing de relacionamento. As indicações são feitas a partir da análise das características que a empresa ocupa no mercado e a característica dos clientes (BERRY, 2002; CROSBY; JOHNSON, 2000; DEADRICK; MCAFEE; GLASSMAN, 1997 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006). O marketing de relacionamento é pertinente “em mercados de consumo final, produtos e serviços de alto envolvimento e caracterizados por demanda relativamente inelástica são os espaços ideais para a adoção do marketing de relacionamento” (O'MALLEY; TYNAN, 2000 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006, p. 77).

A partir do argumento exposto acima, a empresa estudada necessita do marketing de relacionamento, pois se caracteriza por prestar serviços de manutenção corretiva e preventiva em equipamentos de ar condicionado, mantendo uma equipe fixa dentro do recinto do cliente dedicada à atendê-lo em horário integral. Existe alto envolvimento entre as empresas, uma vez que tanto os regulamentos tanto do cliente quanto da prestadora de serviços devem ser seguidos por esta equipe.

Uma vez identificada a pertinência da adoção do marketing de relacionamento, a empresa necessita analisar precisamente quais os produtos/ ou serviço e os clientes que serão alvo das ações de relacionamento (FOURNIER *et al.* 1998 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006). É em torno do produto/ou serviço da empresa que são estabelecidos e reunidos os valores que estimulam o relacionamento (BERRY, 2002 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006). No entanto, destaca-se que não são os produtos/ou serviços o maior destaque, a cultura da empresa é voltada para o cliente e deve se organizar a partir dos relacionamentos.

Os clientes são a principal razão de qualquer empresa, em outras palavras, elas dependem deles para existir, portanto devem ser o principal foco das organizações e nas organizações.

Fábio Marques (1997 *apud* BOGMANN, 2000) apresenta uma breve explanação do significado de cliente em várias vertentes,

- o cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- o cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- o cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho;
- o cliente não significa apenas dinheiro no caixa. Ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com

respeito e consideração; • sem clientes, você fecharia as portas da sua empresa.  
(BOGMANN, 2000, p. 36).

### **3 METODOLOGIA**

Tendo em vista os argumentos apresentados neste trabalho sobre o marketing de relacionamento a metodologia para responder os objetivos foi realizada a partir de: a) Revisão de literatura; b) estudo descritivo e explicativo; c) estudo de caso; d) levantamentos de dados – observação participante, e; e) Análise de dados qualitativos.

Assim considera-se que o projeto conseguiu responder aos objetivos tendo em vista os aspectos que foram apresentados anteriormente.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Em princípio, o ponto de partida deste trabalho foi uma revisão bibliográfica acerca de temas específicos. Segundo Rother (2007) a revisão narrativa é apropriada para descrever e discutir acerca de um determinado assunto a partir de um ponto de vista teórico e conceitual.

As fontes de informação foram: livros, artigos de revista impressa e/ou eletrônica para interpretação e análise do autor. Rother (2007) argumenta que essa modalidade de revisão permite o leitor atualizar e adquirir conhecimento sobre um tema específico em curto espaço de tempo. A natureza de sua composição é qualitativa.

A pesquisa qualitativa, para Godoy (1995) é um método de estudo das ciências sociais, cujo objetivo é descrever e explicar fenômenos do interesse do pesquisador. Pode ser utilizada em diferentes áreas do conhecimento, como por exemplo, questões sociais, culturais, políticas, entre outras. O estudo qualitativo é conduzido a partir de objetivos e hipótese claramente especificados e definidos. Distingue-se da pesquisa quantitativa, pois os dados não são traduzidos em números e não há análise estatística dos dados.

Em linhas gerais, a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema. É a partir desta definição que o presente trabalho terá um enfoque baseado no método descritivo e explicativo.

Godoy (1995) destaca que um estudo de caráter descritivo procura a compreensão e entendimento do fenômeno na sua complexidade. Em outras palavras, descreve uma realidade e registra a maneira que ocorre. Os estudos explicativos, segundo Gil (2002) têm o enfoque em identificar os fatores que influenciam a ocorrência de um fenômeno, seja contribuindo ou determinando a sua ocorrência. Ele informa e explica a ocorrência de algum dado.

Em razão de o presente trabalho abordar uma empresa específica, este estudo é classificado como um estudo de caso, no qual o pesquisador assume uma observação participante.

O estudo de caso nas palavras de Gil “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2002, p. 54,). Embasando-se no mesmo autor, na observação participante ocorre a interação entre pesquisador e a realidade em que está sendo investigada. Isso permite melhor compreensão e o privilégio de estar em contato com a realidade que está sendo estudada. Além disso, implica em análise crítica dos problemas e um plano de ação.

O estudo de caso e observação participante teve como objetivo explorar a situação atual da empresa. A partir desta observação participante, a análise dos conteúdos levantados foi por meio de transcrição de entrevistas estruturadas. As entrevistas foram realizadas com funcionários que atuam no setor de vendas e funcionários que lidam diretamente com os clientes. A partir dessas entrevistas foi possível compreender as seguintes nuances: acessar o feedback de quem está vinculado diretamente ao cliente, compreender a comunicação feita com os clientes, observar as impressões dos funcionários que lidam com o atendimento.

Todos os itens citados revelam o relacionamento entre a empresa e o cliente no pós-venda.

### **3.2 Caracterização da empresa**

A empresa objeto de estudo de caso do presente trabalho atua no mercado brasileiro há mais de 18 anos. Exerce sua função na área de manutenção predial em redes elétricas, hidráulicas, cabeamentos, instalações civis, automação e sistemas de ar condicionado. Desenvolve e executa projetos sempre adequados às particularidades de cada cliente.

Trata-se de uma empresa sólida e com crescimento sustentável. Está presente nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Norte e Distrito Federal. A sua atuação é maior no estado de Minas Gerais, na cidade de Belo Horizonte. Atualmente tem aproximadamente 700 colaboradores.

A missão da empresa é “Suportar o *core business* dos clientes, satisfazendo suas necessidades e atendendo as normas atuais, com foco em manutenções, projetos e consultorias de serviços e infraestrutura predial, com qualidade, agilidade e sempre agregando valor ao seu resultado empresarial”.



Os seus princípios se baseiam nos seguintes pontos: satisfazer os clientes como forma de alavancar os negócios; gerenciar de maneira empreendedora, inovadora e participativa; agir com ética e transparência no relacionamento com colaboradores, fornecedores e clientes; trabalhar com colaboradores motivados e competentes.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A partir do levantamento de dados feito por meio de entrevistas, constatou-se, que não há na empresa uma padronização para conhecer a satisfação/insatisfação do cliente. Isso acontece de modo informal entre alguns cargos na empresa. Em outras palavras, o marketing de relacionamento é feito mais pelo instinto do que por um programa. É possível afirmar categoricamente que acontece de modo muito incipiente. Não tem formulários ou quaisquer outros instrumentos definidos de antemão. Acontece de maneira insuficiente. Deste modo, pode não ser criada confiabilidade, responsividade e empatia com os clientes.

A literatura aponta que o marketing de relacionamento é uma visão ou perspectiva empresarial cujo objetivo central é estabelecer um processo de construção, desenvolvimento e conservação dos relacionamentos singulares com os clientes (D'ANGELO *et al.*, 2006). Esta constatação reforça a importância do marketing de relacionamento na empresa.

Outro argumento para este ponto é que, atualmente, o próprio conceito de marketing vem sendo ressignificado e aponta na direção de obter satisfação e fidelização do cliente. A perspectiva contemporânea do marketing é mais qualitativa do que quantitativa.

Embasando-se na literatura, percebe-se a importância de algo estruturado para atender o cliente. No entanto, foi observado que:

A empresa mantém contato direto com os clientes. Sempre que há uma insatisfação, o cliente entra em contato com o colaborador responsável e o mesmo toma as providências que achar necessárias. Não há uma padronização por parte da empresa quanto á reuniões para obter feedbacks, cada colaborador interage com os clientes da maneira que achar mais sensata. (Entrevistado 4)

Outro entrevistado acrescenta essa observação ao relatar como é administrado o contato com o cliente. Este contato é variável, configurando algo incerto e até sem planejamento. Referente à pergunta de como a empresa avalia a satisfação do cliente, um dos entrevistados, que atua diretamente no setor de vendas, respondeu de maneira breve:

Por via Verbal, ou escrita. Ao longo das visitas, nos chamados extraordinários, ou solicitação de reunião. (Entrevistado 2)

A partir das duas entrevistas citadas acima é possível concluir que, de fato, o marketing de relacionamento é uma ferramenta inexistente na empresa. O marketing de relacionamento não deve ser estabelecido de modo intuitivo e instintivo, apenas. Esses pontos,

em alguma medida, devem ser considerados, mas não irão sustentar o relacionamento em longo prazo. Por essa, razão é fundamental, constituir um fluxo esquemático e protocolar para executar o marketing de relacionamento verificando se o cliente está recebendo o que é esperado, isto é, a sua satisfação.

Satisfação e relacionamento são pontos chaves no marketing de relacionamento. Em função disso, merecem ser considerados e aperfeiçoados. Essa premissa é relevante tanto para o nível operacional, ou seja, no fazer, quanto na construção de esquemas que vão direcionar a prática.

Como foi constatado, a partir das entrevistas, na empresa estudada, o relacionamento com o cliente não ocorre de forma estruturada. Verificou-se que o relacionamento cliente-empresa não se opera a partir de uma sistematização previamente estabelecida.

Na empresa estudada, o relacionamento acontece pela solicitação cliente-empresa, geralmente, quando ele tem realmente um problema. A fala dos entrevistados confirma esta afirmação:

Tentamos manter sempre a melhor relação com o cliente, atendendo sempre que há solicitação e visitando os contatos do cliente. (Entrevistado 2)

Mantendo a proximidade com o cliente e atuando proativamente sobre suas necessidades. (Entrevistado 3)

A empresa preza muito por um bom relacionamento. Os diretores interagem diretamente com os clientes, e sempre que necessário interveem em ações para manter esse “bom relacionamento. (Entrevistado 4)

Por outro lado, mesmo sem protocolos a serem seguidos, os entrevistados relatam pontos significativos sobre o relacionamento cliente-empresa e apontam que a empresa tem um bom relacionamento com os clientes. Os relatos a seguir evidenciam esse ponto de vista.

Entrando em contato com o cliente e perguntando sobre sua satisfação em relação aos serviços prestados. Cada reclamação é tratada pontualmente de forma a mantermos a qualidade dos serviços. (Entrevistado 3)

Fazemos um acompanhamento de perto com os clientes, seja através de nossos coordenadores, como também da relação estreita de nossa diretoria com os clientes. (Entrvistado1)

O desenvolvimento do processo de relacionamento é uma forma de alcançar maiores resultados não somente com os clientes que a empresa já possui bem como os novos clientes.

A melhoria promovida pelo Marketing de relacionamento traz benefícios financeiros e vantagens competitivas no mercado.

Para Rowe e Barnes (1998 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006) o principal objetivo do marketing de relacionamento é proporcionar vantagens competitivas baseadas a partir do relacionamento, apenas.

A seguinte fala exemplifica a premissa do autor citado acima:

A empresa visa atender às necessidades e especificidades de cada cliente. O diferencial da JAM Soluções Prediais está no cuidado ao atendimento à legislação vigente, às normas ambientais e de segurança, além das recomendações dos fabricantes dos diversos equipamentos instalados nos nossos clientes. (Entrevistado 3)

Segundo Kotler e Armstrong (1999 *apud* BOGMANN, 2000), existem cinco níveis distintos de relacionamento com o cliente, a empresa estudada deve atuar no nível de parceria, no qual, a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor. Entretanto, o nível de relacionamento que se vê na prática é o denominado o reativo, no qual, o vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.

Apoiando se no argumento exposto acima, verifica-se um desalinhamento entre o que é esperado da empresa e onde de fato ela atua. Os clientes procuram a empresa em um momento de descontentamento e não para participarem de modelos de avaliação de satisfação, que seria uma ação proativa da empresa para o cliente ou sequer para participarem de mapeamentos de necessidades e desejos.

Autores mencionam que a estratégia de competição deve estar focada em: contemplar o longo prazo, no estabelecimento de vínculo subjetivo com clientes, no conhecimento profundo das demandas dos consumidores e no desenvolvimento de confiança e empenho de ambas as partes. (BERRY, 2002; O'MALLEY; TYNAN, 2000 *apud* D'ANGELO *et al.*, 2006). A fala dos autores leva a reflexão e ao questionamento de que o relacionamento é uma via de acesso para alcançar vínculo e satisfação. Neste momento, será dado ênfase à satisfação.

Segundo Torres e Fonseca (2013) em razão de o cliente ser primordial para a existência de qualquer empresa, satisfazê-lo deve ser o principal objetivo das organizações. Isso deve ser considerado como algo fundamental, uma vez que são eles quem possibilitam o

desenvolvimento e o sucesso das organizações. As organizações devem oferecer produtos e serviços que satisfaçam a expectativa dos clientes.

Um dos objetivos do Marketing de relacionamento é avaliar continuamente a satisfação do cliente. Pode-se dizer que é o momento de objetivar o que foi construído em nível subjetivo.

Slongo e Liberali (2004 *apud* TORRES; FONSECA, 2013) afirmam que questionar a satisfação do cliente acerca dos serviços prestados observando os relatos é uma maneira de compreender a confiabilidade e credibilidade da empresa.

No quesito como avaliar a satisfação dos clientes, os entrevistados demonstram claramente como isso ocorre de maneira informal. Não há questionário ou outros instrumentos periódicos mensais para avaliar a satisfação do cliente.

Por meio das reuniões com os Gestores. (Entrevistado 2)

Através de visitas constantes dos coordenadores técnicos e contato constantes com os gestores dos nossos contratos. (Entrevistado 3)

Entrando em contato com o cliente e perguntando sobre sua satisfação em relação aos serviços prestados. Cada reclamação é tratada pontualmente de forma a mantermos a qualidade dos serviços. (Entrevistado 3)

Outro aspecto a ser considerado na satisfação do cliente é o modo através do qual sua insatisfação é acolhida. Um dos entrevistados relata que o conhecimento da satisfação do cliente acontece:

Em função das reclamações e a cada renovação de contrato. (Entrevistado 1)

Quartieri (2007) ressalta que o gerenciamento das reclamações é um mecanismo de promover a satisfação do cliente, pois transmite a ideia de confiança e lealdade. Santos e Rossi (2002 *apud* QUARTIERI, 2007) acrescentam que o gerenciamento de reclamações é um meio de comunicação através do qual o cliente tem a possibilidade de relatar as suas queixas, acerca de produtos, serviços ou processos. Esse momento, geralmente ocorre na pós-venda, ou seja, após certa experiência.

Apesar de todo este cenário retratado acima, ouvindo os pontos fortes da empresa foi relatado que a contratação da empresa acontece por meio de indicação. A indicação boca a

boca somente é realizada pelo cliente satisfeito. Ao serem questionados como se dá a forma de contratação, os entrevistados foram categóricos ao afirmar:

Na maioria das vezes por indicação. (Entrevistados 1 e 3)

Gronrros (1990 *apud* BENTIVEGNA, 2002) afirma que a qualidade de um serviço é definida segundo o ponto de vista do cliente. O que ele vai falar a terceiros e indicação que ele fará tem a ver com a sua experiência e a percepção da qualidade do serviço. Percebe-se que qualidade e satisfação são aspectos que se relacionam e interagem. No entanto, qualidade diz da percepção atual, enquanto a satisfação se baseia nas experiências passadas.

Outros pontos fortes da empresa que foram levantados são: ética e transparência.

A empresa busca sempre ouvir as necessidades do cliente e envolver os Departamentos de Engenharia e Comercial nos primeiros contatos, agindo com ética e transparência, passando confiança para os clientes. (Entrevistado 3)

Viera *et al* (2015) fala sobre a ética e sua importância nas relações de trabalho. É a ética que contribui para o bom relacionamento entre os colaboradores e todos envolvidos no cenário da organização.

Segundo Dicionário Priberam da Língua Portuguesa a ética é uma parte da filosofia que estuda os fundamentos da moral e o conjunto de regras de conduta. A palavra ética tem sua origem etimológica na palavra grega *ethikos* que significa literalmente aquilo que pertence ao *ethos* que está relacionado ao “bom costume”, “costume superior” ou “portador de caráter”. A ética enfatiza o que é moralmente bom ou mau, certo ou errado. Está intimamente conectada a ideia de agir conforme os seus próprios valores dirigindo-se para o bem. O que se percebe com essa fala da ética, é que a empresa tem uma conduta de agir de forma coesa em princípios de responsividade, empatia e amistosidade com os clientes, conforme aponta a literatura e, isso é um dos princípios do marketing de relacionamentos, conforme reporta Gronrros (1990 *apud* BENTIVEGNA, 2002).

Cappelli e Leite (2008) relatam que transparência gera como fruto a confiança. Tem relação com a informação clara e adequada sobre produtos e serviços e processos, assim como a eficiente prestação de serviços. É necessário que as organizações mostrem e revelem ao cliente qual o processo do serviço, funcionamento e como eles são gerados. Em outras palavras, a organização tem obrigação de dar clareza e transparência dos seus processos.

Dando sequência aos pontos fortes da empresa, foram relatados aspectos relacionados ao próprio marketing de relacionamento.

Está atenta as demandas do mercado e estar sempre junto de nossos clientes para suas necessidades. (Entrevistado 1)

A empresa oferece equipes de acordo com as necessidades do cliente, sendo muitas vezes multifuncionais atendendo a manutenção predial como um todo (hidráulica, elétrica, ar condicionado). (Entrevistado 4)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na empresa estudada não há uma maneira direta e sistematizada de se trabalhar o marketing de relacionamento, não se pode dizer que ele exista dentro da empresa, mas também existem ações desestruturadas e descontínuas de se relacionar com os clientes. Não há uma preocupação específica com o Marketing de Relacionamento.

Portanto, a partir das entrevistas realizadas no trabalho o panorama é que o Marketing de Relacionamento é uma ferramenta em desuso na empresa estudada. Pode-se afirmar este ponto baseando-se nas respostas obtidas nos questionários.

Além dos dados obtidos nas entrevistas, os objetivos foram alcançados por meio da observação participante e revisão bibliográfica acerca do tema. Portanto, os objetivos do trabalho foram respondidos.

O desdobramento que surgiu durante o trabalho foi a sugestão da criação de uma ferramenta do Marketing de Relacionamento para ser desenvolvida na empresa. Sugere-se que esta ferramenta seja um questionário que contemple informações como: satisfação, relacionamento, postura, clareza nas informações, tempo de resposta, entre outros.

A proposta diante de todo o cenário exposto é a formatação esquemática e protocolar de uma ferramenta do marketing de relacionamento. Um questionário que seja um meio através do qual alcance feedback dos clientes de modo mais preciso, cuja finalidade seria se antecipar às reclamações do cliente, obter mais satisfação e melhorar o relacionamento. No entanto, não foi possível aplicar a ferramenta uma vez que não houve tempo hábil para a execução do projeto. Além disso, o objetivo da pesquisa foi descrever como era o relacionamento na empresa estudada e com o desenvolver do trabalho verificou-se que não existia.



## REFERÊNCIAS

- BENTNEGNA, F. J. **Táticas de marketing de relacionamento e seu efeito na geração de mensagens boca-a-boca sobre a empresa de serviços**. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.  
Disponível em:  
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4472/1200300615.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CAPPELLI, C.; LEITE, J. C. S. P. Transparência de processos organizacionais. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE TRANSPARÊNCIA NOS NEGÓCIOS. 2., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói: Universidade Federal Fluminense, LATEC, 2008. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T6\\_0115\\_0129.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T6_0115_0129.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: Um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **RAC**, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006: 73-93
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. **Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.  
Disponível em: <<file:///C:/Users/carlos/Downloads/38183-75982-1-PB.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- ROTHER, E. T. **Revisão sistemática X revisão narrativa**. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, abr./jun., p. 5-6. 2007. Disponível em:  
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307026613004>> Acesso em: 02 jun. 2016.
- TORRES, S. P.; FONSECA. **Marketing de relacionamento: a satisfação e a fidelização do cliente**. Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves. São João del Rei: IPTAN, 2013. Disponível em:  
<[http://www.prolucroconsultoria.com.br/download/Artigo\\_Simone\\_Sonia.pdf](http://www.prolucroconsultoria.com.br/download/Artigo_Simone_Sonia.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- QUARTIERI, G. M. **O gerenciamento de reclamações de consumidores e seu impacto no relacionamento cliente-empresa**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Acesso em: 02 jun. 2016.  
Disponível em:  
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76846/000894651.pdf?sequence=1>>.  
Acesso em: 02 jun. 2016.
- VIEIRA, E. F. *et al.* Ética nas relações de trabalho: um estudo de caso na empresa krausmaffei do Brasil. **EFACEQ: Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 4, n. 5, maio de

2015. ISSN 22388605. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/efaceq>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

## ANEXO A

### ENTREVISTA

- 1) De que maneira a empresa toma conhecimento da satisfação/e insatisfação do serviço contratado?
- 2) De que forma a empresa avalia a satisfação do cliente?
- 3) Tendo em vista que um bom relacionamento é uma via de fidelizar o cliente, como vocês vêm e atuam neste quesito?
- 4) Quando um cliente procura a empresa para prestação de serviços foi por indicação, site, ou outras fontes de informações?
- 5) No momento em que a empresa é procurada é percebido a confiança pelos clientes?
- 6) Como são gerenciados os conflitos que surgem a partir da demanda e das exigências dos clientes e dos limites da empresa?
- 7) Como a convivência interna, incluindo os conflitos, pode afetar a convivência externa com os clientes?
- 8) Quais são as ações de marketing interna e externa?
- 9) Qual o diferencial a empresa apresenta no mercado?