

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JORGE ANTHONY ARAUJO CARDOSO

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS DE PAGAMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

UBERLÂNDIA  
2020

JORGE ANTHONY ARAUJO CARDOSO

**A importância do marketing de relacionamento para uma empresa de serviços de pagamento: um estudo de caso**

Monografia apresentada à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

**Orientadora: Profa. Dra. Renata Rodrigues Daher Paulo**

UBERLÂNDIA  
2020

## RESUMO

O presente artigo se propõe a estudar as principais estratégias de relacionamento numa empresa brasileira do mercado de meios de pagamento, mostrando a relevância do marketing de relacionamento. O crescimento de uma empresa vai muito além da venda, e por causa da complexidade do mercado de serviços brasileiro, as empresas buscam uma visão de longo prazo que estabeleçam um relacionamento duradouro que mantenham o cliente fidelizado, seja também por outros produtos; além de aumentar as margens de ganho por cliente ao longo do tempo. O marketing de relacionamento é uma das estratégias que se propõe a fidelizar clientes através de uma aproximação e desenvolvimento de relações entre as organizações e seus clientes, envolvendo todos os elementos participantes do processo, sejam funcionários, fornecedores e parceiros locais. Ao analisar documentos e observar atividades da organização estudada, foi possível ver a importância das ações de marketing de relacionamento para que a mesma saísse da fase inicial como *startup* para a sua abertura de capital e crescimento dentro do país, mantendo um alto nível de serviço e relacionamento com o cliente.

**Palavras chaves:** Estratégia; Crescimento; Longo Prazo; Marketing de Relacionamento; Fidelização.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	6
2.1 Marketing de Relacionamento .....	6
2.2 Gestão do relacionamento com o cliente.....	8
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	9
<b>4. ANÁLISES E DISCUSSÃO</b> .....	10
4.1 Analisando o atendimento relacionado ao serviço principal.....	10
4.2 Analisando a estratégia de visitas presenciais.....	11
4.3 Analisando o marketing de relacionamento por e-mail marketing .....	13
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	15
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	16

## 1. INTRODUÇÃO

Uma empresa deve olhar para o cliente ou para o produto? Levitt (1990), ao questionar sobre esses pontos, trazia o conceito de foco no cliente sendo a adaptação ao ambiente para, no mínimo, sobreviver no mercado. Ainda no seu artigo “Miopia de Marketing”, o autor comenta que a empresa deve aprender a enxergar a sua função, com um olhar muito mais ligado à aquisição de clientes e à realização de coisas que levarão as pessoas a querer trabalhar com ela, e não à produção de bens ou serviços.

Com a concorrência cada vez maior, para que uma empresa tenha sucesso é muito válido possuir uma política e cultura focadas no cliente. Segundo Mirshawaka (1993), a organização precisa estar ciente de que ele é importante para seu negócio; entendendo até mesmo os seus sentimentos, uma vez que o cliente é o maior responsável por gerar lucratividade à empresa. Por isso, já é possível mapear uma das prioridades de marketing: focalizar o cliente e suas necessidades para que uma organização se mantenha ativa no mercado, sobrevivendo perante a competitividade.

É nesse contexto que um dos conceitos da área de marketing se destaca: o marketing de relacionamento. Essa definição expande o antigo conceito de marketing que se refere à simples troca de produto ou serviço pela moeda entre a organização e o cliente, o que é explicado por cada troca, por mais simples que seja, ter o potencial de compromisso entre a empresa e seus interessados (NICKELS; WOOD, 1999). Portanto, Kotler e Keller (2006) definem que o objetivo do marketing de relacionamento é construir relacionamentos de longo prazo, mutuamente satisfatórios, a fim de conquistar ou manter negócios, construindo fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes.

Com as frequentes mudanças no cenário brasileiro e nos comportamentos das pessoas, esse estudo propõe-se a analisar as principais estratégias de relacionamento numa empresa brasileira do mercado de serviços em meios de pagamento, presente nos 25 estados brasileiros com 8 anos de atuação. É importante salientar que a empresa objeto de estudo é onde o autor exerce suas atividades profissionais.

Como contribuição gerencial espera-se que o estudo demonstre a importância do cliente no dia a dia do negócio, além de possibilitar a análise dos resultados de ações de relacionamento numa empresa jovem e brasileira, que teve um aumento de 163,5% no lucro em 2019, comparado ao de 2018. A contribuição teórica do estudo envolve a verificação do impacto do uso das ferramentas de relacionamento no crescimento da empresa analisada e ainda a descrição da forma como estas ferramentas têm sido aplicadas em organizações de serviços.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing de Relacionamento

Kotler (2003) esclarece que os clientes são tão importantes às empresas que precisam ser valorizados e considerados como ativos e recursos. Com isso, o conceito de marketing de relacionamento, em virtude de sua complexidade e de seu caráter multidimensional, é operacionalizado pela comunidade científica a partir de um conjunto de constructos/dimensões distintas, as quais indicam uma maior ou menor orientação empresarial para a manutenção de trocas com foco no longo prazo e com o espírito ganha-ganha (FONTENOT *et al.*, 1998).

De acordo com Gonross (1995, *apud* TOLEDO; ROCHA; NUCCI, 2004), a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. É fundamental compreender essa diferença para perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando manutenção dos clientes no médio/longo prazo. Gordon (1998), por sua vez, vai além da visão de longo prazo e também apresenta esse conceito como forma de identificar, reter e manter o relacionamento. O autor interpreta o marketing de relacionamento como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante toda a vida de parceria.

Para Ferreira e Sganzerlla (2000, *apud* TOLEDO; ROCHA; NUCCI, 2004), a gestão do marketing de relacionamento inclui banco de dados, ações para manter e reter o cliente, para assim mensurar os resultados, e a comunicação externa e interna. Detalhando, Kotler e Keller (2006) defendem que a gestão do relacionamento com o cliente é definida como o gerenciamento de forma cuidadosa das informações detalhadas sobre cada cliente e das suas formas de contato com a organização, a fim de maximizar sua fidelidade, permitindo às empresas oferecer melhores serviços, de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes.

Kotler (2003) ainda diz que o *Customer Relationship Manager - CRM* é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos. Portanto, o CRM não é apenas um software ou uma atividade exclusiva do setor de atendimento, mas também é um processo de antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes e pode ser definido como um conjunto de estratégias de gestão, por meio de relacionamento com o cliente, que implica maior lucratividade e ganhos de vantagem competitiva.

Existem algumas ações que favorecem o bom relacionamento com o cliente. Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008) consideram que tanto aspectos ligados ao serviço principal, como

aspectos relacionais são importantes para explicar a satisfação geral do cliente, considerando que a satisfação não se baseia apenas na confiabilidade do serviço prestado, mas também na experiência do cliente com o processo de prestação do serviço. A busca por qualidade dos serviços, além de satisfazer o cliente, pode garantir uma futura recompra quando o consumidor considerar utilizar o serviço novamente (PELISSARI *et al.*, 2011).

Vavra (1993) menciona que ações de pós-marketing devem: I) manter contato com os clientes, estabelecendo mecanismos que facilitam o contato com eles; II) mensurar a satisfação dos clientes, coletando informações valiosas que permitam ofertas dos produtos ou serviços adequados e informações para futuras decisões da empresa; e III) recuperar os clientes perdidos com base nas informações que estão disponíveis no banco de dados, a fim de detectar quais clientes deixaram de comprar, entender o porquê e assegurar que o problema será resolvido.

Para contribuir com essa teoria, McKenna (1997) entende que o marketing de relacionamento é um grande aliado das empresas para a lealdade, porque dessa forma ela consegue enxergar a existência de alterações de comportamento de consumo, e assim relacionar as características do produto às expectativas dos seus clientes. Seja presencialmente ou até mesmo por e-mail, é importante se mostrar cada vez mais próximo do seu consumidor.

Uma das formas mais fortes de se relacionar com o consumidor ainda é tradicional: o contato presencial. Segundo Forkmann *et al.* (2006), as visitas aos clientes como forma de estreitar o relacionamento e buscar oportunidades de venda fazem parte da rotina do vendedor. Trata-se de um investimento de tempo e dinheiro que já faz parte da dinâmica da área de vendas e contribui para o aumento da percepção de bom atendimento por parte do cliente. Além disso, para eles, a frequência das visitas contribui positivamente para a melhora do relacionamento, principalmente com clientes orientados para o relacionamento.

Outra forma cada vez mais comum de marketing de relacionamento é o e-mail marketing. Para Cruz e Silva (2014), o e-mail marketing é a adaptação das empresas a velha mala-direta ao e-mail formando esse tipo de ação estratégica, procurando garantir que a mensagem de fato atinja o consumidor, possibilitando o aumento das vendas, a construção de um relacionamento com os clientes e o melhoramento da marca da empresa. Os seus principais usos estão ligados ao suporte das atividades da empresa, suporte ao cliente, gerador de vendas e a newsletter. Além disso, segundo Roberts *et al.* (2001), o marketing por e-mail tem mais uma vantagem que é o rastreamento: consegue-se medir a abertura, os cliques, as respostas e as vendas, tornando o impacto ainda mais relevante, podendo ser cada vez maior e melhorado.

## 2.2 Gestão do relacionamento com o cliente

Para Braido (2005), os bancos vêm impulsionando a utilização de novas tecnologias no Brasil, seja para levar os serviços financeiros às comunidades mais longínquas, seja para a implementação de ações voltadas à “personalização em massa”. O relacionamento com clientes tem recebido atenção crescente, desde que se percebeu que fidelidade e rentabilidade caminham lado a lado, no mesmo ritmo da satisfação dos consumidores. De forma complementar, Bretzke (2001) entende que o relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido.

Num estudo realizado por D’Angelo *et al.* (2006) foi percebido que a função de marketing é distribuída em setores diversos, mas não em um sinal de disseminação da orientação para o cliente e para relacionamentos, e sim, devido à comodidade operacional oferecida, onde os profissionais escolhem as ferramentas que querem utilizar mais por acomodação, e não pensando no cliente.

Enquanto em algumas empresas os processos de conquista e manutenção de clientes estão pulverizados por diversas áreas, em outras existem áreas específicas para tratar de cada um deles. Nestes casos estas áreas geralmente estão vinculadas ao departamento de marketing, que, muitas vezes, é responsável também pela operacionalização dos processos. Para essas atividades, contam com o apoio de outras áreas, comumente de tecnologia da informação (TI), principalmente no tocante a banco de dados (D’ANGELO *et al.*, 2006, p. 85).

Dessa forma, criam-se visões limitadas do que constitui o relacionamento com clientes, depositando todas as forças numa operação sem estratégia, que acaba prejudicando o crescimento das empresas a partir dessas ações, por não serem assertivas.

Segundo Sarkis (2008), no Itaú Uniclass existe uma ferramenta de gerenciamento de cadastro que, de forma automática, por meio de modelos matemáticos e estatísticos, prioriza quais clientes devem ser contatados pelo Gerente Uniclass, no dia, na semana e no mês, fazendo com que todos os clientes sejam contatados pelo uma vez ao mês. A responsabilidade do gerente é questionar se está tudo bem com o cliente e ofertar determinado produto indicado, como sendo mais provável de compra, seja os do setor Varejo, Atacado, Seguros e Investimentos. Isso proporciona uma maior rentabilidade para o banco, mas nem sempre é de fato a necessidade do cliente.



### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é do tipo descritivo e envolve um estudo de caso. Para Candeloro e Santos (2006), o estudo de caso ocorre por meio do levantamento de dados, uma vez que ele descreve os fatos observados na área da gestão administrativa, relatando seus componentes constituintes e analisando-os.

Os métodos de procedimento englobaram a pesquisa documental, baseada em documentos e dados fornecidos pela empresa estudada; a observação participante, já que o autor atua profissionalmente na empresa analisada; e entrevistas informais com profissionais do time de relacionamento da empresa, para melhor entendimento e descrição das atividades realizadas.

A parte documental foi cedida pela empresa pesquisada, para a análise da fidelização e satisfação dos seus clientes. Foram analisados dados que correspondem ao índice de nível de satisfação em relação aos serviços prestados e ao índice de satisfação em relação ao uso das máquinas de cartão. Além disso, houve o acesso ao *Salesforce*, ferramenta de *Customer Management Relationship*, onde foi possível acompanhar o comportamento dos clientes de acordo com cada ponto de contato durante a jornada na empresa.

A observação participante e as entrevistas informais ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2020, onde o autor acompanhou o time de relacionamento com o cliente durante um dia e visitou três polos da empresa em São Paulo - SP e Uberlândia - MG, observando todas as rotinas de gestão e fazendo visitas porta a porta com os agentes do polo para entender a dinâmica das atividades de relacionamento e o comportamento de cada cliente em relação a elas. Os entrevistados no time de relacionamento foram líderes de squads, que geralmente gerenciam 10 pessoas e são responsáveis pelo acompanhamento de indicadores e reuniões estratégicas. No polo, as visitas foram feitas com agentes de vendas da empresa de diferentes rotas geográficas em Uberlândia e São Paulo.

Dessa forma, realizou-se a triangulação de dados, que para Souza e Zioni (2003) surge da necessidade ética para confirmar a validade dos processos de coleta de dados, entendendo e comparando cada ação notada e cada documento analisado, sobre aqueles que fariam mais sentido para incorporar o estudo.

## 4. ANÁLISES E DISCUSSÃO

### 4.1 Analisando o atendimento relacionado ao serviço principal

Como foi dito por Pelissari (2001), a busca por qualidade dos serviços, além de satisfazer o cliente, pode garantir uma futura recompra quando o consumidor considerar utilizar o serviço novamente. Isso foi pensado pela empresa estudada ao criar a área de atendimento ao cliente, que hoje é chamada de RC (Relacionamento com o Cliente), e as pessoas que trabalham na área são os encantadores.

Atualmente, a empresa conta com uma equipe interna de relacionamento com o cliente centralizada, composta por agentes treinados tecnicamente e equipados com dados, tecnologia e autonomia para resolver as necessidades mais diversas dos clientes. A resolução na primeira chamada é um indicador-chave de desempenho da operação de suporte ao cliente e, em dezembro de 2019, 86% dos clientes que ligaram para a equipe de relacionamento tiveram seus problemas resolvidos na primeira chamada. 94% dessas ligações foram atendidas em 10 segundos e 91% foram avaliadas como “excelentes”. Além desses indicadores, outros pontos considerados no sistema de “encantabilidade”, objetivo-chave da área, são o *Net Promoter Score* (NPS) e o TMA (Tempo Médio de Atendimento).

Essas ações e indicadores se ligam ao primeiro ponto citado por Vavra (1993) mostrando a importância do relacionamento para manter contato com os clientes, estabelecendo mecanismos que facilitam esse contato. Ao observar a operação desse time em novembro de 2020, foi possível perceber que não existe um atendimento eletrônico, sendo direto na linha como se a pessoa estivesse ligando para alguém. Isso faz com que o cliente se sinta confortável com o atendimento rápido, o que reflete na avaliação do contato e no fortalecimento da imagem da empresa. Uma das frases que reflete o relacionamento como parte da cultura da empresa estudada é que: o cliente nunca tem a razão, ele é a razão.

Outro ponto analisado que fortalece esse marketing de relacionamento e até mesmo contribui para o crescimento da companhia, que hoje se dedica a ser uma empresa multiprodutos, é a opinião do cliente, a qual é muito considerada nas tomadas de decisão. Para deixar o atendimento mais assertivo, com um agente capaz de resolver 100% das dúvidas, solicitações e serviços na maioria dos casos, a estrutura é a seguinte: os times são divididos em mesas, com no máximo 10 pessoas em cada, e pelo menos um líder. Esse líder é o responsável por acompanhar as métricas analisadas e internalizar isso na empresa, sendo o maior representante do cliente nela. Por isso, o RC lidera todas as iniciativas com outras áreas da

companhia, o que proporciona a velocidade do alinhamento desta com a ponta de atendimento. Portanto, hoje essa área é fundamental para a expansão da organização e não é terceirizada, por ser o centro da empresa, representando 30% em média do total de colaboradores, os quais são, inclusive, chamados de artistas.

Isso contribui muito com o crescimento da empresa e, principalmente, ajuda na fidelização. Se um cliente liga para a equipe de relacionamento para cancelar seus serviços, uma equipe de retenção é notificada e entra em contato com o cliente dentro de um dia útil. Ela estuda o perfil do cliente, fala com ele para entender a causa de seu cancelamento e discute possíveis maneiras de atendê-lo melhor. Complementando, existe um grupo de análise de dados adjacente que monitora constantemente os clientes, usando a inteligência artificial para prever a rotatividade potencial e identifica, de forma proativa, as possíveis ações que essa equipe de retenção de clientes pode realizar para reverter a tendência de rotatividade.

#### **4.2 Analisando a estratégia de visitas presenciais**

Kotler (2003) fala sobre a importância da visita não somente na venda, mas também em outras ocasiões, onde os clientes devem receber sugestões sobre seus negócios e assim por diante. Os vendedores devem monitorar esses clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de inúmeras maneiras. Foi pensando nisso que a empresa criou e implantou a estratégia de polos, que possibilita uma distribuição diferenciada e integrada, além de facilitar o relacionamento mais próximo com o cliente. No relatório para abertura de capital (2019), essa também é citada como uma das estratégias-chave para a expansão nacional da companhia:

Desenvolvemos nossa solução de distribuição para alcançar e atender nossos clientes de maneira proativa e mais eficaz. Em particular, desenvolvemos hubs, que são operações locais perto de nossos clientes que incluem uma equipe integrada de vendas, serviços e equipes de suporte de operações para alcançar pequenas e médias empresas ou SMBs, localmente e de forma eficiente, e para construir relacionamentos com eles (RELATÓRIO PARA ABERTURA DE CAPITAL, 2019, p. 1).

A companhia entrega soluções para pequenas e médias empresas em todo o Brasil, tanto para CNPJ ou CPF, usando *hubs* (ou polos) hiper locais que atendem e apoiam os clientes de maneira integrada, perto de onde eles moram e trabalham, em vez de por meio de agências bancárias como a maioria dos concorrentes do mercado de máquinas de cartão. Os vendedores são chamados de Missionários da Pedra porque eles são treinados e focados em servir a missão centrada no cliente. Essa abordagem foi uma parte fundamental da estratégia de entrada da empresa no mercado. Geralmente, o cliente já tinha a sua conta no banco e ia até lá pegar uma máquina de cartão. O grande diferencial é que nessa atividade de relacionamento, o agente vai

até o empreendedor, porta a porta, para entregar uma solução. Em janeiro de 2019, a organização contava com 245 hubs e atualmente existem 356 polos espalhados pelo Brasil.

Os polos existem de duas formas: polo proprietário, onde são estabelecidas operações locais e enviados vendedores e agentes de entrega e logística treinados para desenvolver as operações, preparar novos membros da equipe e garantir que o foco em serviço de alta qualidade seja implantado. Atualmente, esse é o método principal. A outra modalidade são os polos de franquia, semelhantes aos centros proprietários, exceto que o polo pertence e é operado por um proprietário de empresa local que, normalmente, fornece vendas locais e suporte operacional e relacionamentos na comunidade. Esses polos usam a marca da empresa e são operados por pessoal treinado que desempenha as mesmas funções que o pessoal que trabalha nos polos proprietários, de acordo com as políticas, procedimentos e metas internas.

Em questão de estrutura, geralmente cada polo conta com seis agentes de vendas, um líder e dois operadores de logística. Além disso, existe a divisão por distritos que se encaixam dentro de regiões do Brasil, para manter a comunicação mais veloz e menos descentralizada. Existem basicamente duas rotinas de contato com a equipe: a reunião matinal, onde os líderes e liderados alinham as expectativas para o dia, clientes específicos que precisam de atenção e a característica da rota; a reunião de fechamento, para bater os números do dia e analisar a produtividade de cada agente, bem como a construção de planos de ações para possíveis necessidades. Após a matinal, a missão de cada agente é fazer rotas, visitando os clientes porta a porta, de acordo com o que foi definido. Já dos operadores de logística, é fazer a entrega e ativação ou substituição das máquinas, processo que hoje ocorre em até 24h após a solicitação.

Cada agente possui uma abrangência geográfica de ataque, o que facilita a maior personalização do contato com o cliente e a geração de responsabilidade por meio do colaborador. Como Forkmann *et al.* (2006) mencionaram, as visitas aos clientes como forma de estreitar o relacionamento e buscar oportunidades de venda, fazem parte da rotina do vendedor. Por isso, o agente deve fazer dois tipos de visitas por dia: as visitas de vida, que têm como foco o marketing de relacionamento, oferecer novos produtos, saber como o cliente está, como estão as vendas, ajudar a resolver possíveis problemas e fortalecer a relação; e as visitas de venda, onde o agente tem a missão de vender ou reativar clientes perdidos, fazendo a qualificação, gerando propostas e consequentemente o credenciamento.

É importante dizer que uma das estratégias da companhia é manter o nível de autosserviço alto. Portanto, por mais que o agente visite o cliente, a ideia é que ele seja um direcionador e simplesmente ajude o cliente a resolver por si só. Por isso, o sistema de atendimento ao cliente integra dados em tempo real, além de usarem modelagem preditiva do

comportamento do comerciante para identificar proativamente os problemas de atendimento ao cliente e implantar os agentes para fornecer suporte sob demanda. Com isso, conseguem oferecer uma gama de ferramentas de autoatendimento que ajudam os consumidores a gerenciar suas operações de forma mais conveniente. Por exemplo, existe um portal que permite que os clientes acessem suas informações detalhadas de vendas e pagamentos e realizem uma série de funções de autoatendimento, em vez de ter que ligar para um gerente de banco ou *call center*.

Essa possibilidade de autosserviço contribui com o marketing de relacionamento para a venda de novos produtos, uma vez que os agentes têm mais tempo para realizar essa oferta, e a empresa passa a ofertar mais usando o mesmo canal de distribuição. Kotler e Keller (2006) citaram a importância da maximização da fidelidade, permitindo às empresas oferecer melhores serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes. Com isso, os polos permitiram um crescimento significativo da empresa que, mesmo em época de pandemia, conseguiu crescer e, somente no segundo semestre de 2020, até novembro, onde as visitas presenciais tiveram um aumento também, reportou um volume de R\$ 38,1 bilhões de pagamentos, o que é 27,9% superior ao mesmo período do ano passado.

### **4.3 Analisando o marketing de relacionamento por e-mail marketing**

Como ferramenta de marketing de relacionamento na companhia, o e-mail marketing contribui para principalmente dois pontos, como recomendado por Vavra (1993):

- 1) Manter contato com os clientes, estabelecendo mecanismos que facilitam o contato com estes.
- 2) Mensurar a satisfação dos clientes, coletando informações valiosas que permitam as ofertas dos produtos ou serviços adequados e informações para futuras decisões da empresa.

Como ponto complementar, surge a oportunidade de *upsell*, visando a coleta de *leads* para se trabalhar dentro de cada produto.

Atualmente, o setor da empresa responsável por essa área envolve engenheiros, que olham para os dados, métricas e previsões; e profissionais de marketing, que produzem o conteúdo, analisam as personas e organizam os disparos dos e-mails, de acordo com cada produto e estratégia. Com esse time, disparos de e-mail são feitos semanalmente, de acordo com a solicitação das áreas da empresa. Esses e-mails são relacionados à pesquisa de satisfação;

e-mail de conteúdo visando ajudar o pequeno empreendedor; e à divulgação de novos produtos, onde a empresa se posiciona sendo mais que uma maquininha, uma parceira do negócio.

Essa atividade é muito demandada para lançamento de novos produtos, que precisam da aceitação do mercado, mas a equipe ainda não conhece bem qual público deve ser atacado na base da empresa. Nesse sentido, vale lembrar o preconizado por Roberts *et al.* (2001): o relacionamento por e-mail tem mais uma vantagem que é o rastreamento.

Ao acompanhar a ação de um e-mail marketing ligado a produto, foi possível ver que o teste A/B, visando entender o comportamento do consumidor testando duas variações de conteúdo de e-mail e *landing page*, contribui fortemente para o ataque mais assertivo dentro da base de clientes. Ao final de cada disparo, as métricas analisadas são: conversão de abertura, onde a força do assunto é analisada; conversão de clique, validando a qualidade do conteúdo na mensagem do e-mail; conversão de envio de informações na *landing page* gerando leads, em que se vê se a página do produto é convincente ou não.

Tendo essa base em mãos, o time de software cruza os dados com informações de porte, segmento, volume total de pagamentos e região da empresa. Com esses dados, um estudo é feito e discutido com todos os interessados do projeto, decidindo os próximos passos e testes de maneira mais racional, antes de expandir para outros canais de distribuição de maneira não tão assertiva.

Como citado anteriormente, uma das estratégias da companhia dos últimos anos é ser uma plataforma multiprodutos. Uma das apostas foi em soluções financeiras, uma vez que se acreditava na oportunidade de fornecer aos clientes soluções financeiras adicionais, visto que esses produtos, quando oferecidos pelos operadores históricos, como os bancos, apresentam características semelhantes às de pagamentos: *players* tradicionais e modelos de negócios que têm foco limitado no atendimento ao cliente, transparência e inovação. Portanto, um dos produtos era a solução de crédito, que permite aos clientes contratar, monitorar e pagar empréstimos, integrando totalmente a solução de crédito na plataforma de pagamentos. Isso significa que o empréstimo é liberado de acordo com a análise do comportamento do cliente durante o tempo que ele tem o serviço e, com isso, o valor descontado mês a mês é um percentual daquilo que ele fatura, contribuindo para o pagamento da dívida sem maiores complicações.

Para lançar o produto no mercado foi necessário passar por vários testes e o e-mail marketing contribuiu com isso de três formas: 1) entender se o produto faria sentido ou não para o empreendedor através de uma pesquisa de mercado; 2) divulgar o lançamento para clientes específicos, que acessavam uma *landing page* para demonstrar interesse e contratar;

3) coletar o nível de satisfação dos primeiros consumidores do produto. No começo de 2019, nos estágios iniciais da oferta de crédito, havia 143 clientes contratados. Em 2019 o portfólio de crédito da empresa cresceu 48% até o segundo semestre, totalizando R\$ 491 milhões. Em julho de 2020, esse número subiu para R\$ 626 milhões. Esse é só um exemplo do quão importante tem sido esse meio para construir e expandir o negócio.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho, que foi analisar as principais estratégias de relacionamento numa empresa brasileira do mercado de meios de pagamentos, mostrando a relevância do marketing de relacionamento em diferentes formas, e do quão importante isso é para a organização estudada. Assumindo que a venda não é somente o momento de assinar o contrato, mas engloba também o relacionamento com o cliente, é possível perceber que o seu resultado está diretamente ligado às atividades de relacionamento.

Como foi citado por Gordon (1998), o marketing de relacionamento pode ser uma forma de identificar, reter e manter clientes. Nesse estudo, foi possível ver que, além dos resultados satisfatórios que a empresa tem tido com as estratégias focadas nesses pontos, ainda é possível usar essa tática para fazer a venda de um produto adicional além do que já foi comprado e aumentar o tempo de vida de cada cliente dentro da organização. Nesse caminho, Mckenna (1992) discorre sobre a importância de a organização integrar o cliente à empresa, consolidando uma relação de trocas, benefícios mútuos e confiança. Isso foi mostrado com um dos principais valores da companhia, notados no dia a dia, que é “o cliente é a razão”.

Um ponto de destaque foi a estratégia de polos, que aproxima os clientes do agente de uma forma interessante. Mesmo em um mundo com tantos avanços tecnológicos, até mesmo relacionados com a facilidade na comunicação e conexão, o contato presencial ainda é importante no setor. Além de garantir que os problemas sejam resolvidos de forma rápida, a empresa ainda consegue coletar as principais dúvidas do cliente e ir criando um modelo preditivo ao longo do tempo, que permite que o próprio usuário resolva suas principais questões. Isso contribui não só para a satisfação do cliente, mas também para o melhor aproveitamento do tempo do profissional que cuida do relacionamento, que vai poder oferecer outros produtos e serviços na visita, diminuindo as taxas de cancelamento do cliente e aumentando a receita da companhia.

Dessa forma, foi possível perceber que a empresa se preocupa em desenvolver alguns tipos de relacionamentos diferenciados para fortalecer a relação com os clientes e, assim, poder fidelizá-los. O atendimento presencial e pessoal do cliente é uma das formas de demonstrar o comprometimento da companhia e, com isso, aumentar o nível de satisfação e a confiança desse cliente até mesmo para comprar outros produtos e dar feedbacks construtivos, contribuindo para o crescimento. Tendo os dados registrados de ponta a ponta, é bem relevante ver que o time de relacionamento ‘se senta na cadeira do cliente’ em todas as decisões da empresa, uma vez que essas pessoas têm contato direto com as reclamações, solicitações e dúvidas, e conseguem ter um panorama cada vez maior da necessidade deles, praticando o preconizado pelo conceito de marketing de relacionamento.

O presente artigo se limita devido ao fato de ser um estudo de caso, o que o torna aplicável somente à empresa estudada, sendo difícil de ser aplicado em outras realidades. Sugere-se, para próximos estudos, a análise de outras formas de marketing de relacionamento, levando em conta a visão dos colaboradores e dos clientes, possibilitando o desenvolvimento de ações respectivas a essa estratégia, visando a obtenção da qualidade nos serviços.

Além disso, seria interessante comparar as estratégias de marketing de relacionamento em outras empresas do setor e como isso tem contribuído para o crescimento delas. Se uma empresa despontou no setor usando essas estratégias, é viável analisar o comportamento dos concorrentes, avaliando se o nível de serviço foi adequado, por quais mudanças passou e qual foi o impacto na organização.

## **REFERÊNCIAS:**

BERRY, Leonard. Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, 23: 236-245, 1995.

BRAIDO, Quelen. **Marketing de relacionamento: oportunidade para o desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade da UFSM/RS – v.1, n.3, Mar./Mai. 2005.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.



CASTRO, Claudia de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. **Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme**. Journal of Marketing Management, Helensburgh, v. 13, n. 1, p. 501-522, jan 1997.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; SILVA, Lângesson Lopes da. Marketing digital: marketing para o novo milênio. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.2. 1 de abril de 2014.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARAN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 73-93, Mar. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552006000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552006000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 Dez. 2020.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.

FONTENOT, R.; VLOSKY, R.; WILSON, E. & WILSON, D. **Effect of Buyer-Seller Relationship Structure on Firm Performance**. American Marketing Association - Winter Conference, Feb., 1998.

FORKMANN, S.; MULLINS, R.; HENNEBERG, S.; BAKER, T. The Effect of Account Visit Changes on Sales Performance over Time. In: 2016 AMA Winter Educator's Conference. **Proceedings...**, American Marketing Association, Las Vegas, 2016.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRONROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviço**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. Sao Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 20.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MIRSHAWAKA, Victor (1993). **Criando valor para o cliente: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books do Brasil.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: Liliros Tecnicos e científicos, 1999.

PELISSARI, A. S; OLIVEIRA, A. R. de; GONZALEZ, I. V. D. P. et al. **Determinantes da satisfação dos clientes: estudo de caso em uma loja de departamentos**. Revista de Administração da UNIMEP – v.9, n.1, Jan./Abr. 2011.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROBERTS, Stevan, FEIT, Michelle e BLY, Robert W. 2001. **Mala-direta via Internet XE "Internet"**. [ed.] Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2001.

SARKIS, Luciano Kaus. **Marketing de relacionamento: um estudo de caso no Unibanco Uniclass, Florianópolis, 2008**. 122 f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Graduação em Administração. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUZA, D.V.; ZIONI, F. (2003) Novas perspectivas de análise em investigações sobre meio ambiente: a teoria das representações sociais e a técnica qualitativa da triangulação de dados. **Saúde e Sociedade** (On-line), v.12, n.2, p.76-85. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/sausoc/v12n2/08.pdf](http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v12n2/08.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2020.

TOLEDO, G.L; ROCHA, T.; NUCCI, P. **O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente, um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros**. VII SEMEAD. São Paulo, 2004.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZACHARIAS, M. L. B; FIGUEIREDO, K. F; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE- eletrônica**, v.7, n.2, Art.18, jul./dez. 2008.