

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

VINÍCIUS ROCHA ANTONELLO

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA PARA O  
VAREJO ONLINE DE UMA EMPRESA DE VIDROS**

CURITIBA

2016

VINÍCIUS ROCHA ANTONELLO

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA PARA O  
VAREJO ONLINE DE UMA EMPRESA DE VIDROS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Marketing no curso de Especialização de Marketing Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Jose Carlos Korelo

CURITIBA

2016

# **O marketing de relacionamento como ferramenta para o varejo online de uma empresa de vidros<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

O artigo aqui apresentado tem como principal objetivo analisar as estratégias de relacionamento realizadas e possíveis de realização na empresa Vidros XYZ, especificamente na unidade de negócios de e-commerce dos vidros para construções, atualmente o principal mercado da empresa. Com metodologia de pesquisa bibliográfica relacionada ao tema proposto, tendo como fonte de dados livros, artigos e dados secundários retirados da internet. A pesquisa deve abranger variados pontos de convergência no marketing de relacionamento como o mix de marketing da empresa, o comportamento do consumidor e características do varejo online. O objeto de observação, a empresa Vidros XYZ, é uma empresa real sediada em Curitiba, Brasil, porém por pedido da mesma seu nome real será omitido do estudo final, sendo representada pelo nome “Vidros XYZ”. A proposta de estudo surgiu da necessidade da empresa em descobrir e aplicar melhores práticas para a retenção e fidelização de seus clientes que, através de estratégias de marketing de relacionamento em seu canal de e-commerce, possam se tornar clientes da empresa que retornem para novas compras e que também indiquem a empresa para seus contatos profissionais.

**Palavras-chave:** relacionamento, lealdade, e-commerce, comportamento do consumidor, marketing de serviços.

---

<sup>1</sup> O artigo foi formatado conforme as normas da Revista de Administração Contemporânea - RAC.

## **ABSTRACT**

This paper has as its goal the analysis of the strategies of relationship marketing that are possible to implement in the “Vidros XYZ” company, more specifically in its glasses for constructions e-commerce business unit, the company main market. The research methodology includes bibliography pertaining the proposed theme, with sources like books, papers and secondary data from the internet. The research must contain the different converging points in relationship marketing like consumer behavior, the companys marketing mix and online retail. The object of observation, company Vidros XYZ, is a real company situated in Curitiba, Brazil, but by its own request its real name will be omit from the final paper, being represented by the name “Vidros XYZ”. The study proposition originated from the companys necessity to learn and apply better practices for the retention and generation of customer loyalty whom, through the customer relationship marketing strategies of the e-commerce team of the company, might become clients that return for new purchases and work as ambassadors of the company.

**Key words:** relationship, loyalty, e-commerce, consumer behavior, service marketing.

## **1. INTRODUÇÃO**

Tendo um canal de comunicação extremamente restrito com seus clientes, a empresa Vidros XYZ busca nesse estudo uma demonstração da importância da profissionalização de suas ações de marketing de relacionamento no e-commerce.

O ramo em que atua, venda de vidros e, em especial, venda de vidros para construções, tem como característica uma grande competitividade em preços e necessidade de se utilizar de

ferramentas que gerem um diferencial competitivo e a fidelização dos clientes que utilizam produtos da empresa.

A mencionada anteriormente fidelização dos clientes se mostra ainda mais importante ao se analisar o estudo de Boora e Singh (2011), onde é explicitado que o custo operacional para se manter um cliente é imensamente menor do que o custo para se captar um novo cliente, conceito de grande importância para a proposta deste estudo.

Através dos conceitos e demonstrações presentes neste estudo a empresa Vidros XYZ poderá melhor gerir sua carteira de clientes e também aumentar a mesma através das mudanças no marketing de relacionamento que devem seguir o estudo. Essas mudanças naturalmente trarão um aumento na competitividade estratégica da empresa em seu mercado e como consequência disso um aumento em seus índices de retenção, fidelização e satisfação de seus clientes e com isso um aumento esperado em sua receita.

O estudo se mostra importante também pela identificação dos pontos fortes e fracos do mix de marketing que a empresa sofre em seu atual modelo de retenção e fidelização de clientes, podendo com essa informação atuar assertivamente em seus diferentes setores buscando melhoria nos processos.

A análise dos quatro “Ps” do mix de marketing poderá auxiliar a empresa não apenas em seus esforços de marketing de relacionamento, mas também em sua linha de produtos oferecidos, os canais em que realiza vendas e algumas características do produto que são esperadas pelos seus clientes. Essas mudanças nos paradigmas da empresa, de acordo com estudo de Palmatier, *et al.* (2006), trará maior valor percebido aos serviços da empresa e com isso um aumento na lealdade dos clientes e sua disposição para criar laços afetivos com a marca.

Estudar o marketing de relacionamento atualmente executado e sua comparação com os novos conceitos e ideias provenientes deste estudo permitirá a empresa também determinar metas mais claras e específicas para sua equipe de vendas, analisando objetivos maiores que

apenas a quantidade bruta de vendas mas também índices mais estratégicos como a satisfação dos clientes potenciais com a pré-venda e dos clientes efetivos com a pós-venda, os momentos de desistência e atrito com os clientes potenciais, a retenção dos novos clientes que surgirem e o índice de recompra de clientes antigos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITO DE MARKETING**

Tendo seu nome derivado da palavra *mercari*, o marketing traz consigo os significados de sua palavra de origem: comércio, forma de transacionar ou comercializar (Cobra, 1988). Formalmente definido no início do século XX, o marketing, segundo Kotler (1998), iniciou como uma atividade direcionada à determinação de mercados de atuação, da promoção dos produtos e serviços oferecidos, da expectativas e necessidades dos consumidores e a adequação das ofertas a seu público específico.

A área de estudo de marketing começou a melhor se desenvolver em meados de 1950, após a II Guerra Mundial, nos Estados Unidos da América. Com as intensas mudanças na estrutura das empresas e da própria sociedade no pós-guerra a área de marketing ganhou maior visibilidade e investimentos.

Kotler (1998), porém, afirma corretamente que o marketing não é como a geometria euclidiana, fixa e imutável. O marketing seria um dos campos mais dinâmicos dentro do escopo da administração, algo surgido das interações humanas em busca de suprir desejos, gerar satisfação e otimizar os processos de troca.

Como todas essas interações se modificam e se ajustam de acordo com o contexto socioeconômico é natural que o marketing também deva se modificar e ajustar à diferentes realidades.

As mudanças conceituais do marketing podem ser observadas na conceituação do termo empregada pela AMA (*American Marketing Association*): em 1960 a associação trazia marketing como um “desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”; já em 1995 a organização o define como um “processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”, uma conceituação muito mais complexa e próxima de nossa realidade (Lupetti, 2000).

O trabalho de pesquisa de Blessa (2009), assim como o de Hayden (1999), traz um conceito mais lúdico do que representa o marketing para a sociedade, atribuindo a ele a tarefa de suprir e satisfazer as necessidades do homem (consumidores) e principalmente das organizações, devendo o marketing estar alinhado com as necessidades e ideais de cada empresa.

## ***2.2 O MIX DE MARKETING***

Costumeiramente chamado de “4 pês”, o mix de marketing é na verdade a mistura de variadas atividades táticas de difícil distinção que, para melhor organização e planejamento foram divididas em quatro pilares: Preço, Praça, Produto e Promoção. Apesar de delimitar um número de itens principais a quantidade de atividades em cada “pê” pode ser imensa (Kotler, 1998).

É importante que a empresa entenda que o Mix de Marketing não é algo isolado, que pode ser tratado exclusivamente pelo setor de marketing da empresa. As decisões do mix devem partir de todos os setores envolvidos na entrega da oferta, como escrevem Kotler e Armstrong (2003), que afirmam que o mix de marketing é um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto.

### **2.2.1 PRODUTO**

O “pê” de produto é pertinente às características físicas e funcionais de um determinado serviço ou produto. As características observadas podem ser a variedade de produtos, a qualidade geral, o design, a marca, embalagem, tamanho, serviços agregados, garantias e devoluções.

Nota-se que o campo produto não se restringe apenas à parte tangível do produto ou serviço, mas também atua em atributos simbólicos, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor (Boone, 1998).

### **2.2.2 PREÇO**

Abrangendo diferentes atributos como preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento, o quadrante preço é imprescindível para a geração de valor ao produto e posicionamento do produto/serviço no mercado.

O valor e toda a tributação para que o pagamento do produto possa ser lançado no mercado com seus custos de produção e assim o lucro para determinada empresa é o conceito de Cobra (1988) para o preço de um determinado item.

### **2.2.3 PRAÇA**

Todo tipo de produto e serviço, seja uma música, um carro, um refrigerante, um notebook, um relógio, um pão de forma ou qualquer outra coisa, precisará literalmente de alguma maneira estar disponível para bilhões de pessoas (Rosenbloom, 2001).

Além da disponibilidade para consumo os atributos do quadrante praça (canais, cobertura, variedade, locais, estoque e logística) podem significar a diferença entre a compra de um produto da empresa e de um concorrente, como explica Murphy (2001):

[...] o cliente não se importa a respeito destes canais, se o cliente quer ou precisa do produto, mas este é difícil de conseguir, ele comprará um produto similar de outra marca, mesmo com todos os esforços da marca em fornecer um produto de qualidade e dar valor ao seu cliente, assim ele comprará outro produto até mesmo se o produto que não foi encontrado for potencialmente superior. Portanto, o produto tem que estar onde o cliente está.

### **2.2.4 PROMOÇÃO**

A promoção, assim como os outros quadrantes, engloba diferentes atributos e ações táticas, entre elas propaganda, que tem como meta informar e persuadir o consumidor a usufruir da marca anunciada (Kotler 1998); A promoção de vendas, com ferramentas como cupons, concursos e prêmios; Relações públicas, desenvolvendo reconhecimento da marca através da história da empresa e mesmo vínculos e atividades sociais que a empresa promova; Força de vendas, ponto primordial na conversão de possíveis compradores em vendas efetivadas; por fim o Marketing Direto, que permite uma maior gama de ações customizadas de acordo com cada público e que que aproximam a marca de sua clientela e potenciais mercados (Kotler & Armstrong 2003).

## 2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Como dito anteriormente, o marketing é mutável e está sempre se adequando ao contexto em que é aplicado, contexto esse que é muito influenciado pelo comportamento das pessoas que compõem esse cenário. O comportamento do consumidor, no contexto de marketing, é entendido como o comportamento apresentado por determinado (potencial) consumidor ou consumidores ao comprar ou usar os produtos ou serviços que satisfaçam suas necessidades (Solomon, 2008).

O estudo do comportamento do consumidor leva em consideração como cada pessoa tem sua cultura, gostos e vontades diferentes entre si, identificando e agrupando consumidores com comportamento semelhantes, ou seja, segmentando o mercado, e permitindo assim um melhor direcionamento nas decisões da empresa.

Faixa etária, estrutura e renda familiar, estado civil, renda particular, sexo, etnia, religião e até pequenos atributos como preferência por determinada cor podem ser utilizados para determinar um segmento de mercado. O estilo de vida (aventureiro, tranquilo, criativo, ousado e outra infinidade de nomes utilizados pelas equipes de marketing) também é um dos parâmetros comumente usados pois permite a identificação mais direta entre o público e determinada característica da marca (Solomon, 2008).

O comportamento do consumidor engloba também a lealdade à marcas, uma atitude favorável que o cliente toma em relação ao outro, no caso a empresa. Seth, Mittla e Newman (2001) destacam como principais fatores para construção de lealdade a percepção positiva do desempenho da marca; a existência de uma identificação social e emocional com a marca; e um hábito e história de uso.

O tema lealdade, considerado primordial para a elaboração de qualquer tipo de estratégia de marketing de relacionamento, pode ser separado em quatro facetas: lealdade cognitiva,

lealdade afetiva, lealdade conativa e lealdade ativa. Em um dos estudos de Tavares (2008), as diferentes lealdades são conceituadas estas como segue:

A lealdade cognitiva relaciona-se às informações que o consumidor dispõe sobre a marca indicando-a como a melhor alternativa. A lealdade afetiva corresponde à atitude favorável ou afeto positivo que o consumidor começa a nutrir pela marca. A lealdade conativa é marcada por repetidos comportamentos de compra. E, finalmente, na lealdade ativa, o consumidor se torna um defensor da marca.

Ainda segundo Tavares (2008), os componentes cognitivos, afetivos e conativos são os motores que originam as atitudes e preferências do consumidor. A interação entre esses componentes tem como consequência a relação entre o consumidor e a marca representante da empresa.

## **2.4 COMÉRCIO ONLINE**

O comércio online, definido pela forma eletrônica de comunicação entre o cliente e o fornecedor (Levy & Weitz, 2000), tem se tornado cada vez mais o canal principal de vendas das novas empresas e principal ferramenta para elaboração de estratégias de marketing de relacionamento, especialmente pela possibilidade de cruzamento de dados da base própria da empresa com fontes secundárias de informação, criando um perfil comportamental mais completo do cliente.

O comércio eletrônico e sua expansão podem ainda propiciar o desenvolvimento de novos produtos e mesmo novos modelos de negócios, substitutos ou complementares da maneira como as empresas atuam no momento (Bloch, Pigneur & Segev, 1996). Essa evolução derivada de novos modelos de comércio eletrônico é evidenciada pelo surgimento de empresas inovadoras como Uber e AirBnB, que operam 100% virtualmente e têm desestabilizado indústrias consolidadas como a de táxi comercial e hotelaria.

### 3. METODOLOGIA

Abordando tanto dados secundários de uma pesquisa bibliográfica quanto informações colhidas por entrevista com o gerente comercial, a pesquisa buscou informações como quantidade de vendas por período, fidelização de clientes e representatividade no faturamento. Sendo um estudo de caso com foco na empresa Vidros XYZ as informações foram coletadas internamente na empresa.

Classificado como um estudo de pesquisa bibliográfica com base em seu objetivo, este artigo explora esse grupo formado por dois tipos de pesquisa, pesquisa documental e estudo de caso. Através de um levantamento bibliográfico atinge-se uma maior familiaridade com a atual situação da empresa e suas dificuldades, podendo esse conhecimento gerado ser usado para tornar algum problema identificado explícito e também para a construção de hipóteses sobre o mesmo (Gil, 2007).

A pesquisa documental, que trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, oferece uma abordagem mais prática para o problema de pesquisa do atual estudo, sendo uma forma de classificação mais precisa para a metodologia empregada neste artigo. O levantamento documental, as vezes de difícil diferenciação em relação ao levantamento bibliográfico, difere deste principalmente por permitir uma enorme variedade de fontes para pesquisa, conforme explica Fonseca (2002):

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

As informações de vendas foram fornecidas pela empresa em uma planilha contendo cada pedido em varejo realizado entre fevereiro de 2015 e janeiro de 2016. Por motivos de sigilo da

empresa foram fornecidos dados reduzidos de identificação das vendas, contendo apenas data, valor do pedido e ID de cadastro do comprador.

Agrupando as vendas feitas para novos clientes e vendas para clientes retornando foi possível calcular a relação entre os grupos e, com esse dado, determinar o índice de retenção de clientes da empresa.

#### 4. RESULTADOS

Através do levantamento de informações fornecidas pela empresa a pesquisa identificou o índice atual de perda na retenção de clientes que a empresa tem atingido. Esse índice, comparativo da representatividade das vendas realizadas à clientes que já efetuaram outras compras com a empresa anteriormente e das vendas para novos clientes, apresentou uma queda de em média 1,25% ao mês entre os meses de fevereiro de 2015 e janeiro de 2016, totalizando uma queda acumulada de 15% nas vendas para clientes retornando à empresa no período de doze meses analisado.

|        | <b>Novos Clientes</b> | <b>Retornos</b> | <b>% Retenção</b> |
|--------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| fev/15 | 362                   | 123             | 33,98%            |
| mar/15 | 314                   | 98              | 31,21%            |
| abr/15 | 410                   | 156             | 38,05%            |
| mai/15 | 333                   | 91              | 27,33%            |
| jun/15 | 350                   | 113             | 32,29%            |
| jul/15 | 315                   | 92              | 29,21%            |
| ago/15 | 289                   | 73              | 25,26%            |
| set/15 | 281                   | 64              | 22,78%            |
| out/15 | 290                   | 78              | 26,90%            |
| nov/15 | 292                   | 59              | 20,21%            |
| dez/15 | 301                   | 77              | 25,58%            |
| jan/16 | 298                   | 58              | 19,46%            |

**Figura 1.** Planilha de vendas por mês entre Fevereiro de 2015 e Janeiro de 2016.

Fonte: fornecido pela empresa.

## **5 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA**

A empresa Vidros XYZ atua em Curitiba desde 1998, porém apenas em 2010 passou a realizar vendas no varejo online, tendo anteriormente fornecido vidros apenas para obras de grande porte. A entrada da empresa no mercado varejista se deu principalmente pelo enorme crescimento que a empresa passou entre 2006 e 2009. Nesse período de três anos a empresa triplicou seu faturamento, em grande parte pelas bem-sucedidas participações em dezenas de licitações públicas.

A empresa, buscando a melhor aplicação para a súbita melhoria financeira, decidiu pela entrada no mercado varejista online, investindo na produção de novos produtos, mais adequados a esse novo público, e na estrutura de um e-commerce gerenciado pela mesma equipe responsável pelas vendas por telefone da companhia. Utilizando diferentes táticas de marketing para divulgar a empresa, a empresa conseguiu nos seis anos após o início desse tipo de operação atingir um número representativo em vendas no varejo, sendo esse mercado responsável por 20% do faturamento atual da empresa.

### **5.1 POSICIONAMENTO NO MERCADO**

Resultante de seu histórico em vendas para outras empresas a empresa utiliza como principal proposta de valor a economia, anunciando seus produtos no site e outras mídias como “a metragem mais barata do mercado”. De acordo com a conceituação de Kotler (1998), onde posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para que estas ocupem uma posição competitiva, a Vidros XYZ se posiciona como a empresa que oferta o menor preço por metro quadrado de vidro, seja ele para aplicação profissional ou particular.

## **5.2 MIX DE MARKETING**

### **5.2.1 PRODUTO**

A empresa oferece diferentes produtos utilizando o vidro plano como matéria prima. Entre os principais produtos estão vidros para muros e fachadas de prédios, no segmento de vendas para grandes obras, e vidros canelados e martelados para uso doméstico e em escritórios menores, além de vidros translúcidos para janelas.

A variedade de produtos que a empresa oferece é benéfica para qualquer esforço de relacionamento pretendido pela empresa uma vez que o indivíduo tem a certeza de que sua lealdade à empresa não será em vão e ela poderá lhe atender caso precise de algum tipo diferente de vidro plano.

Apesar desta qualidade em variedade a empresa não oferece nenhum tipo de personalização além das especificações de tamanho do produto em seu canal online de vendas. Apesar de raro para a maioria de seus clientes empresariais, a customização dos cortes, do tipo de textura do vidro e mesmo as gravações personalizadas seriam de provável interesse de seu público de varejo. Segundo a empresa esse tipo de venda customizada é possível, mas problemas com o site impedem sua oferta.

Existe um cuidado intenso no processo de embalagem e entrega, tanto no que tange a proteção do produto extremamente frágil, quanto no cuidado em acompanhar os pedidos com uma cartilha explicando a melhor maneira de limpeza para aquele determinado vidro, um detalhe que ajuda a criar um vínculo do cliente com a marca.

A garantia dos produtos é de um ano e existe a possibilidade de desistência da compra em até sete dias após a entrega, situação com baixa incidência geralmente causada por medição errada por parte do cliente. As trocas na garantia são ocasionadas em sua grande maioria por

instalações e uso inadequado, porém é política da empresa realizar a troca se apresentada a nota fiscal de compra do produto.

### **5.2.2 PREÇO**

Seguindo o posicionamento da empresa, a tabela de preços praticada no e-commerce é definida pela regra “preço do principal concorrente – 10%”, uma agressiva estratégia possível apenas pela percepção da administração da empresa de que as vendas em varejo não têm relevância em sua operação.

Apesar disso o preço de seus produtos não é o menor do mercado, um possível problema de imagem, mitigado pelo fato de que a maioria de seus concorrentes trabalha apenas com televendas e orçamento, dificultando a direta comparação de preços.

Cartões de crédito e boleto bancário são as formas de pagamento oferecidas pela empresa, que estuda hoje implantar o pagamento através de sites terceirizados de pagamento, como a empresa de serviços financeiros online Paypal. A utilização de empresas famosas por sua confiabilidade para pagamento, onde o site que realiza a venda não retém nenhum dado financeiro do cliente, diminuiria a rejeição de compra online por parte dos consumidores que ainda consideram a internet um ambiente inseguro para utilização de dados sigilosos como CPF e cartão de crédito.

O comércio online da empresa oferece ainda a possibilidade de parcelamento da compra em até seis vezes sem juros ou pagamento integral por boleto com 5% de desconto. Uma particularidade identificada é que o canal de televendas possui uma política diferenciada de descontos, oferecendo até 15% de desconto nas compras por boleto ou transferência bancária, forma de pagamento exclusiva do canal de televendas. É imprescindível que a empresa ofereça em seu site essa forma de pagamento adicional.

### **5.2.3 PRAÇA**

A Vidros XYZ concentra suas vendas em varejo através de apenas dois canais: internet, através de um site em domínio próprio, e televendas, onde uma equipe de vendedores atende os clientes em horário comercial. Os vendedores são orientados a atender os clientes no sistema de atendimento online que a empresa disponibiliza em seu site, porém a utilização da ferramenta é inconsistente, uma situação que, em caso de melhoria, permitiria que a empresa crie mais oportunidades de interações diretas com o cliente.

Por se tratar de comércio online a procura pelos produtos oferecidos é possível em todo o planeta, porém a empresa demonstrou não estar interessada em exportar seus produtos devido às dificuldades tributárias e logísticas de uma operação internacional. Essa decisão acompanha a escolha por possuir um site apenas em português, sem opção em inglês ou espanhol.

Tendo parcerias com transportadoras que atendem todo o território brasileiro a Vidros XYZ já atendeu clientes de todo o Brasil. Mesmo tendo visitar e vendas em toda a nação existe uma concentração de maior parte de seus clientes na região de Curitiba, onde o baixo valor do frete faz a empresa se apresentar ainda mais competitiva no mercado.

### **5.2.3 PROMOÇÃO**

A loja online possui uma quantidade ínfima de esforços de promoção, refletindo a história da empresa de baixo investimento em marketing, pesquisa e comunicação. Promoções de vendas são inexistentes, sendo a oferta de descontos feita apenas no momento de negociação pelo televendas. Os descontos, que podem chegar a até 15% do valor final da compra (valor definido pelo diretor da área), são oferecidos utilizando critérios subjetivos definidos por cada vendedor.

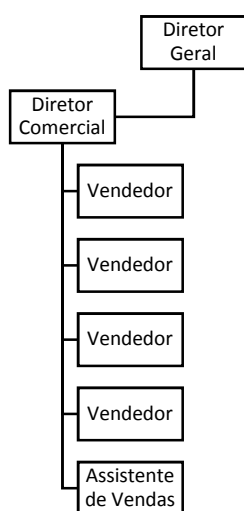
Apesar disso a empresa possui algumas ações de relações pública, como o apoio à uma creche e uma casa de repouso da região onde a manutenção dos vidros é feita gratuitamente pela empresa. Existem ainda frequentes campanhas internas de doação de roupas que depois são direcionadas para a mesma casa de repouso ou para a creche. Curiosamente, a empresa não comunica nenhuma dessas ações em seu site, tornando as ações nobres porém, na perspectiva do marketing, de baixo impacto, pois apenas os moradores da região são informados sobre essas ajudas à comunidade.

O marketing direto, ferramenta essencial para a criação de uma cultura de lealdade e fortalecimento da relação cliente/empresa, foi utilizado apenas uma vez em 2010, no momento de inauguração do site, onde um e-mail marketing foi encaminhado para os endereços de e-mail cadastrados na base de clientes da Vidros XYZ. Atualmente, com o banco de dados de cadastros realizados no site e podendo adicionar outras listas de distribuição de terceiros, as atividades de marketing direto online podem ser instauradas na empresa com maior facilidade e baixo investimento em relação à outros tipos de contato direto, como telefônico ou por mala direta física.

A empresa, apesar de ter suas vendas de varejo concentradas na internet, não possui nenhuma presença em mídias sociais, exceto por uma página oficial (sem nenhum responsável por sua manutenção e nenhum post nos últimos 18 meses) no Facebook. A omissão da empresa nas mídias online é um ponto de atenção que precisa ser revisto. Para que o desejo da Vidros XYZ de criar e manter um relacionamento de lealdade com seus clientes possa se concretizar é necessário que a empresa esteja presente cada vez mais na vida de seus clientes. A comunicação online, seja por marketing direto com e-mails ou mensagens personalizadas em redes e outros inúmeros meios de atingir grupos específicos de pessoas, é hoje a principal ferramenta utilizada para a criação e manutenção de campanhas de relacionamento.

A equipe de vendas é apresentada pela diretoria da empresa como seu maior trunfo na gestão de marketing, recebendo diversos tipos de incentivos: semestralmente todos da equipe participam de treinamentos externos mandatórios; anualmente participam de viagens em equipe custeadas pela empresa. A empresa oferece ainda pacotes de vantagens como plano de saúde subsidiado, participação nos lucros anual, vale refeição e alimentação além de auxílio vale-transporte ou de gasolina para os funcionários, algo raro de se encontrar em equipes de vendas de empresas desse porte.

Além das ações táticas de treinamento e motivação de equipe, a política de metas da empresa possibilita que os vendedores com os melhores resultados no fim do ano recebam prêmios expressivos como carros e viagens para a família. São realizados também sorteios de brindes de alto valor como eletrodomésticos e vales presente nas comemorações de fim de ano da empresa.



**Figura 2.** Estrutura da equipe de vendas da empresa Vidros XYZ.

Fonte: fornecido pela empresa.

O contraste entre o investimento em qualificação da equipe de vendas e as ações de comunicação de massa evidencia a oportunidade de maior diversificação nos esforços de promoção executados pela empresa atualmente. A equipe de vendas, detentora de grande treinamento e capacidade de persuasão, tem sua utilidade reduzida ao se limitar apenas ao atendimento telefônico passivo, negligenciando o atendimento online disponível no site da empresa.

O aproveitamento da ferramenta de conversa online do site permitiria inclusive o melhor aproveitamento da margem de descontos concedida aos vendedores. Conversando diretamente com o cliente, a força de vendas pode utilizar de sua experiência e treinamento para identificar clientes que estejam indecisos e que poderiam ser convertidos com a oferta de um desconto na compra.

## **6. CONCLUSÃO**

Tendo como principal objetivo identificar a atual situação de estratégias de relacionamento utilizadas pela Vidros XYZ, o presente artigo buscou ainda indicar melhores práticas que a empresa possa adotar para efetivar seus planos de construção de relação estreita com seus clientes, aumentando a taxa de recompra e a lealdade perante a marca. Com a importância cada vez maior de estratégias de retenção e manutenção de lealdade com seu público, empresas como a Vidros XYZ devem se adequar à atual realidade de foco no cliente para poderem se chamar de empresas modernas.

O estudo permitiu uma visão mais aprofundada dos esforços de marketing de relacionamento da empresa. Esse levantamento, no entanto, demonstrou que existe uma visão míope de onde devem ser realizados os investimentos de marketing da empresa, evidenciado principalmente pelo grande investimento na equipe de vendas, sendo que esta equipe que não

atua com atendimento no site da empresa. A criação de uma cultura de proximidade e confiabilidade entre a marca e seus clientes online se inicia no momento em que o cliente tem uma necessidade e busca a empresa para suprir esse desejo, não apenas no momento de finalização da compra.

A disponibilidade de descontos apenas no canal de televendas também demonstra uma incongruência com a estratégia de vendas online. Considerando que a empresa já tem disponível um sistema de conversa entre clientes e vendedores através de seu site, e o mesmo não é utilizado, existe um potencial grande de que a interação direta entre vendedores e clientes, aliada da possível oferta de descontos personalizados, aumente as vendas da empresa sem exigir investimento algum além dos descontos. Essa interface entre cliente e empresa agrega também ao objetivo de fidelizar os clientes, tornando a experiência de compra algo personalizado e individual de cada cliente.

Uma limitação do trabalho de pesquisa foi a utilização de informações colhidas apenas de fontes internas da empresa Vidros XYZ. Como sugestão para próximos estudos recomenda-se a coleta de dados de empresas concorrentes, proporcionando assim uma base comparativa de esforços de relacionamento e marketing realizados pela empresa e seus concorrentes. A análise dos comportamentos de compra no site, como itens agrupados em carrinhos e desistência de compra, podem auxiliar a empresa a criar ações personalizadas para cada perfil de cliente.

## REFERÊNCIAS

- Blessa, Regina. Merchandising no ponto-de-venda. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Bloch, M.; Pigneur, Y.; Segev, A. On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issues. CITM Working Paper, Mar. 1996.
- Boora, K. K. & Singh, H. (2011). Customer loyalty and its antecedents: a conceptual framework. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2(1), 151-164.
- Boone, Louise. Marketing Contemporâneo. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- Churchill Jr, Gilbert A.; Peter, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- Cobra, Marcos. Marketing magia e sedução. São Paulo: Atlas, 1988.
- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Hayden, C. J. *A 28-Day Marketing Program for Professionals and Consultants, by Business*.
- Kotler, Philip. Marketing. ed. comp. São Paulo: Atlas, 1988.
- Kotler, Philip; Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. Princípios de marketing. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003. 593 p.
- Levy, Michel e Weitz, Barton A. Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- Lupetti, Marcélia. Planejamento de comunicação. São Paulo: Futura, 2000.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136–153. doi: 10.1509/jmkg.70.4.136.
- Rosenbloom, Bert. Canais de marketing e distribuição. In: CZINKOTA, Michael R. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sheth, Jagdish N.; Mittal, Banwari; Newman, Bruce I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

Solomon, Michael R. O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo. 7ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Tavares, M. C. Gestão de Marcas: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.