



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KAMILA PEREIRA BURITI DANTAS**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO  
E RETENÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTOFORCE**

Natal/RN

2021

KAMILA PEREIRA BURITI DANTAS

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO  
E RETENÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTOFORCE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
como requisito parcial para obtenção do Título de  
Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Maria Valéria Pereira de Araújo

Natal/RN

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE FIDELIZAÇÃO  
E RETENÇÃO DE CLIENTES: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AUTOFORCE**

**KAMILA PEREIRA BURITI DANTAS**

**Monografia apresentada e aprovada em 09 de setembro de 2021, pela banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:**

---

Profª. Maria Valéria Pereira de Araújo  
Orientadora

---

Prof. Alexandre Magno da Silva Filho  
Membro

---

Prof. Max Leandro de Araújo Brito  
Membro

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Dantas, Kamila Pereira Buriti.

Marketing de relacionamento como estratégia de fidelização e retenção de clientes: estudo de caso na empresa autoforce / Kamila Pereira Buriti Dantas. - 2021.

51f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de ciências sociais aplicadas, Curso de administração. Natal, RN, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Valéria Pereira de Araújo.

1. Marketing de Relacionamento - Monografia. 2. Retenção - Monografia. 3. Fidelização - Monografia. 4. Satisfação - Monografia. I. Araújo, Maria Valéria Pereira de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 658.8

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço aos meus amigos e familiares que me acompanharam durante essa jornada, sendo os apoios nos quais pude contar nos momentos difíceis. Agradeço também aos professores que passaram pelo meu caminho e me ensinaram com tudo que sei hoje.

Agradeço também a AutoForce por ter despertado em mim o amor pelo Marketing Digital e me proporcionado realizar este trabalho com muita abertura e respeito. Também agradeço aos clientes entrevistados pela disponibilidade e sinceridade em contribuir com minha pesquisa.

## RESUMO

O desenvolvimento da tecnologia ao longo dos anos ocasionou uma série de transformações no comércio global, resultando em um cenário mais competitivo entre as empresas e clientes mais exigentes com relação ao que consomem. Manter um relacionamento duradouro com o cliente (buscando atender e satisfazer suas necessidades e gerando uma consequente recorrência de compras) tornou-se imprescindível para toda e qualquer empresa que buscasse diferencial competitivo frente aos seus concorrentes. Assim, o foco do marketing deixou de ser apenas conquistar novos clientes, passando a representar um novo foco relacional voltado para manter e reter os clientes já existentes, dando origem ao marketing de relacionamento. Dessa forma, o marketing de relacionamento se tornou fundamental para a sobrevivência das empresas no mundo moderno. Diante disso, o presente trabalho direcionou-se à realidade de uma empresa do segmento de tecnologia para o setor automotivo, a AutoForce, localizada na cidade de Natal/RN, objetivando analisar como as estratégias de Marketing de Relacionamento podem contribuir para a fidelização e retenção dos clientes da empresa. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória, do tipo estudo de caso, com uma amostragem não probabilística intencional, feita através da aplicação de entrevistas semiestruturadas com a Diretora do Time de Sucesso do Cliente na empresa e 6 (seis) clientes concessionários da Martech. Os resultados apontaram que mesmo com uma boa relação entre a empresa e seus clientes, existem alguns pontos dessa interação que não são percebidos por eles e precisam de melhoria, para que se possa criar um relacionamento duradouro entre ambos. Além disso, de modo geral, a empresa demonstra focar bastante no relacionamento online com seu público, especialmente relacionados a marketing de conteúdo e redes sociais. A AutoForce também apresentou bons números de satisfação por parte dos seus clientes, resultando em nota 9,3 de NPS.

**Palavras-Chave:** Marketing de Relacionamento. Retenção. Fidelização. Satisfação.

## ABSTRACT

The development of technology over the years has brought about a series of transformations in global commerce, resulting in a more competitive scenario amongst companies, as customers grow more and more demanding about what they consume. Maintaining a long-lasting relationship with the customer, seeking to meet and satisfy their needs and generating a consequent recurrence of purchases, has become essential for any company seeking to differentiate itself from its competitors. Thus, the focus of marketing is no longer just winning new customers, to a new relational focus aimed at maintaining and retaining existing customers, giving rise to relationship marketing. In this way, relationship marketing has become essential for the survival of companies in the modern world. Therefore, this work addressed the reality of a company in the technology segment for the automotive sector, AutoForce, located in the city of Natal/RN, aiming to analyze how Relationship Marketing strategies can contribute to loyalty and retention of the company's customers. For this, an exploratory research was carried out, of the case study type, with an intentional non-probabilistic sampling, carried out through the application of semi-structured interviews with the Director of the Customer Success Team in the company and 6 Martech dealership customers. The results showed that even with a good relationship between the company and its customers, there are some points of this interaction that are not noticed by them and need improvement, so that a lasting relationship can be created between them. In addition, in general, the company demonstrates a strong focus on the online relationship with its audience, especially related to content marketing and social networks. AutoForce also showed good satisfaction numbers from its customers, resulting in a 9.3 NPS score.

**Keywords:** Relationship Marketing. Retention. Loyalty. Satisfaction.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Definição de Satisfação	30
Figura 2 - Análise satisfação vs. lealdade	31

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	10
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1 MARKETING DIGITAL	13
<b>2.1.1 Marketing Digital: Origem e Evolução</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 As mídias sociais como um indutor do relacionamento empresa-cliente</b>	<b>15</b>
2.1.2.1 <i>Redes sociais</i>	15
2.1.2.2 <i>Blogs</i>	16
2.1.2.3 <i>Marketing de Conteúdo</i>	16
2.1.2.4 <i>E-mail Marketing</i>	17
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	18
<b>2.2.1 Marketing de Relacionamento no setor de serviços</b>	<b>20</b>
2.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)	22
<b>2.3.1 Fidelização e Retenção de clientes</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2 Criação de Valor e Valor Percebido</b>	<b>25</b>
<b>2.3.3 Valor Vitalício do Cliente</b>	<b>27</b>
<b>2.3.4 Satisfação de Clientes</b>	<b>28</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>32</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	32
3.3 AMOSTRAGEM	33
3.4 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DA PESQUISA	33
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	34
<b>4. ANÁLISE E RESULTADOS</b>	<b>35</b>
4.1 ANÁLISE A NÍVEL ESTRATÉGICO - DIRETORA DO TIME DE SUCESSO DO CLIENTE	35
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS - CLIENTES AUTOFORCE	37
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>50</b>

## 1.INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, com a competitividade resultante da globalização e do avanço tecnológico, as empresas têm lutado pela sua sobrevivência no mercado e pela preferência no imaginário dos consumidores.

Somado a isso, com as inúmeras opções de escolha, o consumidor vem ganhando cada vez mais voz e poder, fazendo com que as empresas busquem alternativas para se sobressair e se destacar no seu mercado de atuação.

Buscando esse diferencial competitivo, as organizações estão concentrando seus esforços em estratégias que impulsionem o seu crescimento e expansão de forma sustentável.

Por isso, o marketing de relacionamento vêm se tornando uma ferramenta fundamental para todas as empresas, independente do setor. Afinal, segundo Kotler (1998), conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Assim, o esforço de retenção de clientes é antes de tudo um investimento.

Nesse sentido, um esforço maior surge em empresas *SaaS* (*Software as a Service*, ou seja, empresas que oferecem softwares ou soluções tecnológicas como um serviço) com modelo de negócio baseado em assinaturas - com o objetivo em manter um bom relacionamento com seus clientes como forma de maximizar a retenção e o LTV (*Life Time-to-Value*) da empresa.

Entender mais sobre esse esforço é fundamental para as organizações do setor de tecnologia, já que, segundo Hoch et al. (2000), o relacionamento com o cliente nas empresas de serviços de software é um fator crítico de sucesso. Isso, pois, como prestadoras de serviços, as empresas *SaaS* que trabalham com cobrança recorrente, ou seja, aquelas em que os consumidores pagam um tipo de assinatura para usar a plataforma todo mês, precisam gerenciar o relacionamento com seus clientes de forma a fidelizá-los e retê-los para garantir a previsibilidade de sua receita recorrente mensal - MRR.

Por isso, o foco das empresas de software passa a ser a manutenção do relacionamento com o cliente mais do que a produção e entrega de software para o mercado (KEEGAN; TURNER, 2002).

Dessa forma, considerando que o relacionamento com os clientes em empresas de software é um fator vital para o seu crescimento e manutenção no mercado, compreender os aspectos que influenciam a escolha dos mesmos em permanecer na empresa é fundamental

para analisar como o marketing de relacionamento pode contribuir para a retenção e fidelização de clientes na empresa AutoForce.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Diariamente os consumidores modernos são impactados por inúmeros anúncios e ofertas de empresas com o objetivo de gerar necessidade e desejo em seus produtos e serviços.

Com a virada do milênio, caracterizada por uma sociedade pós-industrial, a popularização e democratização dos meios de comunicação, em especial a Internet, revolucionou a oferta de produtos, fazendo com que o cliente tivesse mais informações e mais poder de barganha sobre as empresas (SANTOS, et. al. 2009). Assim, as organizações precisaram criar diferenciais competitivos no seu negócio e gerar um relacionamento mais próximo de seus consumidores para poder ganhar a preferência dos mesmos.

Mas nem sempre foi assim. De acordo com Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2004), o objetivo do Marketing Tradicional sempre foi a conquista de novos clientes, deixando de lado a retenção dos existentes. Porém, com o aumento da competitividade e conquista dos mercado no pós-guerra, os gestores começaram a perceber a importância da manutenção de relações com seu público.

Partindo dessa necessidade, o papel do marketing passou a ser compreender os desejos e necessidades do público para gerar valor ao cliente entregando o que eles querem e precisam (DIAS, 2003). Assim, o relacionamento criado com os consumidores é fundamental para que o Marketing consiga atendê-los de forma mais satisfatória e eficaz.

Para Dias (2003), o Marketing se esforça para criar e manter relacionamentos duradouros com os consumidores, pois é muito mais fácil, seguro e barato as empresas atenderem satisfatoriamente os clientes que já conhecem. Sendo assim, a manutenção de um relacionamento de longo prazo com os clientes passou a ser um fator fundamental para as empresas que desejam ter mais vantagem econômica e diferencial competitivo.

Dessa forma, para Kotler, Philip e Armstrong, Gary (2004) Marketing de Relacionamento é desenvolver, manter e aperfeiçoar fortes relacionamentos com os clientes e outros stakeholders. Assim, clientes satisfeitos têm mais probabilidade de se tornar clientes fiéis.

Trazendo essa perspectiva para o setor de tecnologia, o qual a empresa estudada está inserida, o marketing de relacionamento se torna ainda mais importante para a sobrevivência

do negócio. Isso porque, dentre as empresas de tecnologia modelo SaaS, cerca de 92% delas trabalham com modelo de pagamento por assinatura ou recorrência, de acordo com pesquisa realizada pela Capgemini (2017). Isso significa que a empresa precisa garantir a satisfação de seus clientes no software para que eles continuem assinando e consumindo o serviço oferecido, caso contrário eles podem optar por não renovar mais o contrato.

Assim, a era da computação em nuvem propôs uma grande mudança no conceito do cliente em primeiro lugar. Já que, de acordo com Hoch et al. (2000), nas empresas *SaaS* o relacionamento com o cliente é um fator crítico de sucesso. Por isso, é importante que elas continuem trabalhando para conquistar e manter uma boa relação com seu público, de forma a conseguir mais destaque no mercado de atuação.

A pesquisa de Rodrigues et. al (2006) endossa esse ponto, já que ela mostra que apenas 9% das empresas de software procuram competir mais fortemente com base na tecnologia, enquanto as outras apontam como principais diferenciais competitivos: a confiança, qualidade do trabalho desenvolvido e o atendimento próximo dado as clientes, ou seja, a construção e manutenção de relacionamentos duradouros com seus clientes.

Portanto, o presente trabalho apresenta um estudo na empresa AutoForce, uma empresa de tecnologia que oferece soluções em Marketing Digital para concessionárias de todo o Brasil, baseado em um modelo de negócio *SaaS* com receita recorrente.

Dessa forma, o estudo irá investigar a participação do marketing de relacionamento na empresa com base na visão dos gestores e dos clientes a respeito das ações que são executadas atualmente. Assim, ao compreender os fatores que influenciam os clientes a permanecerem na empresa, pode-se analisar como o marketing de relacionamento é capaz de ajudar a melhorar as taxas de retenção e fidelização de clientes contribuindo da empresa.

Por tudo isso, o presente trabalho tem o intuito de responder a seguinte pesquisa: Como o marketing de relacionamento pode contribuir para melhorar a fidelização e retenção de clientes na empresa AutoForce?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a contribuição das estratégias de Marketing de Relacionamento para fidelização e retenção dos clientes na empresa AutoForce.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias de marketing de relacionamento on-line e off-line adotadas pela empresa;
- Compreender a percepção dos gestores quanto às estratégias de marketing de relacionamento;
- Avaliar a percepção dos clientes quanto às estratégias de marketing de relacionamento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Com o *boom* do desenvolvimento tecnológico e a expansão do mercado, as empresas modernas buscam no relacionamento com o cliente o diferencial competitivo que podem destacá-las da concorrência.

Neste sentido, as práticas de marketing de relacionamento nas empresas aumentaram sua popularidade nos últimos anos, já que com cada vez mais concorrentes competindo com produtos muito similares, as empresas procuram se diferenciar através do atendimento focado em satisfazer e fidelizar os clientes, agregando assim mais valor ao seu negócio. Assim, o consumidor se torna cada vez mais exigente, fazendo com que as estratégias se tornem obsoletas com mais rapidez, exigindo que as organizações busquem uma constante atualização de como encantar seu público.

No que tange a empresas que vendem software como serviço, essas práticas devem gerar ainda mais atenção à empresa já que, segundo a ABES (2020), o mercado de software e serviços apontou crescimento de 10,5% em 2019, fazendo com que o Brasil representasse 1,8% do mercado mundial de TI e 40,7% do mercado da América Latina.

Por isso, explorar esse mercado e suas mudanças permite que as empresas consigam ter uma visão mais estratégica sobre o que seus consumidores precisam, possibilitando a criação de estratégias mais eficientes para sua persona.

Dessa forma, o presente estudo proporciona que a empresa tenha um maior conhecimento da percepção dos clientes sobre as estratégias de marketing de relacionamento adotadas, possibilitando a melhoria das suas ações para fortalecer a gestão do vínculo com seu público. Se espera que com isso o desempenho organizacional aumente e as ações que não impactam o consumidor de forma relevante sejam reavaliadas de forma a reduzir práticas que não gerem um bom retorno sobre o investimento

Além disso, este estudo possibilita que outros estudantes tenham ao seu alcance um conhecimento prático sobre o tema, mostrando a importância e os impactos que uma boa estratégia de relacionamento pode causar nas organizações.

Por fim, o presente trabalho realizará uma análise sobre o tema por considerar ser um estudo de grande relevância para a área acadêmica diante das mudanças mercadológicas recentes, que findaram por influenciar consideravelmente como as empresas se comportam com relação aos seus clientes, em especial com o relacionamento firmado com eles. Por isso, este estudo busca colaborar com o desenvolvimento de novas pesquisas na área, despertando o interesse de outros estudantes sobre esta temática.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MARKETING DIGITAL**

#### **2.1.1 Marketing Digital: Origem e Evolução**

O marketing tradicional sofreu alterações e metamorfoses constantes à medida que o mundo e a civilização foram se desenvolvendo (FAUSTINO, 2019). Com a evolução da tecnologia da informação, o marketing ascendeu para o chamado marketing eletrônico, ou digital, que expressa o conjunto de ações de marketing intermediadas por canais eletrônicos, como a internet (LIMEIRA, 2003). Com o desenvolvimento empresarial mudando rapidamente levando as empresas a investirem em estratégias relacionais, a internet entra como um grande instrumento de comunicação e venda (ANDERSON, 2009). Assim, a virada do milênio assistiu a popularização e democratização dos meios de comunicação online (SANTOS, et. al. 2009), através da criação do *World Wide Web*, popularizando a internet e entregando ao mundo dos negócios e ao consumidor uma grande novidade: o acesso instantâneo às informações sobre produtos e serviços (TORRES, 2009).

Para Oliveira (2000), o marketing digital possui o mesmo conceito e foco do marketing tradicional, diferindo nas ferramentas para comunicação e distribuição de informações. Segundo Torres (2010), o marketing digital é a aplicação de estratégias no ambiente digital de teorias de marketing já conhecidas, tratando-se de utilizar a internet como mais uma ferramenta de Marketing. Corroborando com estes conceitos, Faustino (2019) afirma que o marketing digital surgiu através do acesso à Internet e nada mais é que uma nova categoria de marketing que aplica o conceito do marketing tradicional aos meios digitais disponíveis hoje em dia. Ou seja, para o autor, marketing digital é “a aplicação de estratégias de comunicação e marketing com vista à promoção de produtos ou serviços, através de canais digitais e de aparelhos eletrônicos. Assim, o objetivo do marketing digital é desenvolver estratégias de marketing através da Internet, buscando a interatividade com os consumidores de forma rápida e dinâmica.

De acordo com Cobra (1992), com as transições da sociedade industrial para a sociedade pós industrial, a tecnologia proporcionou que a comunicação entre as pessoas fosse ampliada, possibilitando que tudo acontecesse de forma mais rápida sem ter a distância como um empecilho para as relações.

Essa nova dinâmica do mercado, possibilitou que as empresas estreitassem os laços com seu público consumidor. Sobre isso, Morais (2007, p.1), comenta:

O marketing digital permite que as empresas aprimorem o relacionamento com seus clientes, pois a utilização de ferramentas de comunicação digital, como o e-mail marketing, ou então estratégias interativas, como fóruns ou enquetes, proporciona uma aproximação dos usuários com a empresa e familiarização com os produtos/serviços. É o primeiro passo para a compra.

Portanto, a tecnologia nos trouxe muitos avanços na área do marketing, especialmente no que tange à interatividade. Segundo Limeira (2001), a Internet é um ambiente onde se tem o potencial de modificar e intensificar as relações entre empresas e seus clientes, podendo contribuir para o aumento da satisfação dos participantes e dos resultados do negócio. De acordo com Rapp & Martin (2000), para as empresas serem bem sucedidas na Era da Internet, elas precisam repensar seu modo de interagir com os clientes. Redesenhando assim, as práticas de marketing tradicional para se adequar ao novo paradigma da relação entre empresa e cliente proporcionado pelo digital, onde envolve os conceitos de interatividade, personalização e maior poder do consumidor (LIMEIRA, 2001, p.119).

De acordo com Vaz (2008), a internet finalmente pôde cumprir a promessa da personalização em massa, fazendo com que cada cliente se sinta especial e tenha uma percepção positiva sobre a empresa. O autor complementa:

Na internet a propaganda dá lugar à publicidade, o marketing de interrupção dá lugar ao Marketing de relacionamento e de permissão, a forma dá lugar ao conteúdo, a via de mão única dá lugar ao diálogo e a participação, o corporativo ao flexível e orgânico, a campanha a ideia, o marketing de massa ao relacionamento com o indivíduo, os segredos da instituição a transparência absoluta e a empresa cede lugar ao consumidor (VAZ, 2008, p.33).

Assim, com o auxílio da internet e das estratégias de Marketing Digital, o marketing tradicional vai ganhando uma nova forma focado no relacionamento do cliente e na personalização da comunicação com o público, fazendo com que cada cliente se sinta especial e possa nutrir uma relação de longo prazo com a empresa. Afinal, nessa nova Era, o foco não está mais em apenas ganhar novos clientes, mas sim reter os já existentes fazendo com que eles se tornem cada vez mais lucrativos para a empresa. Dessa forma, os clientes precisam sentir continuamente que a empresa está a disposição para ajudá-los e apoiá-los não apenas no ato da compra (GRONROOS, 2009).

### **2.1.2 As mídias sociais como um indutor do relacionamento empresa-cliente**

De acordo com Telles (2010), as mídias sociais consistem em canais para a criação colaborativa de conteúdo, interação social e compartilhamento de informações em diferentes formatos. Torres (2009) afirma que as mídias sociais são sites que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos. Portanto, as mídias sociais se diferenciam das mídias tradicionais, especialmente, pelo fato de facilitarem a criação e o compartilhamento de informações entre as pessoas, permitindo que o usuário dialogue com o emissor da mensagem, de forma a fortalecer, discordar ou disseminar sua opinião (ROSSI, 2014).

Corroborando com esses pontos, Kotler e Keller (2012) afirmam que as mídias sociais são um meio para os consumidores compartilharem conteúdo entre si e com as empresas. Segundo os autores, as empresas devem explorar as mídias sociais para amplificar a mensagem de sua marca, alimentando os consumidores com informações e conteúdos por meio de postagens em blogs e outros formatos, além de dar suporte a comunidades on-line. Dentre esses outros formatos, pode-se destacar as redes sociais, como Facebook, Twitter e Youtube; fóruns; sites de compartilhamento de fotos e sites de busca, como o Google (SILVA, 2014).

Com o relacionamento gerenciado pelas mídias sociais, ocorre a facilitação do processo de evangelização do consumidor, o tornando defensor e divulgador da empresa. Por consequência, isso gera maior valor para o cliente e um ganho de vantagem competitiva sob os concorrentes (WEINBERG e PEHLIVAN 2011). Desse modo, o marketing nas mídias sociais é uma ferramenta importante de aproximação aos clientes e de relacionamento com os mesmos.

#### **2.1.2.1 Redes sociais**

Segundo Torres (2009), as redes sociais são sites onde as pessoas podem se relacionar com outras, através da criação de perfis, publicando fotos, enviando mensagem e criando listas de amigos. Para Marteleto (2001), as redes sociais são um conjunto de pessoas autônomas, unindo idéias e recursos em torno de interesses compartilhados. Corroborando com esses conceitos, Castells (1999, p.385) afirma que as redes sociais são “uma rede eletrônica de comunicação interativa autodefinida, organizada em torno de um interesse ou finalidade compartilhados.”

Para Kotler e Keller (2012), as redes sociais se tornaram uma importante força no marketing tanto das empresas para os consumidores quanto das empresas entre si. As principais, segundo os autores, são o Facebook, Twitter e LinkedIn, e recentemente o Instagram. Cada uma dessas redes oferecem benefícios diferentes e cabe aos profissionais de marketing aprender a explorar melhor cada rede social e o seu público. A propaganda e o anúncio de soluções nas redes é só uma das vias que as empresas podem achar nesse ambiente online, as empresas também podem se juntar a grupos sociais e participar ativamente delas (KOTLER E KELLER, 2012).

Para Faustino (2019), as redes sociais são o local certo para criar interações e estabelecer ligações, gerando, assim, mais confiança nos usuários sobre o trabalho de uma empresa. Dessa forma, segundo o autor, as redes sociais deixam de ser meramente lúdicas, para se tornarem um espaço importante na estratégia de marketing digital das empresas e na comunicação com o seu público.

#### ***2.1.2.2 Blogs***

Para Kotler e Keller (2012), os blogs são “periódicos ou diários on-line atualizados regularmente que se tornaram um importante meio de vazão para a comunicação boca a boca”. Segundo os autores, existem milhões de blogs com uma ampla variação de conteúdo e objetivos entre eles. Alguns são de cunho mais pessoais, enquanto outros se destinam a atingir e influenciar um público vasto de pessoas, como no caso de blogs utilizados por empresas. Para Terra (2008), a grande diferença entre blog e um site institucional é a interatividade com os usuários.

#### ***2.1.2.3 Marketing de Conteúdo***

Para Torres (2009), o marketing de conteúdo é o conjunto de ações de marketing digital que visam produzir e divulgar conteúdo útil e relevante na Internet, de forma a atrair a atenção do seu público online. Segundo Faustino (2019), o marketing de conteúdo consiste em produzir conteúdos relevantes ou de impacto positivo para determinado público alvo, atraindo potenciais clientes ou simplesmente fazendo de uma empresa uma autoridade em um determinado nicho do mercado. Para Cipriani (2011), o conteúdo se faz importante pois ele estimula o interesse dos usuários das mídias sociais em continuar a interagir com uma

determinada empresa. O conteúdo é o rei da estratégia de marketing digital, sendo impossível falar de marketing online sem falar de marketing de conteúdo (FAUSTINO, 2019).

Resumindo, o marketing de conteúdo é o processo de criação que faz com que, indiretamente, através de uma peça de conteúdo, consiga construir autoridade ou atrair potenciais novos clientes sem fazer qualquer tipo de esforço em marketing direto aos seus produtos/serviços. É falar sobre o seu nicho de mercado e aquilo de que seus clientes precisam (FAUSTINO, 2019, p. 101).

#### ***2.1.2.4 E-mail Marketing***

De acordo com Torres (2009), o e-mail marketing é uma importante ferramenta de marketing digital que contribui para criar relacionamentos duradouros com os consumidores, pois é uma maneira de entender suas necessidades e ter conhecimento de futuros desejos de compra. Para Faustino (2019), o e-mail marketing é uma ferramenta extremamente poderosa de persuasão, comunicação e conversão em vendas.

A maioria das pessoas gasta a maior parte do tempo online em suas caixas de entrada, e este é o lugar que todas as empresas querem estar para falar diretamente com seus consumidores. Não é por acaso que o e-mail é um tópico tão importante: quando bem planejado e segmentado, é a ferramenta de resposta direta mais eficiente disponível no momento. Mas o e-mail está também se tornando uma importantíssima ferramenta de relacionamento com os consumidores, por causa de sua habilidade de processar transações e lidar com dúvidas e feedbacks de atendimento ao consumidor. Isso tudo forma o poder do e-mail (ASSIS, 2003, p. 18).

Sendo assim, as mídias sociais são um importante canal para gerar vínculo e valor para um determinado público-alvo, sendo necessário um envolvimento ativo das empresas na busca pelo estreitamento da relação com seus consumidores (CIPRIANI, 2011). Portanto, reconhecer a Internet como meio de comunicação bidirecional e interativo é imprescindível para qualquer organização (TORRES, 2009).

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Observando o processo de desenvolvimento do comércio ao longo dos anos, é possível perceber que as relações sempre foram a base das atividades de venda e compra de produtos. Segundo Ambler (2004), desde o início do comércio, os mercadores desenvolviam relacionamento de longo prazo, já que se eles não tivessem o conhecimento de como satisfazer seus consumidores, enquanto faziam lucro para eles mesmos, o comércio não teria sobrevivido.

Mas é só a partir da década de 80 que começam, segundo Madruga (2010), os trabalhos acadêmicos nessa área, tendo como marco histórico os escritos publicado por Berry (1983), que definiu o marketing de relacionamento como o processo de atração, manutenção e aumento do relacionamento com clientes.

Para Evans e Laskin (1994), o marketing de relacionamento é o processo no qual a empresa cria alianças de longo prazo com seus atuais e potenciais clientes, fazendo com que tanto o vendedor quanto o comprador trabalhem em busca de objetivos em comum. Lamb et al. (2004) reforça essa visão, quando comenta que o marketing de relacionamento é uma estratégia de longo prazo que necessita da construção de parceria com os clientes durante os contatos contínuos com a empresa.

Las Casas (2006) comenta que o marketing de relacionamento busca manter em sintonia as interações entre prestador de serviço e cliente permitindo que a empresa o enxergue como parceiro, não se tratando de uma relação de uma só compra. Essa relação é observada por Urdan e Urdan (2010) que explicam que no marketing de transação, o foco da empresa é em adquirir novos clientes, tendo um retorno rápido de rentabilidade, enquanto no marketing de relacionamento, o foco é em conquistar o cliente, obtendo lucro a partir da relação de longo prazo com o mesmo.

Em síntese, Kotler e Armstrong (2004) definem o marketing de relacionamento como forma de criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com o seu público e stakeholders. Além de elaborar estratégias de atração de novos clientes, fazendo com que as empresas empenhem-se em reter os clientes existentes e construir relacionamentos duradouros que gerem lucro para a organização.

Diante desse contexto, o marketing tradicional passa por essa mudança de foco em virtude da alta competitividade no mercado, fazendo com que a ênfase passe da aquisição de

novos clientes para a manutenção da base dos já existentes, passando assim a ser visto como um diferencial competitivo entre as empresas.

Reforçando esse ponto, Marangoni (2015, p.129) comenta que:

Nenhuma empresa quer que o consumidor compre um serviço ou um produto apenas uma vez, elas se esforçam para conquistar esses clientes e estabelecer um relacionamento com ele por um longo prazo. É claro que o mercado hoje disponibiliza uma grande diversidade de ofertas, muitas vezes irresistíveis, mas aí é que entra o marketing de relacionamento, na tentativa de manter o consumidor fiel, mesmo em meio a tantas outras opções, diferenciando e criando valor às ofertas específicas de uma empresa, destacando-as da concorrência.

Para Peppers e Rogers (2000), a participação do cliente é considerada uma métrica de sucesso mais importante do que a participação de mercado, mostrando que a gestão dos clientes, ao longo prazo, tem uma importância maior do que somente a aquisição de novos clientes. Ou seja, a fidelização e retenção vale mais do que a busca por adquirir novos consumidores, fortalecendo assim o posicionamento e competitividade da empresa no mercado.

Com isso, o cliente também passa a ter uma expectativa de relacionamento com a empresa a cada compra, sentindo a necessidade de ter uma interação contínua com a organização (VAVRA, 1993). Esse interesse do cliente em manter um relacionamento a longo prazo com a empresa, provém da comodidade e confiança que esse elo oferece.

Sendo assim, as empresas que buscam ter o marketing de relacionamento como parte de sua estratégia, precisam identificar com precisão as necessidades e desejos de seus clientes. Para isso, Las Casas (2009) comenta que é imprescindível que seja formado um banco de dados com informações relevantes para a aplicação de estratégias direcionadas e personalizadas aos diferentes consumidores. Assim, o marketing de relacionamento deve procurar ter o máximo de conhecimento das necessidades dos clientes para estimular a recompra e a compra de outros produtos da empresa (PEPPERS; ROGERS, 2001, p. 22).

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001, apud. NEZZE, 2002, p. 23), o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido como uma disciplina resultante da associação entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação planejada e sensata. Essas tecnologias abrangiam todo o processo de relações com os clientes.

Para Day (2001), interação e relacionamento são considerados como sinônimos. Sendo assim, ao longo do relacionamento e das interações realizadas, as empresas aprendem mais sobre os clientes e utilizam essas informações para personalizar as comunicações que serão feitas posteriormente. Se tornando uma excelente oportunidade para o profissional de marketing ter uma comunicação personalizada com os clientes, de forma a melhor influenciá-lo (GORDON, 2000). Nessa perspectiva, as empresas podem aumentar o seu valor agregado com a utilização da tecnologia da informação (ALBRECHT, 2000).

De acordo com Bretzke (2000) a infra-estrutura de informações precisa ser implantada com o foco na manutenção da flexibilidade, fazendo com que o processo de decisão empresarial e estratégias criadas tenham ganhos em qualidade e tempo. Isso auxilia as decisões estratégicas a serem tomadas ao decorrer de todo os processos do marketing de relacionamento nas organizações.

Ou seja, uma empresa que tem o seu foco voltado para criação de relacionamentos com seus clientes, conseguem identificar melhor as necessidades dos clientes e traçar estratégias assertivas a longo prazo com objetivo na retenção (KOTLER E GARY, 1998).

Dessa forma, com o uso do marketing de relacionamento e o poder fornecido pelas novas tecnologias, é possível planejar ações mais assertivas buscando a satisfação dos clientes e os tornando fiéis à empresa, diminuindo o foco apenas na atração de clientes, para aumentar o foco no relacionamento e retenção dos clientes já existentes. Assim, o marketing de relacionamento coloca o cliente no centro, estabelecendo com eles parcerias duradouras e lucrativas para ambos.

### **2.2.1 Marketing de Relacionamento no setor de serviços**

O setor de serviços possui algumas características peculiares que fazem com que a gestão do relacionamento com o cliente seja diferente de empresas de outros setores. Uma dessas características é que para esse setor o valor entregue ao cliente é consumido enquanto o serviço é prestado e implementado, muitas vezes dependendo da participação ou presença do cliente para acontecer. Por isso, empresas do setor de serviços precisam de uma gestão mais específica, pois a função do marketing para serviços é mais ampla do que a do marketing para produtos físicos (GRÖNROOS, 2006).

Segundo Quinn et al. (1998) há algum tempo, o maior valor agregado de um produto vinha dos seus processos de produção. Com a queda dos custos de produção, por conta da

sistematização e automação, o valor passa a ser em outros atributos que somente os serviços podem criar.

Assim, empresas prestadoras de serviço passam a poder oferecer tanto algo tangível, ou seja, um bem, como incluir o serviço e o bem em suas ofertas. Bowen et al. (1989) denomina os serviços ao cliente que acompanham produtos como sendo produto ampliado, sendo um fator chave para diferenciação do produto. Levitt (1990) reforça a ideia de produto ampliado e defende que para a obtenção da diferenciação, não basta dar ao cliente um produto esperado, mas sim oferecer mais do que ele necessita ou espera.

Kotler e Keller (2012, p. 382) definem serviço sendo “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.” Para Grönroos (2006), o serviço é um conjunto de atividades que ocorrem, normalmente, nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço que são fornecidas como solução para resolver o problema do cliente.

Para Lovelock e Wright (2001, p. 05) existe uma distinção entre “serviço” e “serviços”, onde o primeiro se trata do ato oferecido de uma parte para outra, tendo seu desempenho intangível e não resultando na posse ou propriedade de nenhum fator de produto. Enquanto o termo “serviços” são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em nome do destinatário do serviço. Reforçando essa visão McCarthy e Perreault (1997, p.150) propõem que serviço é uma ação desempenhada de uma parte para outra, não sendo possível conservá-lo.

Um serviço possui diversas características que o distinguem da natureza dos produtos. Para Gronroos (1993) o serviço é normalmente percebido de uma forma subjetiva, possuindo quatro características básicas para sua identificação:

- a) Os serviços são mais ou menos intangíveis;
- b) Os serviços são atividades ou uma sequência de atividades em vez de coisas;
- c) Os serviços, em sua maioria, são produzidos e consumidos simultaneamente;
- d) O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto.

A qualidade do serviço é fundamental para aumentar a fidelidade do cliente, fazendo com que as empresas que se preocupam com as interações que possuem com seus clientes, consigam se manter competitivas e em destaque no mercado (LOVELOCK E WRIGHT, 2001). Assim, de acordo com Keegan e Green (1999), qualquer empresa que deseja vencer

seus concorrentes precisa criar valor visível para o seu público, agregando valor às atividades que influenciam nas expectativas dos clientes, contribuindo para a satisfação e fidelização dos mesmos.

Dessa forma, os serviços se tornam a base para uma diferenciação entre as empresas (Gronroos, 2009), tornando clara a dependência entre o setor de serviços e as interações ou relacionamento firmados com seus clientes, se tornando um fator fundamental para o sucesso do negócio, já que o cliente participa de boa parte dos processos de construção de um serviço (KOTLER E KELLER, 2012).

### 2.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

A revolução tecnológica e o advento da internet provocaram diversas mudanças na sociedade e no mundo dos negócios. Os consumidores passaram a ser mais bem informados e exigentes, somado a isso, a quebra das barreiras geográficas possibilitou uma concorrência mais acirrada entre as empresas. Com isso, se tornou importante não apenas realizar uma venda, mas também fidelizar os clientes.

Segundo Vavra (1993), o fator mais difícil nessa nova dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente em uma empresa. Para reduzir os custos de conquistar novos clientes, o ideal é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais, portanto, a retenção de clientes é, de longe, mais importante do que a atração de clientes.

Nesse novo cenário, em que o relacionamento com o cliente se tornou primordial, o gerenciamento desses relacionamentos surge, nos anos 1990, como um modelo de gestão denominado Customer Relationship Management (CRM), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente (DEMO; ROZZETT, 2013).

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p.97), o CRM consiste em software e ferramentas analíticas que integram as informações dos clientes, analisando-as e utilizando os resultados para desenvolver relacionamento. Para os autores, o CRM não deve ser resumido a um software e sim visto como uma mentalidade a ser disseminada em toda a empresa, com foco no gerenciamento do relacionamento com o cliente para otimização de resultados.

Para Zenone (2010), o CRM consiste na integração da gestão do relacionamento com a tecnologia da informação, para fornecer às empresas meios eficazes e integrados de atender, reconhecer e cuidar de seus clientes, transformando dados em informações úteis para toda a

organização. Na visão de Payne (2006), o CRM prevê o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes por meio da tecnologia e das estratégias do marketing de relacionamento.

Nesse sentido, Madruga (2010, p. 14) comenta:

As organizações devem ter foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada e bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes são exemplos das possibilidades da aplicação de marketing de relacionamento.

Ou seja, com o auxílio da tecnologia, as organizações conseguem focar em desenvolver um relacionamento mais aprofundado com seus clientes, entendendo os seus desejos e necessidades para utilizar em benefício próprio. Assim, os consumidores têm as suas vontades atendidas através de um relacionamento mais interativo e individualizado com as empresas, permitindo uma personalização em massa da comunicação com o público.

Bretzke (2000, p.34) afirma que as empresas que desenvolvem uma estratégia de CRM promovem a retenção e a conquista de novos clientes, entregando mais valor e oferecendo serviços customizados considerando as expectativas de cada consumidor.

Sobre esse foco no cliente, Kotler (2010, p. 4), elucida que:

A regra de ouro segundo a qual o “cliente é rei” funciona bem para a maior parte das empresas. Os consumidores estão em melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos. Têm opção em meio a uma gama de características funcionais e alternativas. Os profissionais de marketing de hoje tentam chegar ao coração e à mente do consumidor.

Portanto, o cliente como foco é uma mentalidade que toda empresa da atualidade precisa ter, visto que, os consumidores estão cada vez mais exigentes e com uma gama de opções na palma da mão. Portanto, investir no relacionamento com o público, com o objetivo de fidelizar e reter essa clientela, é uma estratégia fundamental para se destacar no atual mercado.

### **2.3.1 Fidelização e Retenção de clientes**

Com a alta competitividade dos mercados, se tornou imprescindível a criação de relações sólidas e duradouras entre empresas e clientes. Essa muitas vezes pode ser uma tarefa

trabalhosa e de difícil manutenção, mas é uma forma de manter a fidelidade dos clientes (MCKENNA, 1993).

A fidelização de clientes é um objetivo que todas as empresas almejam. Para Peppers e Rogers (2000), a participação do cliente no negócio é considerada uma medida de sucesso até mais relevante que a participação de mercado, demonstrando que a gestão e manutenção desses clientes é mais importante do que a aquisição de novos.

Para Oliver (1999), a fidelidade é um comprometimento profundo em continuar comprando um produto ou serviço de uma mesma empresa, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que possuem o objetivo de fazer com que o consumidor troque de fornecedor.

Las Casas (2006), comenta que a fidelidade é a vontade dos clientes em continuar comprando a solução de uma empresa por considerar que elas são ideias para resolver o seu problema. Por isso, não deixam o fornecedor atual e muitas vezes tendem a apoiá-lo. Para Kotler e Armstrong (2007), a fidelização acontece somente quando a empresa se esforça em manter relacionamento através de uma criação de valor para o cliente em relação à empresa.

Segundo Souza (2009), fidelizar é muito mais do que oferecer brindes e recompensas. Para o autor, o relacionamento com os clientes deve ser bem gerenciado, havendo uma constante troca de aprendizagem com os consumidores, aprimorando assim a capacidade de ofertar soluções superiores às dos concorrentes.

Com relação a isso, Griffin (1998) comenta que a satisfação plena com a solução da empresa não é mais garantia de fidelidade, já que mesmo satisfeitos os clientes podem optar por trocar de fornecedor. Por isso, as organizações precisam focar suas ações com o intuito de aumentar o nível de fidelização de seus clientes.

Complementando essa visão, Bogmann (2000) afirma que para conseguir a fidelidade dos clientes, a empresa precisa trabalhar em dois sentidos: O primeiro é ter uma marca forte que crie lealdade com o público e o segundo é envolver os clientes pelos serviços que oferece. Ou seja, para o autor a fidelização não ocorre somente pela solução oferecida por uma empresa, mas sim envolve outros aspectos como atendimento, comunicação e todas as ações que englobam o relacionamento com o cliente. Por isso Bogmann, defende a ideia de utilizar uma ferramenta de plano de fidelização gerando vantagens e benefícios para ambos os lados.

Os programas de fidelidade ajudam as empresas a perceberem quais ações devem ser direcionadas para cada público, auxiliando na transmissão de valor da empresa para o cliente (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Dessa forma, com a ajuda da tecnologia, esses

programas de fidelidade oferecem excelentes oportunidades para que a empresa consiga reter sua base de clientes.

Segundo Kotler e Keller (2012), esse processo de retenção parte primeiro do cliente em todo o processo de decisão, tendo início no desejo dele e finalizando com sua fidelidade. Para os autores, é importante adotar estratégias para retenção de modo contínuo, mostrando aos clientes o interesse da empresa em construir relacionamentos duradouros.

Dessa forma, o marketing de relacionamento pode ser utilizado como uma ferramenta para retenção de clientes auxiliando na construção e entrega de valor para os mesmos (HOFFMAN et al., 2009).

Com isso, a fidelização e retenção de clientes é mais um dos objetivos do marketing de relacionamento, auxiliando nos processos de manutenção de relações a longo prazo e geração de valor para o público consumidor, criando assim vantagem competitiva da empresa perante seus concorrentes.

### **2.3.2 Criação de Valor e Valor Percebido**

Com o auxílio da tecnologia da informação, as empresas conseguem se munir de ferramentas que ajudam a compreender melhor o comportamento de seus consumidores facilitando a entrega de soluções que geram valor para eles. Dessa forma, as estratégias de fidelização e retenção de clientes são fortalecidas a partir do momento que as empresas adquirem vantagem competitiva advindas do valor fornecido aos clientes através de sua solução. Assim, a criação de valor é essencial para a fidelização de clientes (GALE, 1996).

Barreto e Cresticelli (2013) comentam que um dos objetivos do marketing de relacionamento é manter a transação com os mesmos clientes através de uma criação de valor que os satisfaçam fazendo com que o cliente prefira se manter fiel ao consumidor. Complementando essa visão, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que “o valor para o cliente e a satisfação são componentes fundamentais do desenvolvimento e da gestão de relacionamento com o cliente.”

Para Samara e Morsh (2005) entregar o valor esperado pelos clientes é atingir sua satisfação. Na visão das autoras, o valor entregue para o cliente pode ser expresso na forma de uma inequação onde a satisfação é maior do que os custos de aquisição. Se a empresa não é capaz de promover essa inequação, não há razão para que os clientes continuem a comprar dela ao invés de comprar nos concorrentes.

Kotler e Armstrong (2003, p. 474) ressalta que:

A concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes.

Kotler (1998) comenta que uma oferta de marketing tem um valor agregado ao consumidor que é resultado do valor total esperado e do custo total para o consumidor vindo da transação de compra. Dessa forma, o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes à solução oferecida, com base nos benefícios que ele trará.

Para Zeithaml (1988), o valor percebido é a avaliação do consumidor sobre a utilidade do produto ou serviço, baseada em percepções do que é recebido e do que é dado. Assim, os clientes enxergam o valor da solução a partir do momento em que ele proporciona benefícios esperados, atendendo seus objetivos e gerando satisfação com o valor recebido. Complementando o conceito anterior, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) afirmam que o valor percebido é a percepção do cliente a respeito dos benefícios, do relacionamento e dos custos associados de se manter essa relação frequente. Para Neal (1999), o valor percebido é o elemento impulsionador da lealdade do cliente. Sendo assim, um fator chave para aumentar a lealdade é obter o melhor valor percebido pelo cliente, perante a concorrência.

De acordo com Sweeney e Southar (2001), o valor percebido pelo cliente representa uma compensação entre os benefícios da solução com relação ao esforço realizado para pagar o preço. Portanto, quando os comerciantes baseiam seu planejamento de vendas para atender as necessidades dos diferentes consumidores, eles estão ofertando valor e se diferenciando no mercado. Dominguez (2000) menciona que a gestão do valor percebido pelo cliente, foi inserida no contexto de estratégia das empresas em meados dos anos 90, expandindo assim as orientações voltadas para o cliente e para o mercado, na medida em que abordam as necessidades dos clientes e o diferencial em relação à concorrência.

De acordo com Zeithaml (1988), podem existir diferenças entre as expectativas dos clientes quanto aos atributos de valor da solução e as percepções da empresa sobre essas expectativas, correspondendo a um gap de atributos de valor. Por isso, a empresa deve identificar essa percepção dos clientes sobre seus produtos e serviços para alinhar estratégias de marketing que agreguem valor à sua solução. Dessa forma, para a empresa se destacar no mercado ela precisa ter uma linha de comunicação direta e efetiva com seu público.

Dessa forma, a criação de valor e o valor percebido pelos clientes, são estratégias presentes no gerenciamento das relações com os clientes a longo prazo, gerando uma troca rentável e benéfica para todos.

### **2.3.3 Valor Vitalício do Cliente**

As ações de marketing de relacionamento podem ser muito trabalhosas para as empresas, gerando uma série de novos custos e necessidade de um bom planejamento para que as estratégias sejam dirigidas para o público correto. Por isso, entender o valor a longo prazo de cada cliente é fundamental.

Por esse motivo, as empresas devem saber identificar quais são os clientes que proporcionam maior retorno sobre os investimentos (PEPPERS e ROGERS, 2005). Para que as empresas e clientes possam se beneficiar do relacionamento, é necessário que as organizações sejam capazes de tratar seus clientes de forma diferenciada, atendendo suas expectativas, mas também selecionando aqueles clientes com maior potencial de rentabilidade.

É importante enfatizar que na busca de quais clientes são os ideais e mais rentáveis para a empresa, não é apenas a lucratividade atual que conta, mas também o fluxo ao longo da vida útil do cliente (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2000). Isso porque o valor do cliente pode ser ampliado tanto pelo aumento da lucratividade (diferença entre benefícios e custos) do cliente, ou pelo aumento do tempo de relacionamento com a empresa (GUMMENSSON, 2005).

Para Berger e Nasr (1998), o Valor Vitalício do Cliente é a diferença entre quanto custa adquirir, servir e reter o cliente e as receitas geradas por ele durante o seu ciclo de vida na empresa. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), o valor vitalício do cliente é o total dos valores de consumo dele ao longo de sua vida de consumo em uma empresa. De forma parecida, Gummensson (2005), define o valor vitalício do cliente, também conhecido como CLV (*customer lifetime value*), como o valor presente de todos os futuros fluxos de caixa atribuídos às transações de determinado cliente. Ou seja, para chegar ao CLV de um cliente, é preciso levar em consideração as receitas e custos estimados dele ao longo de seu ciclo de vida na empresa, sendo assim, o valor monetário que o cliente traz à empresa ao longo de todo seu relacionamento com a mesma.

Dessa forma, os cálculos do CLV conseguem mostrar quais clientes são mais importantes para a empresa (GRONROOS, 2009), facilitando na criação de diferentes

estratégias para cada segmento de cliente. Afinal, os clientes são diferentes e por isso devem ser tratados de formas distintas (VAVRA, 1993).

De acordo com Ferreira (2007, p. 40), o modelo do valor vitalício do cliente pode orientar a estratégia da empresa de três formas:

- a) Na identificação do perfil de clientes que geram maior rentabilidade para a empresa, orientando assim o processo de aquisição de novos clientes, tornando-o mais eficiente (Hansotia e Wang, 1997).
- b) Pode ser utilizado na classificação da base de clientes, permitindo ofertas e níveis diferenciados de serviços a cada segmento (Benchwati e Eshgui, 2005).
- c) E pode ser utilizado como indicador de desempenho da estratégia de marketing, uma vez que as ações de marketing serão eficientes quando aumentarem o Valor vitalício dos clientes (Jain e Singh, 2002; Rust, Lemon e Zeithaml, 2001; Rust, Lemon e Zeithaml, 2004).

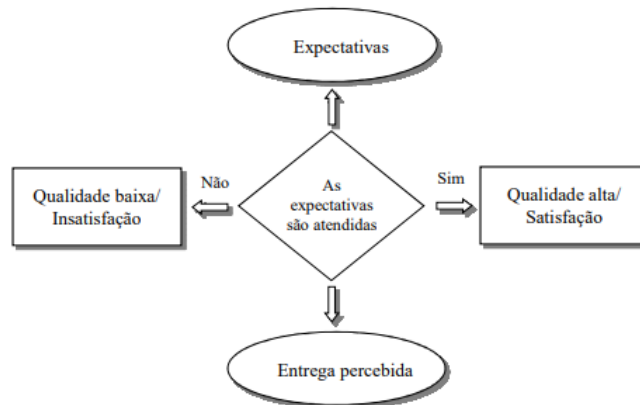
Diante desse contexto, identificar quais são os clientes de maior valor vitalício é mais uma importante tarefa para aplicação das estratégias de marketing de relacionamento. Dessa forma, a empresa conseguirá diferenciar suas ações e gerar mais valor para os clientes mais importantes da casa, aumentando a perspectiva do relacionamento a longo prazo.

#### **2.3.4 Satisfação de Clientes**

Com o cliente como foco e a preocupação das empresas em satisfazê-los para gerar mais valor e fidelidade a sua marca, os consumidores vêm experimentando um universo de possibilidades de produtos e serviços na sua rotina. Por isso, as empresas precisam proporcionar experiências únicas para seus clientes que foquem na qualidade, retenção e satisfação do seu público consumidor. (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011).

De acordo com Kotler (1998) a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas registradas. Se o desempenho for atendido e as expectativas forem excedidas, o consumidor ficará satisfeito, caso isso não ocorra, ele ficará insatisfeito. Ou seja, a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento com relação às expectativas de uma compra. Vavra (1993, p. 164), define a satisfação “como a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem”.

**Figura 1 - Definição de Satisfação**



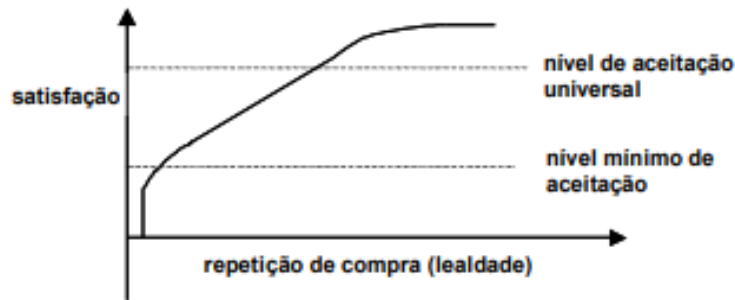
Fonte: Vavra (1993, p. 166).

Kotler e Keller (2012) indicam que a empresa deve sempre medir a satisfação do cliente, pois o fator chave para retê-lo é a satisfação. Para os autores, um cliente muito satisfeito permanece fiel por mais tempo e é menos sensível às questões de preço e concorrentes. Já para Cobra (1997) manter os clientes satisfeitos não bastam, é preciso encantá-los sempre que possível. Santos (1995) reforça essa ideia quando comenta que “O cliente que não é tratado como objeto, certamente voltará a sua empresa para fazer novas compras e garantirá não só a continuidade, mas também o sucesso de seu negócio. Procure encantá-lo o tempo todo”.

Para Dominguez (2000, p. 61), a satisfação é uma atitude resultante do que os clientes esperam que ocorram e do que acham que ocorreu ao comprar um produto ou serviço. Para o autor, a satisfação (uma atitude) não prevê a lealdade (um comportamento), portanto clientes muito satisfeitos podem mudar de fornecedores, já que o grau de satisfação não necessariamente indica a recompra (lealdade).

Neal (1999) analisa essa relação entre a satisfação e lealdade (fig. 2) concluindo que não é uma relação totalmente linear, havendo um ponto (nível mínimo de aceitação) abaixo do qual os índices de satisfação não se transformam em recompra, e em outro ponto (nível de aceitação universal) acima do qual acréscimos de satisfação pouco adicionam à recompra (apud. DOMINGUEZ, 2000, p. 62).

**Figura 2 - Análise satisfação vs. lealdade**



Fonte: apud. Dominguez (2000, p. 62).

Essa relação entre satisfação e lealdade vem sendo amplamente questionada por diversos autores (MITTAL, 2016). Kumar, Pozza e Ganesh (2013) sugerem que os esforços das empresas para investir em satisfação com foco em garantir a lealdade e o aumento dos lucros, muitas vezes pode não se justificar. Gale (1996) afirma que é necessário focar mais no valor percebido pelo cliente para assim aumentar a lealdade à marca. O autor defende a necessidade de compreender as percepções de valor do cliente e preços relativos pelo mercado.

Em contraponto, Cobra (1997) afirma que no passado o objetivo era obter lucro através da venda e o foco era no produto. Atualmente, o foco é na necessidade do cliente e a obtenção de lucro é a partir de sua satisfação. Dessa forma, a satisfação do cliente é de extrema importância, pois é um diferencial junto a concorrência (KOTLER, 2000).

Kotler (2000, p. 68) afirma que “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar, são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”. Assim, as ações de marketing de relacionamento devem aumentar a percepção dos consumidores de estarem recebendo soluções de qualidade, propiciando lealdade e satisfação dos consumidores.

Dessa forma, a qualidade se torna o segredo para a criação de valor e conseqüente satisfação do cliente (KOTLER E KELLER, 2007). Por isso, as empresas que sempre se preocupam em fornecer qualidade em suas soluções atendem ou excedem as expectativas dos clientes. Sendo assim, níveis mais elevados de qualidade geram níveis mais elevados de satisfação (KOTLER E KELLER, 2007, p. 145).

Com isso, para atingir a satisfação dos consumidores, as empresas precisam se preocupar em fornecer produtos e serviços de qualidade que gerem valor para o seu público,

proporcionando uma menor sensibilidade ao encantamento dos concorrentes e preços do mercado, ou seja, fidelização a sua marca.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Segundo Ander-Egg (1978), a pesquisa é um procedimento reflexivo que permite descobrir novos fatos ou dados em qualquer campo do conhecimento. Portanto, a pesquisa é “Um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI e LAKATOS, 2003).

O presente trabalho pretende analisar como as estratégias de Marketing de Relacionamento podem contribuir para fidelização e retenção dos clientes na empresa AutoForce, portanto trata-se de uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo ter mais familiaridade com um assunto pouco conhecido, esclarecendo e desenvolvendo conceitos e idéias a partir da formulação de um problema. Os estudos exploratórios são todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, para adquirir mais conhecimento do fenômeno pesquisado (SELLTIZ et al., 1965).

Com relação ao procedimento técnico adotado, a pesquisa é do tipo estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo dos objetos de investigação, permitindo um conhecimento da realidade e dos fenômenos. Além disso, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que oferece vantagem por formular questões específicas do tipo “como” ou “porque” sobre um conjunto de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001).

#### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA**

A AutoForce é uma martech que desenvolve tecnologias e soluções de marketing digital para o setor automotivo, com o objetivo de digitalizar e potencializar as vendas de carros novos e seminovos de concessionárias, além de auxiliar na gestão de negócios e dados. A startup foi fundada em junho de 2015 por Tiago Fernandes, Isaiane de Mendonça e Clênio Cunha, em Natal, capital do Rio Grande do Norte.

Em 2014, os co-fundadores Tiago Fernandes e Isaiane de Mendonça deram o pontapé inicial no negócio, ao apresentarem ao mercado a plataforma de CMS Autódromo. Ela

permite que a concessionária construa e edite conteúdos do próprio site, lançando ofertas de novos, seminovos, vendas diretas, peças e acessórios, etc.

Hoje, a AutoForce é referência quando o assunto é marketing digital e vendas on-line de veículos para concessionárias, revendas e montadoras, contando com cerca de 40 profissionais e mais de 80 empresas no seu catálogo de clientes e com parceiros importante do segmento como Suzuki, Toyota, Mitsubishi e Stellantis - Joint venture com 14 marcas, incluindo: Fiat, Jeep, Citroen, Peugeot, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge entre outras.

Em 2021, com o lançamento da primeira plataforma de ecommerce automotivo da América Latina, o AutoCommerce, a AutoForce deu um importante passo na sua trajetória no mercado digital automotivo.

### 3.3 AMOSTRAGEM

A amostra é uma porção ou parcela selecionada de um universo (população). Conceituando universo ou população, é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum, dessa forma, a amostra é um subconjunto do universo (MARCONI e LAKATOS, 2003). Na presente pesquisa, a população será constituída por 1 gestor do time de sucesso do cliente da AutoForce e 81 pessoas que fazem parte das concessionárias clientes da empresa localizadas por todo o Brasil e que possuem a função de “champion”, ou seja, o contato principal da AutoForce dentro da concessionária.

No que se refere a Amostra, Marconi e Lakatos (2003) sugerem que existem duas grandes divisões: a não probabilística e probabilística. A amostra probabilística é aquela em que todos os elementos da população possuem chances de ser escolhidos para compor a amostra. Já a não probabilística possui uma dependência, em partes, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador para a seleção dos elementos que irão compor a amostra (MATTAR, 2001). No presente estudo será utilizada a amostra não probabilística intencional, pois a pesquisadora escolherá os elementos que irão compor a amostragem da pesquisa, selecionados por serem concessionárias grandes e importantes em suas regiões. O tamanho da amostra será de 6 clientes da AutoForce, devido ao curto período de tempo estipulado para a realização das entrevistas e a disposição dos entrevistados.

### 3.4 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTO DA PESQUISA

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de procedimentos utilizados a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos e que podem utilizar diversos procedimentos para sua realização, variando de acordo com as circunstâncias ou tipo de investigação. (MARCONI e LAKATOS, 2003).

No caso deste trabalho, os dados e informações necessários para seu desenvolvimento, foram obtidos através da consulta de dados secundários, por meio de livros, artigos, teses e monografias, durante a construção do referencial teórico. Posteriormente, optou-se pelo método de entrevista semiestruturada, aplicada com clientes e diretora do time de sucesso do cliente da empresa pesquisada, como fonte primária de coleta de dados.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados, sendo definida como uma conversa pelo pesquisador junto ao entrevistado para se obter informações sobre determinado tema. As entrevistas podem ser classificadas em: entrevistas estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas. A entrevista semiestruturada é a mais usual (LAVILLE & DIONNE, 1999) e é chamada por Richardson et al. (2007, p. 212) de entrevista guiada, pois o entrevistador conhece previamente os aspectos que quer pesquisar e com base neles, formula pontos a serem tratados na entrevista.

As entrevistas com os pesquisados foram realizadas através da plataforma Google Meet, entre os dias 20 de agosto a 27 de agosto de 2021, e gravadas para posterior análise objetivando garantir a autenticidade dos depoimentos feitos pelos entrevistados. Além disso, foram feitas perguntas abertas com o objetivo de colher uma análise qualitativa do público pesquisado. Para Gil (2008), o uso da abordagem qualitativa possibilita o aprofundamento da investigação de questões relacionadas ao problema estudado, tornando-se aberta para perceber a individualidade e seus significados múltiplos, permitindo que o pesquisador construa hipóteses a partir da interpretação conferida aos dados.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de análise de dados utilizada no presente estudo foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2006, p.38), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Atualmente, a técnica de análise de conteúdo abrange também o estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos (CAMPOS, 2004). Foi escolhido esse tipo de análise de dados para a presente pesquisa, pois serão realizadas a análise das respostas dos entrevistados nas questões,

transcrevendo e tirando suas deduções, identificando divergências e convergências dos participantes com relação ao tema.

#### **4. ANÁLISE E RESULTADOS**

Neste capítulo serão abordadas as análises do presente estudo, levando em consideração as respostas dos dois públicos respondentes, realizando uma análise exploratória acerca da importância das estratégias de Marketing de Relacionamento na AutoForce para fidelização e retenção de clientes na organização.

##### **4.1 Análise a nível estratégico - Diretora do time de sucesso do cliente da AutoForce**

Para a entrevista com a Diretora do time de Sucesso do Cliente da AutoForce, foram elencadas 6 perguntas para guiar a conversa, com o objetivo de compreender melhor sobre quais estratégias de marketing de relacionamento a empresa utiliza e o quanto isso impacta na fidelização e retenção dos clientes.

Em um mercado tão competitivo quanto o atual, a necessidade de satisfazer os clientes e fidelizá-los torna-se fundamental (VAVRA, 1992). Por isso, segundo Madruga (2010), o Marketing de relacionamento visa atrair, realçar e intensificar o relacionamento entre empresa e clientes, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. O principal destes benefícios é a manutenção dos clientes, de médio a longo prazo (MARACAJÁ et. al, 2015).

Em consonância a isso, a primeira pergunta feita para a Diretora do time de sucesso do cliente da AutoForce tenta entender a importância do Marketing de Relacionamento para a AutoForce. Dessa forma, a Diretora reforça que a principal importância do marketing de relacionamento na empresa é a retenção, pois segundo ela “é muito mais caro trazer um cliente novo do que manter os que já temos”. Segundo a Diretora, as estratégias de relacionamento são fundamentais para a AutoForce ter clientes satisfeitos e uma alta taxa de retenção e fidelização, métricas muito importantes para uma empresa no modelo *SaaS* que tem na recorrência seu principal modelo de receita, já que segundo Berry e Parasuraman (1992), as empresas que mantêm um forte relacionamento com seus clientes, conseguem aumentar seus rendimentos.

Perguntada sobre quais são as estratégias de relacionamento utilizadas pela empresa, observa-se que a filosofia do *Customer Success* é o que direciona a maioria das ações feitas

para o cliente. Além disso, é bem evidente que a empresa utiliza muito dos canais digitais para ter um relacionamento mais próximo com os clientes. Com relação a isso, Mangold e Faulds (2009) atribuem às mídias sociais dois papéis importantes em uma organização: permitir que as organizações conversem com seus clientes e que os clientes interajam uns com os outros. Alinhado a isso, algumas das estratégias de relacionamento feitas pela AutoForce nas mídias sociais, são: utilização de grupo no Telegram; envio de e-mail marketing com materiais ricos; envio de conteúdos que auxiliam os clientes a melhorar o seu negócio; *Webinars* com os principais nomes do mercado; além de envio de brindes para os clientes e pesquisas trimestrais que medem a satisfação deles na AutoForce. Inclusive a produção de conteúdo é um dos fatores que a respondente mais destacou como sendo uma ação que agrega valor ao seu público. Como elucidado por Faustino (2019, p.6), “o conteúdo é o rei da estratégia de marketing digital”, se mostrando um pilar importantíssimo para a estratégia digital de relacionamento com os clientes na AutoForce.

Um aliado fundamental à estratégia de marketing de relacionamento em uma empresa, é conseguir mensurar os resultados obtidos através das ações de relacionamento que justifiquem o retorno sob os investimentos realizados. Com relação a isso, a terceira pergunta realizada, foi para saber se a AutoForce consegue mensurar os resultados obtidos pelo marketing de relacionamento, a Diretora elucida que o setor de sucesso do cliente ainda não consegue acompanhar 100%, os resultados obtidos pelas estratégias de relacionamento com o cliente. Embora a empresa não consiga ter esse acompanhamento em totalidade, alguns indicadores que demonstram a retenção dos clientes ao longo do tempo conseguem dar uma visão geral da melhoria da fidelização dos clientes ao longo dos anos. Nesse sentido, fazendo uma comparação entre maio de 2020 e maio de 2021, a empresa teve uma redução de cerca de 73% no número de *churns* desde que começaram a implementar parte das estratégias de relacionamento já mencionadas. Outra forma que a empresa utiliza para mensurar os resultados do marketing de relacionamento, é através das pesquisas de NPS e CSAT que medem a satisfação dos clientes com a empresa em geral e com os produtos, atendimento e resultados do cliente obtidos com a AutoForce. Conforme levantado acima no referencial teórico desta pesquisa, com relação a satisfação, Kotler (2000), afirma que a satisfação do cliente é muito importante, pois se mostra como um diferencial da organização perante a concorrência. Por isso, as empresas precisam proporcionar experiências únicas para seus clientes que foquem na qualidade, retenção e satisfação do seu público consumidor. (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Outra métrica utilizada pela AutoForce é o LTV (*lifetime value*) e o LT que medem, respectivamente, o valor que o cliente deixa na

empresa ao longo do tempo e a média de tempo que os clientes passam na empresa. Segundo a Diretora, isso tudo é acompanhado em um dashboard de indicadores, mas que ainda não é mensurado com 100% de eficiência pois ainda não existe uma ferramenta automatizada com esse objetivo.

Com relação a como a empresa gerencia o relacionamento com o cliente, ela afirma ser através de planilhas no Google Sheet e do CRM - CustomerX. Segundo Kotler e Armstrong (2007), o CRM é um software que integra as informações dos clientes para que a empresa possa desenvolver um relacionamento com ele a partir da análise de seus dados. Ou seja, o CRM ajuda a promover a retenção, entregando mais valor e serviços customizados que atendam às suas necessidades e desejos (BRETZKE, 2000). Portanto, para a diretora do time de sucesso do cliente da AutoForce, a empresa agrega valor para o cliente com o foco em sua fidelização, através de dados coletados no CustomerX, transformando em informações relevantes sobre o cliente e aplicando estratégias específicas e customizadas para eles.

Além disso, perguntada em como a AutoForce agrega valor ao cliente tentando sua fidelização, ela elucida que:

A empresa agrega valor através do suporte diferenciado e eficiente, pelo *Customer Success* com um acompanhamento contínuo com o cliente e através da produção de conteúdos que eduquem o cliente, sanando suas dores e mantendo-os informados sobre as tendências do segmento automotivo (Diretora do time de sucesso do cliente, 2021).

Por fim, a Diretora destaca que a empresa não tem um programa de fidelização estruturado e que para ela a retenção de clientes existente hoje se dá pela consequência da rotina do time e da filosofia de *Customer Success* que guia todas as ações da empresa.

#### 4.2 Análise das entrevistas - Clientes AutoForce

Para a entrevista com os clientes da AutoForce, foram elencadas 5 perguntas para guiar a conversa, com o objetivo de compreender melhor a visão deles sobre as estratégias de marketing de relacionamento que a empresa utiliza e o quanto isso impacta na fidelização e retenção dos mesmos. Foi preservada a identidade dos entrevistados, e ao longo da análise das entrevistas eles serão identificado como Sujeito 1 (Concessionária de Mato Grosso do Sul),

Sujeito 2 (Concessionária de Pernambuco), Sujeito 3 (Concessionária de São Paulo), Sujeito 4 (Concessionária de São Paulo), Sujeito 5 (Concessionária de São Paulo) e Sujeito 6 (Concessionária de Pernambuco).

A primeira pergunta feita aos clientes da AutoForce, procurava entender se eles conseguem identificar quais estratégias de marketing de relacionamento a empresa utiliza. Realizando a análise dos resultados, observa-se que todos os clientes entrevistados conseguem perceber algumas estratégias de relacionamento que a empresa adota no dia-dia. Fica bem claro que as estratégias que mais são lembradas são aquelas ligadas às mídias sociais, especialmente relacionadas a envio de e-mail marketing e de conteúdo relevantes sobre o setor automotivo. Isso fica evidente na fala do Sujeito 2, que explica:

Sim, consigo perceber as ações, vocês estavam sempre em contato fazendo Webinars, através também do email marketing e redes sociais, principalmente no instagram com o intuito não só de atração de clientes mas de anunciar novas funcionalidades pros clientes da casa (Sujeito 2, 2021).

Isso mostra que a empresa está utilizando as mídias sociais para estreitar a relação com o seu público, já que, segundo Cipriani (2011), esses canais digitais são importantes para gerar vínculo e valor para o público de uma organização. Outra ação lembrada é aquela que é pensada diretamente para um cliente específico, como por exemplo, o envio de bolo no aniversário dos clientes. Além disso, o atendimento e suporte da AutoForce são mencionados como uma estratégia de relacionamento bem eficaz entre empresa-cliente. Por outro lado, dá para notar que para dois dos clientes respondentes, essas estratégias só ficam bem evidentes por serem do setor de marketing e conhecerem bem as ações realizadas na área, do contrário, as ações de relacionamento poderiam parecer sutis, como citado pelo Sujeito 6: "às vezes a gente consegue identificar as estratégias de acordo com a abordagem que é adotada, quem não é da área (de marketing) muitas vezes não consegue identificar, pois fica muito sutil."

A segunda pergunta da entrevista buscava compreender a relação das estratégias de relacionamento feitas pela AutoForce, na influência da fidelização e retenção das concessionárias. Com isso, foi possível notar que as respostas ficaram divididas, uma parte dos clientes acreditam com certeza que essas ações de marketing de relacionamento ajudam na fidelização e retenção dos clientes na organização. Assim como cita a entrevistada abaixo:

Sim, acredito que influencia, principalmente por conta do atendimento rápido do suporte. Sem o suporte rápido talvez a empresa seria só mais uma, esse é o diferencial da AutoForce. Tem muitas outras empresas com o modelo de negócio

parecido, mas o atendimento não é igual, já testei outros softwares mas não nos adaptamos (Sujeito 1, 2021).

Por outro lado, outra parte dos clientes responderam que as estratégias são um complemento, mas não são os que seguram eles. Existem coisas mais importantes como a qualidade e inovação dos produtos, e a satisfação com o negócio como um todo. Como é o caso do entrevistado abaixo, que comenta que:

Acho que não é isso que mantém os clientes na empresa. Acredito que isso acrescenta mas não é fundamental. A qualidade do produto, facilidade de configuração do site, o suporte e a satisfação com a empresa são mais importantes (Sujeito 4, 2021).

Esses pontos reforçam bem as teorias de valor percebido do cliente e de satisfação dos clientes em que se mostram como pilares importantes para manter e fidelizar o cliente em uma empresa, já que, na maioria das vezes, clientes satisfeitos estão mais dispostos a serem promotores e apresentam uma alta chance de recompra ou recorrência numa empresa (GRONROOS, 2009). Enquanto o valor percebido se mostra um fator que impulsiona a lealdade do cliente (NEAL, 1999).

A terceira pergunta buscava entender se a AutoForce estava falhando em alguma estratégia de relacionamento com os clientes. Observa-se que as respostas ficaram divididas entre os clientes que acreditam que a empresa está indo muito bem e os que enxergam algum ponto de melhoria. No que tange às melhorias, os clientes enxergam que a relação com o representante de atendimento do cliente, o *Customer Success*, pode melhorar, passando a ser um contato mais humanizado e com mais jogo de cintura para lidar com as situações que ocorrem no dia-dia, como elucidado pelo entrevistado Sujeito 1:

Não que seja uma falha, mas é algo que pode melhorar: o representante de atendimento. Pelo fato do cliente ser mais independente as vezes distancia o cliente do atendimento. Em alguns processos eu não deixaria na mão 100% do cliente para que o atendente pudesse manter o contato com a concessionária. Muitas vezes a automatização pode perder a humanização (Sujeito 1, 2021).

Além disso, a dificuldade da empresa em resolver problemas classificados como ‘simples’ pelos clientes, também é algo que incomoda e pode melhorar. Afinal, essa agilidade na resolução de problemas e no atendimento se mostra um valor percebido bem importante para os clientes.

Analisando as respostas dos clientes com relação a se existe alguma estratégia que a AutoForce não possui, mas que poderia adotar para melhorar o relacionamento e a fidelização dos clientes, um ponto que ficou evidente foi o desejo que alguns clientes têm da AutoForce fornecer outros serviços inerentes ao produto já fornecido ao mercado, como por exemplo, os serviços de Inbound Marketing e de um consultor especializado no digital que auxiliassem os clientes nas estratégias de Inbound, como comentado pelo Sujeito 3:

Se tivessem consultores especializados no mundo do digital, inbound e KPI poderiam promover esse outro serviço pros clientes, fazendo uma casadinha de serviços. Isso porque muitos concessionários não entendem sobre o marketing digital, então se tivesse um consultor que debatesse estratégia com os clientes no ponto físico ajudaria mais a vender o produto e a promover a fidelização (Sujeito 3, 2021).

Isso se mostra um ponto muito interessante, pois nota-se que a satisfação e confiança do cliente com a empresa está em alta, ao ponto deles possuírem o desejo de adquirir outros serviços, que eles já possuem com outras empresas do mercado, dentro do “pacote” de soluções que a AutoForce oferece. Como reforçado pela entrevistada Sujeito 1 (2021), “O atendimento da AutoForce já é muito bom, então com essa extensão do serviço agregaria ainda mais”.

Por fim, com relação a satisfação dos entrevistados com a empresa, os dados mostraram que os clientes estão satisfeitos com a organização e recomendam ela para amigos ou colegas de trabalho, resultando em um NPS 9,3, ou seja, um score promotor. Para Dominguez (2000), a satisfação é o resultado entre as expectativas e realidades que o cliente tem ao comprar um produto ou serviço. Pode-se concluir, que essa satisfação com a empresa se mostra um importante fator de fidelização e retenção dos clientes na AutoForce, afinal, segundo Kotler e Keller (2012), a satisfação é um fator chave para reter os clientes na organização.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar de que modo as estratégias de Marketing de Relacionamento podem contribuir para fidelização e retenção de clientes na AutoForce. Para esse fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a diretora do time de sucesso do cliente da empresa e com 6 concessionários clientes da AutoForce.

As entrevistas realizadas mostraram mais a fundo quais estratégias de relacionamento o time de sucesso do cliente da Martech utiliza em sua rotina para conseguir manter os clientes satisfeitos, engajados e fidelizados à organização. Além de identificar a visão dos clientes sobre como essas estratégias influenciam na sua retenção à empresa. A partir disso, foi possível enxergar que os clientes entrevistados conseguem identificar a maioria das estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela AutoForce e mencionadas pela Diretora de Sucesso do Cliente em sua entrevista, o que mostra que a empresa está tendo sucesso em deixar claro os esforços e ações de relacionamento com o seu público. Além disso, foi possível enxergar algumas diferenças entre as percepções dos clientes sobre a influência dessas ações na retenção e fidelização deles na AutoForce.

Dentre as ações de relacionamento com clientes realizadas pelo time de sucesso do cliente da Martech, grande parte delas utiliza as mídias sociais como um indutor para gerar mais vínculo entre empresa e clientes. O e-mail marketing e o marketing de conteúdo foram ações muito citadas pelos clientes como uma das ações de relacionamento que a AutoForce utiliza, sendo reforçado pela Diretora como uma forma de educar o mercado automotivo e o cliente, sanando suas dores e os deixando a par das tendências do futuro desse segmento. Além disso, ações como envio de bolo em aniversário dos clientes, brindes de ano novo, webinars e grupo no Telegram com os concessionários se mostraram como estratégias também marcantes para os clientes. Essas ações de relacionamento se mostram importantíssimas para a Diretora do time de sucesso do cliente por auxiliar a manter o cliente satisfeito e fidelizada a empresa, contribuindo para a previsão de receita tão importante em empresas no modelo *SaaS*.

Com relação a se essas estratégias de marketing de relacionamento realmente influenciam na retenção e fidelização dos concessionários na AutoForce, foi possível enxergar que uma parte dos clientes acreditam que essas ações influenciam sim na sua retenção na empresa. Enquanto isso, outros clientes enxergam na qualidade percebida no produto, atendimento prestado e satisfação geral com a empresa, fatores mais importantes para a

fidelização deles à Martech. Isso mostra quais aspectos esses clientes percebem mais valor na sua tratativa diária com a empresa.

Uma barreira encontrada para medir o sucesso dessas ações de relacionamento na AutoForce e avaliar quais retornos elas geram para a organização, é a falta de algumas métricas estratégicas que ajudam a medir o sucesso do cliente na empresa. Mesmo assim, através da taxa de *churn* medida pela empresa, foi possível comparar maio de 2020 com maio de 2021, após a implementação de grande parte das estratégias de relacionamento já citadas, mostrando uma redução de cerca de 73% na taxa de *churn* de cliente. Podendo concluir que as estratégias podem não ter sido o fator principal nessa redução, mas elas fizeram parte deste “pacote de melhorias” promovido pela organização aos seus clientes de forma que eles continuassem fidelizados a ela. Além disso, a falta de um sistema automatizado ainda é um empecilho para medir de forma eficaz os resultados das estratégias de marketing de relacionamento.

De forma geral, na visão da diretora Isaiane, o que sustenta a fidelização do cliente na empresa, além das estratégias já citadas, é o atendimento diferenciado oferecido pelo suporte, a produção de conteúdos e a utilização do *Customer Success* como filosofia em todas as ações que tangem a empresa. Além de também conseguir coletar dados e informações valiosas do cliente, através do *software* CustomerX, aplicando estratégias específicas para suas dores. E mesmo sem a estruturação de um programa de fidelização do cliente, a utilização do CustomerX como provedor de dados sobre o cliente e o *Customer Success* resultam em uma fidelização espontânea diária dos clientes na empresa.

Já na visão dos clientes, com relação à melhorias das estratégias, deu para enxergar que uma parte dos clientes acredita que está tudo indo bem, enquanto a outra parte, aponta que o atendimento do *Customer Success* poderia ser mais humanizado e com mais facilidade de resolver situações que ocorrem no dia-dia com o cliente de forma mais ágil. Com relação a estratégias que a AutoForce poderia começar a fazer com o intuito de melhorar a fidelização e retenção de clientes, os entrevistados apontaram o fornecimento de outros serviços dentro do pacote de soluções já oferecido pela Martech. Dessa forma, o cliente ficaria fechado na “teia” da organização sem necessitar procurar outras empresas para resolver seus problemas. Além disso, ter um atendimento mais diferenciado para clientes que pagam mais, geraria mais valor para os seus negócios e relações com a empresa. Por fim, pode-se perceber que as concessionárias respondentes estão satisfeitas com a AutoForce, sendo esse um importante fator para a indicação da empresa para colegas e amigos.

Pode-se concluir que a empresa e os clientes estão bem alinhadas no que a clareza das ações de relacionamento realizadas diariamente, mostrando que em muitos casos elas servem sim como um fator de retenção e fidelização de clientes, enquanto em outros casos, elas servem como um impulsionador para a satisfação do cliente no negócio, sendo precedidas pela qualidade percebida no produto e pela qualidade percebida no relacionamento diário com a empresa.

Portanto, ao investigar as ações de marketing de relacionamento feitos pela AutoForce, entender qual a percepção dos clientes a respeito delas, especialmente no que tange a fidelização e retenção dos clientes, a presente pesquisa alcançou seus objetivos, contribuindo para a melhoria das ações de relacionamento de forma a contribuir no desempenho da empresa frente seus concorrentes.

Dentre as limitações encontradas para a realização deste trabalho, pode-se citar a dificuldade de conseguir realizar as entrevistas com mais clientes da empresa, devido ao tempo estipulado para a coleta dos dados. Além disso, com a realização das entrevistas por vídeo chamada, podem ter afetado na qualidade das respostas, uma vez que se fossem realizadas presencialmente facilitaria o desenvolvimento mais fluido das respostas dos entrevistados.

Para estudos posteriores, é sugerido a realização da análise da relação do *Customer Success* como uma estratégia de marketing de relacionamento, visando compreender melhor como esse pilar do relacionamento com o cliente pode melhorar as taxas de retenção dos clientes na empresa.

## REFERÊNCIAS

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software, Panorama e Tendências**. São Paulo, 2020.

ALBRECHT, K. **Vocação para Serviço**. Revista HSM Management. São Paulo: p.47-54, Edição Especial, 2000.

AMBLER, T. **The new dominant logic of Marketing: views of the elephant**. London: Centre for Marketing of London Business School, 2004. Working Paper, n. 04 - 903.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa (Long Tail): do marketing de massa para o marketing de nichos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ASSIS, G. **Guia De E-Mail Marketing**. 1 ed. São Paulo: IBRASA, 2003. 160 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultado**. -1ª ed.- São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. **Marketing de relacionamento no setor de software: um estudo exploratório** (orgs.). Emerging perspectives of services marketing, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983. p. 25-38.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. Trad. Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERGER, P. D.; NASR, N. **Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications**. Journal of Interactive Marketing, v.12, p. 17-30, 1998.

BOWEN, D. E.; SIEHL, C.; SCHNEIDER, B. **A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing**. Academy of Management Review, Los Angeles, v. 14, n. 1, p.75-95, apr., 1989.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BRYSON, Hilton; HAJIHASHEMI, Bitá, HENDERSON, Conor, PALMATIER, Robert. **Customer Success Management: The next evolution in customer management practice?**. Industrial Marketing Management, v.90, p. 360-369, 2020.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**; v. 1, 3a. Editora São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAUVEL, M. A. **The History of Marketing Thought and “The Great Transformation” of Polanyi: How To Conciliate Social and Economic Interests**. In: BALAS CONFERENCE, 2001. San Diego. San Diego, 2001.

CAMPOS, Claudinei J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Doutorado em Enfermagem - Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) , 2004, p. 612.

CIPRIANI, Fabio. **Estratégia Em Mídias Sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COBRA, Marcos H. Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DAY, George. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, G.; ROZZETT, K. **Customer Relationship Management Scale for the Business-to-Consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison**. International Business Research, [S.l.], v. 6, p. 29-42, 2013.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOMINGUEZ, Sigfried. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo. Caderno de pesquisas em Administração, v. 07, n° 04, p. 57, 2000.

EVANS, J. R., & LASKIN, R. L. **The relationship marketing process: a conceptualization and application**. Industrial Marketing Management. v. 23, p. 439-452, 1994.

FAUSTINO, Paulo. **Marketing Digital na Prática: Como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos**. São Paulo: DVS Editora, 2019, 344p.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, Christian. **Adopting a Service Logic for Marketing**. Marketing Theory, v. 6 , n° 3, 2006.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

GUMMENSSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOCH, D. J. et al. **Secrets of software success: management insights from 100 software firms around the world.** Boston: Harvard Business School Press, 2000.

KEEGAN, Anne; TURNER, J. Rodney. **The Management of Innovation in Project-Based Firms. Long Range Planning.** Vol 35, p. 367-388, 2002.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global.** São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 5. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 796 p.

KUMAR, V., Dalla Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). **Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research.** Journal of Retailing, 89(3), 246-262.

LAMB, C.; HAIR, J.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing.** 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing: O marketing na internet com casos brasileiros.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 359p.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **A Internet, o consumidor e as práticas de marketing.** Relatório de pesquisa, nº 61. São Paulo: Núcleo de pesquisas e publicações FGV, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARACAJÁ, et al. **A importância do marketing de relacionamento**. Revista Brasileira de Pesquisa em Administração. Paraíba v. 2, n.1, jan-dez, 2015.

MARANGONI, Suzana. **Marketing de serviços**. Rio de Janeiro : SESES, p. 160, 2015.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas S.A., 2003.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação**. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MITTAL, B. (2016). **Retrospective: why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty**. Journal of Services Marketing, 30(6), 569-575.

MORAIS, Ricardo Prates. **As empresas e o Marketing Digital**. In: Baguete tecnologia e informação em um só lugar. São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://www.baguete.com.br/artigos/354/ricardo-prates-morais/10/12/2007/as-empresas-e-o-marketing-digital>>. Acesso em: 02 de agosto. 2021.

MCCARTHY, Jerome E.; PERREAULT, William Jr. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo:Atlas,1997.

NEAL, William. **Satisfaction is nice, but value drives loyalty**. Marketing Research: a magazine of management and applications. v.11, n. 1, p. 21-23, Spr. 1999.

NEZZE, Marlene. **Fidelização de cliente bancário: O marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 23, 2002.

OLIVEIRA, Wagner Patrick Araujo de. **A Influência da Comunicação nas Decisões das Empresas em Transição para Internet**. Monografia (Graduação em Comunicação Social). Universidade Estadual da Paraíba, Departamento de Comunicação Social, 2000.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Retorno sobre clientes: um modo revolucionário de medir e fortalecer o seu negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series marketing**. 1.ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000. p. 3-45.

QUINN, J.; DOORLEY, T.L.; PAQUETTE, P. C. **Além de produtos: a estratégia baseada em serviços.** In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAPP, Stan & MARTIN, Chuck. **Max-e-Marketing in the Net Future.** New York: McGraw-Hill, 2000.

RICHARDSON, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Mônica Esteves. **O Processo de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas de Software do Estado do Rio de Janeiro.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2006.

ROSSI, C. **Online consumer communities, collaborative learning and innovation.** *Measuring Business Excellence*, v. 15, n. 3, p. 46-62, 2011.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valerie, LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente – Customer Equity.** 1.ed. São Paulo: Editora BOOKMAN, 2001.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Tatiana; LIMA, Mayana; BRUNETTA, Douglas; FABRIS, Carolina; SELEME; Acyr. **O Desenvolvimento do Marketing: Uma perspectiva histórica.** *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, janeiro-março, 2009.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, I, S, F. **O uso de mídias sociais pelo mercado B2B com foco no marketing de relacionamento.** Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2014.

SIRDESHMUKH, Deepak e SINGH, Jagdip e SABOL, Barry. (2002). **Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges.** *The Journal of Marketing.* 66. 15-37. 10.1509/jmkg.66.1.15.18449.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. **Consumer perceived value: the development of a multiple item scale.** *Journal of Retailing*, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem.** 2 ed. São Paulo: Editora Novatec, 2009.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais: Cases Conceitos, dicas e ferramentas.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2010.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital.** São Paulo: Editora Novatec, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEINBERG, B. D; PEHVILAN, E. Social speding: **Managing the social media mix.** Business Horizons, v. 54, p. 275-282, 2011.

ZEITHAML, Valerie. **Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence.** Journal of Marketing, New York, Jul. 1988. v. 52, n.3, p. 2-22.

ZEITHAML, Valarie. A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, Luis Claudio. **Marketing de relacionamento: Tecnologia, processos e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista com a Diretora do Time de Sucesso do Cliente da AutoForce.

1. Qual a importância do marketing de relacionamento em sua empresa e quais os benefícios que ela traz para sua organização?
2. Quais as estratégias a empresa usa para fidelizar e reter os clientes?
3. Vocês conseguem mensurar os resultados obtidos pelo marketing de relacionamento para a empresa? Como?
4. Como a empresa gerencia o relacionamento com o cliente?
5. A empresa agrega valor para o cliente tentando a sua fidelização? Como?
6. A empresa tem programa de fidelização para clientes? Como ele ocorre?

Apêndice B – Roteiro de entrevista com os clientes da AutoForce.

1. Você consegue identificar quais estratégias de marketing de relacionamento a AutoForce usa com seus clientes?
2. Você acredita que a utilização dessas estratégias é um fator importante para a fidelização e retenção da sua concessionária na AutoForce?
3. Você acredita que existe alguma estratégia de relacionamento que a AutoForce está falhando?

4. Você acredita que exista alguma estratégia que a AutoForce não possui, mas que poderia adotar para melhorar o relacionamento e a consequente fidelização de clientes?
  
5. Por fim, de 0 a 10, o quanto você recomendaria a AutoForce para um amigo ou colega de trabalho?