

Autor: Arthur Mateus Ignatowski Barcelos

Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo

**MARKETING DE RELACIONAMENTO VIA E-COMMERCE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE VINHOS**

**RESUMO**

O presente artigo buscou identificar as estratégias de marketing de relacionamento de uma empresa referência no comércio eletrônico, com sede na cidade de Serra, no Espírito Santo. Por meio da coleta de dados primários internos, com entrevista realizada com funcionários da empresa, e dados primários externos, por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com clientes da empresa, foi possível identificar as estratégias de marketing de relacionamento da empresa e o processo realizado pela empresa para fidelizar o cliente, além da visão do mesmo em relação a este processo. A partir dos resultados encontrados, foi possível realizar considerações a respeito do relacionamento da empresa junto ao cliente, que embora tenha sido constatado um marketing de relacionamento bem estruturado, necessita de algumas melhorias pontuais, tais como: banco de dados e mais ferramentas para a aproximação com o cliente.

## 1 INTRODUÇÃO

Estabelecer relacionamentos sólidos com os clientes são essenciais para empresas que determinam o cliente como foco principal. Diante desta perspectiva, Kotler (2012) descreve o relacionamento com os clientes como a essência do sucesso de uma empresa com orientação voltada para o marketing.

O marketing de relacionamento sempre esteve associado ao contato direto com clientes por meio de lojas físicas, contudo, com o advento da Internet e, conseqüentemente, o crescimento do comércio eletrônico, tornou-se necessário a criação – ou adaptação – de ferramentas que permitam um contato tênue entre cliente e empresa por meio do comércio eletrônico - também chamado de *e-Commerce* – viabilizando a prática do marketing de relacionamento no mundo virtual. O ambiente digital criou um novo espaço para a realização de negócios (ALBERTIN, 2000).

O marketing de relacionamento adotou novas ferramentas e maneiras de se aproximar do cliente interno e externo e promover uma relação rentável e longínqua, e uma delas é o ambiente virtual. A crescente utilização da internet e das mídias sociais e, conseqüentemente, a sua massificação, resultaram no surgimento de novas oportunidades para a criação e manutenção de relacionamentos personalizados entre empresas e clientes (BRUN; DURIF; RICARD, 2014).

Gan et al. (2006) sustentam que as tecnologias presentes na internet oferecem diversos benefícios e facilidades para a gestão de relacionamentos, como a disponibilidade instantânea de informações de clientes, permitindo, assim, a construção e a manutenção de relacionamentos de longo prazo. Empresas que fazem uso destas tecnologias de maneira adequada, podem estreitar os laços com os clientes e ouvir as suas necessidades, criando um diálogo essencial no marketing de relacionamento praticado em plataformas virtuais (GUO, 2014).

Para realizar um estudo sobre marketing de relacionamento, é necessário também estudar os processos que o permeiam, desde a sua concepção, passando pela manutenção até chegar na análise dos resultados. Uma empresa organizada em processos, precisa colocar o foco no cliente externo, de modo que, os processos tenham o seu início e término nestes (GONÇALVES, 2000).

Diante deste contexto, a presente pesquisa **objetivou identificar em uma empresa referência no comércio eletrônico quais são as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas e como os clientes as enxergam.** A partir dessa identificação, por meio de uma análise qualitativa, é possível inferir os fatores de sucesso de uma empresa que não possui loja física – até então essencial para a prática de marketing de relacionamento – e se destaca na prática de marketing de relacionamento em um ambiente virtual.

Justifica-se a escolha, e a relevância do tema, pela importância em analisar de perto como uma empresa bem sucedida no comércio eletrônico lida com seus clientes e os fidelizam, desmistificando a necessidade de se ter um ambiente físico para praticar o marketing de

relacionamento. Associa-se dois temas cada vez mais atuais e presentes nas empresas, o marketing de relacionamento e o comércio eletrônico. Em termos práticos, esta pesquisa pode, também, contribuir com a gestão de marketing das organizações que também atuam no comércio eletrônico, tendo em vista que a pesquisa se propõe a identificar as estratégias de marketing de relacionamento bem sucedidas de uma empresa de destaque no setor.

O artigo está estruturado em cinco partes. A primeira é constituída por esta introdução. A segunda parte é a fundamentação teórica a respeito dos temas marketing de relacionamento e comércio eletrônico. Na terceira é relatada a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados. Já na quarta parte os dados das pesquisas realizadas na empresa e com os clientes são apresentados. Por fim, é realizada uma conclusão baseada nos dados coletados em conjunto com a teoria apresentada.

## **2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Diante de um cenário competitivo, onde a concorrência intensifica-se constantemente e, conseqüentemente, ocorre um aumento no nível de exigência dos clientes, houve uma mudança no foco de orientação do marketing, pois, admitiu-se a necessidade de se aproximar dos clientes e construir uma relação de longo prazo, afim de não perdê-los para a concorrência (LIAN; CHEN; WANG, 2008).

Nesse contexto, observou-se que a relação comprador-vendedor não termina após uma venda ser concluída, ali é apenas o começo. Diante da necessidade de customização de serviços, produtos e atendimento, surge o marketing de relacionamento. Berry (1983, p. 25), primeiro a utilizar o termo marketing de relacionamento, define a pratica como o ato de “atrair, manter e aprimorar as relações com os clientes”. Para os vendedores, relacionamento de longo prazo passou a significar uma possível certeza de vendas futuras, enquanto para os clientes, relacionamento de longo prazo significou redução de risco e maior busca por informações (BEJOU, 1997).

Com o passar do tempo, o marketing de relacionamento adotou novas ferramentas e maneiras de se aproximar do cliente interno e externo e promover uma relação rentável e longínqua. Gan et al. (2006) sustentam que as tecnologias presentes na internet oferecem diversos benefícios e facilidades para a gestão de relacionamentos, como a disponibilidade instantânea de informações de clientes, permitindo, assim, a construção e a manutenção de relacionamentos de longo prazo. Empresas que fazem uso destas tecnologias de maneira adequada, podem estreitar os laços com os clientes e ouvir as suas necessidades, criando um diálogo essencial no marketing de relacionamento em seu modo *on-line* (GUO, 2014).

Hoje, os avanços tecnológicos permitem que as organizações interajam com um extenso número de usuários em um âmbito global, facilitando a aproximação e a criação de valor entre cliente e empresa, superior às expectativas criadas (GUO, 2014; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Além de um produto/serviço acima da expectativa, o relacionamento com a empresa proporciona ao cliente a customização dos serviços, de modo que, cada cliente passa a ser enxergado como singular, criando, assim, um ajuste único para cada relação empresa-cliente (ABUBAKAR; MOKHTAR; ABDULLATEEF, 2013). Esse processo, chamado de personalização, é o resultado de um esforço em satisfazer as necessidades, desejos, gostos e preferências dos clientes (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

No que tange à concepção e execução de estratégias, o marketing de relacionamento pressupõe o desenvolvimento de estratégias e processos para atingir o cliente e promover uma integração do mesmo com a empresa, surgindo, então, um relacionamento duradouro e mutuamente benéfico. Administrar o relacionamento com o cliente, de maneira indubitável, é essencial para a empresa ganhar destaque no mercado e superar à concorrência na busca por um lugar na mente do consumidor. Inicialmente, é preciso ter um foco mútuo claramente estabelecido, além das necessidades específicas a serem cumpridas, tendo em mente que se trata de uma parceria “ganha-ganha” entre comprador e vendedor (EVANS; LASKIN, 1994). Posteriormente, os referidos autores destacam que o desenvolvimento do marketing de relacionamento deve ocorrer de maneira colaborativa, o que significa que os envolvidos têm de trabalhar em conjunto na busca por objetivos comuns.

Gordon, McKeage e Fox (1998) destacam que o marketing de relacionamento faz uso de diversas táticas para construir e estabelecer relacionamentos entre empresas e clientes, fornecedores, funcionários e outras instituições. As descrições das táticas de marketing de relacionamento foram categorizadas pelos autores em três dimensões.

A primeira, chamada de continuidade, aborda exemplos tradicionais, como programas de fidelização, e tem o objetivo de dar prosseguimento na interação junto ao cliente, vislumbrando a longevidade da relação. Outra dimensão é a individualização. Nesta, as organizações utilizam táticas voltadas para as necessidades individuais de cada cliente, obtendo um maior nível de informações precisas e minuciosas do indivíduo, vislumbrando, assim, melhores resultados. A terceira dimensão, utilizada para descrever táticas de marketing de relacionamento, é a personalização. Os autores destacam que, em mercados homogêneos e competitivos, torna-se difícil a distinção de um produto/serviço, logo, os consumidores valorizam o comportamento e a interação junto aos funcionários no momento da compra.

Três áreas, no ponto de vista de Grönroos (2004), são vitais para uma execução bem-sucedida de uma estratégia de relacionamento. Segundo o autor, manter a qualidade de um produto ou serviço em um mercado competitivo e obter uma vantagem diante dos concorrentes, são desafios impostos ao marketing de relacionamento. Assim, Grönroos (2004) sugere que empresas que decidem implementar o marketing de relacionamento, devem planejar as suas estratégias baseadas em processos de **interação, comunicação e valor**.

Percebe-se que o marketing de relacionamento é construído a partir da integração de alguns elementos que, ao serem trabalhados em conjunto, formam a estrutura necessária para o desenvolvimento das estratégias. Guo (2014) trata o diálogo como peça-chave nos anseios do marketing de relacionamento. Embora todos esses esforços comunicativos sejam convidativos à interação, apenas planejar e gerenciar a comunicação não é suficiente para criar um diálogo,

é necessária a integração dos processos de comunicação e os processos de interação, promovendo, assim, estratégias para um relacionamento contínuo (GRÖNROOS, 2000).

No entanto, Guo (2014) salienta a necessidade da definição de estratégias adequadas para garantir a eficácia do marketing de relacionamento praticado em um ambiente virtual, promovendo, assim, uma interação bem-sucedida com os clientes. Segundo Rossi (2011), não basta simplesmente intensificar as estratégias, é preciso repensa-las, a fim de instaurar uma cultura baseada no diálogo e na colaboração, criando maneiras específicas e inovadoras de participação do cliente. A dinamicidade dos canais virtuais pode influenciar diretamente na elaboração das estratégias, podendo exigir a formulação de tais estratégias por meio de tentativa e erro baseada em conhecimento informal e envolvimento pessoal (MUNAR, 2012)

Miller e Lammas (2011) destacam a importância da conquista do marketing boca-a-boca dos clientes de comércio eletrônico, relatando se tratar de um espaço que permite e estimula a voz do consumidor. O marketing boca-a-boca nas internet inclui comentários positivos e negativos a respeito do produto ou da marca, sendo de suma importância ter estratégias bem definidas a respeito da prática do marketing de relacionamento neste ambiente (HAUTZ; DENNHARDT; FÜLLER, 2013). Ações boca-a-boca estimuladas na internet, podem proporcionar um conflito indesejável para o consumidor entre os custos sociais e os benefícios recebidos, caso a motivação do engajamento junto a uma empresa seja motivada por estes fatores (BARCELOS; ROSSI, 2014).

A utilização da internet vai além de fazer uma publicidade ou um comunicado, dentro dela é possível atingir objetivos específicos do marketing de relacionamento, como estimular o *feedback* dos clientes, inovar nas políticas de atendimento ao cliente e possibilitar a co-criação de valor (PATSIOURA; VLACHOPOULOU; MANTHOU, 2009).

A co-criação de valor vem sendo tratada como um fator chave para a obtenção de sucesso junto aos clientes nas plataformas virtuais. Através da co-criação, envolve-se o cliente por meio do estímulo a contribuição no desenvolvimento de novos produtos e serviços (BRODIE et al., 2013). Permitir ao cliente que participe de maneira proativa na criação de valor, além de ser uma maneira de cultivar um relacionamento com um cliente interessado em estabelecer um vínculo e fazer parte da empresa, possibilita que a empresa agregue valor para novos consumidores (NOBLE; NOBLE; ADJEI, 2012). A criação conjunta de valor aumenta a reputação da empresa e possibilita o estabelecimento de satisfação e lealdade por parte do cliente, tendo em visto que os clientes inclinam-se a comparar o valor criado com outras empresas do mesmo setor (SCHIVINSKI; DABROWSKI, 2014; SHIEN, YAZDANIFARD, 2014).

Por sua vez, um erro estratégico na prática do marketing de relacionamento, costumeiramente exercido pelas empresas, está na redução de preços para satisfazer o consumidor. O uso de incentivos de preços pode não ser capaz de influenciar a auto-eficácia dos clientes e só enfraquecerá o impacto da vinculação financeira na atitude e comportamento do cliente (CHEN; FAY; WANG, 2007).

Na era da mídia social, em que os descontentamentos e as experiências ruins são trazidos à tona e testemunhados pelos consumidores, o tratamento das empresas em relação às queixas também deve ser trabalhado, pois, sabe-se que possui um impacto direto na reputação da empresa e na intenção comportamental dos clientes (XIA, 2013).

A confiança e a satisfação, segundo Verma, Sharma e Sheth (2015), são os fatores mais importantes para dar continuidade a um relacionamento *on-line* e, conseqüentemente, tornar o cliente fiel. Sashi (2012, p. 268) complementa afirmando que “a satisfação é essencial para reter clientes e transformá-los em clientes fiéis ou satisfeitos.” Por se tratar de um espaço comunitário, marcado pela conexão social entre os indivíduos, os clientes esperam encontrar na internet empresas dispostas a criar um vínculo de apoio mútuo, a interagir e a compartilhar informações e experiências, demonstrando o seu interesse no envolvimento humano e na participação direta do cliente dentro da empresa (HEINONEN, 2011).

### **3 COMÉRCIO ELETRÔNICO**

O comércio eletrônico caiu no senso comum de que se trata unicamente de venda e compra de serviços ou produtos, no entanto, a utilização da Web permite que o comércio eletrônico vá além da relação consumidor-vendedor, tendo outras utilidades dentro da organização (DINIZ, 1999). Turban, McLean e Wetherne (2004) definem o comércio eletrônico como a realização de transações entre empresas por meio de uma rede interligada. Já Kotler (2012) resume o *e-Commerce* à uma modalidade de comércio, via internet, onde empresas utilizam um site para realizar uma transação ou venda de bens e serviços.

De acordo com o E-bit (2016), o comércio eletrônico brasileiro arrecadou cerca de 20 bilhões de reais em 2016, representando um crescimento de 5,2% em relação ao ano de 2015. A justificativa para os resultados positivos pode ser encontrada nos estudos de Turban, McLean e Wetherbe (2004). Segundo os referidos autores, o rápido crescimento do *e-Commerce* teve início na década de 1990 com a comercialização da Internet e a introdução da Web. Também contribuíram para esse crescimento o aumento do número da venda de computadores, o baixo custo e fácil acesso à Internet (PEREIRA; PRADO, 2009).

Ao longo dos anos, o comércio eletrônico tem se mostrado um ambiente propício para a prática do marketing de relacionamento. Ao passo que as organizações de *e-Commerce* descobriram as vantagens de se relacionar na internet, o comércio eletrônico vem apresentando uma evolução, desenvolvendo uma variedade de recursos, ferramentas e funções, na tentativa de aumentar a participação do cliente junto à organização (HUANG; BENYOUCEF, 2013). O incremento do comércio eletrônico abriu novos caminhos para as organizações, apresentando diversas vantagens para o desenvolvimento de uma relação junto ao cliente e também algumas desvantagens para solidificar essa relação.

#### **3.1 Vantagens do Comércio Eletrônico**

O crescimento do comércio eletrônico é justificado, em parte, pelos benefícios oferecidos pelo comércio eletrônico, tanto para vendedores, como para consumidores. Alday e Pinochet (2002) afirmam que esse crescimento ocorre graças ao descobrimento das empresas na

utilidade do comércio eletrônico, oferecendo melhorias aos seus clientes e diminuindo custos. O comércio eletrônico proporciona as pequenas empresas condições de enfrentar empresas de grande porte.

Alday e Pinochet (2002) elencam como principais benefícios do comércio eletrônico a aproximação da empresa com o cliente, melhorando significativamente a divulgação de produtos e serviços e a comodidade na realização da compra, dispensando a necessidade de sair de casa, pois o cliente tem acesso 24 horas por dia, sete dias por semana. Outra vantagem é o tempo de compra reduzido e o alcance, permitindo que a empresa conquiste novos clientes em qualquer parte do mundo com baixo custo operacional.

Outro préstimo é a ampliação da capacidade de interação com o consumidor, permitindo que ele participe do desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços. A comunicação oferecida pelo comércio eletrônico reduz os custos e o tempo gasto nos processos, além de contribuir para a redução na ocorrência de falhas. Para Albertin (1998), uma grande vantagem é a possibilidade de customização, visando atender pedidos específicos de clientes.

Turban, McLean e Wetherbe (2004) ressaltam a facilidade que o comércio eletrônico oferece no relacionamento com o cliente por meio de comunicação interativa. Para os autores, outro benefício oferecido pelo comércio eletrônico é a redução em até 90% dos custos de distribuição, processamento, criação e armazenamento. Destaca-se um controle maior referente à logística, como pedidos atendidos, entregas realizadas, prazos cumpridos e também a redução de estoques, pois no comércio eletrônico não existe a necessidade do produto estar no estoque, facilitando uma cadeia de suprimentos do tipo “puxado”.

O comércio eletrônico não possui vantagens apenas para os vendedores, oferecendo benefícios também para os consumidores. Dentre as principais vantagens estão: o fato de oferecer aos consumidores mais opções de fornecedores e produtos; o recebimento de informação detalhada em questão de segundos; a comunicação com outros clientes e com os vendedores, permitindo o compartilhamento de ideias e experiências.

### **3.2 Desvantagens do Comércio Eletrônico**

Em relação as desvantagens encontradas no comércio eletrônico, Diniz (1999) resalta a dificuldade do uso de tecnologias por muitos consumidores, que por tal motivo, dão preferência ao comércio físico. Para muitos consumidores, o ato da compra está relacionado a apreciação e manuseamento do produto antes de adquiri-lo, o que acaba afastando consumidores que desejam poder pegar no produto antes de efetuar a compra ou até mesmo possuí-lo no momento da compra. Outro fator crítico é a falta de confiança dos consumidores na garantia de privacidade e preservação dos dados pessoais.

Algumas barreiras organizacionais também são consideradas obstáculos na adoção do comércio eletrônico pelas empresas. Com a introdução de sistemas de comércio eletrônico, alguns processos podem ser redefinidos, visando a integração. Essas mudanças administrativas são necessárias para a obtenção dos benefícios provenientes do comércio eletrônico, sendo de extrema importância o alinhamento entre os pedidos dos consumidores, a

administração dos pedidos, o estoque e o setor financeiro. Outra desvantagem está no custo de manutenção dos sistemas. Apesar do baixo custo de entrada, manter o comércio eletrônico em perfeito funcionamento exige recursos (DINIZ, 1999).

A falta de segurança e confiabilidade, a dificuldade da integração da Internet e de *softwares* com banco de dados e aplicativos constituem dificuldades no comércio eletrônico. Alguns clientes resistem em migrar da compra física para a compra virtual, e isso se deve à falta de informações e, conseqüentemente, a falta de confiança (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

#### 4 METODOLOGIA

Vergara (2009) propõe dois critérios básicos usados para classificar pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Quanto aos meios, este trabalho se adequa à taxionomia estudo de caso, apresentada por Vergara (2009). Segundo Yin (2001), um estudo de caso tem como um dos seus objetivos compreender fenômenos individuais, como o que o presente artigo se propõe a investigar.

A opção pelo método qualitativo se justifica no interesse em compreender um fenômeno em seu contexto, partindo da perspectiva das pessoas envolvidas nele – empresa e cliente. Denzin e Lincoln (1994) elucidam que a pesquisa qualitativa aproxima o pesquisador entre o que está sendo estudado, buscando respostas para questões que enfatizam experiências sociais.

A presente pesquisa também possui um enfoque descritivo, pois intenciona observar e descrever o fenômeno estudado. A pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar um fenômeno, no entanto, serve de base para tal explicação (VERGARA, 2009). A opção pelo método descritivo justifica-se na intenção de analisar e descrever o marketing de relacionamento de um *e-Commerce* de sucesso no Brasil.

As informações obtidas para a elaboração da pesquisa foram adquiridas por meio de entrevistas pessoais e contatos por *e-mail* com funcionários da empresa estudada. A entrevista e os contatos realizados serviram para o entendimento de como é realizado o marketing de relacionamento dentro da empresa, através do levantamento de dados e informações que elucidaram como funciona todo o processo da busca pela fidelização do cliente. Vale ressaltar que a escolha se deu pelo método não-probabilístico, tendo em vista que optou-se por estudar uma empresa bem sucedida, levando em consideração também o critério de acessibilidade.

A entrevista foi realizada com dois funcionários, um dos funcionários é responsável pela comunicação interna da empresa e o outro responsável pelas mídias sociais. Ambos foram encarregados para conceder a entrevista por trabalharem diretamente com o marketing de relacionamento e, indubitavelmente, deterem as informações necessárias para a elaboração deste trabalho. Com o intuito de verificar a eficiência do marketing de relacionamento praticado pela empresa, foram realizadas entrevistas com dez clientes, buscando verificar como os clientes percebem as ações de marketing de relacionamento e se elas surtem algum efeito, a ponto de garantir a fidelidade. Em ambos os casos, utilizou-se um roteiro de

entrevista semiestruturado. Esta técnica proporciona um maior detalhamento do assunto em questão e, conseqüentemente, a obtenção do maior número possível de informações. Triviños (1987, p. 146) afirma que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”

A interpretação dos dados coletados foi realizada por meio da técnica da análise de conteúdo. Bardin (1977, p. 38) define a análise conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A referida autora explica que o interessa não está na descrição do conteúdo, mas no que pode ser inferido após o seu tratamento.

Portanto, a partir da divisão da entrevista transcrita em parágrafos para análise, chamados por Bardin (1977) de unidades de registro, um posterior resumo dos parágrafos será realizado e classificado de acordo com as seguintes categorias: estratégias de relacionamento, programa de fidelização, relacionamento cliente-empresa. Posteriormente à análise individual de cada entrevista (cliente e empresa), os parágrafos relacionados a cada uma das categorias foram reunidos e serão apresentados adiante.

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

Será apresentado a seguir a análise dos dados coletados, combinando tanto os resultados obtidos nas entrevistas com a empresa como nas entrevistas junto aos clientes. Os dados analisados servirão de base para identificar as estratégias de marketing de relacionamento da empresa estudada e como os clientes as enxergam.

A empresa-caso é líder no comércio de vinhos e hoje é referência em *e-Commerce*, estando localizada no estado do Espírito Santo. Por ter se destacado por meio da sua prática de marketing de relacionamento na internet, o estudo da empresa e a identificação das suas estratégias mostrou-se essencial para o entendimento de um caso bem sucedido de marketing de relacionamento em uma plataforma – *e-Commerce* – que até então poucos se arriscavam em promover ações de marketing de relacionamento.

Ao longo da análise dos dados, para melhor entendimento, os funcionários serão identificados como X e Y, enquanto os entrevistados serão alcunhados como A, B, C, D, E, F, G, H, I e J.

### **5.1 Estratégias de relacionamento**

A empresa detém algumas estratégias, incluindo programas de fidelização, que são utilizadas e praticadas diariamente na tentativa de conquistar o cliente e criar mais valor. O marketing de relacionamento preza por uma boa interação com o cliente, tendo os canais de comunicação como uma ferramenta muito útil para isso.

A empresa-caso faz uso dessa ferramenta por meio da sua central de relacionamento. Os funcionários que atuam nessa área recebem um treinamento intenso e tem a sua importância

reconhecida dentro da empresa. A central de relacionamento não tem apenas o objetivo de atender reclamações e dúvidas, mas também ensinar novos clientes a degustarem vinhos, estreitando mais ainda a relação com eles. Além do contato via telefone, por meio da central de relacionamento, a empresa também disponibiliza outros canais de comunicação como *chat*, *e-mail* e mídias sociais.

O entrevistado Y enalteceu a relação com o cliente por meio da central: “sempre os tratamos como ‘cliente-amigo’ ou ‘sócio-amigo’, pois o cliente faz parte da família que é a nossa empresa”. Outra estratégia praticada pela empresa, também na tentativa de superar a expectativa do cliente, é a de avaliar o pedido de clientes que entram em contato buscando prioridade no pedido, solicitando, por exemplo, menor tempo de entrega. Caso contrário, pratica-se outra estratégia, sendo sincero e explicando os motivos da impossibilidade em realizar a entrega no prazo solicitado.

Uma das estratégias realizadas pela empresa é ceder canais de comunicação de fácil acesso, buscando obter dos clientes reclamações e sugestões. O *feedback* é essencial para moldar os próximos passos na busca pela fidelização do cliente. Por meio das entrevistas foi possível notar que os clientes valorizam o fato da empresa dar importância e estimular a opinião deles a respeito de seus produtos e serviços. Bogmann (2000) afirma que é preciso ter astúcia para reconhecer o *feedback* do cliente e saber utilizá-lo, instituindo um processo de acompanhamento desses retornos dos clientes.

O entrevistado Y ressaltou a importância em ter os setores da empresa inter-relacionados, destacando a comunicação entre as diversas áreas, desde o administrativo, passando pelo atendimento, chegando à logística. Para os funcionários entrevistados, a opinião de cada cliente é de extrema importância.

Por ser uma empresa que atua no comércio eletrônico, a empresa encontra vantagens, e também dificuldades, para estreitar o seu relacionamento com os clientes. Uma das vantagens é o acompanhamento semanal do *e-Bit*, uma plataforma que atua como consultor de compras *on-line*. A empresa também analisa comentários e avaliações dos produtos, fornecidos pelos clientes em seu próprio site e também relatórios gerados pela central de relacionamento. Outra vantagem proporcionada pelo comércio eletrônico, na busca pela melhor relação com o cliente, é o envio de um *e-mail* para o cliente logo após a realização da compra e um período após essa compra, com o objetivo de avaliar o nível do serviço da empresa durante e após a venda.

Para colocar essas estratégias em prática, a empresa conta com um banco de dados simples, possuindo apenas o histórico de compra do cliente e informações de cadastro, não constando, por exemplo, histórico de reclamação do cliente ou histórico detalhado das preferências do mesmo. Para os funcionários entrevistados, uma boa estrutura de banco de dados é o que falta para a empresa ter um marketing de relacionamento excelente.

## 5.2 Programa de fidelização

O carro-chefe da empresa é um clube de fidelização. Por meio do clube a empresa consegue ter uma maior proximidade com o cliente, estimulando mais ainda a relação cliente-empresa e fazendo com que o cliente se sinta ativo dentro da empresa, podendo atuar nela. Como destaca o entrevistado X, ao afirmar que todos os clientes podem atuar juntamente com a empresa, desde que ele tenha uma postura ativa para isso. Kaplan e Norton (2004) nomeiam esses clientes de “clientes proprietários”, pois eles participam ativamente na empresa, principalmente com recomendações de melhorias em produtos e serviços prestados.

Os clientes foram questionados a respeito da opinião deles sobre o clube e os motivos que levaram a associação. Os pontos mais destacados pelos clientes foram: os preços reduzidos ofertados aos clientes associados ao clube; a oportunidade de receber vinho em casa, selecionado por especialistas que viajam o mundo em busca de vinhos diferenciados; e o frete grátis.

O cliente E destacou o desconto nos produtos juntamente com o critério na escolha dos vinhos. O mesmo cliente salientou que adquirir benefícios em função da fidelização também o fez se associar ao clube.

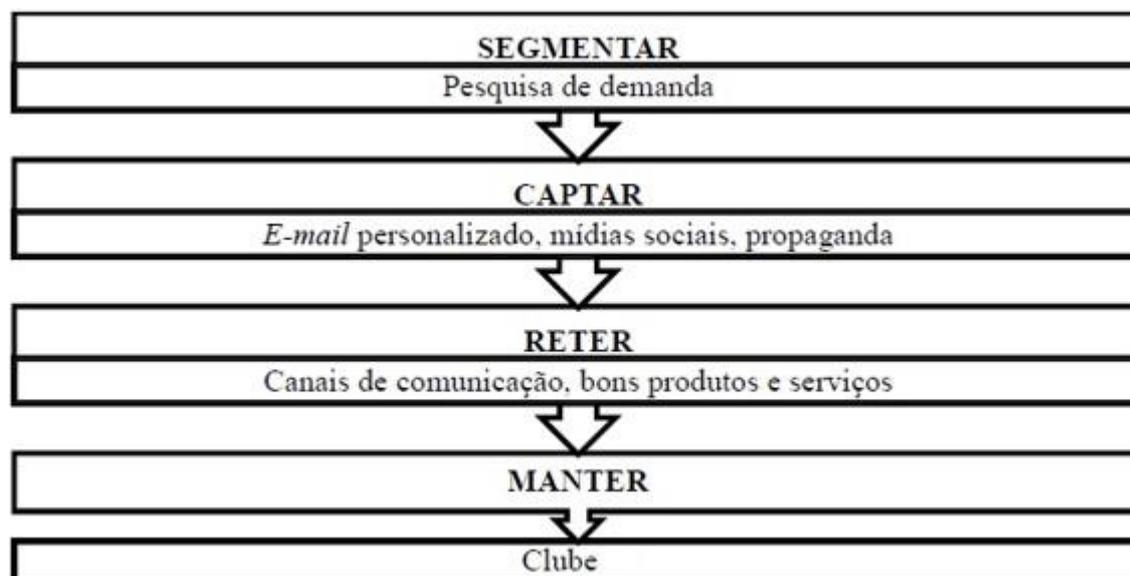
Vale ressaltar que outros motivos, menos frequentes nas respostas, foram lembrados por alguns clientes. O entrevistado D ressaltou que além do preço e do bom atendimento, ele se fidelizou à empresa por valorizar as empresas locais.

O respondente A argumentou a respeito das taxas incidentes sobre o vinho, o que inviabilizou, para ele, o consumo frequente. Segundo o entrevistado, o clube oferece vinhos com preços convidativos, possibilitando-o de consumir vinho com a periodicidade desejada.

O conceito de programa de fidelização dado por Bogmann (2000) é pragmático: o programa de fidelização é uma permuta. A empresa busca clientes que dão preferência a seus produtos e serviços, oferecendo em troca vantagens e benefícios. Os programas de fidelização existem para reforçar a ideia para os clientes de que a empresa oferece melhores produtos e serviços que a concorrência (BOGMANN, 2000). De acordo com o referido autor, é preciso atrair os clientes com o programa de fidelização, oferecendo serviços e produtos diferenciado, sendo necessário que os clientes enxerguem essa superioridade e diferenciação.

O processo de gestão de clientes é um aliado na busca dos objetivos do marketing de relacionamento. Kaplan e Norton (2004) afirmam que tal processo serve para ajudar a empresa a conquistar, sustentar e manter os relacionamentos rentáveis e duradouros com os clientes-alvo. O processo de conquista dos clientes sofre constantes mudanças. Segundo os entrevistados, essa mudança ocorre para alcançar os objetivos da empresa. Os funcionários ressaltam que a empresa não possui um processo esquematizado de gestão de clientes, mas, por meio das respostas dos funcionários, o esquema a seguir pôde ser elaborado, facilitando o entendimento:

**Figura 1** – Processo clube de fidelização



Fonte: elaborado pelo autor

Em conformidade com o sugerido por Kaplan e Norton (2004), a empresa iniciou o seu processo segmentando o mercado e verificando quais pessoas se interessariam em se associar a um clube.

Após a segmentação do mercado, a empresa faz uso de ferramentas, principalmente virtuais, para captar os clientes. Uma ferramenta muito comum, e atual, são as mídias sociais. Por meio das redes sociais a empresa estreita a comunicação com o cliente, sempre fornecendo informação e se aproximando cada vez mais deles.

### 5.3 Relacionamento cliente-empresa

Inicialmente os clientes foram questionados a respeito da opção pela empresa em detrimento da concorrência. As respostas mais apresentadas foram o relacionamento que a empresa tenta estabelecer com o cliente, o atendimento diferenciado, a comodidade em realizar a compra pela Internet e, principalmente, o preço dos produtos. O cliente C foi enfático “no Brasil, o hábito de gostar de vinho é muito caro, e essa empresa apareceu com uma proposta mais viável”. Outros pontos também foram citados como a variedade nos produtos ofertados, simplicidade do site, rapidez na entrega e promoções realizadas.

Metade dos entrevistados afirmou que nunca precisou fazer reclamações, pois nunca ocorreu problema no decorrer de sua compra, seja com produto ou serviço. O entrevistado H afirmou que nunca teve insatisfação com a empresa, pelo contrário, pois ela sempre faz um trabalho eficiente.

A outra metade já fez reclamações diretamente com a empresa. O cliente A relatou que entrou em contato com a central de relacionamentos da empresa solicitando a indicação de um vinho

barato e de qualidade, no entanto, o vinho não agradou o cliente, que entrou em contato e questionou a qualidade do vinho selecionado pela empresa. Já o entrevistado J entrou em contato com a empresa e declarou o recebimento de uma garrafa trincada. No dia seguinte a empresa enviou uma nova garrafa, deixando o cliente satisfeito com o procedimento adotado.

Todos clientes entrevistados afirmaram que consideram a empresa focada no cliente, uma empresa que estimula a relação entre eles. O cliente A citou a central de relacionamentos da empresa, destacando que sempre está atenta com críticas e sugestões, buscando sempre melhorar e anular os pontos negativos criticados pelos clientes. O respondente C reforçou o trabalho da empresa em relação às críticas e sugestões, e afirmou que a mesma dá espaço para o *feedback* dos clientes. Muitos clientes salientaram o trabalho realizado pela empresa nas redes sociais, destacando a divulgação e a interação com os clientes por meio de dicas de harmonização.

Ao serem questionados se já indicaram a empresa para outras pessoas, 100% dos entrevistados confirmaram esta prática. O entrevistado D ressaltou o porquê da indicação: “pois os meus indicados podem usufruir das mesmas vantagens que obtenho”. Quando perguntados a respeito do motivo da indicação, as justificativas mais comuns foram: preço, produto e serviço de qualidade. Indicar a empresa tornou-se uma retribuição, por parte dos clientes, em razão dos serviços e produtos fornecidos.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou atender alguns objetivos, tendo como meta identificar as estratégias de marketing de relacionamento numa empresa atuante no comércio eletrônico. A partir dos conceitos apresentados, e das entrevistas realizadas junto à empresa e aos clientes, serão feitas considerações a respeito do marketing de relacionamento praticado pela empresa e a percepção dos seus clientes.

Como postulado por Bogmann (2000), entende-se que é necessário possuir um processo para atrair, conquistar e manter os clientes fiéis à empresa. A empresa não fideliza o cliente de uma maneira processual, no entanto, por meio de pontos colhidos na entrevista, foi possível constatar uma repetição nos meios de conquista do cliente, de modo que, foi permitido formular um processo e considerá-lo padrão.

A pesquisa de demanda, primeira parte desse processo, é essencial para fidelizar o cliente. Bogmann (2000) afirma que não é possível fidelizar todos os clientes, pois acarretaria gastos exacerbados, por isso a necessidade em se relacionar apenas com uma parcela de seus clientes.

O segundo momento deste processo é o de captação dos clientes, encontrados na etapa anterior. A empresa faz uso diário das mídias sociais para manter o contato com os clientes e, por meio do banco de dados, envia *e-mails* personalizados para os seus clientes. Tais práticas de captação foram destacadas por diversos clientes, principalmente a abordagem praticada nas redes sociais. As mídias sociais assumiram um papel importante dentro da empresa - hoje ela

tem o seu próprio setor -, sendo reconhecida como uma das principais ferramentas utilizadas que objetivam a aproximação com os clientes. Por atuar no comércio eletrônico, a empresa percebeu que os seus clientes estão constantemente conectados à internet e decidiu investir além da compra e venda através da Internet, investindo também no relacionamento.

A terceira etapa do processo são as estratégias, postas em práticas, para reter os clientes na tentativa de transformá-los em clientes fiéis e devotos. Esta é uma etapa bem sucedida da empresa, sendo a mais reconhecida e lembrada pelos clientes durante a entrevista.

O quarto e último processo é o de manutenção do cliente. Para tal objetivo, a empresa disponibiliza um clube de fidelização, oferecendo benefícios aos clientes que optarem pela adesão ao programa. O maior benefício para os associados é o fato de que as vantagens obtidas através do programa de fidelização não são promoções temporárias. Bogmann (2000) destaca que as promoções são recompensas com prazos determinados e não buscam estreitar os laços com os clientes, enquanto os programas de fidelização criam um relacionamento com os clientes propondo recompensas com longo prazo de duração.

Dessa forma, diante de todas as análises realizadas, é possível concluir que a empresa é focada no cliente e consegue suprir muito bem o fato de não possuir uma loja física no que tange à prática de marketing de relacionamento. O fato da empresa ter uma cultura e valores que colocam os clientes no topo da pirâmide, juntamente com ferramentas avançadas, permitem que a empresa pratique o marketing de relacionamento mesmo atuando apenas na Internet, o que demonstra ser possível praticar marketing de relacionamento neste meio.

Este trabalho possui uma relevância por apresentar detalhadamente um caso bem sucedido de uma empresa focada no seu cliente, investindo no marketing de relacionamento para atrair o cliente, torná-lo fiel e sobressair em relação à concorrência. Os dados e informações aqui apresentados elucidaram a importância do bom relacionamento com o cliente e apresentaram um caminho, dentre tantos, para superar as expectativas dos clientes. Entretanto, o fato do estudo de caso ter sido realizado com apenas uma empresa, impede a generalização dos resultados obtidos, o que pode ser considerado um fator de limitação do estudo.

A partir deste trabalho, pretendeu-se contribuir com os estudos sobre marketing de relacionamento e empresas que atuam no *e-Commerce* e servir de base para pesquisas exploratórias futuras ou até mesmo pesquisa quantitativas, que podem verificar a coerência dos dados em uma amostra maior ou em um universo diferente.

## REFERÊNCIAS

ABUBAKAR, M. M.; MOKHTAR, S. S. M.; ABDULLATEEF, A. O. *The moderating effect of long-term orientation culture on the relationship between trust, personalization and customer satisfaction and loyalty: a proposed framework*. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 9, p. 117-131, 2013.

ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, p. 52-63, 1998.

ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 94-102, 2000.

ALDAY, H. E. C.; PINOCHET, L. H. C. A tecnologia e-commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. **Revista FAE**, v. 5, n. 3, p. 11-21, 2002.

BARCELOS, R. H.; ROSSI, C. A. V. Mídias sociais e adolescentes: uma análise das consequências ambivalentes e das estratégias de consumo. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 2, p. 93-110, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEJOU, D. *A relationship marketing: evolution, presente state, and future*. **Psychology & Marketing**, v. 14, n. 8, p. 727-736, 1997.

BERRY, L. **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BRODIE, R. J.; ILIC, A.; JURIC, B.; HOLLEBEEK, L. *Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis*. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.

BRUN, I.; DURIF, F.; RICARD, L. *E-relationship marketing: a cognitive mapping introspection in the banking sector*. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 3-4, p. 572-594, 2014.

CHEN, Y.; FAY, S.; WANG, Q. *The role of marketing in social media: how online consumer reviews evolve*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 25, n. 1, p. 85-94, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Londres: SAGE Publication, 1994.

DINIZ, E. H. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 71-86, 1999.

E-BIT EMPRESA. Disponível em < <http://www.ebit.com.br> >. Acesso em 18 fev. 2017.

EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. *The relationship marketing process: a conceptualization and application*. **Industrial Marketing Management**, v. 23, n. 1, p. 439-452, 1994.

GAN, L.; SIM, C. J.; TAN, H. L.; TNA, J. *Online relationship marketing by Singapore hotel websites*. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 20, n. 3-4, p. 1-19, 2006.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, n. 4, p. 8-19, 2000.

GORDON, M. E.; MCKEAGE, K.; FOX, M. A. *Relationship marketing effectiveness: the role of involvement*. **Psychology & Marketing**, v. 15, n. 5, p. 443-459, 1998.

GRÖNROOS, C. *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GUO, M. *Relationship marketing in na online social media context: newspaper versus television brand websites comparison*. **Journal of Media Business Studies**, v. 11, n. 4, p. 1-26, 2014.

HAUTZ, J.; DENNHARDT, S.; FÜLLER, J. *The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of mini on facebook*. **Journal of Product & Brand Management**, v. 22, n. 5/6, p. 342-351, 2013.

HEINONEN, K. *Consumer activity in social media: managerial approaches to consumers' social media behavior*. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 10, n. 1, p. 356-364, 2011.

HUANG, Z.; BENYOUCEF, M. *From e-commerce to social commerce: a close look at design features*. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 12, n. 4, p. 246-259, 2013.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. *The explanatory foundations of relationship marketing theory*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIANG, C.; CHEN, H. WANG, W. *Does online relationship marketing enhance customer retention and cross-buying?* **The Service Industries Journal**, v. 28, n. 6, p. 769-787, 2008.

MILLER, R.; LAMMAS, N. *Social media and its implications for viral marketing*. **Asia Pacific Public Relations Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-9, 2010.

MUNAR, A. M. *Social media strategies and destination management*. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 12, n. 2, p. 101-120, 2012.

NOBLE, C. H.; NOBLE, S. M.; ADJEI, M. T. *Let them talk! Managing primary and extended online brand communities for success*. **Business Horizons**, v. 55, n. 1, p. 475-483, 2012.

PATSIOURA, F.; VLACHOPOULOU, M.; MANTHOU, V. *A new advertising effectiveness model for corporate advertising web sites*. **Benchmarking: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 372-386, 2009.

PEREIRA, A. P.; PRADO, A. A. Comércio eletrônico: vantagens competitivas para empresas no b2c (empresa-para-consumidor). **RAF – Revista de Administração da Fatea**, v. 2, n. 2, p. 95-106, 2009.

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

SASHI, C. M. *Customer engagement, buyer-seller relationship, and social media*. **Management Decision**, v. 50, n. 2, p. 253-272, 2012.

SCHIVINSKI, B.; DABROWSKI, D. *The effect of social media communication on consumer perceptions of brands*. **Journal of Marketing Communications**, v. 1, n. 1, p. 1-26, 2014.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. *The evolution of relationship marketing*. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SHIEN, L. W.; YAZDANIFARD, R. *Relationship marketing vs. internet marketing; which one contribute to gain higher level of consumer loyalty*. **Global Journal of Management and Business Research**, v. 14, n. 7, p. 1-9, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERMA, V.; SHARMA, D.; SHETH, J. *Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach*. **J. of the Acad. Mark. Sci**, v. 44, n. 2, p. 206-217 2015.

XIA, L. *Effects of companies' responses to consumer criticism in social media*. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 17, n. 4, p. 73-99, 2013.

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