



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: MARKETING DE RELACIONAMENTO
ÁREA: MARKETING

André Augusto Vasconcelos Sabaraense
RA: 2105005/7

**O IMPACTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NOS SERVIÇOS DE
ATENDIMENTO DIGITAL PRESTADO PELO PORTAL SEBRAE PARA AS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

Brasília
2014
André Augusto Vasconcelos Sabaraense

RA: 2105005/7

**O IMPACTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NOS SERVIÇOS DE
ATENDIMENTO DIGITAL PRESTADO PELO PORTAL SEBRAE PARA AS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de curso (TC) apresentado como
um dos requisitos para conclusão do
curso de Administração de Empresas do
Uniceub – Centro Universitário de Brasília.
Orientadores: José Duarte e Marcelo Cordeiro

Brasília
2014

André Augusto Vasconcelos Sabaraense
RA: 2105005/7

**O IMPACTO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NOS SERVIÇOS DE
ATENDIMENTO DIGITAL PRESTADO PELO PORTAL SEBRAE PARA AS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de curso (TC) apresentado como
um dos requisitos para conclusão do
curso de Administração de Empresas do
Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

Orientadores: José Duarte e Marcelo Cordeiro

**Brasília, ____ de _____ de _____.
Banca Examinadora**

Professor Orientador: Marcelo Cordeiro

Professor (a) Examinador(a)

Professor(a) Examinador(a)

**BRASÍLIA
2014**

RESUMO

O Marketing de relacionamento nas plataformas digitais tem se tornado um diferencial competitivo para as empresas que buscam atender públicos variados, devido ao avanço da internet e o aumento de usuários. O presente trabalho teve como foco apresentar a influência do Marketing de relacionamento na melhoria da qualidade do atendimento aos proprietários de pequenos negócios que utilizam o Portal Sebrae. Para ir ao encontro do objetivo deste artigo, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre as estratégias de marketing de relacionamento recomendadas por diversos autores para, em seguida, confrontá-las com as técnicas utilizadas pelo Portal. O levantamento das estratégias utilizadas atualmente pelo Portal, como o CRM, por exemplo, foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com as gestoras do projeto. O resultado da pesquisa apresenta que o Marketing de relacionamento nas plataformas digitais gera aos clientes comodidade, praticidade, rapidez e redução de custos.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento, CRM, Qualidade de atendimento, Portal Sebrae

1- INTRODUÇÃO

O artigo abordou o marketing de relacionamento nas plataformas digitais, buscando analisar a efetividade das ações de atendimento ao cliente no portal do Sebrae. Segundo Berry (1992), o marketing de relacionamento busca fortalecer, em longo prazo, os vínculos dos clientes com o mercado, tendo como principal ferramenta a fidelização e atendimento das expectativas baseadas nas necessidades dos consumidores.

Segundo Torres (2012) as atitudes do consumidor atual não são mais previsíveis como anos atrás, as suas escolhas estão cada vez mais instáveis e de difícil compreensão para as empresas. Portanto, os investimentos em estratégias de melhoria na qualidade do atendimento estão maiores, tendo em vista que o processo de captação, retenção e fidelização de clientes é longo e trabalhoso, gerando resultados de curto em longo prazo para a empresa.

Madruca (2004) afirma que a partir de um programa de relacionamento bem elaborado é possível analisar as expectativas dos clientes e identificar possíveis lacunas na prestação dos serviços, por exemplo: a equipe de vendas recebe reclamações dos veículos comprados e não comunica os setores responsáveis pelo pós-vendas, e dependendo do problema ocorrido, alguns clientes podem evitar comprar outros carros da mesma marca, gerando a perda desses potenciais clientes.

A percepção das necessidades dos clientes está se tornando cada vez mais um diferencial competitivo nas empresas, pois segundo Torres (2012) os consumidores buscam produtos ou serviços que atendam todas as suas expectativas e sejam de fácil acesso, diante disso o mercado se torna mais agressivo e as organizações encaram essa realidade como uma oportunidade de desenvolvimento da marca e dos produtos.

Dessa forma, o Sebrae identificou a necessidade de criar uma plataforma digital que pudesse atender os proprietários de micro e pequenas empresas, contribuindo, assim, para o crescimento do número de empresas atendidas e para avaliação da qualidade no atendimento. Os benefícios esperados do projeto Portal Sebrae são: a redução no tempo de atendimento, melhoria na satisfação e o

aumento da efetividade, pois o Portal possui soluções específicas voltadas para as necessidades de cada cliente.

A apresentação desse artigo foi de extrema importância para empresas que buscam utilizar algum tipo de marketing de relacionamento na plataforma digital. Diante disso, visa responder ao seguinte questionamento: Como as estratégias de Marketing de relacionamento nas plataformas digitais podem impactar na qualidade dos serviços de atendimento prestado para as micro e pequenas empresas?

O artigo teve como objetivo geral identificar a importância do marketing de relacionamento na melhoria do atendimento aos proprietários de micro e pequenas empresas a partir do uso das plataformas digitais. De modo mais específico buscou-se: Apresentar os principais conceitos de marketing de relacionamento, CRM (*customer relationship marketing*) e os conceitos básicos de qualidade de atendimento, descrever o projeto Portal Sebrae e, por fim, analisar por intermédio de uma entrevista semiestruturada os processos de marketing de relacionamento através da plataforma, e a importância do uso das ferramentas *on-line* para os clientes.

2.0 – DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

Segundo GIL (2010) as pesquisas podem ser classificadas em pesquisas básicas, com a finalidade de suprir algum questionamento no conhecimento ou pesquisa aplicada, que busca resolver os problemas encontrados pelo pesquisador. Para o desenvolvimento deste artigo, utilizou-se a pesquisa básica, visando compreender a importância do marketing de relacionamento nas plataformas digitais para a melhoria da qualidade no atendimento aos empresários de micro e pequenas empresas.

O levantamento de dados foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas semi estruturadas com os gestores do Portal Sebrae que de acordo com Lino Rampazzo (2002, p. 55):

“Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica previa, quer para o levantamento da

situação em questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa”.

Segundo Gil (2010), a maioria das pesquisas é realizada a partir de fontes bibliográficas, gerando grande vantagem ao pesquisador que tem a capacidade de reunir estudos de diferentes fontes maximizando seu tempo e aprimorando sua pesquisa, alinhado a técnica bibliográfica.

Após a entrevista é necessário realizar a depuração dos dados coletados. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a seleção é uma das etapas mais importantes do projeto, pois o pesquisador pode registrar dados em excesso como também informações incompletas. Em seguida é o momento de realização da análise, que busca comparar as relações existentes dos dados coletados com os estudos realizados.

3.0 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 – MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de marketing de relacionamento foi inicialmente apresentado por Berry em 1983. Berry definiu naquela época como “a atração, manutenção e - em organizações multisserviços - a ênfase nos relacionamentos com clientes” (BERRY, 1983). Num sentido mais estratégico, Berry (1992) comenta que o marketing de relacionamento pode ser praticado em três níveis. O primeiro nível sendo o uso do incentivo do preço para incentivar o cliente a comprar mais da empresa. No segundo nível, que vai além do incentivo de preço, a empresa enfatiza o contato com o cliente, procurando formar algum elo social acima do financeiro. Já no terceiro nível, a empresa consolida os laços estruturais com os laços sociais e financeiros, proporcionando “serviços que acrescentam valor, que sejam difíceis ou caros para os clientes providenciarem sozinhos e que não estejam tão prontamente disponíveis em outra parte.”. Dessa forma, cada empresa é responsável por conhecer seu negócio e saber quais são seus elos que possam ser utilizados para promover a

lealdade do cliente, pois “quanto mais elevado o nível em que o marketing de relacionamento é praticado, mais elevada a potencial recompensa”.

Nesse sentido, Morgan e Hunt (1994) definem o marketing de relacionamento como sendo todas as atividades direcionadas através do desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas que pode ser aplicado em diferentes contextos, podendo ter uma variedade de efeitos. Para Anderson e Narus (1991), o marketing de relacionamento é baseado na premissa da construção de um forte relacionamento que influencia positivamente no resultado das trocas.

A dinâmica de negócios no mundo de hoje é bem diferente de algumas décadas atrás. Estamos dentro de um mundo onde o novo perfil do consumidor não é mais uma fidelização a uma marca. O consumidor não é mais previsível na hora de comprar, sendo cada vez mais instável em suas escolhas. Para tentar manter a fidelização dos consumidores, as marcas estão partindo para estratégias de relacionamento com os consumidores, sendo receptivo, respeitoso e gerando confiança para seus consumidores. Para Mackenna (1999), as marcas não têm a mesma influência sobre o consumidor que tinha tempos atrás. Hoje os consumidores estão dispostos a testar coisas novas, e com o avanço da tecnologia as empresas são capazes de produzir uma grande variedade de opções de produtos. Dessa forma, os consumidores valorizam mais as suas escolhas e não são necessariamente fiéis a uma marca.

Atualmente, o marketing de relacionamento não deve ser aplicado somente na relação entre a marca e o consumidor. É importante investir no relacionamento com todos os *stakeholders* da empresa, sejam eles internos como os colaboradores, sejam eles externos como parceiros, fornecedores e acionistas. Para um melhor resultado no processo de relacionamento com o consumidor, o marketing de relacionamento além de construir fortes ligações econômicas, técnicas e sociais envolve:

“[...] cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo. O marketing deve executar não só a gestão de relacionamento com o cliente (customer relationship management - CRM), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (partner relationship management - PRM), que se constitui de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais,

fornecedores, distribuidores, revendedores, agencias) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas)” (KOTLER; KELLER, 2006, p.16)

O marketing de relacionamento tem um foco no consumidor, e demanda que a marca ou a empresa tenha um alto conhecimento dele. Desta forma, Stone e Woodcock (1998) descrevem o marketing de relacionamento para os clientes como:

“Nós achamos você, passamos a conhecê-lo, mantemos contato, tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer - não apenas em termos de produto, mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você e verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos. Desde que, naturalmente, isso seja vantajoso para nós.”

Estamos em uma era de transformações, onde mudanças ocorrem rapidamente. Essas transformações afetam não somente o consumidor, mas também as marcas. Consumidores mais exigentes, e mudanças em comportamento do consumidor trazido pelos avanços tecnológicos na comunicação, fizeram com que empresas focassem no cliente e sua satisfação, criando produtos e serviços de qualidade para atingir as expectativas do cliente. Pepper e Rogers (2001) citam que esse relacionamento é propício para adequar produtos e serviços de tal maneira que satisfaça as necessidades e desejos do consumidor, criando assim “vínculos mais fortes com os nossos clientes, desenvolveremos a fidelidade de nossos clientes mais valiosos e assim aumentaremos nossa lucratividade”.

É fundamental a utilização do marketing de relacionamento como uma estratégia de diferenciação no mercado. Uma maneira que as marcas e as empresas têm para gerir esse relacionamento com o consumidor é a partir do *Customer Relationship Management (CRM)*.

3.2 – CRM (COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

O conceito de CRM existe há vários anos, mas o seu significado tem passado por diversas mudanças progressivamente ao longo do tempo. O estágio atual do CRM foi impulsionado pelo consumidor a partir de fenômeno que já se conhece como a Web 2.0, onde os consumidores passaram a utilizar a Web não

somente para pesquisas, mas também para interação. Foi com essa mudança nas expectativas dos consumidores digitais que impulsionou as mudanças no CRM de hoje.

Para Payne (2005), o CRM, no longo prazo, é ideal para as empresas construírem e gerirem um forte relacionamento com os consumidores, gerando valor tanto a própria empresa quanto para o consumidor. Esse conceito foi inicialmente formulado por Levitt (1960), onde argumenta que as empresas devem permanecer no negócio para atender a uma necessidade, e não para vender um produto. Nesse sentido, Berry (1983) elaborou um conceito onde começou a dar mais ênfase ao relacionamento entre a empresa e o consumidor.

Na prática, percebe-se que o CRM tem ajudado as empresas a atender melhor seus clientes, obtendo maior eficácia e competência no mercado onde atua. Para Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) o processo de CRM é um fenômeno longitudinal, e pode ser decomposto em três etapas: iniciação, manutenção e encerramento.

Na etapa de iniciação, o objetivo é adquirir e recuperar os clientes. Já na etapa de manutenção o objetivo é manter e captar novos clientes por meio de uma boa relação, transmitindo um maior nível de satisfação do cliente com a sua empresa em relação às outras. Na última etapa o objetivo é economizar esforços naqueles clientes que não são rentáveis ou pouco lucrativos (REINARTZ, 2004). É por intermédio desse relacionamento que a marca pode conseguir criar vínculos com seus clientes, onde, segundo Peppers e Rogers (2001), se desenvolve a capacidade de gerar um marketing mais individualizado e personalizado para os clientes.

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) enfatizam que empresas que sabem utilizar de forma apropriada o CRM, “aumenta o valor de sua base de clientes ganhando excelência em estratégias”. Alguns desses ganhos para Kotler e Keller (2006, p.152) são:

- a) Redução do índice de perda de cliente;
- b) Aumento da longevidade do relacionamento com o cliente;

- c) Aumento da participação das despesas correntes de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente, venda cruzada e venda incremental;
- d) Aumento da lucratividade de clientes que eram pouco lucrativos
- e) Concentração dos esforços em clientes de alto valor.

Nesse contexto, Aaker (2011) comenta que as mídias sociais levaram o relacionamento com o consumidor a um novo patamar:

“Se uma marca consegue se conectar a uma comunidade, essa conexão reforça a sua autenticidade. Por exemplo, os proprietários do Smart Car, um carro pequeno e engraçadinho, formam uma rede social de cerca de 11 mil membros e 200 sub-comunidades, algumas das quais organizam eventos locais. A comunidade é tão fiel que protegeu a marca de um boato sobre problemas na caixa de câmbio.” (AAKER, 2011, p.261).

As marcas precisam emergir algumas diretrizes claras em torno das mídias sociais, assumindo seu papel de sustentar, cultivar e possibilitar um relacionamento real com o consumidor, compartilhando conhecimento e paixões de verdade (AAKER, 2011, p.262). O relacionamento com o cliente e como é feito esse relacionamento no novo ambiente digital é importante para as marcas, “um concorrente pode copiar ou neutralizar benefícios funcionais, mas não é tão fácil copiar outros aspectos da marca, especialmente aqueles que criam relacionamentos com o cliente que vão além da funcionalidade” (AAKER, 2011, p.260).

Nesse sentido, a marca precisa entender o comportamento do consumidor e identificar o funcionamento de suas percepções em relação a marca no ambiente digital, para conseguir estabelecer um relacionamento mais eficaz com seu consumidor e entender melhor o que seus consumidores esperam de seus produtos e serviços.

3.3 – QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Para alcançar uma excelência no atendimento é necessário primeiramente entender os fatores que influenciam o comportamento do consumidor. Segundo Corrêa e Giansesi (1994), existem quatro fatores básicos que influenciam o consumidor: os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais estão relacionados aos valores em que a pessoa está exposta desde a infância tais como: nacionalidade, renda, religião, região geográfica. Os fatores sociais se baseiam nos grupos de referência, segundo Kotler (1991, apud CORRÊA e GIANESI, 1994, p.68) a família é principal grupo de referência que influencia na decisão de compra. Os fatores pessoais tanto podem ser demográficos, envolvendo idade, ocupação e condição econômica, como podem ser psicográficos, por meio do estilo de vida, personalidade e autoconceito. E por fim, existem os fatores psicológicos, sendo eles: a motivação, que consiste na saciedade das necessidades, a percepção, que pode ser definida como a “imagem do produto”, ou seja, como o consumidor interpreta o produto, temos também o aprendizado que se refere a experiências anteriores e, por fim, as convicções e atitudes, que consistem nas noções preconcebidas que os consumidores tem sobre certas coisas, ex: o tempo que o cliente esta disposto a esperar pelo serviço.

Após o consumidor se basear em um ou mais fatores é necessário reconhecer o seu problema, segundo Mowen e Minor (2003, p.196) “o reconhecimento do problema ocorre quando se desenvolve uma discrepância entre a condição real e a condição desejada”. O estado real é a necessidade do consumidor em adquirir o produto ou um determinado serviço. O estado desejado é influenciado pelos fatores que afetam as aspirações e circunstâncias dos consumidores, por exemplo: o aluno que acaba de entrar na faculdade sofre as pressões do grupo social, podendo alterar as suas percepções quanto ao modo de se vestir, agir, dialogar etc.

De acordo com Téboúl (2002), é preciso medir o resultado dos esforços que empreendemos para fornecer um serviço adaptado aos clientes-alvo. Inicialmente os clientes se interessam pelo serviço prestado, caso ele permaneça satisfeito ele entra para a base de clientes fiéis e pode repetir, mas caso o serviço não seja satisfatório, ocorre a fuga desse cliente. No caso de fuga é necessário observar a presença de

reclamação ou se há alguma possibilidade de recuperação, assim os dirigentes do projeto podem tirar algum proveito da situação. Após analisar público alvo é necessário segmentar o alvo que a empresa deseja atrair, pois os clientes são atraídos pelos diferentes elementos da estratégia de marketing como o produto, processo, preço, comunicação, imagem e garantia.

Segundo Corrêa e Giansesi (1994) existe um conjunto de critérios para avaliar a qualidade nos serviços, ou seja: consistência, competência, velocidade de atendimento, credibilidade, acesso e custo. A consistência significa conformidade nos serviços, ou seja, não possui variabilidade no processo, um exemplo é o sanduíche do McDonald's onde o seu processamento ocorre da mesma forma em todos os lugares do mundo, ajudando o cliente na formação da sua expectativa, pois ele conhece a forma com que o serviço será prestado. A competência refere-se aos conhecimentos e habilidades necessárias do fornecedor na execução do serviço, como no caso dos serviços médicos, é necessário que o médico possua conhecimentos técnicos para a realização de uma consulta, para demonstração dessas competências é possível à demonstração de credenciais como currículo, diploma entre outros. A velocidade do atendimento é um dos critérios mais importantes para a maioria dos consumidores, o tempo de ociosidade é considerado tempo perdido em alguns casos, assim é importante as empresas se atentarem a dimensão real (horas, minutos, dias) e a dimensão percebida pelo cliente, muitas vezes a dimensão percebida é muito maior do que a dimensão real, como por exemplo o tempo que dois funcionários conversam enquanto o cliente aguarda atendimento. A credibilidade varia de acordo com a necessidade do cliente e do processo de prestação de serviço, ou seja, quanto menor a sensação de risco maior a disponibilidade para compra. O acesso é maneira de entrar em contato para realizar a compra do serviço, existem algumas facilidades que agregam valor ao serviço, como:

- Localização conveniente;
- Acesso sinalizado;
- Disponibilidade de estacionamento;
- Amplo horário de operação;
- Ampla disponibilidade de linhas telefônicas pra acesso por telefone;
- Levar o serviço até o cliente (entrega)

Por fim, temos o custo do serviço que avalia o quanto o consumidor irá pagar pelo serviço, é comum a associação que as pessoas fazem do alto valor com o alto nível de qualidade, porém é de extrema importância que as empresas saibam do valor do seu serviço, para que ele não se torne fator predominante na utilização do serviço.

3.4 – PORTAL SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos pertencente ao sistema S (conjunto de instituições de interesse profissional estabelecida pela constituição brasileira), cujo principal objetivo é a capacitação, promoção do desenvolvimento e apoio aos pequenos negócios no Brasil. A filosofia da instituição é a disseminação do conhecimento por meio da valorização das informações contidas em cursos, eventos, consultorias, treinamentos, palestras, seminários, publicações e diversos canais onde o empreendedor brasileiro tem a oportunidade de evoluir seus métodos de gestão, tornando seu negócio mais competitivo, eficiente e moderno.

Em todo o Brasil existem pessoas que sonham em abrir o seu próprio negócio, e em virtude disso, o Sebrae analisou essa demanda e buscou aprimorar suas estratégias de atendimento, para assim, melhorar a qualidade dos serviços prestados. Porém, para que ocorra o interesse do público são necessárias ferramentas capazes de atender as expectativas e que sigam as atuais tendências do mercado. Para isso acontecer, a solução encontrada foi expandir a quantidade de atendimentos sem aumentar o contato presencial, desenvolvendo um atendimento no ambiente virtual.

Segundo documentos internos da Unidade de Atendimento Individual do Sebrae Nacional, no mês de outubro de 2008, a instituição lançou uma nova versão do portal com foco na oferta de conteúdo relevante ao seu público. Com o desenvolvimento da internet e o crescente aumento de clientes que buscavam o portal como fonte de informação para o seu negócio, foi criado um projeto inovador para o reposicionamento do atendimento digital integrado aos empresários de pequenos negócios, o projeto Portal Sebrae

O projeto Portal Sebrae utiliza sistemas de inteligência capazes de agregar conteúdos relevantes ao cliente por meio de canais de comunicação, em uma única plataforma. Por meio do Portal o cliente visualiza um conteúdo totalmente personalizado de acordo com a suas necessidades, como: soluções para os seus negócios, casos de sucesso, espaços de consultoria, orientação e conteúdos relevantes para abrir, melhorar e fazer a sua empresa crescer.

Para que ocorra essa personalização e segmentação de conteúdo relevante ao cliente, faz-se necessário uma base de dados capaz de reter informações básicas dos clientes, para isso, foi criado, em paralelo, um projeto de CRM (Sistema de Gestão do Atendimento e Relacionamento com o Cliente) que busca integrar as informações coletadas através dos canais do Sistema Sebrae por intermédio de: a ouvidoria, a central de relacionamento, os hotspots, envio de e-mail marketing e SMS, controle das redes sociais e o atendimento presencial. Com o uso dos dados coletados é possível gerar informações que auxiliam nos processos decisórios, como por exemplo: dados cadastrais, números de atendimentos, perfil dos clientes, produtos consumidos, perfil do público alvo, entre outros.

As estratégias de atendimento do Portal se unificam com as do CRM no momento em que o cliente realiza o seu cadastro no sistema e informa seus dados pessoais e as principais características da gestão realizada no seu negócio. Assim, ocorre o reconhecimento do cliente, segmentação da sua área de interesse e a dimensão do negócio ou potencial negócio, então, é o momento de direcionamento das necessidades do empresário, sejam elas em relação a atual gestão, técnicas de abertura de empresa, legislação, entre outros. Por fim, o diagnóstico criado, é personalizado, respeitando as diferenças dos clientes e promovendo um atendimento padronizado.

Para o sucesso da plataforma não basta apenas apresentar conteúdo personalizado, é fundamental a inclusão de novas mídias, modernização de interfaces e a criação de novos modelos de conteúdos mais interativos – games, *podcasts*, vídeos, infográficos, conteúdos específicos e aplicativos para *smartphones* e *tablets*. A oferta de informações, associada ao desenvolvimento da internet e das ferramentas colaborativas trazidas por ela (sites especializados, jornais, revistas segmentadas, *Twitter*, *Facebook*, *blogs*, comunidades diversas e redes sociais em geral), fazem com que os clientes do Sebrae tenham mais opções de acesso aos conteúdos disponíveis no Portal.

Baseado na demanda, o Sebrae realizou estudos no período de maio/2011 a maio/2012 para a identificação das causas de aumento dos acessos, constatando a existência de uma nova tendência no comportamento dos clientes, que começaram a acessar o portal do Sebrae através de redes sociais. Diante disso, a instituição reconheceu a relevância das redes sociais no processo relacionamento com o cliente, pois são nelas que as pessoas passam mais tempo absorvendo informações, se expressando e compartilhando suas ideias. O conteúdo publicado nas redes sociais será padronizado e monitorado para atuação pró-ativa e reativa, cabendo as unidades do Sebrae atuar de forma equivalente.

O atendimento através das redes sociais é apenas um dos objetivos do Portal Sebrae, que buscou renovar totalmente a forma com que o cliente acessava seus canais, a nova plataforma contempla:

- Tecnologia robusta;
- Relacionamento interativo e contínuo com o cliente;
- Foco em segmentação: produtos, informações, abordagem, meios e conteúdos segmentados;
- Integração de conhecimento;
- Conceitos de Web 3.0 e Web semântica: gestão por relevância e incorporação de significado e inteligência às informações;
- Gestão estratégica sistematizada do conteúdo digital;
- Integração e padronização das estratégias de atendimento;
- Simplicidade, agregação de inteligência e segmentação na recuperação das informações;
- Games, plataformas conceituais, aplicativos para autoatendimento;
- Interface única para o cliente e para o atendente;
- Estruturação do atendimento pelas mídias sociais (blogs, microblogs e redes sociais);
- Conteúdos e serviços em multiplataformas (mobile, tablets etc.);
- Organização temática do conteúdo estratégico, por relevância da informação para o cliente Sebrae;
- Construção da “experiência do cliente” no atendimento Sebrae: conceito de ;UX – User Experience;
- Sustentabilidade da taxa de crescimento dos atendimentos;
- Gestão da efetividade do atendimento;

- Soluções tecnológicas de mercado integradas e orientadas à segmentação;
- Agilidade na convergência com portfólio de produtos – proatividade, efetividade e resultados mensuráveis;
- Modernização do parque tecnológico de atendimento com novas tecnologias e mídias;
- Integração do conhecimento do Sistema Sebrae para entrega efetiva ao nosso cliente;
- Eficiência, agilidade, integridade, segurança, assertividade.

4.0 - DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 – APRESENTAÇÃO

A entrevista teve como objetivo reconhecer a importância das estratégias do marketing de relacionamento, na qualidade do atendimento prestado para as micro e pequenas empresas por meio de plataformas digitais.

4.2 – DISCUSSÃO DE DADOS

4.2.1 – MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Jaqueline Aparecida de Almeida, gerente da Unidade de Atendimento Individual do Sebrae Nacional, os produtos ofertados pelo Sebrae transportam-se facilmente pelo mundo digital, gerando comodidade e redução de gastos aos clientes, uma vez que o acesso através do canal digital se torna mais rápido e prático que o acesso presencial. A estratégia encontrada foi a melhoria da qualidade dos serviços alinhada à redução de custos desnecessários, que conforme Berry (1992), as empresas devem consolidar elos que possam ser difíceis, caros para o cliente providenciar sozinho ou que não estejam tão prontamente disponíveis em outra parte.

O consumidor atual não está buscando apenas comodidade e redução de gastos, segundo Mackenna (1999) os consumidores estão dispostos a testar coisas novas e produzir uma variedade infinita de opções de serviços que acompanhem o desenvolvimento das tecnologias. Baseado nas tendências do mercado surgiu a

necessidade de melhoria nos serviços prestados pelo Portal, afirma Adriana de Oliveira Menegaz, analista e gestora do projeto Portal Sebrae. As pessoas possuem cada vez menos tempo de ir a pontos presenciais, para isso foi necessário a criação de uma ferramenta facilitadora que acompanhe os usuários que estão muito mais tempo on-line do que off-line.

Além dos aspectos citados anteriormente, Peper e Rogers (2001) citam que é necessário ter foco no consumidor e adequar os produtos e serviços de tal maneira que satisfaça as necessidades e desejos do cliente. Uma forma de isso acontecer é diversificando seus canais de atendimento, de acordo com Jaqueline Almeida e Adriana Menegaz, existem várias estratégias de marketing de relacionamento digital que estão sendo previstas. Numa régua de relacionamento com o cliente, o Portal irá utilizar o e-mail marketing e disparos de SMS. A integração de SMS com o e-mail marketing, durante os contatos com o Sebrae, é realizada tanto para ações básicas de relacionamento com o cliente, como o contato no dia de seu aniversário, quanto para atividades que requerem maior integração dos dados do cliente como lembrete de cursos inscritos, atividades de interesse, conteúdo relevante entre outros.

4.2.2 – CRM (*COSTUMER RELATIONSHIP MARKETING*)

Segundo Kotler e Keller (2006) as empresas que sabem utilizar de forma apropriada as ferramentas de CRM aumentam o valor em sua base de clientes ganhando excelência em estratégias. Seguindo essa linha de pensamento, o Sebrae elaborou uma estratégia de acompanhamento e evolução dos clientes em termos de nível de proficiência e maturidade das gestões realizadas nas empresas. De acordo com Jaqueline Almeida, o projeto de CRM possibilita o registro de todos os históricos dos atendimentos e os eventuais contatos do cliente com qualquer um dos canais do Sebrae, podendo ser eles presenciais ou digitais, por intermédio desse relacionamento que a marca pode conseguir criar vínculos com os seus clientes.

Para criar vínculos, é necessário que os canais estejam interligados, Aaker (2011) afirma que as mídias digitais levaram o relacionamento com o cliente a um novo patamar, facilitando a conexão e satisfação em ambas as partes. Diante dessa afirmação, a gestora do Portal Sebrae cita que a integração do Portal com as

informações provenientes do CRM são vitais para o sucesso da plataforma, além de trazer um produto que seja mais assertivo e funcional para as necessidades do cliente.

4.2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Para compreender a influência das estratégias de marketing de relacionamentos adotadas pelo Portal Sebrae, as técnicas adotadas foram confrontadas com a teoria de Téboul conforme tabela a seguir.

Crítérios de avaliação	Téboul (2002)	Portal Sebrae
Consistência	Conformidade nos serviços, não possui variabilidade no processo.	O produto apresentado ao cliente é padronizado e personalizado
Competência	Conhecimento e habilidades necessários do fornecedor na execução do serviço.	Os conteúdos apresentados e os atendimentos envolvidos no Portal serão realizados por consultores Sebrae especializados em pequenos negócios.
Velocidade no atendimento	Tempo de ociosidade do serviço.	Devido a plataforma ser digital, o cliente pode acessar a qualquer hora, evitando esperas caso utilizasse outro canal.
Credibilidade	Varia de acordo com a necessidade do consumidor e do processo de prestação de serviço.	O Portal possui diversos recursos para atender o cliente de acordo com a suas necessidades.
Acesso	Forma de contato com o cliente para a realização de compra do serviço.	Diversas plataformas digitais
Custo	Custo do serviço.	O custo ao se deslocar a um ponto presencial pode se tornar maior do que o gasto em se conectar a internet para acessar ao Portal.

4.3 – RESULTADOS OBTIDOS

4.4 - CONCLUSÃO

Com a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa conclui-se que o objetivo geral do estudo - investigação do impacto das estratégias de marketing de relacionamento na melhoria da qualidade do atendimento - realizado através do Portal Sebrae foi alcançado. Uma vez que as técnicas adotadas; para a melhoria da qualidade do atendimento nas plataformas digitais vinculadas ao Sebrae, que vão ao encontro da teoria; são as mais apropriadas para gerar satisfação aos clientes.

Diante disso, foi possível responder o problema de pesquisa: “Como as estratégias de Marketing de relacionamento nas plataformas digitais podem impactar na qualidade dos serviços de atendimento prestado para as micro e pequenas empresas?”. Por meio de pesquisas bibliográficas se apresentou os principais conceitos de marketing de relacionamento, CRM, qualidade de atendimento e o projeto Portal Sebrae, além disso foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com a gerente da Unidade de Atendimento Individual do Sebrae Nacional, assim como também a gestora do projeto Portal Sebrae.

Conclui-se que a organização está no caminho certo para obter o sucesso com a utilização das estratégias de marketing de relacionamento. Como sugestão de agenda futura sugere-se que sejam realizadas pesquisas para avaliação do impacto do uso da ferramenta na qualidade do serviço prestado.

5.0 – REFERÊNCIAS

Informações do Sebrae foram coletadas a partir de documentos internos da Unidade de Atendimento Individual.

AAKER, David A. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. - 6.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

AAKER, David. **Relevância de marca: como deixar seus concorrentes para trás**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. **Partnering as a focused market strategy**. California Management Review, 1991. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/resolve/doi?DOI=10.1016/0737-6782\(91\)90057-6](http://onlinelibrary.wiley.com/resolve/doi?DOI=10.1016/0737-6782(91)90057-6)>. Acesso em: 16 março. 2014.

BERRY, L. L. **Relationship Marketing**. IN LEONARD L. BERRY, G. L. S., AND GREGORY UPAH (Ed.) Emerging Perspectives on Services Marketing. Chicago, American Marketing Association, 1983. Disponível em: <<http://www.ifipwg94.org.br/fullpapers/R0052-1.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo, Maltese-Norma, 1992.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORREA, HENRIQUE LUIZ; GIANESI, IRINEU G.N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo : Atlas , 1994

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUMMENSSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; **Princípios de marketing**. 12.ed - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEVITT, T. **Marketing Myopia**. Harvard Business Review, 38, 45-60, 1960.

MACKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. 1 Ed . São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The Commitment-trust theory of relationship marketing.** *Journal of Marketing*. v.58, n.3, p. 20-38, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/1252308>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

PAYNE, A. A. P . F. **A Strategic Framework for Customer Relationship Management.** *Journal of Marketing*, 69, 167-176, 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas.** São Paulo: Makron, 2001

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação.** 1. Ed. São Paulo: Loyola, 2002.

REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. **The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance.** *Journal of Marketing Research*, 41, 293-305, 2004.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Litera Mundi, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007

6.0 – APENDICES

6.1 - ENTREVISTAS

QUESTÕES NORTEADORAS.

- 1) Defina em linhas gerais o que é o portal Sebrae?
- 2) Identifique a necessidade de criar o Portal Sebrae?
- 3) De que forma o Portal pode impactar na melhoria da qualidade do atendimento aos clientes?
- 4) Como o CRM (estratégia de marketing de relacionamento) influencia na qualidade dos serviços prestados pelo Portal?
- 5) O Portal possui alguma ferramenta capaz de medir a satisfação dos clientes?
- 6) Existe outra estratégia de marketing de relacionamento que influencia na qualidade do serviço prestado?

Entrevista 1 – Jaqueline Aparecida de Almeida – Gerente da UAI – Unidade de Atendimento Individual Sebrae Nacional

- 1) Como o Sebrae entrega conhecimento para o seu cliente por meio de cursos, palestras, atendimento e informação. O portal Sebrae é um canal que facilita essa entrega pois essas soluções são facilmente transportadas pelo mundo digital. Então o Portal Sebrae é altamente voltado aos serviços, buscando um atendimento cada vez mais relevante ao nosso cliente.
- 2) O que nós entregamos ao cliente são produtos que facilmente são transportados pelo meio digital, portanto é fundamental, principalmente na época atual, que o uso da internet está cada vez mais difundido que tenhamos uma canal robusto para o cliente que nos procura pelos meios digitais.
- 3) O portal vai impactar na medida em que ele vai estar presente nas plataformas digitais e possuir equipamentos web, pois em alguns casos nosso

cliente não tem mais disponibilidade de nos encontrar em pontos presenciais e o portal estará disponível para esse cliente.

- 4) O projeto de CRM possibilita que nós tenhamos todos o histórico dos atendimentos e todos os contatos que os clientes tiveram com o Sebrae, para que consigamos acompanhar a evolução desses clientes no nível de proficiência e maturidade da sua gestão das empresas, então a integração disso com o canal Portal com as informações que estão dentro do CRM para oferecer pelo Portal um produto que seja mais assertivo e funcional para a necessidade do cliente.
- 5) Possui, o portal tem várias soluções online, então existem as ferramentas específicas para cada solução para medir até aquela solução e todos os conteúdos trazem uma forma de avaliar se o cliente ficou satisfeito ou não com aquela leitura e os indicadores nós vamos utilizar para nortear o portal e melhorar cada vez mais
- 6) Numa régua de relacionamento com o cliente iremos utilizar o e-mail marketing, disparos de SMS, integração de sms com o e-mail marketing a partir do momento que o cliente entra em contato com o Sebrae, ou se o cliente vai no canal presencial e teve contato pelo canal digital essa informação nos possibilita conhecer esse cliente e saber o que oferecer.

Entrevista 2 – Adriana de Oliveira Menegaz – Analista da Unidade de Atendimento Individual Sebrae Nacional

- 1) O portal Sebrae é uma nova forma de atendimento, hoje o Sebrae não possui um atendimento digital, então o site é muito mais voltado a informação do que atendimento e nos mudamos o foco em que novo portal se torna voltado a serviços. O cliente pode entrar e ter um atendimento como se ele tivesse em um ambiente presencial, com consultores, informações customizadas, de acordo com a necessidade dele.
- 2) O portal foi pensado para seguir as tendências do mercado, pois hoje cada vez mais as pessoas utilizam a internet para buscar informações e para ser atendido, cada vez tem menos tempo para ir em locais presenciais, então o Portal vem como um facilitador e seguindo a tendência dos usuários que estão muito mais tempo on-line do que off-line.

- 3) Hoje o cliente do Sebrae ele apenas possui informações sobre ele, se ele ligar no 0800 ou se dirigir a um balcão de atendimento. No portal ele poderá consultar a todos os seus atendimentos, cursos, ele não precisa se deslocar para poder ter um atendimento ou consultar seu histórico, o portal vem para facilitar o atendimento para esse cliente. O portal foca muito na personalização, customização de conteúdo, o fato de possuir um consultor on-line atendendo esse cliente também é algo de bastante ganho para o cliente pois ele não precisa agendar um horário, ele só entra e pode ser atendido no mesmo momento
- 4) O CRM é a base do projeto, não podemos criar um projeto de atendimento sem possuir uma estratégia de relacionamento com o cliente, então o cliente independente do ponto em que ele é atendido ele pode continuar o atendimento dele em qualquer outro local. Exemplo: se ele for atendido em uma feira do empreendedor e no momento que ele for entrar no portal, aquele histórico de atendimento ficara registrado e ele pode continuar a ser atendido do ponto em que ele parou, então ele não vai precisar começar o atendimento do zero, informando o nome, CNPJ, realizando um novo cadastro, então existe uma continuidade de atendimento, e não tem como o Portal sobreviver sem essa ferramenta de CRM, estratégia de gerenciamento do relacionamento com o cliente, pois o Portal vem para ser um novo canal de relacionamento, onde o cliente poderá receber lembretes dos cursos, e-mail marketing, pagamento de boletos.
- 5) Hoje o portal possui uma ferramenta de pesquisa on-line especifica para os conteúdos, então qualquer conteúdo que ele acessar ele sempre poderá fazer uma avaliação se o conteúdo foi útil para ele ou não, porém ainda não é uma ferramenta de medição de satisfação, mas isso irá acontecer em um segundo momento no Portal. Atualmente não temos como medir completamente a satisfação do cliente com o consumo geral, apenas como medir o consumo de conteúdo.
- 6) Existem várias estratégias de marketing de relacionamento que estão sendo previstas, então, tem toda uma régua de relacionamento que está sendo construída, de que de tempos em tempos o cliente recebe um e-mail ou um lembrete pelo Portal lembrando de cursos, ou até técnicas básicas de relacionamento, como aniversario dele, aniversário da empresa dele, quando

ele acabou de fazer um curso para receber um e-mail para avaliação do curso ou lembrar da inscrição do curso, ou avisa-lo de feiras do empreendedor, são várias as estratégias que estão sendo pensadas como ferramenta de SMS, e-mail marketing, ferramentas digitais.