

---

**RELACIONAMENTO:  
O CASO DE UM PEQUENO ESTABELECIMENTO  
DE TELEFONIA MÓVEL**

---

**Marconi Freitas da Costa**

Universidade Federal do Piauí-UFPI/CSHNB

Mestre pela Universidade Federal de Pernambuco

E-mail: marconi\_costa@hotmail.com - Brasil

**Resumo:** O objetivo deste artigo foi fazer um estudo de caso sobre as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas em uma pequena empresa varejista do setor de telefonia móvel localizada na cidade de Paulo Afonso - BA. Através de uma pesquisa exploratória e descritiva, o estudo analisou as ações e instrumentos de marketing de relacionamento adotados pelo estabelecimento, com a aplicação de um questionário para 82 clientes e uma entrevista com o proprietário. Os resultados revelaram que a organização utiliza alguns recursos do marketing de relacionamento, tais como oferecer um nível de atendimento que possibilite a satisfação do consumidor que, por sua vez, estimula a propaganda boca-a-boca. Observou-se a prática informal do marketing de relacionamento por parte dos funcionários, os quais buscam proporcionar aos clientes externos um atendimento personalizado, atendendo seus gostos e preferências, que reconhecem este tratamento diferencial e percebem que a empresa os considera importante.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento; Estratégia e Competitividade e Empresa de Pequeno Porte.

## **1. INTRODUÇÃO**

Hoje, a sociedade se depara com grandes redes varejistas com estruturas administrativas enxutas, capacidade de investimentos para estruturar lojas modernas com preços variados, negociando juntamente com as grandes indústrias. As pequenas empresas estão cada vez mais concentradas em manter suas margens de lucro destruídas pela concorrência e pelos descontos praticados pelas grandes redes atacadistas e varejistas.

Diversas empresas decaem por causa do egocentrismo, ou seja, do comportamento do proprietário que continua em posição de dono da verdade a qual acaba, muitas vezes, transforma-se em verdade absoluta. Torna-se indispensável, nesta situação, notar o valor percebido pelo cliente e impedir distorções para que seja possível atribuir real valor ao serviço. Hoje, o atendimento é um grande benefício competitivo, visto que a qualidade está cada vez mais justa e que os preços são definidos por um mercado cada vez mais exigente.

Dessa forma, cabe ouvir a voz do cliente, conhecer suas percepções e suas emoções, formatá-las e medi-las tendo como fundamento um modelo que diagnostica o atendimento e permite instituir ações de marketing que atendam às necessidades e permitam ir além do esperado, pois a função do marketing não é apenas atender a necessidades, mas superar, ir além do esperado e chegar ao mais próximo possível do ideal desejado.

O mau atendimento de balconistas, a demora na fila do crediário, o desconforto enquanto da espera, entre outros estão se tornando rotineiro para os consumidores de empresas varejistas, pois, quando uma empresa presta um serviço de forma descuidada, pratica erros que poderiam ser evitados, deixa de cumprir promessas sedutoras feitas para atrair clientes, abala a confiança dos mesmos em suas capacidades e diminui suas chances de alcançar uma reputação de excelência no serviço.

Dessa forma, formulou-se o seguinte problema: como as estratégias de marketing de relacionamento adotadas por uma empresa de pequeno porte do setor de telefonia móvel proporcionam um diferencial competitivo?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Estratégia e marketing de relacionamento**

Apesar do pressuposto de que conquistar novos clientes sai mais caro do que manter os atuais, os custos associados à adoção do marketing de relacionamento são muitos, e não apenas custos financeiros. Esses custos se referem às mudanças que a empresa precisa fazer nos processos da organização

Identificar e atender as necessidades dos clientes com relação aos produtos/serviços e também gerenciar os relacionamentos são atividades essenciais para redefinir estes processos. Depois de fazer uma releitura organizacional, sob a visão dos clientes, é preciso investir em tecnologia e em treinamento de pessoal

Alguns processos podem ser necessários como, por exemplo, estabelecer canais de comunicação com clientes ou nos pontos de venda de uma maneira que haja uma visão única, tanto do cliente para com a organização, quanto da organização para com os seus clientes.

Nesse contexto, a organização precisa ver o marketing de relacionamento como um investimento (STONE; WOODCOCK, 1998).

GORDON (2001) cita que as empresas que reconhecerem o valor dos seus clientes individuais e utilizarem as tecnologias disponíveis para a aplicação das suas estratégias para o gerenciamento do relacionamento com os clientes serão aquelas que obterão sucesso. De acordo O'MALLEY e TYNAN (2005), os conceitos de marketing de relacionamento apresentam concordâncias entre as seguintes questões básicas:

- Marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios.
- Reconhecer isso resulta em um foco sobre a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos (benefício mútuo).
- O lucro continua sendo uma preocupação subjacente ao negócio e os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento de promessas.
- Confiança é essencial para esse processo de desenvolvimento de relacionamentos e está centrada na manutenção de promessas.

De acordo com GORDON (2001), é possível perceber que o marketing de relacionamento oferece às empresas um conjunto de vantagens competitivas, mas que não tem um valor igual para todas, quer dizer, empresas que têm altos custos fixos buscam obter a fidelidade dos clientes para que eles lhes forneçam subsídios de longo prazo para que ela possa sustentar seu investimento.

Pouco existe na bibliografia atual que enfoque a aplicação do marketing de relacionamento e do gerenciamento do relacionamento com os clientes para pequenas e médias empresas.

Para GORDON (2001), a adoção do marketing de relacionamento pode ser um desafio, ou mesmo inadequada:

- para setores em que pode não haver muito valor a ser criado entre a empresa e seus clientes ou, ainda, cujos clientes não se mostrem sensíveis a tal criação de valor, quer dizer, os clientes de determinado supermercado podem considerar isto uma decisão de compra de baixo envolvimento e não precisam do vendedor;
- em situações nas quais, embora exista potencial de valor, não há o suficiente para garantir a reciprocidade; por exemplo, as empresas atribuem valores diferentes a produtos diferentes, se forem comparados os valores médios dos compradores de automóveis com os dos compradores de queijo;
- nos casos em que o alinhamento de uma empresa para servir apenas clientes e segmentos de clientes específicos pode ser excessivamente limitador; por exemplo, se uma empresa já tem uma posição de destaque dentro de determinado segmento, ela estaria se arriscando se tentasse mudar o foco para outra classe de clientes com características diferentes, pois a empresa pode tanto perder os clientes já conquistados quanto não atingir os novos clientes na esfera desejada;
- em empresas que investiram muito para projetar e desenvolver novos produtos e para as que investiram pesado em infra-estrutura e processos de negócio. A adoção do

marketing de relacionamento, nesse caso, pode apresentar-se como uma atitude apressada para os investidores diante da nova situação;

- sendo que nem todas as empresas têm capacidade financeira, tecnológica e de pessoal para aplicar o marketing de relacionamento; por exemplo, se uma empresa está tentando sobreviver num mercado bastante competitivo, o ideal é primeiro ela resolver seus compromissos de curto-prazo, senão não haverá compromissos a cumprir no longo-prazo.

Diante destas considerações, percebe-se que o marketing de relacionamento fará mais sentido para algumas empresas do que para outras (GORDON, 2001). Para uma empresa adotar estratégias de marketing de relacionamento, ela deve analisar cuidadosamente suas questões estratégicas e econômicas e só depois decidir sobre sua implantação.

GUMMESSON (2005) apresenta diferentes formas de relacionamento. Para o autor, o marketing de relacionamento foca as interações, os relacionamentos que ocorrem em transações de troca. Esses relacionamentos, no entanto, não existem apenas entre vendedor e comprador. Podem ser traçados relacionamentos entre uma empresa e todos os demais interessados em suas relações de troca.

Ter consciência de que o marketing de relacionamento é uma nova tendência de mercado, as empresas, independentemente do seu tamanho ou da situação, devem se apressar para implantá-lo, senão correrão o risco de seus concorrentes o fazerem primeiro. Nesse sentido, é importante salientar que o processo de adoção do marketing de relacionamento e da administração do relacionamento com os clientes tem que partir da alta direção, pois envolve desenvolver uma série de ações (GORDON, 2001).

Neste sentido, a formação de pessoal e o estabelecimento de padrões de atendimento aos clientes deveriam ser considerados por todas as empresas, pequenas, grandes ou iniciantes

## **2.2. Empresas de pequeno porte**

As pequenas empresas colaboram significativamente para o conforto econômico da nação e, mesmo possuindo pequeno porte, elas estabelecem inovações, instigam a concorrência, ajudam as grandes empresas a gerar bens e serviços com primazia no momento em que são bem administradas.

Na última década, verificou-se a explosão de milhões de pequenos negócios em todo o país. Os registros das Juntas Comerciais e do Departamento Nacional de Registros de Comércio (DNRC/ MDIC) no período de 1985/2000 mostram a criação de, aproximadamente, 7,5 milhões de novas empresas no país, levando em consideração somente aquelas formalmente registradas. Muitas delas já fecharam; contudo, na conta final de diferentes entidades que estudam o segmento, existem, no Brasil, atualmente, entre 2 a 5 milhões de negócios em operação, sendo a grande maioria de pequeno porte (SÍLVIO, 2003)s.

De acordo com GRACIOSO (1995), muitos pequenos e médios empresários têm uma visão errônea do marketing e das suas possibilidades. No entanto, da obtenção de vantagens competitivas duradouras, que constitui a essência do marketing moderno, depende o sucesso dos pequenos empreendimentos, principalmente nas atuais condições do mercado.

GRACIOSO (1995) ainda comenta sobre os fatores que contribuíram para o avanço das micro e pequenas empresas. Nos últimos anos, o número de micro e pequenas empresas vêm crescendo a taxas anuais acima de 10% e situam-se, hoje, em torno de três milhões. As razões desse grande incremento foram múltiplas, e não se limitam às inércias das grandes empresas.

### **2.3. A Importância do Marketing na Pequena Empresa**

Quando se trata do marketing aplicado para a pequena empresa, DE FELIPE JR. (1995, p. 41) atenta para:

O marketing é hoje importante e indispensável nas relações de comércio e na tomada de decisões. A competição do mercado, as novas técnicas, os novos conceitos de compra e venda necessitam de ações eficientes rumo à prosperidade das empresas.

Esse autor propõe sistematizar o uso do marketing sem deixar de lado a simplicidade, que possibilitaria o perfeito conhecimento pelos pequenos empresários, força representativa de trabalho do país.

Segundo IKEDA (1999), em 1964, as organizações varejistas no Brasil não possuíam um departamento de marketing, e ainda hoje, com o avanço das tecnologias de comunicação, muitas ainda não conhecem, mesmo que, sem saber, o pequeno varejista use alguma ferramenta, ainda que de maneira desorganizada e sob diversos conceitos como: promoção de vendas e propaganda.

A necessidade dos pequenos comerciantes obterem entendimento sobre as ferramentas de marketing e outras técnicas administrativas é vista na afirmação de ROMERO (1998, p. 3): “até a morte nos manda aviso, mas quando estivermos na necessidade de fazer a autópsia, será tarde demais...! E o sonho de ser o próprio patrão irá virar pesadelo, porém o marketing pode ajudar a evitá-la”.

As pequenas empresas podem utilizar o cálculo do valor vitalício do cliente para poderem desenvolver o marketing de relacionamento. Segundo MALTHOUSE e BLATTBERG (2005), para trabalhar com o valor vitalício do cliente, é necessário que se tenham métodos corretos de verificação de valor. Caso a empresa não seja capaz de calcular o valor vitalício do cliente de forma correta, os investimentos podem ser feitos para clientes errados.

## **3. METODOLOGIA**

Este estudo compreende uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória serviu para obter um quadro referencial teórico que forneceu suporte ao estudo. LAKATOS e MARCONI (1991) justificam que esse tipo de pesquisa ajuda a estabelecer os parâmetros necessários para o estudo. Assim, ela usa uma variedade de métodos abrangentes e versáteis, tais como: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos e observação informal. Buscou-se, então, definir, no estudo, as características das estratégias de marketing de relacionamento utilizadas por um pequeno varejista do setor de telefonia móvel, caracterizando, assim, a pesquisa exploratória.

Nessa fase, foram coletadas as informações em fontes secundárias, sendo essas caracterizadas por MATTAR (2001) como as informações que são obtidas através do exame das informações já disponíveis

A partir do estudo bibliográfico, foi definido o roteiro de entrevista, realizada com o objetivo de levantar, junto ao gestor, quais as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para conquistar e fidelizar seus clientes que, segundo MATTAR (2001), é uma técnica pouco estruturada e tem o objetivo de obter dados sobre determinado assunto focalizado.

Como este estudo teve como objetivo descrever as características de um fenômeno, a segunda fase foi caracterizada como descritiva. Para SAMARA e BARROS (1999), nesse tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador, ele descreve o objeto de pesquisa, procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Para MATTAR (2001), uma das características mais expressivas da pesquisa descritiva está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Pesquisas desse tipo se propõem a estudar as características de um grupo ou de fenômeno. Normalmente, assumem a forma de levantamento.

O meio de investigação escolhido para este estudo foi a pesquisa de campo que, para GIL (1997), consiste na investigação empírica realizada no próprio local onde acontece ou aconteceu um fenômeno. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Esta pesquisa foi conduzida como um estudo de caso, o que permitiu uma análise em profundidade do objeto de estudo – uma empresa de pequeno porte do setor de telefonia móvel, levando a um amplo detalhamento das práticas e processos. A presente pesquisa também é caracterizada como qualitativa que, de acordo com MALHOTRA (2001), busca atingir o conhecimento das razões e motivações implícitas no fenômeno estudado, e quantitativa em virtude de, segundo MINAYO (1999), esse tipo de estudo enfatizar o relacionamento causal entre variáveis e não entre processos. A investigação é intencionalmente inserida em uma estrutura de livre valor. Essa autora atenta ainda para as vantagens da utilização de estudos qualitativos e quantitativos, afirmando que quando usados simultaneamente produzem um conjunto sistemático de opiniões mais completo do que uma única abordagem.

O estudo valeu-se da entrevista não-estruturada que, segundo MALHOTRA (2001), permite ao entrevistador descobrir os diferentes significados atribuídos a um objeto de problema.

O método de coleta de dados utilizado foi por meio da aplicação de um questionário com 8 (oito) questões abertas, que serviu para guiar a entrevista com o proprietário da organização, e objetivou conhecer o funcionamento da empresa, que aplica as estratégias de marketing de relacionamento.

Esse tipo de entrevista, de acordo com MATTAR (2001), pode ser feito por telefone ou pessoalmente. Neste trabalho, a entrevista foi conduzida pelo próprio pesquisador, com o sócio-proprietário da empresa escolhida como objeto de estudo.

Foi aplicado um questionário fechado a 82 clientes considerados fiéis da empresa, visando descobrir a percepção destes com relação ao atendimento prestado pela organização.

Como esse estudo não envolveu dados complexos a serem agrupados, decidiu-se que seriam usadas para a tabulação dos dados, planilhas Excel, recurso este que permitiu o desenvolvimento e apresentação de gráficos (“pizza”), com os dados organizados percentualmente, o que ajudou na apresentação e melhor percepção dos resultados da pesquisa.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico da empresa pesquisada**

Através de um formulário pré-determinado, foram recolhidas as informações sobre as características organizacionais, as políticas e as práticas de marketing.

A empresa é uma organização que teve suas atividades iniciadas através do espírito empreendedor de dois idealizadores que conseguiram montar seu próprio negócio, inicialmente voltado para serviços ópticos. Num curto espaço de tempo, com o ambiente local mostrando-se totalmente favorável, eles resolveram ampliar os seus negócios, passando a comercializar outros produtos como telefones celulares e fixos, câmeras fotográficas digitais, vídeo-games, aparelhos de fax, dentre outros.

Apesar dos longos anos de luta, a sociedade criada por essa família mantém-se sólida, suportada pela criação e respeito de regras indispensáveis ao funcionamento da estrutura societária. A empresa vem, ao longo do tempo, demonstrando permanente disposição para investir na sua ampliação e modernização adotando novas tecnologias, oferecendo novos serviços, buscando sempre a satisfação de seus clientes.

Em sua filosofia de trabalho, a empresa demonstra clara preocupação não só na parceria com fornecedores, mas em atender bem, com rapidez e eficiência para chegar sempre mais perto do cliente. Essa premissa é fundamental para a empresa estar no mercado.

O atendimento ao cliente é ponto fundamental na empresa, que tem como missão tornar o dia-a-dia das pessoas melhor. É importante ressaltar que a organização busca oferecer produtos de acordo com as necessidades da região onde atua. Além disso, há a preocupação em manifestar, em seus produtos e serviços, a tão falada customização em um mundo de consumidores cada vez mais exigentes, buscando ouvi-los, entendê-los e interpretar a percepção dos mesmos através de designs, cores e embalagens que traduzem diferencial de qualidade, beleza e variedade de produtos.

Diante de tantas realizações, a empresa hoje tem sucesso consistente e vive momentos satisfatórios de reconhecimento do seu trabalho através dos diversos prêmios que já recebeu.

Sua estrutura organizacional é do tipo funcional, formada por funções como administração e vendas. Sua gestão se dá de forma colegiada, através do Diretor Presidente, Vice-Presidente e Diretor Geral, apoiados por uma equipe de vendedores e técnicos que garantem à empresa um atendimento em constante busca de melhoria.

A empresa não tem um departamento de marketing próprio, não adota a prática de manter contato com os clientes pelo menos uma vez por ano, não faz auditoria no banco de dados para localizar os clientes que não estão mais retornando à loja, além de não participar da direção dos programas de acompanhamento dos clientes.

Por outro lado, a empresa oferece alguns diferenciais ao cliente, tais como qualidade de atendimento e atendimento personalizado.

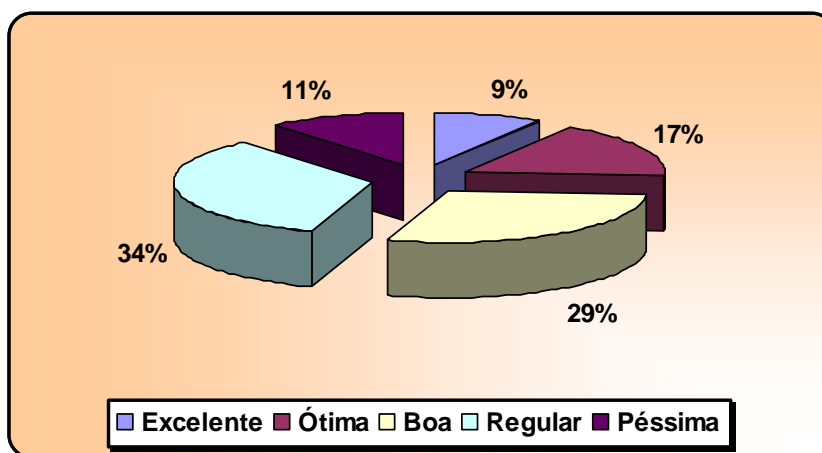
Concluindo esta questão, percebe-se que a empresa analisada deixa a desejar quanto à adoção das ferramentas de marketing, precisamente em relação a personalização dos serviços, políticas de fidelização e de comunicação.

Através das entrevistas conduzidas junto ao gestor da empresa notou-se também que os sistemas de informação (softwares) adotados abrangem somente o registro e consulta de dados individuais, com propósitos direcionados exclusivamente a processos relativos a compras e pagamentos.

Assim, a tecnologia se resume a usos e controles financeiros, via informática, não aproveitando a sinergia entre os dados ali armazenados visando análises e ações de marketing.

#### 4.2. Análise dos dados coletados com os clientes

Gráfico 1 – Quanto à atenção dispensada no atendimento por telefone



FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

Como se observa no gráfico 1, 34% dos clientes acham boa a atenção dispensada no atendimento por telefone e 29% consideram regular. Baseado em KOTLER (1998), a satisfação está ligada à percepção do cliente em relação às suas expectativas. Diante dos resultados da pesquisa junto aos clientes da empresa, há uma necessidade de aprimorar o atendimento.

Sendo assim, sugere-se que seja realizado treinamento constante para os atendentes, para que estejam preparados para inúmeras situações encontradas.

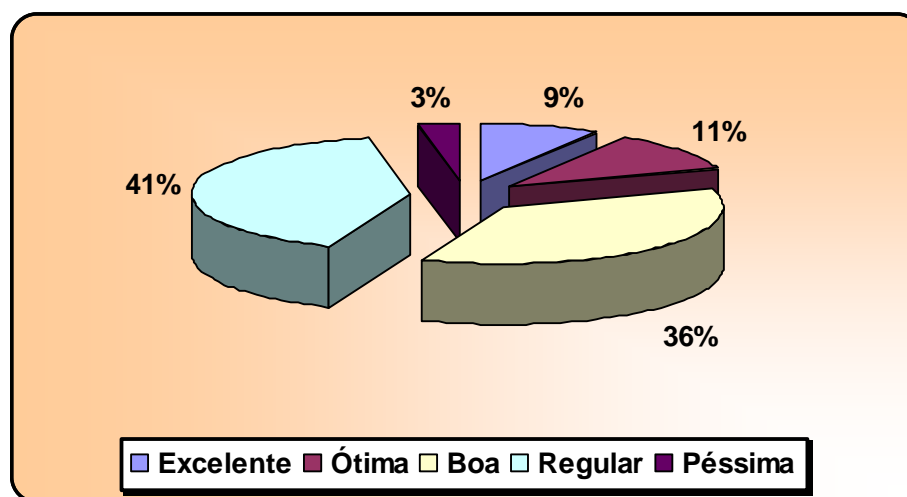
Os resultados do gráfico 1 são confirmados no gráfico 2, em que observou-se que 41% dos clientes consideram a atitude dos atendentes regular, um número significativo, o que



comprova a necessidade da empresa de treinar os seus funcionários no sentido de atender melhor seus clientes.

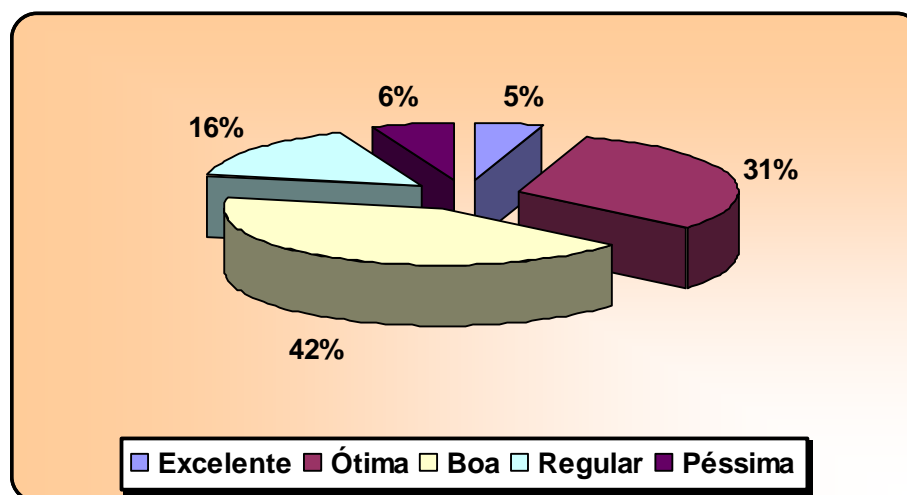
No gráfico 3, percebe-se que os clientes (42%) acham boa a pronta resposta às suas chamadas telefônicas, o que mostra discrepância em relação aos gráficos anteriores (1 e 2), ou seja, ao mesmo tempo em que os atendentes respondem prontamente às ligações, eles não prestam a devida atenção e não se posicionam para atender os clientes de forma que os satisfaçam.

Gráfico 2 – Atitude de quem atende o telefone



FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

Gráfico 3 – Pronta resposta às chamadas telefônicas

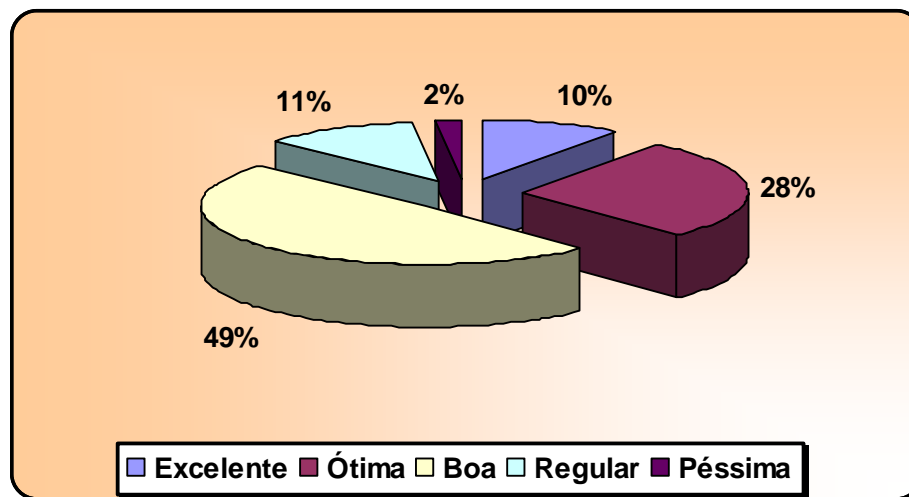


FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

Os resultados do gráfico 4 mostram que os clientes (49%) acham a atitude dos vendedores com relação ao atendimento boa. Para KOTLER (1998), a chave para o sucesso e a conquista do cliente depende cada vez mais do poder de persuasão de um bom vendedor, por isso a organização deve estar alerta para premiar seus melhores vendedores, promovendo constantemente cursos de aperfeiçoamento. Desenvolver políticas salariais e de carreira,

incentivar o trabalho em equipe e valorizar a iniciativa individual são medidas necessárias para agregação de valor ao relacionamento.

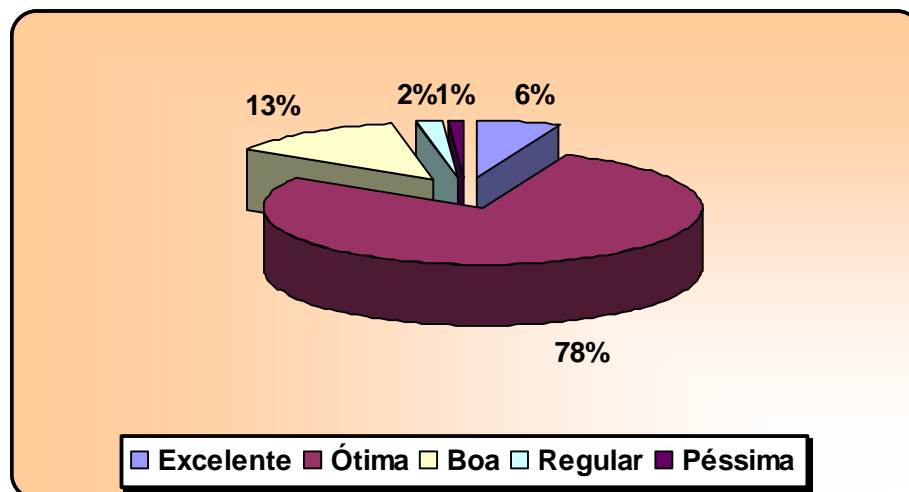
Gráfico 4 – Atitude do vendedor (a)



FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

No quesito aparência física da loja, os clientes (78%) a consideram ótima, o que corrobora GORDON (2001) quando afirma que criar uma ambiente agradável, onde os clientes possam fazer suas compras confortavelmente, é um dos bons exemplos de utilização das informações disponíveis para beneficiar o cliente e, é claro, para aumentar os lucros do empreendimento.

Gráfico 5 – Aparência física da loja (higiene, layout, etc.)

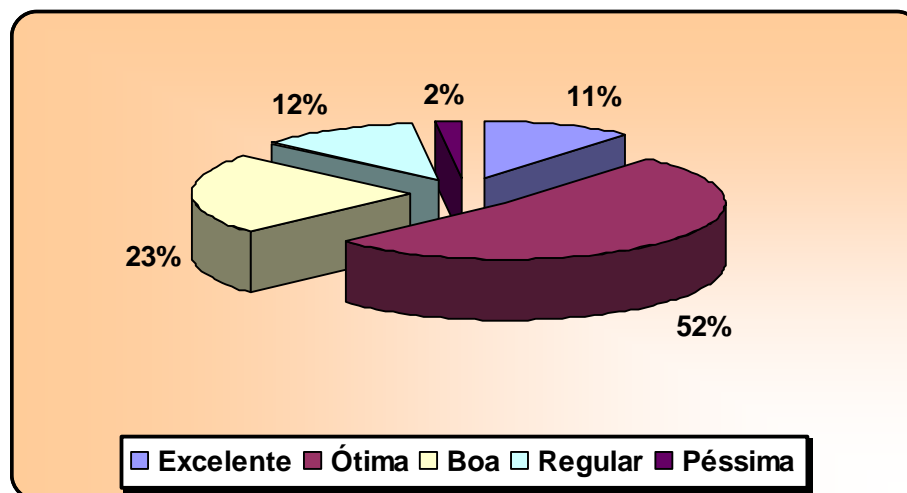


FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

O gráfico 6 mostra que a maioria dos clientes (52%) está satisfeita com a iniciativa da empresa em resolver suas reclamações. “Atender” não significa apenas “vender” produtos ou serviços. Um dos pontos mais delicados do atendimento é aquele que trata das reclamações. GORDON (2001) mostra que a maneira como a empresa conduz as reclamações é um passo essencial dentro de uma estratégia de retenção de clientes.

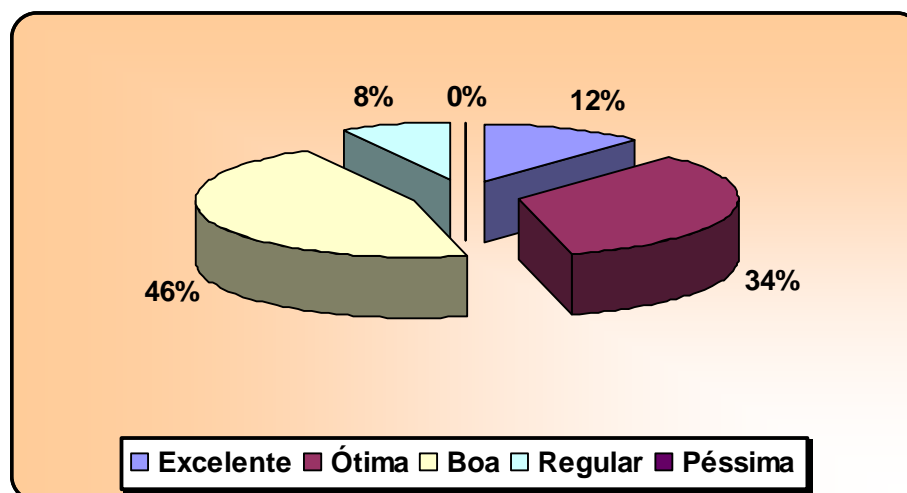
O atendimento no varejo deve ser extraordinário, MARINHO (2003) enfatiza a necessidade das lojas fornecerem aos seus clientes experiências surpreendentes, capacitando seus funcionários para atendê-los de maneira breve, o que foi comprovado com a pesquisa, quando os clientes (46%) consideraram boa a rapidez com que são atendidos e 34% acharam-na ótima, ou seja, nesse quesito, a empresa tem se saído relativamente bem.

Gráfico 6 – Respostas às reclamações



FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

Gráfico 7 – Rapidez do atendimento

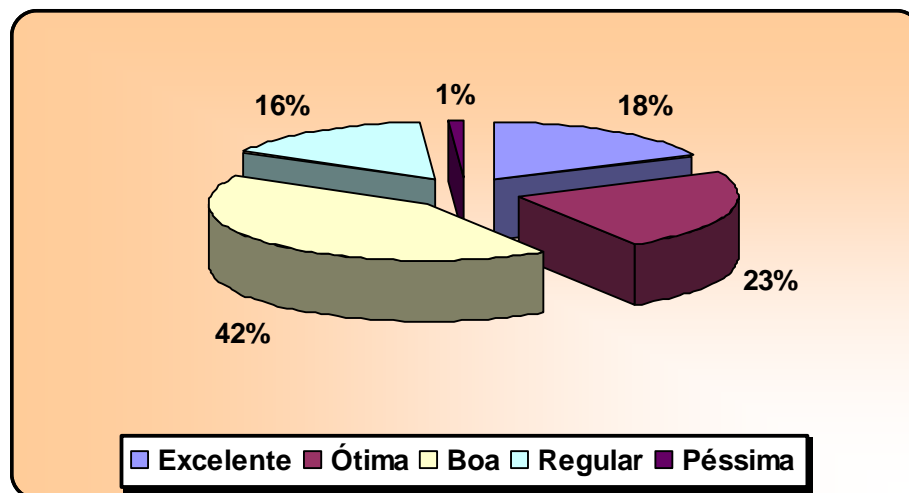


FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

Com relação à comunicação loja/cliente (gráfico 8), 42% dos clientes a consideram boa. Nesse sentido, Vavra (1992) destaca que manter diálogo constante com os clientes traz oportunidades para transmitir-lhes o quanto eles são importantes. Manter esse diálogo mostra que a empresa está interessada em atender os desejos/necessidades dos seus clientes, garantindo-lhes que suas opiniões são importantes, aliviando-lhes um aborrecimento ou acalmando um insatisfeito. Ouvir os clientes é um serviço que acrescenta valor, mas que poucas empresas oferecem, mesmo sabendo que essa é uma postura esperada por muitas pessoas.

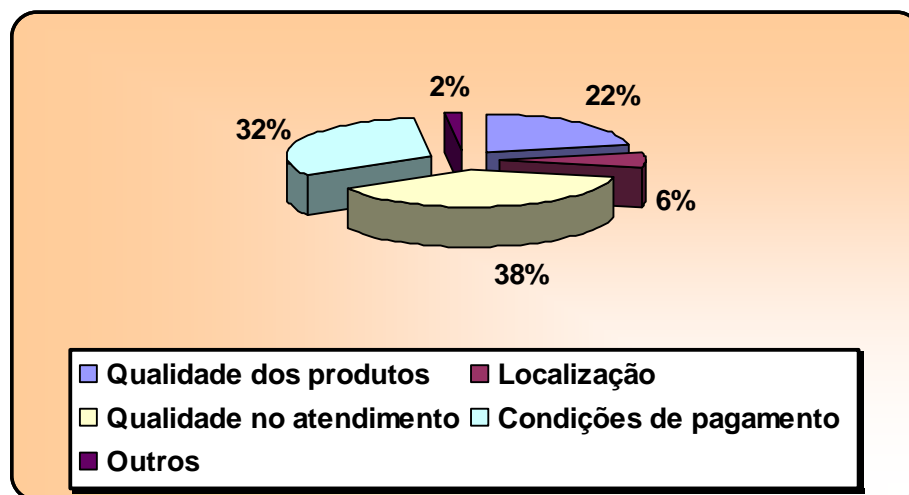
Dois motivos principais levam os clientes a comprarem nessa empresa, sendo o principal a qualidade no atendimento (38%) e, em segundo lugar, as condições de pagamento (32%) oferecidas pela loja. O que demonstra que a empresa preocupa-se com os seus clientes e usa a qualidade do atendimento como um diferencial competitivo.

Gráfico 8 – Comunicação loja/cliente



FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

Gráfico 9 – Motivo (s) que o levou a comprar nessa loja



FONTE: Pesquisa de campo realizada em outubro de 2006

## 5. CONCLUSÕES

O estudo mostrou que, provocadas pelos avanços tecnológicos, as organizações colocam à disposição dos clientes uma infinidade de produtos/serviços com funções fundamentalmente parecidas. Em se tratando de mercado, esta é uma realidade indiscutível, entretanto, ao se analisar as organizações individualmente, nota-se a dificuldade em conservar uma diferenciação nos produtos/serviços por muito tempo e reter seus clientes. Fora isso, as empresas têm sentido, ao mesmo tempo, o aumento na competição e a redução de sua base de clientes (NICKELS; WOOD 1999).

Ao praticar a concorrência, as empresas usam diversos meios que visam captar e reter a clientela, dentre os quais, ações promocionais e utilização de programas de fidelização. No entanto, essas ferramentas são copiadas facilmente e, em pouco tempo, não representam mais um diferencial competitivo.

Atualmente, o mercado permite que os clientes possam escolher entre as infinitas opções existentes criadas pelo conjunto de fatores como a globalização, as inovações tecnológicas, a revolução na informação através da informática e das telecomunicações e o crescimento acelerado no ritmo de mudanças (KOTLER, 1998).

Dessa forma, as organizações estão buscando focar as atividades de marketing para os seus clientes, e não mais para os seus produtos ou mercados, ou seja, as empresas estão adotando um novo conceito de marketing – o marketing de relacionamento (BRETZKE, 2000).

Há também de se considerar que a competição acirrada tem causado a desregulamentação de vários setores da economia e tem forçado as empresas a pensarem mais em manter clientes do que simplesmente em obterem novos clientes (NICKELS; WOOD, 1999).

Os resultados também permitem perceber que a empresa não possui um método explícito para o cálculo do valor vitalício que cada cliente representa. Porém, devido a particularidade do tamanho da mesma, fica fácil para a empresa identificar quais os clientes que merecem um tratamento diferenciado.

Esse estudo buscou responder à questão: Como as estratégias de marketing de relacionamento adotadas por uma empresa de pequeno porte do setor de telefonia móvel proporcionam um diferencial competitivo? Nesse sentido, a pesquisa permite observar que a empresa utiliza as estratégias tradicionais do marketing de relacionamento e consegue atrair a atenção dos seus clientes, com o compromisso de praticar menores preços e várias promoções, provocando, assim, uma guerra de preços no setor. A empresa recebe seus clientes em uma loja bem estruturada, buscando ser eficiente na área de vendas. Dessa forma, a empresa está conseguindo alcançar os objetivos de conquista de clientes.

Com isso, foi possível atingir os objetivos deste trabalho, embora se entenda que o tema mereça ser mais explorado, pois o processo de relacionamento com os clientes está apenas começando e tende a evoluir na medida em que a concorrência vai crescendo.

O estudo aqui tratado não esgota o assunto, assim sugerem-se outros estudos que envolvam o relacionamento e a vantagem competitiva sustentável a partir de uma perspectiva longitudinal, buscando identificar, por exemplo, como a vantagem competitiva sustentável baseada no relacionamento é construída, envolvendo tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas.

Também podem ser tratadas como sugestões para futuras pesquisas a aplicação do instrumento de pesquisa desse estudo em outros tipos de varejo e canais de marketing, inclusive comparando diferenças entre eles, a partir de uma perspectiva de análise multigrupos.

## **8. BIBLIOGRAFIA**

- BRETZKE, Mirian. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. Ed. Atlas. São Paulo. 2000.
- DE FELLIPE Jr., **Bernardo**. **Marketing para a pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GRACIOSO, **Francisco**. **Marketing uma experiência brasileira**. São Paulo: Cultura, 1995.
- GORDON, I.H. **Marketing de Relacionamentos**. São Paulo: Futura, 2001.
- GUMMENSSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IKEDA, Ana Akemi. **O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços um estudo em agências de viagens**. Brasília: SEBRAE, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, E.M., & MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- MALTHOSE, Edward C.; BLATTBERG, Robert C. **Can we predict customer lifetime value? Journal of Interactive Marketing**. Hoboken, v. 19, n. 1, p. 2-16, 2005.
- MARINHO, Patrícia. **Programas de Relacionamento**. Nov (2003). Disponível em [www.pensandomarketing.com](http://www.pensandomarketing.com). Acessado em 20/08/06.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 12a. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- O'MALLEY, L.; TYNAN, C. **Marketing de Relacionamento**. In: **Administração de Marketing**. BAKER, M. (org). Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Érica, 1998.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS José Carlos. **Pesquisa de marketing: Conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- SÍLVIO, Olívio. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2ª ed. Brasília: SEBRAE, 2003.
- STONE, M.; WOODCOK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- VAVRA, T.G. **Marketing de Relacionamento**. Ed. Atlas. São Paulo. 1992.