

# ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

RELATIONSHIP MARKETING STRATEGY GENERATING  
LOYALTY ACTIONS IN A FAMILY BUSINESS

Recebido em: 4.7.2024  
Aprovado em: 23.8.2024

**Natália Reche Sorbile**

*Bacharelanda em Administração de Empresas na  
Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: [nati.sorbile@gmail.com](mailto:nati.sorbile@gmail.com)

**Eduardo Neder Issa Junior**

*Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP).*

*Docente do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA)  
da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).*

E-mail: [issa.eduardo@gmail.com](mailto:issa.eduardo@gmail.com)

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**RESUMO**

Este estudo foi elaborado com o objetivo de analisar uma empresa familiar e as estratégias de marketing de relacionamento com foco na fidelização de clientes, diante dos desafios de gestão de um negócio familiar. Sendo assim, certos empreendedores podem se identificar com este trabalho. A empresa escolhida foi o Laticínio Carinho, localizado em Augustinópolis, Tocantins. O tipo de pesquisa foi o exploratório e o método, qualitativo. Após as entrevistas realizadas com funcionários de diferentes áreas da empresa e um representante comercial, foi possível analisar a situação da empresa e detalhar os principais pontos a serem aperfeiçoados. Dessa forma, por meio dos resultados oportunos obtidos, algumas estratégias foram sugeridas, como a implementação de um programa estruturado de fidelização de clientes, a adoção de programas de treinamento para a equipe de venda, o incentivo financeiro para funcionários e a organização e participação de feiras e eventos.

**PALAVRAS-CHAVE**

Empresa familiar. Marketing de Relacionamento. Fidelização do cliente.

**ABSTRACT**

This study was elaborated with the objective of analyzing a family business and relationship marketing strategies focused on customer loyalty, given the challenge of running a family business. Therefore, some entrepreneurs might identify with the problems studied. The company selected was Laticínio Carinho, located in Augustinópolis, Tocantins. The kind of research conducted was the exploratory and the method applied was the qualitative. After interviews with employees from different areas of the company and a commercial representative, it was possible to analyze the company's situation and detail the main points to be improved. Thus, through the timely results obtained, some strategies were suggested, like implementation of a customer loyalty structured program, the adoption of training programs, financial incentives for employees and the organization and participation in trade shows and events.

**KEYWORDS**

Family business. Relationship Marketing. Customer loyalty.

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

## INTRODUÇÃO

Diante do cenário de pandemia desde o ano de 2020, as empresas familiares vêm enfrentando dificuldades, da mesma forma que as demais companhias no cenário econômico mundial. No entanto, conforme a pesquisa do PWC (2021), 85% das organizações entrevistadas se mantêm otimistas quanto às possibilidades de crescimento pós-Covid, tendo projetado uma retomada da economia para 2022 aos níveis de crescimento anteriores à pandemia.

A mesma pesquisa reforçou que as perspectivas para as empresas familiares brasileiras não parecem tão pessimistas, apontando para um número relativamente baixo (37%) das empresas familiares brasileiras que se viram obrigadas a cortar dividendos e para apenas 18% delas que precisaram captar recursos financeiros adicionais.

Em que pese esse cenário aparentemente menos dramático do que se esperava, o momento é de recuperação, e certamente as empresas familiares não devem prescindir de muita seriedade e profissionalismo na maneira de gerir seu o negócio.

Em um contexto como esse, Barreto e Crescitelli (2013) afirmam que a manutenção de clientes pela empresa se torna um fator decisivo para sua saúde. A dificuldade para substituição de clientes evadidos pode ser crítica, o que alerta para a preocupação com estratégias e ações dirigidas para o estreitamento do relacionamento com o cliente atual e a busca de sua fidelização.

Diante do exposto, este estudo investigou os caminhos para a implementação de estratégias de relacionamento com os clientes que possam promover sua fidelização numa empresa familiar. Para a sua elaboração, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: como a estratégia de marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização dos clientes de uma empresa familiar? Para atender a essa problemática, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: identificar como a estratégia de marketing de relacionamento pode contribuir para a fidelização dos clientes de uma empresa familiar. E os objetivos específicos foram: a) identificar os atuais esforços desempenhados pela empresa em questão no processo de relacionamento com os clientes; b) compreender os diversos aspectos da estratégia de marketing de relacionamento e as possíveis ações

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

voltadas para a fidelização de clientes; e c) recomendar ações de fidelização de clientes como meio de alavancar os negócios da empresa em questão.

Assim, este estudo se justifica pela relevância de se investigar uma estratégia que pode ser decisiva para ajudar as empresas familiares a retomarem seu rumo, após um período de turbulência: a estratégia do marketing de relacionamento. E é nesse sentido que as empresas precisam trabalhar para ajustar suas abordagens de marketing, aproveitando a oportunidade de mercado para se alinhar ao movimento de recuperação. Isso não seria diferente para as empresas familiares.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: introdução, referencial teórico, ambiente de estudo, procedimentos metodológicos, resultado e discussão e considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Empresas familiares

Bornhold (2005), ao conceituar o que é uma empresa familiar, destaca que se trata de uma organização administrada por componentes de uma mesma família. Mas longe de estar estruturada apenas por laços emocionais que vinculam uma família, essa organização se move também por interesses societários e econômicos.

Silva (2019) acrescenta que a empresa familiar, por ter como base o patrimônio familiar, acaba concentrando um dos seus focos na continuidade e, portanto, tende a ser transmitida de geração em geração. Freitas e Frezza (2005) corroboram a ideia, ressaltando que, na empresa familiar, fundador e sucessores lutam para que a gestão permaneça nas mãos da família. Na visão do Sebrae (2019), uma empresa familiar é aquela comandada por membros da mesma família, além de poder ter em seu corpo operacional parentes próximos.

Freitas e Frezza (2005) levantam uma questão delicada no tocante às empresas familiares, que é a complexidade na administração das relações familiares com as econômicas, advinda principalmente dos laços estreitos existentes entre a família, a propriedade e a gestão do negócio.

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

Nessa linha, o Sebrae (2019), em seu Guia sobre Gestão de Empresas Familiares, destaca alguns dos principais desafios enfrentados por esse tipo de empresa a que se refere este estudo. O primeiro deles se trata dos diferentes níveis de informações dos decisores, o que pode trazer certo grau de desconforto àqueles que têm menor acesso a elas; para essa situação, o ideal é a distribuição equitativa de informações e transparência para que todos possam alcançá-las.

Outro desafio é o surgimento de conflitos de ordem familiar, contaminando o clima organizacional; é fundamental aqui a criação de claras regras de convivência. Um terceiro aspecto citado é a questão da sucessão, quando o líder decide deixar o negócio; pela existência dos laços familiares, a escolha do sucessor passa a ser uma questão delicada e precisa ser tratada com seriedade profissional.

A disputa pelo poder também é mencionada como um desafio, pois pode colocar em segundo plano o andamento dos negócios e o bem-estar nos encontros familiares; nesse caso, é fundamental que a situação seja bem gerenciada para que não haja perda de controle e se coloque tudo a perder.

Um quinto ponto levantado é a possibilidade de desestímulo dos outros profissionais, que podem não enxergar mais espaço para crescer na empresa; uma saída é a criação de planos de carreira mais claros e a abertura para participação de mais profissionais não pertencentes à família na alta administração. Por fim, a divergência entre gerações é apontada também como um possível problema, que deve ser equacionado com bastante equilíbrio.

Por outro lado, o mesmo Sebrae (2019) destaca vantagens consideráveis na condução de uma empresa familiar. A primeira é a agilidade em situações emergenciais, dado o comando centralizado. A estrutura administrativa pequena e a equipe dedicada são outros pontos relevantes destacados. A possibilidade de financiamentos via poupança da família é um facilitador para a gestão financeira e é uma vantagem relevante. A confiança mútua e o desenvolvimento em conjunto são outros destaques igualmente importantes, além da credibilidade normalmente conquistada na comunidade e no comércio locais.

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**Marketing de relacionamento**

Kotler e Keller (2012) destacam que, à medida que as empresas direcionam seus esforços para uma orientação voltada para marketing, maiores as chances de superar seus rivais. E o cerne dessa orientação reside na força do relacionamento que se estabelece com os clientes.

Cobra (2009) conceitua o marketing de relacionamento como o conjunto de ações que tornam os consumidores fiéis à marca. Por meio de um relacionamento de cumplicidade, busca-se agradar sempre os clientes, numa firme parceria entre as duas partes, sendo de vital importância a percepção de um valor elevado em relação ao produto por parte deles. Para Barreto e Crescitelli (2013), o marketing de relacionamento não deve ser tratado como uma ação para estimular o consumo:

O marketing de relacionamento se caracteriza pela incorporação do cliente à cadeia de valor. Assim, ele não pode ser confundido com ações em que o vendedor busca entender o cliente para vender melhor – o marketing de relacionamento não se preocupa com a melhor forma de vender um produto já existente no mercado, e sim com o desenvolvimento de um produto adequado. Ele também não pode ser confundido com programas que apenas estimulam o consumo (Barreto & Crescitelli, 2013, p. 15).

Berry (1995, como citado em Barreto & Crescitelli, 2013) elenca algumas características importantes do marketing de relacionamento que merecem destaque. A primeira diz respeito à personalização do trabalho de marketing para cada cliente individualmente, o que só se tornou possível pela utilização de banco de dados e uma comunicação contínua e de duas vias com cada cliente. A segunda se refere à necessidade de oferecer a cada cliente um benefício extra como preço para que ele continue comprando da mesma empresa fornecedora. A terceira se refere ao obrigatório envolvimento dos funcionários da empresa no processo de relacionamento com o cliente, por meio de uma comunicação eficaz.

Nesse sentido, Gordon (2002) conceitua o marketing de relacionamento como um processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

compartilhamento de seus benefícios, envolvendo compreensão, concentração e administração de uma constante colaboração entre fornecedores e clientes selecionados. Para o êxito desse processo, são necessárias a interdependência e o alinhamento organizacional, durante uma vida toda de parceria.

Kotler e Keller (2018) acrescentam que o valor percebido pelo cliente está fundamentado na diferença entre os benefícios que ele obtém da empresa fornecedora e os custos incorridos para obtê-los; assim, a empresa pode aumentar o valor entregue ao cliente, seja pelo incremento dos benefícios funcionais ou emocionais, seja pela redução dos custos, ou ambos. Barreto e Crescitelli (2013) apontam que, na intenção de oferecer valor superior ao cliente, a empresa fortalece seu relacionamento com ele, tornando menos interessante para ele procurar uma empresa concorrente.

Para que esta interação entre cliente e organização ocorra, os profissionais de marketing podem lançar mão de algumas medidas que a intensifiquem, conforme Engel, Blackwell e Miniard (2000). A primeira é a prática do marketing individualizado, pelo uso do sistema de banco de dados que permita atender às expectativas e necessidades específicas dos clientes; a segunda é estabelecer um compromisso com a qualidade, por meio de políticas de controle de qualidade total; a terceira é a implementação de um sistema de *feedback* de satisfação antecipado, para se compreender o nível de qualidade e desempenho esperado e monitorar continuamente a resposta ao cliente; a quarta é a criação de expectativas realistas, evitando exageros nas promessas; a quinta é o fornecimento de informações corretas sobre o uso do produto, para que os clientes não tenham suas expectativas frustradas; e, por fim, o reforço por meio de lembretes ocasionais do interesse da empresa pelo cliente.

Segundo Ogden e Crescitelli, entende-se que ter um planejamento e um programa de relacionamento estruturado auxilia não apenas nas vendas, mas também na entrada em novos segmentos de mercado, neutralizando os efeitos das práticas competitivas e promovendo ou fortalecendo o valor da marca. Outros pontos enfatizados por eles são os programas de treinamentos, os quais podem ser bastante significativos para os negócios da empresa, já que dessa forma a equipe de vendas fica mais preparada e informada sobre o produto.

## Satisfação

Samara e Morsh (2005) lembram que o propósito do esforço de marketing das empresas é satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores, obtendo, como consequência da troca, o lucro visado para a continuidade do negócio. Esses autores entendem esforço de marketing como a pesquisa de marketing, a concepção e o desenvolvimento dos produtos, a definição de preços, a distribuição e a promoção.

Para Kotler e Keller (2018, p. 141), “satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador.” A insatisfação será o estado decorrente de um desempenho aquém das expectativas; ao contrário, a satisfação será o resultado obtido quando as expectativas forem superadas pelo desempenho.

A chave para reter clientes, conforme Kotler e Keller (2012), é mantê-los satisfeitos. Assim, faz-se necessário medir sua satisfação constantemente.

De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço (Kotler e Keller, 2018, p. 141).

Normalmente, as empresas com foco no crescimento dos lucros e faturamento estão sempre preocupadas com a busca de novos clientes. No entanto, não basta apenas conquistá-los; é necessário retê-los também. Segundo Kotler e Keller (2018), as empresas perdem, em média, 10% dos seus clientes por ano.

Mas os esforços para satisfazê-los e mantê-los em sua base podem custar cinco vezes menos do que para atrair os novos e, dependendo do setor da economia a que pertença o cliente, uma redução de 5% nas taxas de deserção pode resultar num aumento do lucro anual de 35%. Nesse sentido, vale a pena desenvolver dinâmicas de retenção, pois a taxa de lucro do cliente que permanece tende a aumentar com o tempo, uma vez que ele tende a comprar mais, indicar novos clientes e até se propor a pagar preços mais altos em função do relacionamento.

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

## Fidelização de clientes

A construção da fidelização com o cliente pode ser a chave do sucesso para uma empresa sobreviver por um longo tempo. Para melhorar a fidelização e a retenção, Kotler e Keller (2012) apresentam três tipos de atividade de marketing que as empresas podem desenvolver.

O primeiro se refere à interação contínua com os clientes e à capacidade de ouvir seu *feedback* para aprimoramento de produtos e do atendimento. Mas não basta apenas ouvi-los: é necessário ser seu defensor e procurar entender seu ponto de vista, numa ação constante de empatia com eles. Isso tende a aumentar seu nível de confiança na empresa.

O segundo diz respeito ao desenvolvimento de programas de fidelidade. Rapp e Collins (1994) apresentam seis modalidades de programas de fidelização, cujas distinções justificam suas aplicações em diferentes tipos de empresas e segmentos de mercado: 1) modelo de recompensa: são programas que recompensam o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos, entre outros; 2) modelo educacional: programas que buscam manter o ciclo de comunicação interativa com o cliente usando conteúdos informativos, como revistas, boletins, que transmitam conteúdo para o consumidor; 3) modelo contratual: programas que oferecem a entrega periódica de um produto ou serviço, fazendo com que os clientes se sintam mais especiais e exclusivos; 4) modelo de afinidade: são programas que agrupam consumidores que compartilham os mesmos interesses em relação a produtos específicos, e o objetivo é atrair a atenção de outros consumidores potenciais; 5) modelo de serviço de valor agregado: programas que unem produtos de qualidade com serviços eficientes agregados aos produtos; 6) modelo de aliança complementar: são programas fundamentados em parcerias entre empresas, normalmente não concorrentes, buscando fornecer produto ou serviços que representam uma real necessidade do cliente, conseguindo assim oferecer serviços completos.

Por fim, o terceiro trata da criação de vínculos estruturais.

Segundo Gordon (2002), o vínculo estrutural é a ligação da empresa com o cliente obtida por meio da tecnologia; um exemplo disso é o relacionamento do cliente com a

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

empresa pelo uso de aplicativos móveis. Porém, o referido autor reconhece a presença de outros vínculos importantes para o relacionamento da empresa com o cliente e continua os classificando.

Vínculo de valor de marca é o relacionamento da empresa com o cliente conquistado, atingindo-o de forma emocional, ou seja, proporcionando benefícios, como o aumento da autoestima ao adquirir o produto ou serviço.

Vínculo comportamental existe quando a empresa conquista seus clientes pelo nível de atendimento; os clientes preferem empresas com melhor atendimento que os concorrentes.

Vínculo pessoal ocorre quando o cliente prefere manter sempre o mesmo contato dentro da empresa, gosta de se relacionar exclusivamente com a mesma pessoa.

Vínculo de informação e controle acontece quando a empresa cativa seus clientes pela oferta de benefícios, como relatórios e informações sobre os seus produtos e serviços a qualquer momento.

Vínculo de valor decorre do pensamento dos clientes que acreditam que sempre terão o mesmo valor ao longo do tempo, como os programas de fidelização com estímulos relacionados à qualidade e ao ajuste dos preços de acordo com o que o cliente deseja.

O vínculo de opção zero acontece quando o cliente tem a liberdade de trocar de fornecedor, porém o investimento do cliente tem que ser tão alto e envolve tantos riscos que sua única opção é permanecer com o mesmo fornecedor.

Ogden e Crescitelli (2007) realçam que feiras e eventos são uma boa forma de promover uma marca, tendo em vista que permitem maior exposição e engajamento com os clientes. No Brasil, esse modelo é muito típico no setor *business-to-business* ou em atividades setoriais específicas.

## AMBIENTE DO ESTUDO

Laticínio Carinho é uma empresa familiar que começou a ser construída na década de 1990, na cidade de Augustinópolis, no Tocantins. É especializada na fabricação e comercialização de laticínios e a única com o selo Sisbi (Sistema Brasileiro de Inspeção) do

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

estado. A empresa foi pioneira na produção de leite pasteurizado no Tocantins, tornando-se referência no mercado de laticínios.

Há mais de 25 anos no mercado, o Laticínio Carinho tem uma responsabilidade social e econômica na região de Augustinópolis, gerando emprego e renda para aproximadamente 200 famílias de forma direta, o que impacta positivamente a comunidade. Ademais, a empresa atua em diferentes estados brasileiros além do Tocantins, como Maranhão, Piauí, Pará e Pernambuco. Seu público-alvo é o cliente pessoa jurídica, como os atacarejos, supermercados, atacados e distribuidores.

A empresa tem parceria fiel com o Sebrae, iniciada na fundação do Laticínio Carinho, quando a família estava em busca de financiamento para iniciar o projeto. Logo, a solução encontrada foi um convênio firmado entre o Sebrae e o Banco da Amazônia, o qual visava apoiar empresários na obtenção de crédito para seus negócios.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que os objetivos fossem atingidos, este estudo utilizou o método de pesquisa qualitativo, que, segundo Malhotra (2019), traz informações ricas advindas das palavras do entrevistado e, portanto, oferece um melhor entendimento do contexto da problemática estudada, baseado em suas experiências e conhecimento.

Ainda segundo o autor, um cuidado adicional deve ser tomado nesse método de pesquisa, pois dado que os entrevistados selecionados não representam a totalidade do plano amostral, não é possível a generalização das respostas. A abordagem de pesquisa selecionada foi a exploratória, que, segundo Malhotra (2019), tem a vantagem de permitir o desenvolvimento de hipóteses e o estabelecimento de relações-chave para estudos posteriores. Gil (2019) acrescenta que essa abordagem tem a vantagem de permitir o desenvolvimento, o esclarecimento e a modificação de conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos. A técnica de coleta de dados foi a da entrevista em profundidade, que visa fazer ao investigado perguntas pertinentes à pesquisa para se obter informações. Trata-se de uma forma de diálogo assimétrico, como classifica o autor, em que uma parte está em busca de informações fornecidas pela outra.

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

O instrumento de coleta foi o roteiro semiestruturado, que traz maior flexibilidade ao entrevistador e maior liberdade de resposta ao entrevistado, por ser constituído de perguntas abertas que permitem ao entrevistador aprofundar a discussão com o respondente. Nesse aspecto, Flick (2009) acrescenta que, para se elaborar um bom roteiro, é necessário que as perguntas abranjam o escopo pretendido e que haja, ao longo da entrevista, um caminho lógico por onde os assuntos vão avançando que sirva de orientação ao pensamento do entrevistado.

Caso o entrevistador veja possibilidades, ele pode se enveredar para uma conversa mais profunda, não se prendendo à formulação inicial do roteiro. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

O tratamento e a análise dos dados foram feitos por meio da abordagem da Análise de Conteúdo de Bardin (2007), que consiste na categorização das respostas. Primeiramente os elementos foram separados por diferenciação para depois serem reagrupados de acordo com similaridades predefinidas. Esses elementos constituem as Unidades de Significação (USs), que representam o segmento do conteúdo presente nas categorias obtidas. A autora ressalta que, quanto maior a incidência da US proferida pelo entrevistado, maior sua relevância.

Foram realizadas entrevistas visando entender a situação da empresa e identificar suas necessidades, para que pudessem ser sugeridas ações de marketing de relacionamento voltadas à fidelização de clientes. Para um melhor entendimento do tema, as entrevistas foram realizadas com três funcionários de áreas diferentes da empresa, conforme o Quadro 1.

**QUADRO 1** – Caracterização dos sujeitos de pesquisa

	Entrevistados		
	ENT1	ENT2	ENT3
Gênero	Feminino	Masculino	Feminino
Área de atuação	CEO	Representante da empresa	Assistente financeira

Fonte: Elaborado pelos autores.

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

## RESULTADO E DISCUSSÃO

A fim de identificar os atuais esforços de relacionamento desempenhados pela empresa e sugerir alternativas para implementar ações efetivas de fidelização de clientes, foi feito o tratamento e a análise dos dados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2007), a qual consiste na categorização das respostas. Isso ocorre, primeiramente, pela separação dos elementos por diferenciação e depois pelo reagrupamento deles de acordo com semelhanças predefinidas.

Esses elementos constituem as Unidades de Significação (USs), que representam fragmentos do conteúdo presente nas categorias obtidas. É ressaltado que, quanto maior a incidência da US mencionada pelos entrevistados, maior sua relevância (Tabela 1).

TABELA 1 – Categoria C1

C1 – Esforços de relacionamento com o cliente desempenhados pela empresa				
Regra para inclusão: As USs tratam das ações desempenhadas atualmente pela empresa para estreitar o relacionamento com os clientes.		ENT1	ENT2	ENT3
US01	O atendimento “corpo a corpo” é uma ação fundamental para conquistar a lealdade do cliente.	1	1	1
US02	A empresa oferece desconto por volume de compras do cliente.	-	1	1
US03	Para alguns clientes estratégicos a empresa envia, periodicamente, gratificações que ajudam a reforçar o relacionamento.	1	1	2
US04	A empresa promove premiações e eventos de confraternização para os funcionários no final de ano.	1	-	1
US05	As redes sociais são usadas como um meio para estreitar o relacionamento com os consumidores.	1	-	1
US06	A empresa procura mapear a satisfação pós-venda do cliente.	-	-	1
US07	A empresa oferece garantia de troca de 100% das mercadorias que tiverem seu prazo de validade vencido, promovendo maior confiança para o cliente.	-	-	1

Fonte: Elaborada pelos autores.

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Segundo Cobra (2009), o marketing de relacionamento pode ser entendido como o conjunto de ações que tornam os consumidores fiéis à marca. Por meio de um relacionamento de cumplicidade, busca-se agradar sempre os clientes, numa firme parceria entre as duas partes. Baseado nesse contexto e nas entrevistas realizadas, observa-se que, apesar de a empresa em estudo não ter um programa estruturado de fidelização, ela prioriza um atendimento personalizado e um contato direto, a fim de conquistar a lealdade e estreitar os vínculos com seus clientes (US01).

Isso é realçado por Berry (1995, como citado em Barreto & Crescitelli, 2013), que classifica a personalização do trabalho de marketing para cada cliente individualmente por meio da utilização de uma comunicação contínua e de duas vias com cada cliente, como uma característica importante do marketing de relacionamento.

Ademais, Berry (1995, como citado em Barreto & Crescitelli, 2013) expõe outra importante característica que se refere à necessidade de oferecer a cada cliente um benefício extra como preço, para que ele continue comprando da mesma empresa fornecedora. De fato, isso vai ao encontro do que é mencionado por dois dos entrevistados, os quais afirmam que há um desconto por volume de compras do cliente fornecido pela empresa, fazendo do preço um fator atrativo tanto para cativar novos clientes como para a permanência dos já existentes (US02).

Além disso, nota-se que todos os entrevistados mencionaram as gratificações que são feitas, regularmente, para alguns clientes estratégicos da empresa, como disponibilizações de verbas, presentes para compradores e envios de produtos exclusivos (US03), visto que, de acordo com Barreto e Crescitelli (2013), na intenção de oferecer valor superior ao cliente, a empresa fortalece seu relacionamento com ele, tornando menos interessante para ele procurar uma empresa concorrente.

É possível identificar que dois entrevistados citaram as premiações e eventos de confraternização promovidos pela empresa para os funcionários no final de ano, a fim de incentivá-los e assim conquistar melhores resultados (US04). Isso segue outra característica apontada por Berry (1995, como citado em Barreto & Crescitelli, 2013), que se refere ao obrigatório envolvimento dos funcionários da empresa no processo de relacionamento com o cliente, por meio de uma comunicação eficaz com eles.

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

Outro ponto mencionado pelos entrevistados diz respeito às redes sociais como fator relevante na estratégia de relacionamento direto com seus clientes e como meio de divulgação da marca (US05), assim como é evidenciado por Gordon (2002), o qual acredita que o vínculo estrutural é a ligação da empresa com o cliente obtida por meio da tecnologia; um exemplo disso é o relacionamento do cliente com a empresa pelo uso de aplicativos móveis.

Kotler e Keller (2012) defendem uma importante atividade de marketing que está relacionada à interação contínua com os clientes e à capacidade de ouvir seu *feedback* para aprimoramento de produtos e do atendimento. Mas não basta apenas ouvi-los: é necessário ser seu defensor e procurar entender seu ponto de vista, numa ação constante de empatia com eles. Isso tende a aumentar seu nível de confiança na empresa. Alinhado com essa ideia, percebe-se por meio das entrevistas que a empresa procura mapear a satisfação pós-venda do cliente (US06).

Segundo Kotler e Keller (2018), vale a pena desenvolver dinâmicas de retenção, pois a taxa de lucro do cliente que permanece tende a aumentar com o tempo, uma vez que ele tende a comprar mais, indicar novos clientes e até se propor a pagar preços mais altos em função do relacionamento. Isso é refletido pela ação feita pela empresa em estudo, a qual oferece garantia de troca de 100% das mercadorias que tiverem seu prazo de validade vencido, promovendo maior confiança para o cliente e deixando-o seguro para realizar compras novamente (US07).

De acordo com os entrevistados, a implantação de estratégias de marketing de relacionamento, estudadas e estruturadas, contribuiriam fortemente para os negócios da empresa, a qual já busca ter um bom relacionamento com os clientes, porém não tem um programa estruturado para isso (US08) (Tabela 2).

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

TABELA 2 – Categoria C2

C2 – Ações de fidelização que a empresa gostaria de adotar para impulsionar os negócios da empresa				
Regra para inclusão: As USs tratam das ações que a empresa gostaria de implantar para atingir maiores e melhores resultados.		ENT1	ENT2	ENT3
US08	Aplicação de um programa bem estruturado de marketing voltado à fidelização de clientes.	1	1	1
US09	Trabalhar mais a divulgação e a imagem da marca.	-	1	1
US10	Realizar bonificações e premiações (em dinheiro ou outros meios, como viagens) e oferecer promoções e descontos para os clientes, com o objetivo de conquistá-los.	1	2	2
US11	Incentivo financeiro para a equipe de vendas.	1	1	0

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nesse sentido, Gordon (2002) conceitua o marketing de relacionamento como um processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios, envolvendo compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados.

Para o êxito desse processo, são necessárias a interdependência e o alinhamento organizacional durante uma vida toda de parceria. Dito isso, entende-se que ter um planejamento e um programa estruturado de relacionamento não contribui apenas para as vendas, mas também para atingir novos segmentos de mercado, neutralizar o impacto de ações da concorrência e divulgar ou reforçar o valor da marca (Ogden & Crescitelli, 2007), tornando-se assim fundamental para o crescimento da empresa.

Os entrevistados destacaram a importância de aumentar e melhorar o valor de marca (US09), o qual é medido em relação à percepção do cliente. Dessa forma, entende-se que a empresa está disposta a definir estratégias que estabeleçam um bom vínculo de valor de marca com o cliente, assim como conceitua Gordon (2002), o qual afirma que o vínculo de valor de marca é o relacionamento da empresa com o cliente conquistado, atingindo-o de forma emocional, ou seja, proporcionando benefícios, como o aumento da autoestima ao adquirir o produto ou serviço. Feiras e eventos são uma boa

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

forma de promoção de marcas, já que permitem um contato e um envolvimento maior com os clientes.

Kotler e Keller (2018) acrescentam que o valor percebido pelo cliente está fundamentado na diferença entre os benefícios que ele obtém da empresa fornecedora e os custos incorridos para obtê-los; assim, a empresa pode aumentar o valor entregue ao cliente, seja pelo incremento dos benefícios funcionais ou emocionais, seja pela redução dos custos, ou ambos.

Nessa linha, observa-se a fala de uma das entrevistadas (Entrevistada 3), que menciona a necessidade de diferentes prêmios entre os clientes, haja vista que os perfis são distintos, tendo clientes mais emocionais e outros mais estratégicos. Em seguida, ela cita que a bonificação deveria acontecer de forma estratégica, em prol dos benefícios dos clientes (US10).

Por fim, outro ponto mencionado pelos entrevistados refere-se ao incentivo financeiro para a equipe de vendas (US11), que tem como objetivo estimulá-los a alcançar melhores resultados. Isso segue uma lógica identificada por Berry (1995, como citado em Barreto & Crescitelli, 2013) já mencionada anteriormente, a qual diz respeito à obrigatoriedade da participação dos funcionários da empresa no processo de relacionamento com o cliente por meio de uma comunicação efetiva com eles. Além disso, programas de treinamentos podem ser bastante significativos para os negócios da empresa, já que dessa forma a equipe de vendas fica mais preparada e informada sobre o produto (Ogden & Crescitelli, 2007).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Bornhold (2005), uma empresa familiar pode ser entendida como uma organização administrada por componentes de uma mesma família. Porém, não significa que está estruturada apenas por laços emocionais que vinculam uma família; pode-se dizer que essa organização se move também por interesses societários e econômicos.

Foi desenvolvida uma pesquisa a respeito da situação atual da empresa, analisando suas necessidades e expectativas em relação ao estudo. Dessa forma, baseando-se nos

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

dados coletados, foram recomendadas algumas ações de fidelização, as quais poderão alavancar os negócios da empresa. A realização desse estudo se deu por meio de entrevistas feitas com três funcionários de diferentes áreas da empresa, que forneceram informações para o desenvolvimento do estudo, as quais foram avaliadas e trabalhadas por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2007).

A partir dessa análise, juntamente ao referencial teórico em que se baseou o trabalho, foi possível sugerir algumas ações de marketing de relacionamento visando à fidelização do cliente. Foram elas: programa estruturado de fidelização de clientes, programas de treinamentos para a equipe de vendas, tornando-a mais informada sobre o produto; incentivo financeiro para os funcionários, a fim de motivá-los; organização e participação de feiras e eventos, que possibilitem maior integração com os clientes, além de servir como meio de divulgação da marca, e, por fim, fornecer benefícios aos clientes, com o intuito de se diferenciar da concorrência, fazendo com que eles optem pela empresa analisada e não pelos demais.

Além disso, foi possível observar o interesse e o zelo que a empresa tem ao tratar de clientes, buscando cativá-los da melhor forma. No entanto, percebeu-se que a falta de um planejamento de marketing estruturado ofuscava alguns esforços da organização, dificultando o alcance de melhores resultados. Logo, espera-se que a aplicação das ideias sugeridas na empresa seja capaz de induzir uma maior disciplina e organização, gerando mais clientes e lucros e fazendo com que os negócios sejam alavancados.

Por fim, é perceptível que a pesquisa apresentou algumas limitações, considerando que a experiência profissional específica de cada entrevistado pode ter restringido a abrangência de recomendações sugeridas. Dito isso, para pesquisas futuras, é recomendada a utilização de um estudo quantitativo, envolvendo um maior número de respondentes, aumentando os dados coletados e por conseguinte as sugestões que podem ser feitas. Outra sugestão é a elaboração de um plano de ação que oriente a implementação das ações de marketing de relacionamento recomendadas neste trabalho.

NATÁLIA RECHE SORBILE, EDUARDO NEDER ISSA JUNIOR

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Edições 70.
- Barreto, I. F., & Crescitelli, E. (2013). *Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados*. Pearson Education do Brasil.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Bookman.
- Cobra, M. (2005). *Marketing de serviços: turismo, lazer e negócios* (ed. compacta). Cobra.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor* (8a ed.). LTC.
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à metodologia de pesquisa*. Penso.
- Freitas, E., & Frezza, C. (2005). Gestão e sucessão em empresa familiar. *Gestão e Desenvolvimento*, 2(1), 31–43. <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063/1499>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7a ed.). Atlas.
- Gordon, I. (2002). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. Futura.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022, 4 de março). PIB cresce 4,6% em 2021 e supera perdas da pandemia. *Agência IBGE Notícias*. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/33066-pib-cresce-4-6-em-2021-e-super-perdas-da-pandemia>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14a ed.). Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Administração de marketing* (15a ed.). Pearson Education do Brasil.
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (7a ed.). Bookman.
- Ogden, J. R., & Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing* (2a ed.). Pearson Prentice Hall.
- PricewaterhouseCoopers (2021). Confiança e impacto: porque as empresas familiares precisam agora para manter seu legado no futuro. *10ª Pesquisa Global sobre Empresas Familiares*. [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares\\_2021\\_VF.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/empresas-familiares/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf)

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO  
GERANDO AÇÕES DE FIDELIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

- Rapp, S., & Collins, T. (1994). *Maximarketing: os vencedores*. São Paulo: Makron Books.
- Samara, B. S., & Morsch, M. A. (2005). *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. Prentice Hall.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2022). *Guia sobre gestão de empresas familiares*. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022, 25 de julho). Negócios familiares: entenda como eles funcionam. Sebrae. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=Um%20neg%C3%B3cio%20familiar%20%C3%A9%20a,acionistas%20e%20membros%20da%20diretoria>.
- Silva, V. F. (2019). *Gestão de empresa familiar*. Grupo A.