



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: MARKETING**  
**ÁREA: PLANO DE MARKETING**

EDUARDO CAMINHA MUNHÓZ  
RA: 20947210

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:  
ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE  
MÉDIO PORTE DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília  
2013

EDUARDO CAMINHA MUNHÓZ

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:  
ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE  
MÉDIO PORTE DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro universitário de Brasília  
Orientador: Prof.<sup>o</sup> Carlos Augusto de Souza

Brasília  
2013

EDUARDO CAMINHA MUNHÓZ

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:  
ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE  
MÉDIO PORTE DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro universitário de Brasília  
Orientador: Carlos Augusto de Souza

Brasília, \_\_\_\_\_ de junho de 2013.

**Banca Examinadora**

Prof.(a):

---

Orientador (a)

Prof.(a):

---

Examinador (a)

Prof.(a):

---

Examinador (a)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço acima de tudo a Deus, por me conceder saúde e motivação para o término do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Em seguida, agradeço a minha família pelo apoio financeiro e psicológico, bem como aos amigos e namorada que estiveram comigo nos melhores e piores momentos. Gratidão esta compartilhada com ao Professor Sr. Carlos Augusto de Souza, na qualidade de orientador. Obrigado!

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:  
ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE  
MÉDIO PORTE DO DISTRITO FEDERAL**

**Eduardo Caminha Munhóz**

**RESUMO**

Este trabalho aborda, de forma abrangente, a necessidade e a importância da criação de estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes. Revela-se que a fidelização de clientes apoia-se na construção de um relacionamento baseado na confiança e na parceria. Para o efetivo sucesso deste processo, faz-se necessário a utilização de algumas estratégias, apresentadas neste trabalho, sob visão mesclada entre autores clássicos e modernos. A pesquisa é um estudo de caso, de perfil qualitativo e descritivo, e teve como objetivo geral analisar as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes em uma Indústria Gráfica de médio porte do Distrito Federal. Neste contexto, procurou-se estabelecer relação entre o embasamento teórico e a aplicação destas estratégias por esta organização. A investigação foi instrumentalizada por uma entrevista semiestruturada com a gestora comercial da empresa, além de observação assistemática realizada durante o desenvolvimento do estudo. Em suma, foi identificado que a maioria das estratégias utilizadas é executada de maneira informal e sem qualquer estruturação.

**Palavras Chaves:** Marketing de Relacionamento, Fidelização, Estratégias, Informal.

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:  
ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM UMA INDÚSTRIA GRÁFICA DE  
MÉDIO PORTE DO DISTRITO FEDERAL**

**Eduardo Caminha Munhóz**

**ABSTRACT**

This paper addresses, in a comprehensive manner, the necessity and importance of developing strategies at relationship marketing for customer loyalty. It Reveals that customer loyalty is founded on building a relationship based on trust and partnership. For the effective success of this process, it is necessary to use some strategies, which are presented in this paper, under an alternate view between classic and modern authors. This research constitutes a qualitative and descriptive case, which intended to analyze the relationship marketing strategies for customer loyalty used in a midsize Printing factory of the Federal District. In this context, it was intended to establish the relationship between theory and the application of these strategies of this organization. The investigation was exploited by a semi-structured interview with the company's business manager, and systematic observation made during the development of the study. In short, it was identified that most of the strategies are implemented informally and without any structure.

**Key Words:** Relationship Marketing, Loyalty, Strategies, Informal.

## SUMÁRIO

<b>1- INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2- METODOLOGA.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1- Tipo de pesquisa .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2- Universo Amostral.....</b>	<b>2</b>
<b>2.3- Seleção dos Sujeitos.....</b>	<b>2</b>
<b>2.4- Coleta de dados.....</b>	<b>3</b>
<b>2.5- Tratamento dos dados.....</b>	<b>3</b>
<b>2.6- Limitadores do Método.....</b>	<b>3</b>
<b>3- EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1- Marketing.....</b>	<b>4</b>
3.1.1- Marketing de Relacionamento.....	5
3.1.1.1- Marketing de Relacionamento para Fidelização de clientes.....	7
3.1.1.1.1- Fidelização.....	7
3.1.1.1.1.1- Ferramentas para fidelização de clientes.....	9
<b>4- APRESENTAÇÃO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1- Setor Gráfico.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2- Organização.....</b>	<b>14</b>
<b>5- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>6- CONCLUSÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>23</b>
<b>8- APENDICE.....</b>	<b>26</b>

## 1- INTRODUÇÃO

Devido à intensa competitividade do atual cenário corporativo, as empresas começam a entender que o relacionamento contínuo e fiel com o seu público-alvo pode ser muito satisfatório, uma vez que a captação constante de novos clientes gera um custo muito mais elevado do que a fidelização de clientes potenciais (ANGELO, 1999). O marketing de relacionamento preza pelo sucesso de todos os parceiros comerciais envolvidos (BACKER, 2003). Paralelamente, estratégias de marketing de relacionamento aparecem como uma grande arma para a construção da lealdade dos clientes (PEPPERS E ROGERS, 2004).

Desta forma, este artigo visa verificar, por meio de estudo de caso, a utilização das estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes no âmbito empresarial do Distrito Federal. A questão a ser respondida por este estudo é: quais estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes são utilizadas por uma indústria gráfica de médio porte do Distrito Federal?

Como resposta a indagação, este estudo tem como objetivo precípuo analisar as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes utilizadas por uma indústria gráfica de médio porte do Distrito Federal. Para o atingimento deste fim, o trabalho possui os seguintes objetivos secundários: expor teoria concisa, com abordagem de autores clássicos e modernos, referente ao marketing de relacionamento para fidelização de clientes; apresentar de forma geral o setor gráfico do Distrito Federal assim como a indústria de médio porte a ser analisada e identificar as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes utilizadas pela organização. A análise, de caráter qualitativo e descritivo, foi realizada por meio de observação assistemática, pesquisa bibliográfica e entrevista semi-estruturada com a gestora comercial da organização.

A elaboração deste artigo apoia-se em duas justificativas, uma técnico-científica e outra acadêmica. Dentro de uma razão técnica, este trabalho é bastante construtivo, pois se refere a um estudo relativamente recente. No âmbito acadêmico, à contextualização prático-teórica em marketing de relacionamento, enfoque contemporâneo do marketing, corrobora a pretensão do aluno de se especializar futuramente na área.



## **2- METODOLOGIA**

Esta parte do trabalho apresenta uma descrição completa e concisa da metodologia utilizada: instrumentos e procedimentos para o levantamento das informações e as formas tecnológicas utilizadas na pesquisa. A metodologia possui abordagem exclusivamente qualitativa, já que não se vale de ferramentas estatísticas no processo de análise de dados. Segundo Vergara (2009), o caráter qualitativo é adequado para a investigação da realidade de fenômenos sociais subentendidos.

### **2.1-Tipo de Pesquisa**

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2009), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é definida como descritiva já que tem como objetivo expor características sobre determinado fenômeno (VERGARA 2009). Neste artigo são descritas as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes utilizadas pela empresa Gráfica Qualidade.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e um estudo de caso. De acordo com Vergara (2009), a pesquisa bibliográfica é o estudo estruturado baseado em obras publicadas em livros, revistas, jornais, artigos, teses, entre outros materiais abertos ao público em geral. Estudo de caso é a pesquisa destinada a análise de uma ou poucas unidades, apoia-se na profundidade e no detalhamento e pode ou não ser feito em campo (VERGARA 2009). Neste sentido, o trabalho restringe-se a detalhar e aprofundar características sobre uma única entidade, a organização. Além disso, também é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica já que está amplamente embasado em livros, artigos, teses e redes eletrônicas A revisão da literatura reuniu argumentações de vários autores quanto às seguintes palavras-chave: Marketing, Marketing de Relacionamento, Fidelização, Estratégias e Ferramentas de Fidelização.

### **2.2- Universo amostral**

Segundo Vergara (2009), o universo amostral é entendido como um conjunto de elementos. Neste caso, a empresa em questão é o universo a ser analisado na pesquisa.

### **2.3- Seleção dos sujeitos**

Vergara (2009) assevera que os sujeitos da pesquisa são as entidades que fornecerão os dados para a análise. Na investigação, o sujeito da pesquisa será a gestora comercial da

organização que, dentre outras funções, é responsável pelas atividades inerentes ao Marketing da empresa.

#### **2.4- Coleta de Dados**

No campo, por meio do embasamento teórico, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gestora comercial da organização. Além disso, foi efetivada uma observação simples do universo a ser descrito. A entrevista tem o objetivo fundamental de identificar as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes utilizadas pela empresa. A entrevista foi gravada e realizada no dia 24/04, às 16 horas, com a Gestora Comercial da Gráfica, a senhora Rosana Gomes. Os modelos que nortearam a formulação das perguntas que compõem a entrevista foram: Marketing de relacionamento, pós-vendas, atendimento, comunicação e redes sociais, estrutura organizacional e clientes internos.

Após a degravação da entrevista, percebeu-se que alguns dados faltavam para permitir a efetividade da análise, por isso, no dia 26/04, às 14 horas, pessoalmente, foi realizada uma entrevista complementar com o intuito de sanar todas as dúvidas. O relatório contendo os resultados da entrevista foi entregue a gestora e a mesma validou, por e-mail, suas respostas.

A entrevista aborda estratégias voltadas para clientes privados, já que a utilização do marketing de relacionamento direcionado para órgãos públicos pode ser confundida com atividades que envolvem propina e corrupção.

#### **2.5-Tratamento dos dados**

Análise de dados é a atividade de transformar ou agrupar um conjunto de dados para poder verificá-los melhor, proporcionando uma análise racional (VERGARA 2009). Os dados foram analisados a luz da teoria correlacionada com as reflexões, interpretações e conclusões do sujeito. Por isso, a técnica de análise de dados utilizada neste relatório a análise do discurso. Os dados colhidos na observação e na entrevista foram agrupados em *clusters* de entendimentos a fim de permitir uma melhor interpretação da problemática.

#### **2.6- Limitações do método**

O método escolhido para a pesquisa apresenta algumas dificuldades referidas à coleta e ao tratamento de dados. Com relação à coleta de dados, a maior fragilidade é, devido a grande quantidade de estratégias, a escolha correta de perguntas-chave que serão capazes de colher os dados necessários. Além disso, infelizmente a visão de um único sujeito na entrevista restringe a pesquisa a vícios de interpretações e reflexões. Devido à subjetividade

da pesquisa, a análise de dados torna-se, em certa parte, frágil, pois também se prende a visão única do entrevistador.

### 3- EMBASAMENTO TEÓRICO

Os objetivos e delimitações deste estudo facilitaram a determinação dos pontos fundamentais a serem pesquisados na bibliografia, reunindo argumentações de vários autores quanto às seguintes palavras-chave:

- Marketing
- Marketing de Relacionamento
- Fidelização
- Estratégias e Ferramentas de Fidelização

Os tópicos acima citados foram selecionados por uma avaliação preliminar dos conceitos considerados fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Buscou-se fundamentação em publicações consideradas clássicas dentro do tema, e ainda, naquelas dos últimos 10 anos. Os que foram explorados na pesquisa bibliográfica são apresentados numa sequência que parece lógica para o desenvolvimento do trabalho em busca do alcance dos objetivos definidos.

#### 3.1- Marketing

O marketing pode ser tratado de muitas formas. Para que se tenha uma ampla compreensão do que venha a ser marketing, é preciso descrevê-lo, segundo Toledo (2000) mediante três distintas dimensões: filosófica, funcional operacional.

- **Dimensão filosófica:** Neste âmbito, as ações de marketing são direcionadas a atender as necessidades e os desejos do cliente, gerando valor para os mesmos.
- **Dimensão funcional:** Busca estreitar as relações entre oferta e demanda. Ambas as partes somente obtêm sucesso no processo de troca se as organizações conseguirem potencializar seus lucros e os consumidores entender que a satisfação gerada pela oferta é maior do que o desprendimento de esforços (valor, tempo, stress etc.) para obtê-la.
- **Dimensão operacional:** A operacionalização do conceito de marketing, ou seja, a sua efetivação se dá mediante o planejamento e controle das variáveis estratégicas do mix de marketing (TOLEDO, 2000).

Em suma, o marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades do consumidor organizacional e os desejos do consumidor final, determina quais os mercados-alvo que a organização pode atender melhor e planeja produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados. (KOTLER E ARMSTRONG, 2000). “A meta do marketing é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos baseados em valor, com clientes importantes.” (KOTLER E ARMSTRONG, 1999, p.01).

A definição de marketing de Kotabe e Helsen (2000, p.30) foi adaptada da definição da *American Marketing Association* influenciada pela concepção de Peter Drucker:

“Marketing é essencialmente uma atividade corporativa criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz às necessidades atuais do consumidor, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro”.

### 3.1.1- Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento é a área do marketing que direciona seus esforços para aperfeiçoar os relacionamentos da organização (MOLLER E WILSON, 1995). Dentre as suas diversas definições, para Gronroos (1997, p. 407) o marketing de relacionamento é “identificar e estabelecer, manter, aumentar e se necessário terminar relacionamentos com clientes e outros stakeholders, com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados.”.

Moller e Wilson (1995, p.1) descrevem o processo de marketing de relacionamento como “entender, criar e gerenciar a troca de relacionamentos entre parceiros econômicos: fabricantes, provedores de serviço, vários membros de canal e consumidores finais”.

De acordo com Gummesson (1994, p. 14), o marketing de relacionamento: “é o marketing visto como relacionamento, redes e interação.” Sob outro enfoque, o marketing de relacionamento pode ser entendido como uma tentativa, entre as partes, de desenvolver um relacionamento cooperativo de longo prazo, sendo este estruturado por laços amistosos de parceria (MOWEN, 1995).

Com relação aos tipos de relacionamentos, é legítimo afirmar que o marketing de relacionamento é o conjunto de ferramentas que possibilitam a criação de pontes de valores não só com os clientes, mas com todos aqueles que influem de alguma maneira na organização, ou seja, fornecedores, colaboradores, concorrentes e outros (BACKER, 2003). A conceitualização dessas relações é abordada na figura 1.

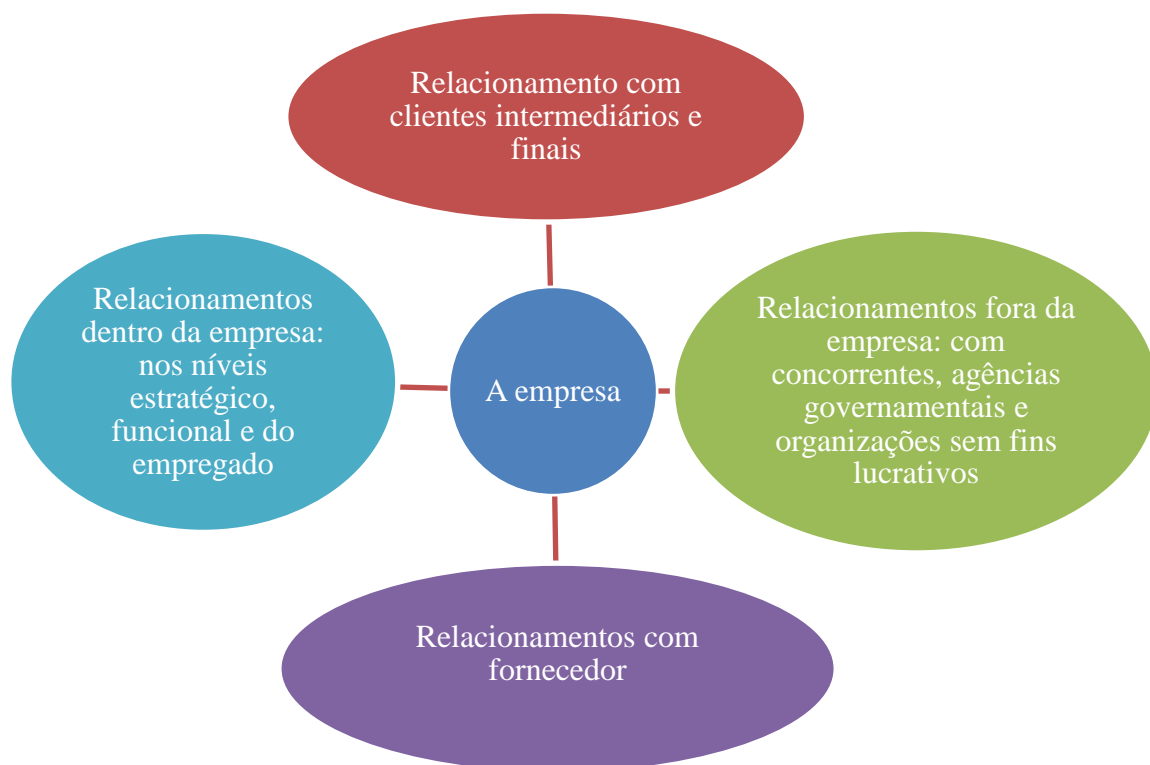


Figura 1. Tipos de Relacionamentos  
Backer (2003, p. 25)

De acordo com essa abordagem, Berry (1995, p. 242) complementa ao definir o marketing de relacionamento em termos de uma equação meio-fim: “empresas devem estabelecer relacionamentos com outros grupos que não são os de clientes (meios), para estabelecer relacionamentos com os clientes (fim).”.

Neste mesmo contexto, Nickels e Wood (2001, p. 31) citam cinco princípios básicos para a construção do relacionamento:

1. Os relacionamentos se baseiam em comunicação aberta. Envolve fazer perguntas investigativas e sondagens, além de ser um bom ouvinte e mostrar interesse no que os outros têm a dizer;
2. Os relacionamentos são construídos com base na confiança. A confiança é adquirida com o tempo e deve-se cumprir com as promessas feitas, prazos e assumir as responsabilidades;
3. Os relacionamentos são reforçados quando as partes mantêm contato com os clientes, como objetivo de identificar necessidades e desejos, visando desenvolver novos produtos e serviços;
4. Os relacionamentos dependem de confiança, honestidade e comportamento ético. Qualquer indício que a empresa não está sendo correta e ética, com qualquer de seus públicos, irá enfraquecer os relacionamentos;
5. Parceiros em um relacionamento mostram que se preocupam. Deve ser feito um esforço para mostra esta preocupação, recompensando até aqueles que são leais.

### 3.1.1.1-Marketing de relacionamento para fidelização de clientes

Sabino (2003), na sua concepção, assevera que o concorrente tem opção de oferecer produtos semelhantes, e que triunfará a empresa que conseguir converter seus clientes em “cúmplices” interessados em continuar adquirindo seus produtos. Para alcançar este mérito, o autor enfatiza a necessidade vital e imediata das empresas em instituir relações de lealdade entre sua marca e os seus clientes.

De Angelo, et al. (1999), nos diz que conquistar clientes por meio do marketing tradicional, custa em média cinco vezes mais, do que mantê-lo por meio do marketing de relacionamento. Destaca que o cliente rentável é aquele que regressa a empresa, e quem além de consumir traz outros clientes, demonstrando fidelidade. As organizações estão aplicando cada vez mais a ferramenta marketing de relacionamento objetivando uma fidelização dos clientes. A efetivação do relacionamento exige a percepção do que cada parte vai se beneficiar com isto. (HOOLEY, 2005).

A fidelização do cliente compõe o processo filosófico do marketing de relacionamento, focado tanto no cliente interno (o quadro de funcionários, por exemplo), passando pela qualidade total dos serviços prestados, configurando-se no pós-marketing que atua como um fator importante para conquista do cliente externo (BOGMANN, 2000).

Neste contexto, torna-se essencial esquadrihar o que significa fidelização, buscando clarificar sua conotação e identificar suas características.

#### 3.1.1.1.1- Fidelização

A fidelização pode ser descrita, resumidamente, como o ato de tornar alguém fiel. Segundo Kotler (2006), fidelizar o cliente significa vender o maior número de produtos a um único cliente por maior tempo possível. Além disso, significa manter o cliente satisfeito, impedindo a concorrência de captá-lo. Lopes (2008, p. 25) afirma que o processo de fidelização se inicia com uma mudança de paradigmas dentro da organização: “É necessário que as empresas mudem sua mentalidade, trocando a expressão “fechar um negócio” por “construir lealdade.”

Kotler (2006) infere que ao se comunicar com uma organização, todo cliente espera ser bem atendido e que seus objetivos comerciais sejam no mínimo atendidos. Caso a empresa

demonstre seu empenho em satisfazê-lo e que efetivamente consiga, o cliente sairá satisfeito do local. No entanto, de acordo com Lopes (2008, p. 25):

Ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Essa satisfação, ao contrário da fidelidade, pode ser obtida em uma única transação, porque fidelidade se conquista em longo prazo, através de um atendimento cada vez melhor. Manter uma quantidade razoável de clientes fiéis tem um custo financeiro menor do que o custo com aquisição de novos clientes.

Neste sentido, a fidelização e a satisfação não possuem o mesmo conceito, mas estão intimamente ligadas. A fidelização é o resultado do sequenciamento de transações que gerem satisfação ao cliente (KOTLER, 2000). Segundo Kotler (2000, p.70):

A chave para retenção de clientes é a satisfação. Um cliente altamente satisfeito: permanece fiel por mais tempo; compra mais a medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes; fala favoravelmente sobre a empresa e seus produtos; dá menos atenção as marcas e propagandas de concorrentes e é menos sensível a preço; oferece ideias sobre produtos ou serviços a empresa e custa menos para ser atendido do que novos clientes.

Jones (2008, p. 1) afirma que a “chave para a fidelidade em longo prazo é expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor”. Para as empresas trabalharem com políticas de fidelidade, é fundamental que seja estudado o que cada cliente considera como valor. (SANTOS, 2008). Dentro deste contexto, LOPES (2008, p. 23) afirma que: “Se sua empresa não souber lidar com os diferentes tipos de clientes e valores, não está pronta para fidelizá-los.”

Um produto é caracterizado pelos seus valores tangíveis, que são aqueles que constituem a “alma” do item (padrões de qualidade como modelagem, acabamento, padronagem...) e os valores intangíveis apresentados como atributos /serviços especiais, marca, status, sensação positiva entre outros (COBRA, 2009).

Segundo Kotler (2000), o valor é definido como a diferença entre o que o cliente percebe de benefícios (práticos e emocionais) e o que ele percebe de sacrifícios. Os sacrifícios podem ser monetários, de tempo, de energia, psicológicos e emocionais. Desta forma, é possível aumentar o valor da oferta aumentando os benefícios ou diminuindo os sacrifícios (COBRA, 2009).

Kotler (2000) afirma que a empresa precisa converter muitos de seus clientes potenciais que atendem aos requisitos em clientes eventuais para depois convertê-los em clientes regulares. Só que tanto o cliente eventual quanto o cliente regular podem continuar comprando da concorrência. A empresa então age no sentido de transformar esses clientes regulares em clientes preferenciais. O desafio seguinte é transformar esses clientes

preferenciais em associados. Espera-se que os associados se transformem em defensores. O desafio é transformar defensores em parceiros, quando o cliente e a empresa trabalham ativamente em conjunto. Neste sentido, torna-se determinante para as organizações a utilização de ferramentas de marketing de relacionamento em busca da frequência do cliente e a sua conseqüente fidelização.

#### 2.1.1.1.1.1- Ferramentas para fidelização de clientes

Santos (2008) afirma que, para a implantação de ferramentas, sumariamente, é indispensável o entendimento da importância da fidelização na organização. A fidelização de clientes, além de manter estável a carteira da organização, otimiza o valor agregado das marcas da empresa, tornando-a forte e bem posicionada na concepção dos consumidores. Logo, um cliente satisfeito e fiel, traz outro. Estratégias de fidelização devem ser baseadas no planejamento e na criatividade (SANTOS,2008).

Uma das ferramentas mais eficazes na construção/desenvolvimento de um relacionamento é o CRM (*Customer Relationship Management*). Peppers e Rogers (2004, p. 54 ) afirma que “:

A própria tradução define CRM como a administração da relação com os clientes. Se eu estou administrando as relações com os clientes, isso significa que eu devo tratar diferentemente cada cliente. O CRM envolve interação, suporte e visibilidade. O relacionamento desenvolve um contexto que ao mesmo tempo dirige a empresa a mudanças de comportamento de seu pessoal e implica reposicioná-lo em função de seus clientes.

De acordo com Peppers e Rogers (2004), CRM não é um software, mas sim uma tecnologia que engloba processos e pessoas. Além disso, não basta apenas criar um *database* de clientes, pois isso é entendido como marketing direto e o CRM vai muito além disso, o CRM é uma filosofia. Em outras palavras, Kotler (2006) entende que o CRM é a materialização do marketing de relacionamento e está em uma esfera estratégica da organização.

O CRM está no ambiente macro da organização e é útil para a otimização do relacionamento da empresa com todos os seus stakeholders (PEPPERS e ROGERS, 2004). No entanto, salienta-se que o enfoque deste trabalho está no relacionamento organização-cliente, focalizado em estratégias para a sua fidelização.

O objetivo desta parte do trabalho é detalhar o maior número possível de técnicas de fidelização abordada pelos autores modernos e clássicos. Uma das estratégias mais relevantes



na área é apresentada por Peppers e Rogers (2004), que afirmam que para alcançar a fidelização e a retenção de seus clientes é necessário seguir as quatro estratégias IDIP: “identificar, diferenciar, interagir e personalizar.”

A primeira etapa é justificada pela impossibilidade de relacionar-se com alguém sem antes conhecê-lo. Essas informações podem ser obtidas através de um banco de dados eficiente sobre histórico de vendas, preferências, localização, cultura, entre outros. Em seguida, coletado os dados, é chegado o momento de analisa-los. Em geral, existem duas maneiras de diferenciar clientes: pelo nível de valor / importância e pelas necessidades que têm de produtos e serviços da empresa. O objetivo da diferenciação é priorizar esforços para personalizar o comportamento da empresa baseado nas necessidades individuais de valor de cada um (PEPPERS e ROGERS, 2004).

A interação deve ser mútua e constante, de forma que a empresa faça parte da vida do cliente. A organização deve buscar a forma mais útil de interação em termos de produção de informação, de modo que esta possa ajudar a fortalecer suas relações com os clientes. Nesta fase, ferramentas de *feedback* e políticas pós-vendas são muito importantes. (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Por fim, é necessário personalizar alguns aspectos do comportamento da empresa para melhorar o atendimento aos clientes. A personalização pode ser em massa de um produto ou a personalização de atributos que envolvem a comercialização do produto, incluindo serviços como atendimento. (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Sob outra perspectiva, Cobra (2009) afirma que existem algumas formas de desenvolver a lealdade de clientes. A primeira é a comunicação baseada em duplo sentido. Nesta estratégia, as comunicações devem ser ágeis. Caso o cliente seja comunicado sobre uma nova campanha por email, ele também poderá interagir com a empresa de outra maneira (por telefone, internet, pessoalmente, redes sociais).

A ampla visão 360 graus da empresa também é uma estratégia efetiva. Segundo Cobra (2009, p. 31): “todo o sistema operacional da empresa deve estar disponível para contato”. Desta forma, caso deseje, o cliente pode ser atendido não só pelo setor de vendas ou atendimento da organização, mas todos os setores.

A tática “Fale com a empresa” é outra ferramenta destacada. Segundo Cobra (2009, p. 31): “o mais bem sucedido serviço ao cliente é o de ouvi-lo, pois eliminam muitas reclamações e insatisfações que os clientes têm da empresa e não sabem a quem se queixar”.

Ainda sob a visão moderna de Cobra (2009), o autor determina alguns pecados da qualidade do serviço que influem na satisfação e consequentemente na fidelização do cliente. As falhas são descritas como apatia, dispensa (“não temos o que você quer, só trabalhamos desta forma”), condescendência (tratar como criança), automatismo e Passeio (“não é comigo, vá em frente, pergunta no outro setor”).

Concatenando, Stone & Woodcock (1998) afirma que para fidelizar e reter um cliente, é fundamental que tenham acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, como primeira impressão, ter contato adequado e uma boa comunicação. Além disso, ser tratado com status privilegiado e especial, ser conhecido e reconhecido pelo seu histórico de vendas, preferências, particularidades.

No entanto, além das estratégias voltadas para os clientes externos, a organização também precisa desenvolver ferramentas que fidelizem os seus colaboradores internos (BOGMANN, 2000). Na visão moderna de Santos (2008, p. 1):

As organizações que prosperam, crescem e passam com sucesso por momentos difíceis são aquelas que criaram relações valiosas com seus funcionários e obtêm um alto grau de compromisso. O importante é levar em conta qual o valor que as pessoas geraram para a empresa. Se a organização é capaz de implantar planos salariais que recompensam as pessoas pelos resultados que conseguem e não pelas horas que trabalham, encontrou a melhor opção de flexibilização.

De acordo com Bogmann (2000), o cliente interno é o único que possui o poder de interferência no momento do atendimento e por isso deve estar compromissado, preparado, informado e motivado. Este funcionário será capaz de fazer a diferença e surpreender o consumidor. Neste contexto, políticas de premiações são importantes estratégias de valorização e fidelização de clientes colaboradores. O conceito destes programas envolve uma troca onde a empresa oferece vantagens ou benefícios a quem lhe garante esforço e motivação na rotina de trabalho, permeando em bons resultados estratégicos para a empresa (BOGMANN, 2000)

O atendimento também se destaca como ferramenta importante de fidelização (COBRA, 2009). Moraes (2013) indica fatores críticos de sucesso durante o atendimento ao cliente:

- **Empatia** – Ser atencioso é essencial. Toda pessoa necessita de atenção, portanto, ser atencioso significa tratar o cliente de uma forma individualizada e personalizada;
- **Cordialidade** – Ser educado e cortês com o seu cliente. Além de atenção, ele quer ser tratado com respeito;

- **Tempo de espera** – Clientes odeiam esperar, esta é uma das principais causas de insatisfação dos clientes. Portanto, a organização deve otimizar processos e criar operações para eliminar ou no mínimo minimizar o tempo de espera do cliente;
- **Iniciativa para resolução de problemas** – Mostrar pro-atividade na resolução de problemas;
- **Custo x Benefício** – Durante a venda de um produto ou serviço, identifique os benefícios e o quanto o produto agregará valor ao cliente.
- **Percepção das necessidades** – Estudar o cliente antes de efetivar a venda. Identificar seus gostos e dar sugestões.
- **Ouçá seu Cliente** – Ouvir o cliente é fundamental. Através de uma atenção auditiva apurada, a organização pode identificar problemas, insatisfações, sugestões e críticas construtivas.

Moraes (2013) enfatiza que o desenvolvimento do pós-vendas tem sido determinante para alçar a fidelização do cliente. Além de estreitar o vínculo cliente-empresa, o pós-vendas ajuda a antecipar as necessidades dos consumidores tornando mais simplificado a personalização de soluções. Moraes (2013) afirma que para buscar a lealdade do cliente através do pós-vendas, é necessário que a organização:

- Treine e motive funcionários,
- Mantenha o contato periodico com clientes demonstrando sua preocupação;
- Mantenha o cliente informado. Comunique sobre novos produtos/serviços e envie um cartão no mês de seu aniversário e em datas comemorativas: Natal, Ano novo, Páscoa, dia dos pais, dia das mães e dia do cliente.
- Comente experiências positivas que outros clientes já tiveram ao usufruir do produto /serviço da organização.
- Divulgue vídeos em seu site com o depoimento de clientes potenciais.
- Crie estratégias de relacionamentos em mídias sociais: blog, facebook, twiter, instagram etc. Nestes canais, aproxime-se do cliente o máximo possível através de dicas, sugestões, lançamentos de novos produtos serviços e experiências positivas declientes que já usufruíram do produto/serviço.
- Monitore a eficácia das estratégias realizando pesquisas de satisfação pelo menos uma vez no ano.

Para que as estratégias de fidelização de clientes sejam eficazes, Moraes (2013, p.1) afirma que: “É fundamental ter: bom atendimento, negociação e pós venda, esses

fatores alinhados aos objetivos da empresa farão com que as vendas aumentem e o consumidor se torne fiel à marca”.

## **4-APRESENTAÇÃO DO SETOR GRÁFICO E DA ORGANIZAÇÃO**

### **4.1- Setor gráfico**

O setor gráfico é uma área que colabora significativamente (7%) para o PIB do país, já que emprega, utiliza e importa muitos recursos. Devido às poucas barreiras, este mercado é bastante pulverizado. Segundo dados da Abigraf (2009), o setor gráfico é constituído por 20.295 empresas gráficas, proporcionando aproximadamente 315 mil empregos (diretos e indiretos).

A operação dessas empresas, em 2008, consumiu cerca de 6,5 milhões de toneladas de papel. As operações de impressão e pré-impressão principalmente de livros, revistas, jornais, apostilas e manuais geraram lucro bruto de R\$ 23,1 bilhões. Em sua maioria, o setor é constituído por micro e pequenas empresas, representantes de 88% das indústrias do setor, sendo que 77% delas operam em um único turno de 8 horas diárias.

Com a força da Internet na última década, a indústria gráfica precisou se reinventar. O investimento em desenvolvimento de processos e soluções inovadoras foi necessário e hoje em dia, as indústrias preferem ser vistas muita mais como prestadores de serviço em soluções de mídias impressas e online do que unicamente um serviço gráfico (ABIGRAF, 2009)

. O setor no Distrito Federal, é constituído por 520 empresas em várias cidades-satélites, como Núcleo Bandeirante, Taguatinga, Ceilândia, Gama, Sobradinho, Planaltina e Plano Piloto, que juntos, empregam cerca de 7 mil empregos diretos e 14.500 empregos indiretos (SINDIGRAF). Segundo dados do Sindigraf<sup>1</sup>, o Parque gráfico do Distrito federal é um dos maiores e mais desenvolvidos do país, visto a renovação tecnológica e a aquisição de equipamentos de última geração nos últimos anos.

Como é de conhecimento, Brasília será sede de uma série de eventos internacionais pelo menos até 2016, e este fato é visto como uma grande oportunidade para o setor gráfico. Sem dúvida, a demanda por impressão e divulgação de produtos gráficos crescerá exponencialmente, por isso, as organizações devem estar preparadas para suprir e potencializar este mercado (SINDIGRAF).

---

<sup>1</sup> Sindicato gráfico do Distrito Federal

## 4.2- Organização

A Gráfica e Editora Qualidade foi fundada em 1992 por Jairo Souza Marques e Antônio Eustáquio de Oliveira. A organização opera em instalações próprias no parque industrial do Núcleo Bandeirante, com área construída de 1850 m<sup>2</sup>. Está equipada com os equipamentos mais modernos do mercado brasileiro: CTP<sup>2</sup> (prova digital e gravação de chapas), impressoras *off-set Heidelberg* e completa linha de acabamento com alceadeira de 15 cadernos, capeação a quente e linha de grampo trilateral.

Conta, hoje, com 55 funcionários distribuídos entre as áreas de gerência (Comercia e, Produção), administração/atendimento, vendas, orçamentos, CTP (recepção de arquivo, provas e gravação de chapas), produção (impressão, acabamento e logística de entrega), além da presidência que, atualmente é exercida pelo senhor Antônio Eustáquio de Oliveira. Possui um dos maiores estoques de papéis entre as gráficas do Distrito Federal, diminuindo, dessa maneira, o tempo entre a contratação e a entrega dos serviços. É caracterizada, atualmente, como uma empresa de médio porte já que possui faturamento anual médio de R\$ 8.000.000,00, com resgate médio, em faixa de lucro líquido, de 10% desse valor.

A maior parte das operações comerciais são efetivadas no modelo *business-to-business* já que os clientes potenciais são em sua maioria: Agências de Publicidade, Órgãos Públicos, representa em média 70% dos clientes potenciais, e alguns escritores independentes. Estas empresas buscam serviços de qualidade e baixo custo em impressão de livros, apostilas, manuais, revistas, fotolitos e no caso de agências de publicidade, ferramentas de divulgação, como panfletos e folders. Neste contexto, a organização difere-se pela qualidade e rapidez na entrega dos produtos finais.

A Gráfica e Editora Qualidade se preocupa com a Sustentabilidade e o uso adequado do papel, utiliza em seus serviços papéis certificados pelo FSC, além de ser uma empresa licenciado pelo IBRAM. A empresa gerencia a qualificação de seus funcionários divulgando e incentivando cursos diversos do SENAI e SENAC, principalmente nas Áreas de Produção e CTP. Também oferece serviços médicos e odontológicos (preventivo) duas vezes ao ano aos colaboradores.

---

<sup>2</sup>CTP (Computer toplate) é o processo de impressão a laser em chapas. O processo é todo computadorizado e a impressão na chapa é gerada diretamente de um arquivo digital, sem a necessidade de um intermediário, como fotolitos.

## **5- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Esta parte do trabalho tem como objetivo detalhar e organizar as informações extraídas no transcorrer da entrevista. Por este motivo, passa a expor os resultados sob a seguinte estrutura: Módulos, Questões da entrevista, Respostas da entrevistada (Rosana Gomes), Discussão (teoria x realidade) e por fim, Análise Geral, que irá confrontar as estratégias presentes na Teoria com a realidade organizacional.

### **I) MARKETING DE RELACIONAMENTO**

#### **1) Como a Gráfica Qualidade se relaciona com seus clientes?**

RESPOSTA: Nesta questão, a entrevistada afirma que a gráfica se relaciona com seus clientes de maneira informal. “Nós somos extremamente informais: o cliente é convidado a conhecer a gráfica, o parque gráfico e o mercado gráfico, que é bem complexo. Então depois de fechar o contrato, o cliente toma um cafezinho com a gente e conhece todas as fases da produção, desde a pré-impressão até o acabamento” diz.

#### **2) A organização possui alguma ação pós-vendas com clientes?**

RESPOSTA: A gestora assevera que as ações pós-vendas são feitas por meio de telefones e /ou visitas regulares aos clientes. Durante o contato, o vendedor questiona se a entrega do material e a qualidade produzida estão conforme a sua especificação.

#### **3) A empresa cumpre com suas promessas feitas aos clientes? Além disso, foca em um relacionamento baseado na confiança, preocupação saudável e em uma comunicação aberta?**

RESPOSTAS: Sim, a gerente comercial cita que “A empresa só se compromete com alguma entrega ou atendimento caso possa cumprir, isso já é de conhecimento de todos os vendedores. Casos diferentes devem ser reportados a mim ou ao diretor. Daí então, iremos avaliar a possibilidade da solicitação.” A empresa demonstra a sua preocupação com o cliente através do pós vendas e mantém uma comunicação aberta por meio da facilidade de acesso e comunicação com todos os setores da organização, cita a colaboradora da Gráfica

#### **4) A empresa sabe o que é fidelização de clientes? Em sua opinião, como ocorre o processo de fidelização de clientes na Gráfica Qualidade?**

Resposta: Sim. A gestora ressalta que os gerentes possuem vasta experiência acadêmica e profissional, por isso entendem que uma carteira fidelizada de clientes é fundamental para a sobrevivência das empresas no mercado. No entanto, não soube responder como ocorre o processo de fidelização na empresa. “O processo de fidelização ocorre de forma natural”, cita

## **II) PÓS-VENDAS**

**5) A organização possui alguma política de pós-vendas formalizada? Se sim, como funciona?**

RESPOSTA: A entrevistada afirma que as ações pós-vendas são formalizadas, pois já fazem parte da atribuição e das atividades do vendedor. “Os vendedores fazem um relatório de visitas/telefonemas, me enviam semanalmente, e eu vou acompanhando. Caso eu detecte que não tais ações não estão sendo feitas, eu questiono e exijo sua execução” diz.

**6) A empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? Se sim, de que forma?**

RESPOSTAS: A gestora informa que a pesquisa de satisfação é fruto dos questionamentos das ações pós-vendas e, portanto, é realizada mensalmente. Como já comunicado, um relatório é enviado semanalmente, com as informações. No entanto, não são estabelecidos parâmetros para mensuração, já que a pesquisa tem caráter subjetivo.

**7) A empresa envia algum tipo de cartão ou saudações no mês de aniversário do cliente ou em datas comemorativas: Natal, Ano novo, Páscoa, dia dos pais, dia das mães e dia do cliente?**

RESPOSTA: Não. A gerente dita que estão estudando a possibilidade de adotar este procedimento; “Porém, particularmente, não acredito na efetividade desta estratégia” cita.

## **III) ATENDIMENTO**

**8) A empresa identifica, diferencia e interage com seus clientes? Em sua opinião, você considera o atendimento e o serviço personalizado um diferencial da empresa?**

RESPOSTA: Nesta parte, a gerente afirma que os clientes do mercado gráfico em Brasília estão bem identificados, sendo: clientes potenciais: Órgãos Públicos (que não estão sendo analisados, pois não podem ser afetados por políticas de Marketing de Relacionamento) e Agências de publicidade e escritores independentes. A diferenciação é feita de maneira informal. Como a maioria dos clientes e vendedores são antigos, estes se conhecem a muito tempo, e por isso estabeleceram uma relação de amizade. Sendo assim, muitos conhecem

costumes marcantes de cada cliente, desde atividades de lazer, estado civil, família, gostos e preferências. Neste sentido, a interação pessoal ocorre como consequência. Além disso, a colaboradora enxerga a personalização como um grande diferencial, já que a Gráfica possui competência operacional e tecnológica para atender as especificações e as exigências dos clientes.

**9) O cliente consegue contatar funcionários de outro setor, como por exemplo de produção, se quiser sanar alguma dúvida, ou esse contato obrigatoriamente tem que ser intermediado pelo departamento comercial? E se sim, é bem atendido?**

RESPOSTA: Sim, a entrevistada diz que uma das características da empresa é a informalidade e a acessibilidade. Portanto, os clientes podem conversar com facilidade com quem quiser da empresa. Porém, a gestora afirma que a comunicação interna deve ser bem eficiente, pois caso o cliente solicite alguma modificação no seu produto diretamente ao departamento de produção, sem que o setor comercial fique ciente, alguns problemas contratuais podem acontecer, como a alteração do preço final e prazo de entrega acordado.

**10) Em geral, os clientes esperam muito para serem atendidos? Qual o tempo médio de espera para cada cliente?**

RESPOSTA: Não, a gestora assevera que este quesito depende muito do serviço contratado, ou seja, quanto maior o volume e a especificidade, maior o tempo em que os vendedores estruturam o orçamento. Questionada sobre o tempo médio de espera, a gerente afirma que em geral a empresa retorna o orçamento em 24 horas, tempo médio abaixo do mercado, que geralmente demora até 48 horas. “O cliente leigo pode até achar que este tempo demore por ele achar que contratar um serviço de uma gráfica é igual comprar um perfume”, ressalta.

#### **IV) COMUNICAÇÃO E REDES SOCIAIS**

**11) A organização mantém seu cliente informado, comunicando sobre novos produtos/serviços? De que forma?**

RESPOSTA: Sim. A entrevistada afirma que a organização não só comunica novos serviços como também novas políticas e tecnologias. Os meios utilizados são comunicações individuais via telefone, email e facebook.

**12) A Gráfica possui site? Está inclusa em alguma mídia social (facebook, twitter, blog)?**



**13) RESPOSTA:** “Sim, a empresa está presente nos meios virtuais”, cita. A Gráfica esta presente no Facebook, mas ainda não possui twiter e blog.

**14) De que maneiras os clientes conseguem entrar em contato com a empresa (telefone, fax, email, facebook, twiter)?**

RESPOSTA: A gestora cita que o cliente consegue contatar a empresa pelo telefone, fax, email e facebook.

## **V) CLIENTES INTERNOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

**15) Os colaboradores são devidamente treinados e motivados para a sua atividade?**

RESPOSTA: Sim, na visão da gerente, os colaboradores realmente vestem a “camisa da empresa”. A maioria dos funcionários são antigos, de 5, 10, 15 anos de empresa. Além disso, a organização oferece gratuitamente cursos técnicos para os funcionários da produção. A entrevistada assevera que uma das características marcantes da empresa é o “espírito família”, todos se conhecem e são muito amigos.

**16) Existe, na empresa, alguma política de premiação caso o cliente atinja a uma determinada meta de vendas? E com o cliente interno (funcionários), são premiados quando atingem alguma meta ou conseguem fechar um grande negócio?**

RESPOSTA: Não. Com o cliente externo, a gestora afirma que essa estratégia esta sendo analisada. Para os clientes internos, a entrevistada não acredita na efetividade desta política: “Se um funcionário for premiado como o Melhor funcionário do mês, quer dizer que os outros também não foram bons o suficiente? Muitas vezes o vendedor fecha um grande contrato, mas não realiza nenhuma outra venda durante o mês. E onde fica o outro vendedor que se esforçou para concretizar pequenas e médias vendas?” ressalta.

## **DISCUSSÃO**

Para sintetizar as informações e apresentar a discussão entre teoria e realidade de forma organizada, segue o Quadro 1 na próxima página:

<b>Estratégia identificada</b>	<b>Formal/Informal</b>	<b>Teoria</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Realidade</b>
Pós-vendas	Formal	Treinar e motivar funcionários, contatar periodicamente clientes, mantê-lo informado, enviar saudações, divulgar vídeos, dar dicas, sugestões, comunicar novos produtos e monitorar a eficácia com parâmetros.	Moraes (2013)	Treina e motiva funcionários, contata periodicamente e quando questionado da dicas e sugestões. Não possui parâmetros para mensuração da pesquisa de satisfação.
Atendimento	Informal	O atendimento fideliza. O atendimento deve conter empatia, cordialidade, proatividade, interesse e perceber as necessidades dos clientes. Além disso, a organização deve reduzir o tempo de espera dos clientes.	Cobras (2009)	A organização tem como ponto forte a qualidade e a diferenciação em seus produtos e atendimento. Os atendentes são simpáticos, educados e proativos. No entanto, não consegue resolver a principal causa de reclamação, o preço. Talvez, a organização não esteja demonstrando valor aos clientes que estão reclamando. A empresa oferece um tempo de espera abaixo do mercado, 24 horas, no máximo.
Estratégias IDIP	Informal	Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar.	Peppers e Rogers(2004)	O mercado permite que a organização identifique seus clientes, que em sua maioria são órgãos públicos. A diferenciação e a interação são conquistadas por meio de ações informais e de até "amizade". A personalização faz parte da estratégia da empresa e é viável pela capacidade tecnológica e produtiva. A gráfica personaliza vários atributos em seus serviços, vários tipos de encadernação, colagem, layout entre outros.
Comunicação e redes sociais	Informal	Nas redes sociais, a organização deve se aproximar do cliente o máximo possível através de dicas, sugestões, lançamentos de novos produtos serviços e experiências positivas de clientes que já usufruíram do produto/serviço. O cliente deve conseguir contatar a organização em vários canais de comunicação (telefone, email, fax, pessoalmente, facebook, twiter,blog).	Moraes (2013) e Cobra (2009)	A organização dispõe de site, telefone, facebook, email, fax e o cliente consegue contatar a empresa com facilidade. No entanto, não utiliza o facebook e o site como divulgação de vídeos e novos serviços. Demonstra intenção de ter twitter e blog.
Valorização dos clientes internos	Informal	O cliente interno é o único que possui o poder de interferência no momento do atendimento e por isso deve estar comprometido, preparado, informado e motivado. A fidelização começa de "dentro para fora e não de fora para dentro". Políticas de premiações são ferramentas eficazes quando aplicadas corretamente, como forma de otimizar a competitividade "saudável".	Moraes (2013), Cobra (2009) e Bogman (1992)	A gestora conta diversas histórias em que a empresa ajudou pessoalmente e financeiramente seus funcionários. Desenvolve um vínculo de amizade com os colaboradores e não acredita em política de premiações.

## ANÁLISE GERAL

Diante do que foi apresentado, percebe-se que a organização dispõe apenas de uma estratégia de fidelização formalizada, o pós-vendas, que não é executado, conforme teoria, de maneira inadequada, já que não divulga proativamente vídeos, dicas, sugestões, não envia

cartões de saudações/premiações/benefícios e não monitora a eficácia do procedimento com políticas de mensuração, como disposto por Moraes (2013). No entanto entende-se que a política de atendimento, ainda que informal, é considerada um ponto forte, pois os vendedores, quando treinados e motivados, demonstram empatia, cordialidade, atenção e preocupação no momento da venda. Além disso, a organização preocupa-se em manter o tempo de espera (máximo 24 horas) abaixo do trabalhado pelo mercado, que é 48 horas. Moraes (2013) afirma que clientes odeiam esperar, esta é uma das principais causas de insatisfação dos clientes.

As estratégias IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar) de Peppers e Rogers (2004) também se apoiam em ações informais, exceto a política de diferenciação. Através da alta capacidade tecnológica e produtiva, a organização consegue personalizar atributos inerentes ao serviço prestado. Peppers e Rogers (2004) afirmam que a personalização pode ser em massa de um produto ou a personalização de atributos que envolvem a comercialização do produto, incluindo serviços como atendimento.

Em análise a outra estratégia identificada, a organização demonstra interesse em se comunicar com seu cliente, visto que a gráfica dispõe de facebook, telefone, email e fax. No entanto, além de não participar de todas as redes sociais, não utiliza o facebook como forma de divulgação de lançamentos de novos produtos e depoimentos de experiências positivas de clientes, como dito por Moraes (2013). De acordo com o autor, nestes canais, a organização deve se aproximar do cliente o máximo possível através de dicas, sugestões, lançamentos de novos produtos serviços e experiências positivas de clientes que já usufruíram do produto/serviço.

A última estratégia identificada é a valorização dos funcionários que é otimizada pelo relacionamento de amizade que a organização mantém com seu cliente interno, porém poderia ser mais explícita caso a organização desenvolvesse políticas de premiações. Bogmann (2000) afirma que políticas de premiações são importantes estratégias de valorização e fidelização de colaboradores.

Sob uma visão crítica, não foi identificado qualquer política explícita voltada para a fidelização e relacionamento a longo prazo com o cliente. Infere-se que toda a política de marketing de relacionamento ainda não está clara e estruturada (ainda que o pós vendas tenha sido dito formalizado), sendo arquitetada segundo os discernimentos intuitivos dos gestores, sem qualquer mensuração ou constatação formal de seus resultados.

## 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentada as várias considerações de autores tradicionais e contemporâneos, conclui-se que o marketing de relacionamento é uma área fundamental para o sucesso organizacional. Intimamente relacionado ao processo de fidelização, o marketing de relacionamento baseia-se na construção de uma parceria sólida entre as empresas e os *stakeholders*. O objetivo deste artigo é analisar as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização do *stakeholder* clientes de uma indústria gráfica de médio porte do Distrito Federal. De acordo com a teoria apresentada no Embasamento Teórico, o cliente é o foco central das ações. A meta precípua do marketing de relacionamento é fidelizar estes indivíduos.

O foco do estudo é a fidelização de clientes privados, que em sua maioria são agências de publicidade e escritores independentes. Este artigo respondeu o problema de pesquisa proposto (quais estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes são utilizadas por uma indústria gráfica de médio porte do Distrito Federal?) e alcançou os objetivos geral e específicos.

A teoria concisa, com abordagem de autores clássicos e modernos, referente ao marketing de relacionamento para fidelização de clientes foi apresentada no capítulo 3 deste artigo; em seguida, no capítulo 4, alcançou-se o segundo objetivo específico ao apresentar a organização e o setor gráfico do Distrito Federal. Por fim, para o atingimento do objetivo geral do estudo, no capítulo 5, foram identificadas e posteriormente analisadas as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de clientes utilizadas pela organização.

O estudo de caso conclui que a organização não dispõe de estratégias formalizadas de marketing de relacionamento. Em suma, a organização está ciente sobre a importância do marketing de relacionamento, no entanto apoia-se apenas na criação de laços informais com seus clientes. As estratégias permeadas foram: pós-vendas, atendimento, estratégias IDIP, valorização de clientes internos (colaboradores), acessibilidade, comunicação aberta (e em redes sociais).

Diante do assunto exposto neste artigo, revela-se a contribuição que o estudo proporciona para as organizações. Tendo visto que a captação constante de novos clientes gera um custo muito mais elevado do que a fidelização de clientes potenciais (ANGELO, 1999), a exposição de várias estratégias de fidelização de clientes e a apresentação de sua utilização no contexto de uma empresa de médio porte corroboram para que os grandes executivos mantenham-se informados sobre como fazer e quais erros não cometer, como a informalidade excessiva, para fidelizar seus clientes.

É indicado que a organização, como forma de estruturar os processos, faça a conciliação entre o embasamento teórico apresentado e a aplicação real das estratégias. Acredita-se que assim, as ferramentas serão mais efetivas. Paralelamente, é sugerido, caso aja o apoio da alta gerência, a formulação de um plano de metas/prêmios para os colaboradores (utilizando políticas que premiem tanto os melhores quanto os piores funcionários, como forma de não desqualificar qualquer colaborador).

Os principais limitadores encontrados foram a dificuldade de encontrar autores modernos especializados no tema e na fase prática, o tempo muito curto para coletar e analisar os dados. Como sugestão de novas pesquisas no assunto, infere-se que seja desenvolvida uma pesquisa que analise as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização do *stakeholder* fornecedor em uma organização do Distrito Federal.

## 7- REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA. **Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil**. São Paulo, SP: ABIGRAF, 2009. 66p.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERRY, L. L. & PARASUNAMAN, A. **Serviços de marketing**. 3ª ed. Maltese. São Paulo, 1995.

BOGMANN, Itzhak Méier, **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras** / Itzhak Méier Bogamann. São Paulo; Nobel, 2000.

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

DE ANGELO, Cláudio Felisiani, GIANGRANDE, Vera. **Marketing de relacionamento no varejo** / Cláudio Felisiani de Ângelo, Vera Giangrande (coordenação). – São Paulo: Atlas, 1999.

DWYER, F.R. et al. **Developing buyer-seller relationships**. Journal of Marketing, v. 51, p 11-27, Apr. 1987.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 1997.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2ª. ed. Tradução: Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman, 1994.

HOOLEY, Graham J, et al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3ª ed. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

JONES, Thomas O. **Fidelização de Clientes medindo, gerenciando e criando valor**. Artigo. Do livro *Putting The Service Chain to Work* – HBR. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/p64.htm>>. Acessado em 6 abril. 2013.

KANTER, Rosabeth. **Os dez pecados capitais da primeira geração**. HSM Management. São Paulo, SP. Ano 5, n.27. p 62-66. Jul/Ago 2001.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de a a z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Tradução: Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro. Campus, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.

LOPES, T.F.L. **Estratégias para fidelização de clientes na empresa Calzature**. Monografia de conclusão do Curso de Graduação em Administração/Centro Universitário de João Pessoa/UNIPÊ. João Pessoa, 2008. Disponível em <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/estrategia-para-fidelizacao-de-clientes-na-empresa-calzature.pdf>> Acesso em 05 de abril de 2013.

MARINZ FILHO, Luis A. **Marketing e vendas no Século XXI**. São Paulo: 2008. DVD, 58 m, som, color.

MAXIMIANO, A.C. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCKENNA, Régis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MÖLLER, K. & WILSON, D. **Business Relationships – An Interaction Perspective**. Möller, K; Wilson, D.(Ed) Business Marketing: An Interaction and Network Perspective. Springer, 1995.

MORAES, Leonardo. **Pós Venda: Estratégia de Relacionamento e Fidelização**. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/pos-venda-Mestrategia-de-relacionamento-e-fidelizacao/63013>>. Acesso em 04 de abril de 2013.

MORGAN, R. & HUNT, S. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing, v. 58 n. 3 (July 1994).

MOWEN, John C. **Consumer Behavior**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. 1995.

MUNHOZ, Carlos Eduardo Machado. **O marketing de relacionamento para pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.hbtec.com.br/portal/modules.php?name=News&file=print&sid=21>>. Acesso em 6 de abril de 2013.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM Series Marketing 1 to 1. **Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management**. São Paulo: Pepper and Rogers Group do Brasil, 2004.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

SABINO, Luiz. **Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes**. Rio de Janeiro: Reichamann& Affonso Editores, 2003.

SANTOS, Daniela. **Fidelização de Clientes**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/fidelizacao-de-clientes/20882/>> Acesso em 05 de abril 2013.

STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TOLEDO, G. L. **Relações Públicas e Marketing: Uma Abordagem Estratégica**. RAUSP. Revista de Administração, São Paulo, p. 3-10, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WUNDERMAN, Lester. **Marketing Direto**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



## **8- APENDICE**

### **MINUTA PARA A GRÁFICA QUALIDADE**

Brasília, 18 de abril de 2013

Ao Sr. Antônio Eustáquio de Oliveira  
Diretor da Gráfica e Editora Qualidade

Prezado Senhor Oliveira,

Tenho a satisfação de cumprimentar V.Sa e informá-lo de que como Professor do Centro Universitário de Brasília, estou orientando estudo de natureza acadêmica desenvolvido pelo aluno EDUARDO CAMINHA MUNHÓZ, em cooperação com o curso de Administração, que tem por objetivo analisar as estratégias para fidelização de clientes, em uma indústria gráfica de médio porte, do distrito federal

Solicito a cooperação de V.Sa. para o preenchimento do questionário/entrevista, em poder da aluno EDUARDO MUNHÓZ. Solicito, também, autorização de V.Sa. para identificar a marca *Qualidade* no estudo em questão.

Desde já, meus afetuosos agradecimentos.

Atenciosamente,

**Prof. MSc Carlos Augusto de Souza**  
Áreas Marketing, Comércio Exterior e Pesquisa

Curso de Administração e

Assessor da Educação a Distância do

Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

carlos.augusto@uniceub.br

Telefone: (61) 9976-9903