

# Marketing de Relacionamento: o estudo de caso da EJA Consultoria – Empresa Júnior de Administração da UFPB

Gleisa Fabiane Ferreira Cavalcanti <sup>[1]</sup>, Camille Barroso Holanda Asp Vieira <sup>[2]</sup>, Maria de Fátima Silva Oliveira <sup>[3]</sup>

[3] mafasioliver@hotmail.com. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - Campus João Pessoa.

## RESUMO

Este artigo investiga as práticas de Marketing de Relacionamento utilizadas por uma empresa júnior (associação civil sem fins econômicos), considerando o crescimento da competitividade entre as empresas de serviços e a necessidade de diferenciação perante a concorrência. A organização em questão foi escolhida por se tratar de um caso de empreendedorismo universitário, cuja análise de práticas pode ser útil para as demais empresas juniores, para outras iniciativas universitárias como também para micro e pequenos empresários. O presente trabalho pretende, como objetivo geral, analisar o marketing usado por essa organização para se relacionar com seus públicos (clientes e parceiros) e, como objetivos específicos, identificar suas partes interessadas, apresentar as ações de Marketing de Relacionamento utilizadas, avaliar as ações à luz da teoria, além de propor melhorias às práticas de Marketing de Relacionamento adotadas. Busca-se, também, comprovar as hipóteses da existência de práticas de relacionamento envolvidas na cultura, nas estratégias e nas operações da organização e da criação de uma relação de confiança como principal estratégia do Marketing de Relacionamento da EJA Consultoria. Para tal, foram analisadas as referências existentes sobre o tema, subdividindo-as em: definições, correntes de estudo, importância de relações de confiança, construção, avaliação do engajamento de uma organização, benefícios e práticas do Marketing de Relacionamento, além de ter estudado o uso dessas práticas em empresas de serviços e a definição de uma empresa júnior. A metodologia baseia-se em um estudo de caso, precedido de uma revisão bibliográfica e realizado por meio de uma entrevista semiestruturada (realizada no segundo semestre de 2011), gerando uma análise qualitativa, exploratória e descritiva. O resultado obtido revela que a organização possui boas práticas de Marketing de Relacionamento para com as partes interessadas, tendo sido detectada a necessidade de maior definição das estratégias de tal marketing e um maior foco nos clientes.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Empresa júnior. Partes interessadas.

## ABSTRACT

*This article investigates the Relationship Marketing practices used by a Junior Enterprise (non-economic civil association), considering the growth of competitiveness among service companies and the need to differentiate themselves from the competition. The organization was chosen because it is a case of university entrepreneurship, whose analysis of practices can be useful for other junior enterprises, for other university initiatives, as well as for micro and small entrepreneurs. Its general objective is to analyze the marketing used by this organization, to relate to its stakeholders (clients and partners) and, as specific objectives, to identify its stakeholders, to present the Relationship Marketing actions used, to evaluate the actions in light of the theory. Besides proposing improvements to the Relationship Marketing practices adopted. It also seeks to prove the hypothesis of the existence of relationship practices involved in the organization's culture, strategy and operations and the creation of a trust relationship as the main strategy of Relationship Marketing of EJA Consultoria. To that end, we analyzed the existing references on the subject, subdividing them into: definitions, study currents, importance of relationships of trust, construction, evaluation of an organization's engagement, benefits and practices of Relationship Marketing, besides having studied the use of the same in service companies and the definition of a Junior Enterprise. The methodology is based on a case study, preceded by a bibliographical review and carried out through a semistructured interview (conducted in the second half of 2011), generating a qualitative, exploratory and descriptive analysis. The result obtained is that the organization has good practices of Relationship Marketing with its stakeholders, having detected the need to further define the strategies of such Marketing and a greater focus on customers.*

**Keywords:** Relationship Marketing. Junior enterprise. Stakeholders.

## 1 Introdução

Com o crescimento da competitividade mundial e a similaridade de produtos e serviços, passou-se a dar cada vez mais importância a diferenciais existentes em aspectos como atendimento, relacionamento com o cliente, qualidade do produto/serviço oferecido. É nesse contexto que surge o Marketing de Relacionamento, valorizando a importância dos clientes e demais *stakeholders* (partes interessadas) das organizações.

Aborda-se neste trabalho, portanto, o estudo do Marketing de Relacionamento de uma empresa júnior, a EJA Consultoria, organização sem fins econômicos formada por graduandos. O objetivo geral é analisar o marketing usado por essa organização para se relacionar com seus públicos (clientes e parceiros). Para tanto, serão identificadas as partes interessadas da associação estudada (clientes, parceiros e entidades/personalidades da Instituição de Ensino); apresentadas as ações de Marketing de Relacionamento usadas pela EJA Consultoria para cada parte interessada; avaliadas estas ações de Marketing de Relacionamento à luz da teoria; e, ao final, propostas melhorias às ações de Marketing de Relacionamento adotadas.

De forma igualmente relevante, para organizações sem fins econômicos, pergunta-se: como uma empresa júnior se relaciona com seus públicos (clientes, parceiros e *stakeholders*, como alunos e professores de uma instituição de ensino)?

Busca-se, também, comprovar as seguintes hipóteses levantadas:

- De acordo com D'Angelo, Schneider e Larán (2006), o engajamento de uma organização com o Marketing de Relacionamento pode ser avaliado por meio da presença de práticas, com esse objetivo, em sua cultura organizacional, estratégia e operações. Dessa forma, hipotetiza-se, inicialmente, que a EJA Consultoria possua práticas de relacionamento envolvidas em sua cultura, estratégia e operações.
- Já de acordo com Berry (1996 *apud* SLONGO; MÜSSNICH, 2005, p. 153), "a natureza inerente dos serviços, aliada com a abundante falta de confiança na América, posiciona a confiança como a principal ferramenta de Marketing de Relacionamento de uma companhia"; portanto, hipotetiza-se também a criação de uma relação de confiança como principal estratégia

do Marketing de Relacionamento da EJA Consultoria.

A organização estudada é uma empresa júnior – esta definida, conforme Brasil Júnior (2006), como uma organização formada pela união de universitários organizados em uma associação civil, com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo –, fundada em 1991 e formada por graduandos do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Salienta-se que a escolha da organização foi motivada pelo fato de se tratar de um caso de empreendedorismo universitário, em que teoria e práticas são aliadas na promoção de aprendizado aos estudantes participantes. A análise de tais práticas também pode ser útil para as demais empresas juniores, para outras iniciativas universitárias e para micro e pequenos empresários.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Definições do Marketing de Relacionamento

A nova era competitiva trouxe às empresas a necessidade de aproximar o relacionamento com seus clientes como também com todas as partes interessadas que possam influenciar na execução de sua atividade-fim, voltada para produtos ou serviços. Essa prática de valorização dos clientes e das demais partes interessadas chama-se Marketing de Relacionamento.

De acordo com D'Angelo, Schneider e Larán (2006), o surgimento do Marketing de Relacionamento aconteceu nas últimas duas décadas, sendo um dos campos de investigação mais promissores do marketing. Com isso, foi visado pelo interesse gerencial, pois, a partir dele, torna-se possível conduzir as empresas a melhores resultados, desenvolvendo relacionamentos de longo prazo.

Os autores Berry (2002) e Parvatiyar e Sheth (2000) afirmam que o Marketing de Relacionamento é necessário na criação de um esforço das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar o relacionamento individual com os clientes, realizando troca de benefícios, sempre focando o longo prazo. Deve-se esclarecer que tal criação não se refere simplesmente ao desenvolvimento de ações pro-

mocionais a partir de um banco de dados (PARVATIYAR; SHETH, 2000). Visualizando como um todo, é possível haver certa confusão entre o conceito de Marketing de Relacionamento e o conceito próprio de marketing, fazendo com que este se torne uma espécie de síntese para os dias atuais (GUMMESSON, 2002; PALMER, 2002; PARVATIYAR, SHETH, 2000).

O estudo do Marketing de Relacionamento possuía o foco inicial na fidelização dos clientes, restringindo-se às relações entre comprador e vendedor, chegando a ser definido como “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos” (EVANS; LASKIN, 1994 *apud* RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999, p. 33).

No entanto, tem-se observado a importância dos demais relacionamentos da organização para a geração de valor para o cliente. Segundo Sallby (1997, p. 8), o conceito de Marketing de Relacionamento “não se refere apenas ao relacionamento com os clientes, mas sim com todos aqueles que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: revendedores, distribuidores, fabricantes de periféricos etc.”.

Ainda sob esse olhar, alguns autores alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes:

Segundo essa visão mais ampla, o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados) e relacionamentos com compradores (intermediários, consumidores finais). (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999, p. 33).

O Marketing de Relacionamento ganha definições mais abrangentes, como a de Hunt e Morgan (1995), quando o consideram como as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso. Outro autor ainda define: “Marketing de Relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua e interdependência” (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999, p. 33).

Rocha e Luce (2006) classificam o Marketing de Relacionamento em duas subáreas: a primeira com foco na organização e seus relacionamentos com clientes individuais; e a segunda voltada para o relacionamento entre as organizações, incluindo o relacionamento entre os membros dos canais de distribuição e o relacionamento entre empresas no marketing *business-to-business*.

## 2.2 As correntes do estudo do Marketing de Relacionamento

Ainda de acordo com Rocha e Luce (2006), podem-se reconhecer diversas fontes a respeito do relacionamento comprador-vendedor em marketing, destacando-se a teoria de custo de transação, a teoria de trocas sociais (*social exchange theory*) e a teoria de trocas simbólicas, que deram origem a três principais desenvolvimentos teóricos independentes, a saber:

- 1) Estudos sobre o relacionamento comprador-vendedor: surgiram nos Estados Unidos, em meados de 1980, abordando os canais de distribuição e o enfoque das relações fornecedor-comprador.
- 2) Enfoque da interação e a teoria de redes: volta-se às explicações dos relacionamentos no âmbito do marketing industrial, destacando-se as contribuições do *International Marketing and Purchasing Group* (IMP), grupo de pesquisadores provenientes, em sua maioria, do norte da Europa.
- 3) Teoria do Marketing Relacional ou Escola de Emory: tem origem nos estudos do marketing industrial, focando também nos relacionamentos interorganizacionais.

De uma maneira geral, o relacionamento entre compradores e vendedores é baseado em três características citadas por diferentes autores e demonstradas por Rocha e Luce (2006, p. 89): “Natureza dinâmica, Perspectiva de longo prazo e Criação de valor”.

Slongo e Müssnich (2005) citam a escala de Wilson e Vlosky (1997) para mensuração do Marketing de Relacionamento, composta de seis variáveis latentes, a saber: (1) dependência; (2) nível de comparação de alternativas; (3) investimentos específicos no relacionamento; (4) partilha de informações; (5) confiança e (6) comprometimento – que avaliam a intensidade do Marketing de Relacionamento adotado pelas organizações.

### 2.3 Importância de uma relação de confiança para o Marketing de Relacionamento

Entende-se a confiança como um dos componentes principais para a criação de fidelidade como também para a manutenção de um bom relacionamento com as demais partes interessadas da organização. Slongo e Müssnich (2005, p. 153) a definem como:

[...] o sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade da outra, associada à honestidade, responsabilidade, competência, justiça e benevolência.

Para Berry (1996 *apud* SLONGO; MÜSSNICH, 2005, p. 153), “a natureza inerente dos serviços, aliada com a abundante falta de confiança na América, posiciona a confiança como a principal ferramenta de Marketing de Relacionamento de uma companhia”. Dessa forma, a estabilidade aumenta quando a confiança é alta. A confiança em um fornecedor é construída a partir da confiança que uma empresa tem em seus próprios vendedores; e a confiança é a disposição em contar com as outras partes em face do risco.

### 2.4 Construção do Marketing de Relacionamento

Segundo Sallby (1997), para conquistar a lealdade do cliente, a organização deve: assegurar que as promessas quanto ao serviço a ser prestado reflitam a realidade; valorizar a confiabilidade, prestando o melhor serviço desde a primeira vez; tornar-se excelente no processo de prestação do serviço, aproveitando todas as oportunidades para superar as expectativas dos clientes; recuperar a confiança perdida, fazendo o melhor serviço em uma segunda oportunidade; e comunicar-se com os clientes.

Já Ribeiro, Grisi e Saliby (1999, p. 36) sugerem cinco passos para a construção de um Marketing de Relacionamento produtivo, a saber:

- (1) Desenvolver um serviço ao redor do qual será construído um relacionamento; (2) Customizar o relacionamento para o cliente individual; (3) Aumentar o serviço central com benefícios extras; (4) Precificar o serviço de forma a encorajar a lealdade do cliente; (5) Praticar o marketing com os empregados de forma a incentivá-los a fazer o melhor para os clientes.

### 2.5 Avaliação do engajamento de uma organização com o Marketing de Relacionamento

Três são as dimensões consideradas como fundamentais para avaliar o engajamento de uma organização no Marketing de Relacionamento: *cultura, estratégia e operação*.

Na *Cultura Organizacional* “[...] a empresa existe para atender consumidores, satisfazendo suas necessidades e seus desejos” (D’ANGELO, SCHNEIDER; LARÁN, 2006, p. 76). Sendo assim, esta Cultura se torna o modelo mental que circunda a organização, fornecendo o entendimento do que é o negócio da empresa para que esta se comprometa a continuamente criar valores e a reduzir ao máximo as diferenças entre aquilo que os clientes desejam e aquilo que a empresa oferece (WOODRUFF, 1997). É preciso que se perceba que o marketing deve ser uma atividade da organização como um todo e não apenas uma área funcional específica, necessitando-se da vinculação dos sistemas de recompensa e de avaliação de desempenho à criação de valor para o cliente e não apenas às métricas financeiras (GRUEN, 1997; DAY, 2002; WOODRUFF, 1997).

Como nem todos os setores empresariais comportam ou justificam a adoção de práticas de relacionamento, um exame cuidadoso das características do mercado e dos clientes, conhecido como *Estratégia Organizacional*, é que deve fornecer indicações quanto à pertinência da adoção de uma estratégia baseada em relacionamentos individuais (D’ANGELO, SCHNEIDER; LARÁN, 2006). O’Malley e Tynan (2000) afirmam que o Marketing de Relacionamento tem como espaços ideais os mercados de consumo final, produtos e serviços de alto envolvimento e caracterizados por demanda relativamente inelástica. Fournier, Dobscha e Mick (1998) informam que, se o mercado estudado for viável, o próximo passo será a identificação de quais produtos e clientes justificarão as ações de relacionamento. Portanto, é preciso que o produto ou serviço central da empresa seja forte a ponto de permitir que se construa, ao seu redor, valores que incentivem o relacionamento (BERRY, 2002).

Para a dimensão da *Operação*, Parvatiyar e Sheth (2000) informam que uma estratégia empresarial desenvolvida sob amparo dos conceitos de Marketing de Relacionamento requer quatro pilares operacionais de sustentação. D’Angelo, Scneider e Larán (2006, p. 77-78) especificam tais pilares como:

O primeiro, utilização de *processos* que viabilizem algumas das ações de relacionamento, como a constituição de parcerias com fornecedores e outros membros da cadeia produtiva, e a integração das comunicações de marketing. O segundo, formação de uma *infra-estrutura* capaz de sustentar e garantir operacionalização dessas ações, como centrais de atendimento a clientes e sistemas de captação de informação. O terceiro, *ferramentas de análise* que processem e distribuam informações relevantes acerca dos clientes e das atividades de marketing da empresa. Entre estas estão o CRM (*customer relationship management*) e tantos outros instrumentos, como o DBM (*database management*) e a ABC (*activity-based costing*). E, finalmente, *métricas* que permitam um acompanhamento do desempenho dos negócios como o *balanced scorecard*, o EVA (*economic value added*) e índices de satisfação de clientes e parceiros.

Assim sendo, pode-se avaliar a adesão de uma organização ao Marketing de Relacionamento examinando a maneira como está comprometida com seus princípios culturais, estratégicos e operacionais (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

## 2.6 Benefícios do Marketing de Relacionamento

De acordo com Ribeiro, Grisi e Saliby (1999), são comuns os questionamentos relativos aos benefícios do Marketing de Relacionamento, podendo-se citar: maior qualidade de produtos e serviços; maior satisfação do cliente; lealdade do cliente; e maior lucratividade.

Além disso, os mesmos autores afirmam que ações táticas da prática do Marketing de Relacionamento, sustentadas em bancos de dados, devem permitir:

- 4) O diálogo com o cliente: pelos meios utilizados para o *feedback*, tais como: a análise dos padrões de *feedback* e dos históricos de compras; implantação de *hotline*, sistemas de atendimento ao consumidor; análise das cartas dos clientes; pesquisas formais e informais;
- 5) O aprofundamento na base de clientes: por meio de programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume de vendas,

tais como: *cross selling* (venda cruzada) ou *upgrade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra);

- 6) O trabalho com nichos de mercado com eficiência e lucro: por meio das informações no banco de dados, é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nesses nichos, vencendo a barreira do tamanho do mercado e da perda de economia de escala;
- 7) Maior controle sobre o canal de distribuição: oferecendo melhores informações sobre o público-alvo, permitindo melhor adequação da oferta;
- 8) A contabilização melhor do marketing: trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

## 2.7 Práticas do Marketing de Relacionamento

Entre as práticas de Marketing de Relacionamento utilizadas, Cobra (2009) destaca a importância do *Customer Relationship Management* (CRM), que foi definido por Mark Hodes (Diretor Gerente da WPP, proprietário da Ogilvy & Mather Worldwide's Ogilvyone, Chicago) como uma combinação de pessoas, processos e tecnologias para garantir que toda interação com seus clientes estará disponibilizada por informações prévias, a partir das quais essas interações ocorrem.

Dessa forma, pode-se concluir que, como é citado por Brambilla, Sampaio e Prelin (2008), o CRM é um instrumento que viabiliza identificar e atender às necessidades dos clientes. De acordo com Paarvatiyar e Sheth (2000), as ações do CRM são dimensionadas levando em consideração o foco do relacionamento com clientes e residem no entendimento de seu comportamento de compra, de pagamento bem como do tipo de consumo que efetuam.

Vale ressaltar que o CRM é apenas uma das formas de Marketing de Relacionamento possíveis voltado para o cliente. No entanto, podem-se encontrar diversas outras formas de cultivar tais relacionamentos com os clientes ou com as demais partes interessadas da organização, como pesquisa de imagem e satisfação, desenvolvimento de eventos para valorização das partes interessadas, envio de e-mails marketing, mala-direta etc.

## 2.8 Marketing de Relacionamento em empresas de serviço

Considerando a organização em estudo, Sallby (1997) fala sobre a importância do Marketing de Relacionamento para empresas de serviço:

Segundo Bitner, “relacionamentos de longa duração com empresas de serviços podem trazer maior bem-estar e qualidade de vida para os clientes, pois podem diminuir o stress na medida em que já é sabido o que se pode esperar da prestação do serviço”. Isso é particularmente verdade em serviços complexos (legais, médicos, educação), serviços que envolvem o ego dos clientes (programas de perda de peso, limpeza de pele, corte de cabelo) e em serviços financeiros. (SALLBY, 1997, p. 11).

Vale salientar também o modelo dos cinco hiatos da qualidade na prestação de serviços, desenvolvido por Parasuraman, Zeithml e Berry (1985 *apud* SALLBY, 1997, p. 11-12):

- Gap 1: Falha na comparação entre a expectativa do consumidor e a percepção gerencial. Nesse caso, a gerência especifica ações diferentes daquelas esperadas pelos clientes;
- Gap 2: Falha entre a percepção gerencial e a especificação da qualidade do serviço. Aquilo que a gerência percebe como importante não é traduzido em operações adequadas do ponto de vista do cliente;
- Gap 3: Falha na comparação entre a especificação e a prestação do serviço;
- Gap 4: Falha na comparação entre a prestação do serviço e a comunicação externa com o cliente;
- Gap 5: Falha na comparação entre a expectativa do cliente e a percepção do cliente.

Esses cinco hiatos devem, assim, ser considerados na construção do Marketing de Relacionamento de empresas de serviço, tendo em vista que interferem na percepção que o cliente possui da empresa e, conseqüentemente, no nível de confiança que este lhe dispensará, sendo este nível – o da confiança – um dos principais componentes para a criação da fidelidade como também para um bom Marketing de Relacionamento.

## 2.9 Definição de empresas juniores

Por fim, caracterizando a organização estudada, convém definir o conceito de empresas juniores, que, de acordo com a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, consistem em organizações formadas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil, com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e para formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo (BRASIL JÚNIOR, 2006).

Já Souza (2002, p. 3) diz que essas empresas

[...] constituem um processo que capacita universitários através de desenvolvimento de projetos para clientes do mercado e do gerenciamento de questões pertinentes a uma empresa de natureza real, proporcionando uma contribuição diferenciada e oferecendo melhor preparação para o universitário enfrentar as incertezas e necessidades do mercado de trabalho.

São, então, organizações que contribuem para a capacitação profissional de graduandos dos cursos de Ensino Superior do país, formando profissionais comprometidos e capazes de transformar o país.

## 3 Metodologia

A fim de analisar os dados de uma empresa júnior, localizada no município de João Pessoa/PB, e identificar a aplicação do Marketing de Relacionamento nessa empresa, foi escolhido, para a pesquisa, o uso de revisão bibliográfica e documental, com o objetivo de verificar os conceitos formais que existem acerca do Marketing de Relacionamento e suas aplicações, a saber:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites; e 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. (FONSECA, 2002, p. 32).

Após tal etapa, foi realizada uma entrevista semiestruturada, no segundo semestre de 2011, com os responsáveis pelo Departamento de Marketing da EJA Consultoria, abordando o tipo qualitativo de pesquisa. Na pesquisa qualitativa, a representatividade numérica não é uma preocupação, e sim o aprofundamento da compreensão de um grupo social, organização etc. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Portanto, este estudo é classificado como um estudo de caso, pois estuda uma entidade bem definida (GIL, 2007); caracterizado como exploratório, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2007); e descritivo, pois exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, muitas vezes descrevendo os fatos e fenômenos de determinada realidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para analisar os dados coletados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo, pois este tipo de análise trabalha com "textos produzidos em pesquisa, através das transcrições de entrevista e de protocolos de observação" (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 683).

## 4 Análise dos dados

Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa, iniciando-se com a caracterização da empresa e de seu Departamento de Marketing, responsável pelo gerenciamento das práticas de Marketing de Relacionamento. Em seguida, são descritas e analisadas práticas de Marketing de Relacionamento adotadas pela EJA Consultoria.

### 4.1 O caso da EJA Consultoria

A organização estudada é formada por graduandos do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e realiza serviços de consultorias administrativas, numa média de vinte serviços por ano, sendo os mais procurados os da área de marketing, de projetos e de gestão de pessoas. Tais consultorias são realizadas pelos próprios estudantes com a orientação dos professores da UFPB. Para tanto, a empresa conta com aproximadamente vinte membros.

A filosofia da empresa está descrita abaixo:

- Missão: Lapidar jovens talentos, oferecendo experiência de mercado por meio de soluções organizacionais que gerem resultados para os nossos clientes;

- Visão: Ser reconhecida pela sociedade paraibana como uma empresa que busca a excelência em gestão, aprimorando o relacionamento com suas partes interessadas e fortalecendo sua imagem no movimento de empresas juniores do Nordeste.
- Valores:
  - Profissionalismo;
  - Qualidade;
  - Proatividade;
  - Espírito de equipe;
  - Inovação;
  - Comprometimento;
  - Ética.

Grande parte dos clientes da EJA Consultoria é composta por micro e pequenos empresários, geralmente empreendedores (e não administradores, apresentando diversas deficiências na gestão de suas empresas), ou empresas estagnadas, que não conseguem aumentar seu crescimento.

Seus concorrentes são empresas de consultoria sênior, consultores informais e consultorias juniores de outras cidades.

A respeito, especificamente, do Departamento de Marketing, este trabalha com missão, visão e valores próprios, além de indicadores, metas e planos de ação. A Análise SWOT do Departamento é elaborada no planejamento estratégico, cuja avaliação parte do próprio departamento para a sociedade em geral.

O Departamento de Marketing da EJA Consultoria possui banco de dados dos alunos e professores. O banco de dados dos clientes fica sob a responsabilidade do Departamento de Projetos, que executa a consultoria e realiza o contato com seu público; no entanto, o Departamento de Marketing solicita informações ao Departamento de Projetos, a fim de realizar as ações de gerenciamento dos clientes.

Sobre as pesquisas de marketing, a EJA Consultoria não realiza atualmente análises aprofundadas do macro ambiente em geral. Possui apenas dados relativos à pesquisa da concorrência para seus principais serviços, a partir dos quais analisa as ameaças no planejamento estratégico, possibilitando a criação de planos de ação para saná-las, com base em informações fornecidas pelo histórico da empresa. A última pesquisa da concorrência da EJA foi realizada em 2010, com os principais serviços executados pela empresa (pesquisa de mercado, plano de marketing e planejamento estratégico). Nessa pesquisa, a EJA pôde comprovar a diferença de 70% entre os preços

de consultorias seniores e os preços por ela aplicados. Essa empresa também não possui uma análise do seu mercado consumidor. Devido ao seu tempo no mercado, sempre houve uma grande procura por parte dos próprios clientes, embora a empresa não chegasse a avaliar o perfil ou a segmentação de mercado destes ou o que os motiva a procurar a EJA.

Analisando o sistema de gestão de marketing da EJA Consultoria, observamos algumas oportunidades de melhoria:

- Análise externa do ambiente como também envolvimento da análise da opinião dos professores a respeito da empresa;
- Mensuração do retorno das atividades promocionais executadas, a fim de identificar se gera resultados positivos para a empresa;
- Prospecção ativa de serviços, a fim de evitar períodos de baixa demanda.

Uma primeira solução proposta para ampliar as oportunidades de melhorias apresentadas é a realização de uma análise externa do ambiente mais profunda, não apenas baseada no histórico da organização. Para o caso de a empresa não ter recursos para realizar tal análise, seria interessante a realização de parcerias com outras empresas que pudessem fazê-lo.

A segunda solução proposta seria o estudo do retorno obtido com as promoções realizadas, a fim de medir os resultados gerados por elas mesmas, e para quais públicos tais promoções valorizam a imagem da organização (clientes, alunos, professores, membros).

A terceira e última solução é relacionada à primeira e consiste em utilizar os dados da análise externa a fim de traçar formas ativas de prospecção, para que a empresa não dependa apenas de indicações externas, mas passe a ser reconhecida pelos próprios clientes.

A seguir estão maiores informações a respeito do Marketing de Relacionamento utilizado pela empresa.

#### 4.2 Práticas de Marketing de Relacionamento da EJA

Na primeira questão da entrevista, buscou-se a identificação das principais partes interessadas da organização e as principais ações de relacionamento realizadas. Na Figura 01, podem ser observadas as principais partes interessadas da organização e, no

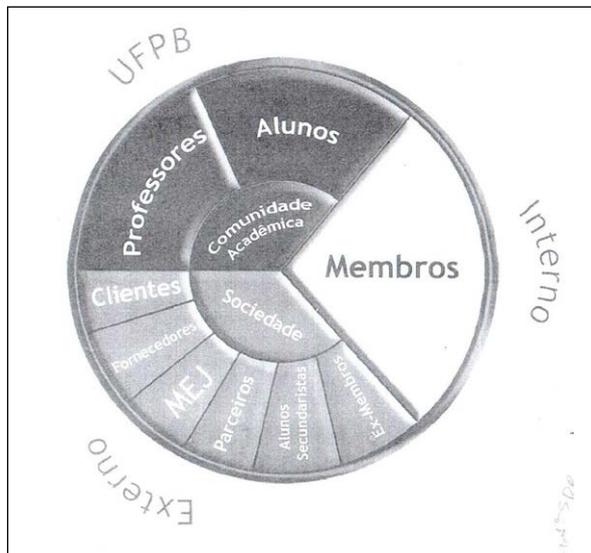
Quadro 01, as principais ações de Marketing de Relacionamento utilizadas.

**Quadro 01** – Principais ações de Marketing de Relacionamento da EJA Consultoria por partes interessadas

Tipos	Partes Interessadas	Ações Desenvolvidas
Interno	Membros	Carteira de Benefícios
		Cursos e Palestras/ Participação em eventos
		Plano de Integração
		Prêmio Melhor Projeto
		Boletim Informativo
		ReformEJA
		Consultores do mês e ano
Comunidade Acadêmica	Professores	Café Acadêmico
		Boletim Informativo e Jornal
		Pesquisa de Imagem
	Alunos	Recepção dos feras
		EJA FAZ PALESTRA
		EJA FAZ MINICURSO
		EJA FAZ VISITA
		Programa Trainee
		Semana de Desenvolvimento Profissional
		Pesquisa de Imagem
Sociedade	Clientes	Feedmidle
		Feedend
		Pós-venda
		Envio de mensagens pelo correio eletrônico
	Ex-membros	Fórum dos ex-membros
		Envio de mensagens pelo correio eletrônico
	Movimento de Empresas Juniores	Apresentação de cases
		INTEJ
	Alunos Secundaristas	Projeto Primeiro Contato

Fonte: Elaboração própria, 2011.

**Figura 01** – Mandala das partes interessadas da EJA Consultoria



Fonte: EJA Consultoria, 2011.

Além de todas as práticas citadas, destaca-se a Cerimônia de Posse (que ocorre semestralmente) como outra prática de Marketing de Relacionamento, permitindo que todas as partes interessadas conheçam os novos gestores da empresa como também os resultados alcançados e os melhores projetos do último ciclo.

Em seguida, foi solicitada a classificação das partes interessadas em ordem decrescente de importância. Os gestores de marketing da EJA responderam que a ordem seria: clientes internos (tendo em vista que o objetivo fim da empresa é o desenvolvimento dos graduandos associados), clientes externos (usuários de seus serviços), alunos (por serem possíveis futuros membros), professores (que acompanham e garantem a qualidade das atividades executadas) e parceiros (apoiadores da filosofia desenvolvida).

A partir das descrições apresentadas anteriormente, pode-se perceber que o Marketing de Relacionamento desenvolvido pela EJA Consultoria atende à prerrogativa de Sallby (1997), referindo-se não apenas ao cliente mas a todos que possam influenciar em sua satisfação, incluindo partes interessadas do Movimento de Empresas Juniores, e desenvolvendo ações para os alunos de Ensino Médio, que ainda estão na fase de escolha de suas profissões.

Como resultado das questões sobre estratégias e valores sobre os quais se baseiam o relacionamento com suas partes interessadas, identificaram-se os seguintes valores da organização: profissionalismo,

qualidade, proatividade, espírito de equipe, inovação, comprometimento e ética.

Observou-se que a principal imagem transmitida para os clientes externos e parceiros se referiu ao profissionalismo; para os demais alunos e professores, ao comprometimento e, para os clientes internos, ao espírito de equipe.

Em seguida, visando comprovar a primeira hipótese, perguntou-se “como o marketing de relacionamento com clientes, parceiros e representantes das IES está presente na cultura organizacional, estratégia e operações da EJA?” e pôde-se identificar que o Marketing de Relacionamento está presente na cultura, nas estratégias e nas operações da EJA, como sugerido por D’Angelo, Schneider e Larán (2006). Na cultura organizacional, essa presença pode ser percebida pela própria disseminação dos valores e práticas aos membros, iniciada desde o *trainee*. Nas estratégias, o próprio planejamento estratégico já define as ações a serem realizadas durante o ano, de acordo com a mandala apresentada Figura 01. Nas operações, esse Marketing se identifica pela execução das práticas acima apresentadas, definindo datas e responsáveis por sua realização.

Considerando os cinco hiatos da qualidade na prestação de serviços, desenvolvidos por Parasuraman, Zeithml e Berry (1985), foi constatado que a EJA procura assegurar que as promessas quanto ao serviço a ser prestado reflitam a realidade, tornando essa empresa excelente nessa prestação de serviços, a partir da utilização dos padrões de execução, mapeamento de processos, reuniões de acompanhamento com os consultores que estão realizando o serviço, pesquisas de avaliação (feedmiddle, feedend e pós-venda), além de consideração aos valores da empresa.

Dessa forma, procuram conquistar a confiança dos clientes, correspondendo às suas expectativas. Além da confiança, outros motivos que atraem as partes interessadas a se aproximarem da EJA são: postura, ética e profissionalismo.

Quanto à importância da confiabilidade nos relacionamentos estabelecidos pela EJA com as partes interessadas, os responsáveis pela gerência do marketing da empresa analisaram como “muito importante”, considerando que algumas das partes interessadas se aproximam da empresa devido à sua filosofia de aprendizado para graduandos de Administração.

Em seguida, analisam-se criticamente as práticas de Marketing de Relacionamento utilizadas pela EJA como também a comprovação das hipóteses levantadas.

### 4.3 Análise das práticas de Marketing de Relacionamento e comprovação das hipóteses

Conforme informações apresentadas acima, percebe-se que a EJA Consultoria possui um Marketing de Relacionamento bastante consolidado para com suas partes interessadas, já as tendo identificado por meio da mandala das partes interessadas (Figura 01) e definido ações para cada uma delas.

Além disso, identificou-se que as práticas adotadas atendem às prerrogativas do referencial teórico, ao mapear e sugerir ações para outras partes interessadas e não apenas ao cliente, conforme orienta Sallby (1997); ao possuir práticas de Marketing de Relacionamento em sua cultura organizacional, estratégias e operações, revelando seu engajamento com a temática, conforme prediz D'Angelo, Schneider e Larán (2006); e ao valorizar a confiança no estabelecimento de suas relações, segundo apresenta Berry (1996 *apud* SLONGO; MÜSSNICH, 2005).

As duas principais oportunidades de melhoria que se podem destacar são:

Melhor definição das estratégias de Marketing de Relacionamento: apesar de as partes interessadas estarem bem definidas e de todas possuírem algum tipo de ação direcionada, sentiu-se falta de um objetivo a ser concretizado com a realização das ações. Dessa forma, sugere-se que a EJA defina o que pretende alcançar com o relacionamento com cada uma das partes interessadas, facilitando assim que eles possam extrair maiores resultados de tais relacionamentos;

Maior foco nos relacionamentos com os clientes: apesar de os clientes externos já possuírem ações direcionadas, percebeu-se que o foco maior do relacionamento da EJA é com o público das IES (professores e alunos), o que não deixa de ser relevante, devido à sua constituição. No entanto, entende-se que o foco do relacionamento com os clientes deveria ser a prioridade do Marketing de Relacionamento da empresa, tendo em vista que a prestação de serviços é sua atividade-fim.

Pôde-se perceber, também, que a primeira hipótese – de que as práticas de Marketing de Relacionamento estão presentes na cultura, nas estratégias e

nas operações da EJA, conforme sugerem D'Angelo, Schneider e Larán (2006) em “Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras”, para avaliar o engajamento de uma organização com este Marketing – foi comprovada, tendo em vista que a organização estudada possui ações que garantem sua existência.

Já a segunda hipótese – de que a criação de uma relação de confiança como principal estratégia do Marketing de Relacionamento da EJA Consultoria – foi parcialmente comprovada, tendo em vista que a causa defendida pela organização também é bastante forte na aproximação com as partes interessadas.

Dessa forma, conclui-se que a EJA Consultoria possui um Marketing de Relacionamento maduro para com suas partes interessadas, baseando-se em seus valores, na confiança e em sua causa para que este seja estabelecido, além de estar disseminado em sua cultura, estratégias e operações.

## 5 Considerações finais

O estudo feito sobre o Marketing de Relacionamento utilizado por uma empresa júnior foi de fundamental importância, devido ao crescimento do estudo do tema e do setor de serviços nas últimas décadas, dando maior valor às partes interessadas das organizações em geral e consolidando o setor econômico de prestação de serviços.

Detectou-se, no estudo do referencial teórico, que o Marketing de Relacionamento tem se expandido para além dos relacionamentos com os clientes, sendo importante considerar todas as partes que possam influenciar na execução dos produtos/serviços da organização.

Durante tal estudo, pôde-se observar que a organização possui ações de Marketing de Relacionamento consolidadas para suas principais partes interessadas: membros, ex-membros, alunos, professores, clientes e parceiros.

No entanto, ao mesmo tempo em que tais ações já estão maduras, não existem ainda estratégias diretamente vinculadas a elas, sendo esta uma das oportunidades de melhoria apresentadas.

Pôde-se comprovar, também, que tais ações estão presentes nas estratégias, cultura e operações da empresa, comprovando seu engajamento com o Marketing de Relacionamento e com a valorização das partes interessadas.

Sobre a importância da construção de relações de confiança, observou-se que, apesar de ser um fator importante nos relacionamentos criados, ainda não chega a ser prioridade principal, que se volta para a filosofia de aprendizado da organização.

Dessa forma, conclui-se que o Marketing de Relacionamento da organização estudada possui práticas voltadas não apenas para os clientes mas também para outras partes que podem influenciar seus serviços e que é necessário traçar as estratégias relacionadas às ações executadas para que estas sejam ainda mais eficazes.

Ressaltam-se, também, as limitações da pesquisa, uma vez que esta explorou apenas descritivamente as práticas realizadas pelo Departamento de Marketing da organização, não abrangendo a opinião ou a satisfação dos stakeholders para com as ações desenvolvidas.

Tendo em vista o crescimento do setor de serviços de consultoria e a importância de práticas eficazes do Marketing de Relacionamento para a execução das atividades dessas organizações, sugere-se, para estudos futuros, a análise do Marketing de Relacionamento de empresas de consultoria seniores, de modo similar ao estudo acima apresentado, e a posterior comparação de práticas com as do mercado de consultoria júnior, a fim de identificar as principais convergências e divergências entre tais práticas, além da apresentação das maiores oportunidades de melhoria percebidas.

## REFERÊNCIAS

- BERRY, L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002. Disponível em: <[http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J366v01n01\\_05](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J366v01n01_05)>. Acesso em: 22 out. 2015.
- BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. **Perspect. ciênc. inf.**, v. 13, n. 2, p. 107-129, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n2/a09v13n2.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/download?file=CNEJ.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto - enferm.**, v. 15, n. 4, p. 679-684, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Rev. adm. contemp.**, v. 10, n. 1, p. 73-93, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a05.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- DAY, G. S. **Winning the competition for customer relationships**. The Wharton School, 2002. Disponível em: <<http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?p=modload&modname=Downloads&action=downloadsvi ewfile&ctn=714&language=el>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p. 42-51, 1998. Disponível em: <<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360931988.0677relationship%20mark51.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. [ORG]. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRUEN, T. W. Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness. **Business Horizons**, v. 40, n. 6, p. 32-38, 1997. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/publication/4884469\\_Relationship\\_marketing\\_the\\_route\\_to\\_marketing\\_efficiency\\_and\\_effectiveness](http://www.researchgate.net/publication/4884469_Relationship_marketing_the_route_to_marketing_efficiency_and_effectiveness)>. Acesso em: 22 out. 2015.

GUMMESSON, E. Relationship marketing in the new economy. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002. Disponível em: <[http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J366v01n01\\_04](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J366v01n01_04)>. Acesso em: 22 out. 2015.

HUNT, S.; MORGAN, R. M. Relationship marketing in the era of network competition. **Marketing Management**, v. 3, n. 1, p.19-27, 1995. Disponível em: <<https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/documents/9503211254.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Relationship marketing in consumer markets – rhetoric or reality? **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 7, p. 797-815, 2000. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/publication/235310490\\_Relationship\\_marketing\\_in\\_consumer\\_marketsRhetoric\\_or\\_Reality](http://www.researchgate.net/publication/235310490_Relationship_marketing_in_consumer_marketsRhetoric_or_Reality)>. Acesso em: 22 out. 2015.

PALMER, A. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p. 79-94, 2002. Disponível em :< [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J366v01n01\\_06](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J366v01n01_06)>. Acesso em: 22 out. 2015.

SALLBY, P. E. O Marketing de relacionamento: o novo Marketing da nova era competitiva. **Rev. adm. empres.**, v. 37, n. 3, São Paulo July/Sept. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a11v37n3.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. Sheth, & A.Parvatiyar. **Handbook of relationship marketing**. Thousands OAKS: Sage, 2000. Disponível em: <<http://www.institutecrm.com/publication/articles/domain%20and%20conceptual%20foundations%20of%20RM.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P.E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **Rev. adm. empres.**, v. 39, n.1, São Paulo, jan./mar. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n1/v39n1a05.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Rev. adm. empres.**, v. 46, n. 3, São Paulo July/Sept. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902006000300007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000300007)>. Acesso em: 22 out. 2015.

SALLBY, P. E. O Marketing de relacionamento: o novo Marketing da nova era competitiva. **Rev. adm. empres.**, v. 37, n. 3, São Paulo July/Sept. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a11v37n3.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

SLONGO, L. A.; MÜSSINICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Rev. adm. contemp.**, v. 9, n. 1, Curitiba jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n1/v9n1a08>>. Acesso em: 22 out. 2015.

SOUZA, G. C. Empresa Júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à qualidade empresarial no ensino de administração do Brasil. **Revista Angrad**, Rio de Janeiro, v. 3, n.4, p. 98-111, out/dez. 2002. Disponível em: <[http://old.angrad.org.br/\\_resources/\\_circuits/article/article\\_1083.pdf](http://old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1083.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2015.

SLONGO, L. A.; MÜSSINICH, R. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Rev. adm. contemp.**, v. 9, n. 1, Curitiba jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n1/v9n1a08>>. Acesso em: 22 out. 2015.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02894350#page-1>>. Acesso em: 22 out. 2015.