

# O MARKETING DE RELACIONAMENTO E O MARKETING INTERNO: FATORES DIFERENCIADORES PARA ATRAIR E FIDELIZAR MERCADO E CLIENTES PARA A ORGANIZAÇÃO.

Rafael Alves Vicentini<sup>1</sup>

## RESUMO

Nas últimas décadas, para as empresas crescerem e sobreviverem em um mercado desafiador assistiu-se uma personalização das ofertas de acordo com as necessidades individuais, buscando demandas e focando no aumento da participação do cliente, levando à consolidação do *marketing de relacionamento*. Assim, o marketing de relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento em longo prazo com o mercado, buscando a fidelização dos clientes. Analogicamente, o conceito de marketing interno surgiu tendo como preocupação a satisfação das necessidades e fidelização dos empregados, a fim de cultivar o comprometimento com a organização e desenvolver uma visão voltada ao cliente externo. Cientes da importância e da necessidade de aprofundamentos na área, o presente trabalho objetivou um estudo sobre o tema e seus desdobramentos - o marketing interno. Procurou investigar como os fatores diferenciadores dessa ferramenta para atrair e fidelizar mercado e clientes, bem como os devidos cuidados a serem observados. Para tanto, a investigação constituiu-se em uma revisão bibliográfica de caráter explicativo. Analisando a pesquisa, constatou-se o quão importante e inovar é esta ferramenta, possibilitando melhorias no relacionamento com o cliente, tratando-o de forma individual, atendendo suas expectativas e satisfazendo-as gerando benefícios e obtendo vantagem competitiva para a empresa. Além disso, a satisfação do cliente na hora da compra está condicionada à satisfação do empregado na hora da venda criando uma relação de interdependência entre os dois marketings (relacionamento e interno).

**Palavras-chave:** marketing de relacionamento, marketing interno, competitividade, fidelidade, cliente.

## ABSTRACT

In the last decades, for companies to grow and survive in a challenging market, it was possible to customize the offerings according to individual needs, seeking demands and focusing on increasing customer participation, leading to the consolidation of relationship marketing. Thus, relationship marketing emphasizes the need for a long-term relationship with the market, seeking customer loyalty. Analogically, the concept of internal marketing emerged with the concern of meeting the needs and employee loyalty in order to cultivate commitment to the organization and develop an external customer-oriented vision. Aware of the importance and the need of deepening in the area, the present work aimed at a study on the theme and its unfolding - the internal marketing. It sought to investigate how the differentiating factors of this tool to attract and retain market and customers, as well as the due care to be observed. For this, the investigation was constituted in a bibliographical revision of explanatory character. Analyzing the research, it was verified how important and innovative is this tool, enabling improvements in the relationship with the customer, treating it individually, meeting their expectations and satisfying them generating benefits and obtaining a competitive advantage for the company. In addition, customer satisfaction at the time of purchase is conditioned to the satisfaction of the employee at the time of the sale, creating a relationship of interdependence between the two marketings (relationship and internal).

**Key words:** relationship marketing, internal marketing, competitiveness, loyalty, client.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN.  
[rafael.alves061185@gmail.com](mailto:rafael.alves061185@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de atendimento às necessidades e expectativas das empresas e dos profissionais, a gestão de pessoas passa por grandes transformações. O panorama empresarial está constantemente se alterando e, conforme menciona Ulrich (2001), tal cenário requer novos modelos de competitividade que diferencie sua empresa dos concorrentes, criando novas capacidades organizacionais. Sabe-se que é através do marketing que a sociedade tem acesso a um grande acervo de informações sobre diferentes tipos de serviços e produtos. Porém, o objetivo do Marketing de relacionamento não é apenas fazer com que as pessoas comprem e sim satisfazer as necessidades e desejos dos indivíduos, de forma plena e constante. Nesse sentido, o Marketing de relacionamento assume papel especialmente relevante e estratégico nas organizações. Uma vez que suas políticas e práticas revelam novos caminhos que levam a uma competitividade maior.

Outro ponto importante sobre as novas políticas de relacionamento está relacionada ao bem-estar dos colaboradores. Tradicionalmente, o foco da literatura de marketing era limitado à relação que as organizações tinham com seus clientes externos. Essa visão começou a mudar a partir do entendimento de que as trocas internas entre organização e empregados eram tão relevantes para o marketing quanto as externas. Como o marketing interno impacta diretamente os empregados da empresa, visando torná-los mais orientados para o mercado e mais atentos às necessidades dos clientes, sua adoção ganha importância para as organizações, especialmente as de serviços, em que a interação do empregado com o cliente tende a ser maior.

Dessa forma, o presente trabalho objetivou um aprofundamento sobre o tema Marketing de relacionamento e seus desdobramentos - o marketing interno. Procurou investigar como os fatores diferenciadores de Marketing de relacionamento podem atrair e fidelizar mercado e clientes para uma organização. Para tanto, a investigação constituiu-se em um estudo e aprofundamento teórico ancorada nos estudos de autores como McKenna (1993), Berry (1995), Ribeiro *et. al.* (1999), Kotler (2005), Cobra (2009), Madruga *et. al.* (2011), Barreto e Crescitelli (2013), Hemais *et. al.* (2013), Alves *et. al.* (2014), Santos (2015), entre outros. Quanto aos fins, a pesquisa foi de caráter explicativo, pois visou esclarecer aspectos

relacionados a implementação de estratégias, geração de mudanças e orientação para o mercado.

O presente artigo foi organizado em 5 estágios. Inicialmente, traz-se a revisão bibliográfica sobre Marketing de relacionamento; já a segunda etapa trata-se da revisão bibliográfica sobre Marketing Interno, destacando informações pertinentes que contribuíram para a construção do arcabouço teórico da pesquisa. Após, apresenta-se o referencial metodológico, destacando os critérios e métodos de construção. A apresentação das análises sobre aspectos relacionados a implementação de estratégias, geração de mudanças e orientação para o mercado são tratadas quarto estágio. Por fim, conclui-se sobre a pesquisa tecendo reflexões sobre o tema.

Além, a proposta deste trabalho é divulgar, tanto para a comunidade acadêmica como interessados do meio empresarial, aprofundamento teórico, conceitos e ferramentas do marketing que podem e devem ser utilizados por qualquer tipo de empresa, independentemente de seu tamanho, de sua finalidade ou setor em que ela atue.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Para compreender o Marketing de relacionamento de forma sistêmica, é necessário perpassar pelo conceito de Marketing. A essência do Marketing, desde sua criação, foi o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo um para o outro, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos (COBRA, 2009). Contudo, o Marketing, conforme esclarece Madruga *et. al.* (2011), não se trata apenas de propaganda e vendas; refere-se de um processo de integração da economia à sociedade, sendo um processo gerencial direcionado a atender necessidades e desejos pessoais. Segundo Kotler (2005, p. 13), “marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades e desejos insatisfeitos de determinado público-alvo”.

Não obstante, o conceito de Marketing, recentemente, tem sido ampliado, bem como sua filosofia; além de tratar-se de uma ação em progresso ao longo do tempo (MADRUGA *et. al.*, 2011). Conforme comentam Madruga *et. al.* (2011, p. 23):

O marketing é talvez a mais importante função gerencial das empresas modernas. Porém, não é uma ciência pura como a matemática, na qual dois mais dois são quatro em qualquer momento ou lugar do mundo. As técnicas de marketing devem, ou pelo menos deveriam levar em conta as peculiaridades do tempo, do espaço e da cultura onde são aplicadas (MADRUGA, *et. al.*, 2011, p. 23).

Desse modo, nas últimas décadas, para as empresas crescerem e até mesmo sobreviverem em um mercado desafiador, assistiu-se uma personalização das ofertas de acordo com as necessidades de cada pessoa, buscando demandas individuais e focando no aumento da participação do cliente. Segundo Santos (2015, p. 3, grifos da autora) “a mudança levou à consolidação do *marketing de relacionamento* na década de 1980”.

Seu surgimento, assim como a própria ascensão do marketing enquanto filosofia organizacional, originou-se de uma evolução natural das práticas empresariais e da configuração dos mercados, em um momento de grande preocupação na retenção de consumidores. Berry (1995) definiu Marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aumento de relacionamentos com clientes. Segundo estudiosos e especialistas da área, a nova filosofia de mercado engloba todas as ações tomadas pela empresa como forma de criar e manter um relacionamento positivo com os seus clientes. Consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado (RIBEIRO *et. al.*, 1999). Nasce assim um novo modo de ver e tratar os clientes: satisfazer as necessidades não apenas momentâneas, mas criar um valor legítimo para o cliente.

Nesse sentido, Berry (1995) ao pensar nesta nova abordagem do marketing, tinha em mente a questão da retenção e não apenas a busca de novos consumidores. O autor à época observou a importância da fidelização de clientes, enfatizando ainda a relevância da qualidade do relacionamento entre empresa (vendedor) e cliente (comprador) como vantagem competitiva para as empresas e maior satisfação dos clientes. “Além de satisfazer, as empresas precisam encantar os consumidores, buscando a fidelização” (MADRUGA *et. al.* 2011, p. 25).

Por algum tempo, o Marketing de relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, em que uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver em longo prazo com clientes potenciais e atuais (BERRY, 1995). No entanto, além a atração de novos clientes deveria, para Berry (1995), ser vista apenas como um passo intermediário

no processo de marketing e não objetivo principal. A solidificação de relacionamentos e a transformação de clientes indiferentes em leais deveria ser o alvo das estratégias gerenciais de relacionamento, devendo ser considerado marketing (BERRY, 1995). Assim, segundo Ribeiro *et. al.* (1999), o Marketing de relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento em longo prazo como mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes (RIBEIRO *et. al.*, 1999, p. 32).

Contudo, segundo Cobra (2009), interações subjetivas no mercado envolvem as ferramentas de marketing para a consecução dos objetivos da empresa em concordância com sua missão de negócio. Assim, essas interações se processam através do chamado 4 Ps do marketing (produto, preço, promoção e praça). Não obstante:

Isso significa entender que, para satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a ser ofertadas tenham boa qualidade, características que atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, atraentes e criativos, as ferramentas promocionais, como a propaganda, a força de venda (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o *merchandising* sejam eficazes (COBRA, 2009, p. 12).

Nesse sentido, Alves *et. al.* (2014) também comentam que, o consumidor está cada vez mais exigente em relação à qualidade e preço justo, que condiga com o produto ou serviço ofertado pela empresa, não significando, contudo que seja o preço mais baixo, mais sim um valor adequado dentro da análise de custo/benefício. Alves *et. al.* (2014) ainda mencionam que é nessa etapa que se inicia o relacionamento empresa/cliente. “Nesse contexto, qualidade e preço já não são mais considerados diferenciais, e sim pontos de partida de um relacionamento com o consumidor; em outras palavras, o diferencial passou a ser a forma de atender ao cliente” (ALVES *et. al.*, 2014, p. 31- 32). Alves *et. al.* (2014) acrescentam ainda que, mesmo a concorrência de mercado seja acirrada, e o preço pese na tomada de decisão do consumidor, o cliente ainda dará preferência àquele estabelecimento que lhe oferecer um atendimento de qualidade equiparado a outro que oferecer condições semelhantes.

Ademais, nessa nova visão de marketing, deve-se considerar as formas mais amplas de relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes.

Assim, bons e duradouros relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo), e internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados) são essenciais para o sucesso empresarial.

Contudo, como saber se a aplicação do Marketing de relacionamento resultará em benefícios para a organização? Segundo Barreto e Crescitelli (2013) o marketing de relacionamento possui algumas inadequações descritas a seguir. Primeiramente, segundo os mesmos autores, não há possibilidade de criação de valor superior, quando a empresa apenas produtos com baixo envolvimento por parte do cliente – isso porque, quanto menos envolvimento relacional, menos são as chances de se criar valor superior para o cliente e, nesse caso, a aplicação do marketing de relacionamento não é indicado.

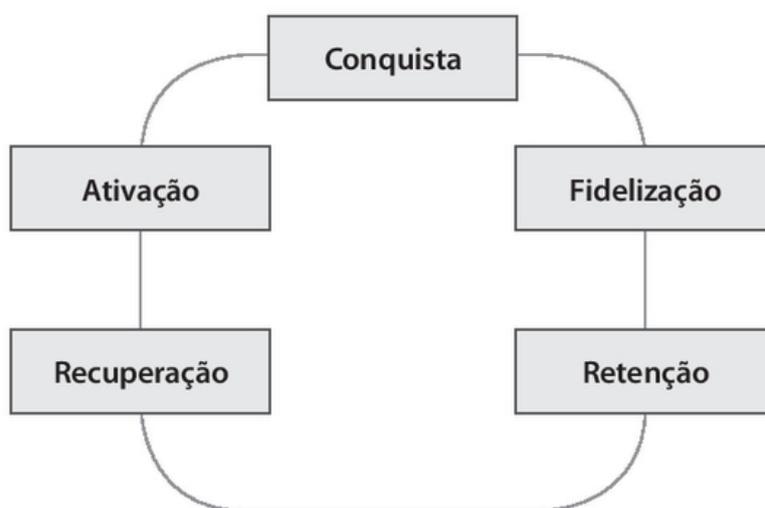
Barreto e Crescitelli (2013) mencionam também que o esforço em relacionamento não pode prejudicar o potencial de lucratividade, ou seja, se o negócio que o empresário resolver trabalhar possuir alto índice de satisfação e qualidade para seus clientes mais baixa capacidade de lucro; se o valor ganho não seja significativo, as ferramentas de marketing de relacionamento caem por terra e o investimento não vale a pena. Barreto e Crescitelli (2013) ainda nesse sentido mencionam que, em geral, setores de bens de consumo em que o índice de recompra é baixo, estes não têm valor vitalício para o cliente; pois se o cliente não o comprará sempre, porque investir em um relacionamento com ele?

O terceiro ponto a ser observado sobre a utilização dessa ferramenta, trata-se da cultura da empresa. Caso esta seja inadequada ao foco do cliente e ao relacionamento, a implementação do marketing cujo foco é no cliente e no relacionamento, não estabelece conexão. Barreto e Crescitelli (2013) nos recorda que, a adoção do marketing de relacionamento requer uma grande transformação na estrutura organizacional. Não basta apenas adquirir equipamentos e recursos se, por questões culturais, os processos não serem flexíveis para personalizações em massa. A cultura organizacional também está diretamente relacionada às formas de comunicabilidade e estabelecimento de diálogos tanto com os clientes, quanto com os colaboradores. Esse tipo de empresa deve desconsiderar a adoção da ferramenta de marketing de relacionamento, ou estabelecer um plano de aplicação de longo prazo.

A proposta do marketing de relacionamento é justamente a construção de relacionamentos com os clientes e de nada adianta esforços na implementação e aplicação, se não houver meios e condições para a solidificação destes. Barreto e Crescitelli (2013) alerta-nos que, as empresas que não observam esses três pontos, estão fadadas à experiências ruins com o marketing de relacionamento.

De acordo com Barreto e Crescitelli (2013), a relação empresa-cliente deve ser constituída numa associação cíclica, de modo a estabelecer um relacionamento duradouro (Figura 1):

Figura 1 – O ciclo do relacionamento entre a empresa e o cliente.



Fonte: Barreto e Crescitelli (2013, p. 25)

Iniciando o ciclo, a conquista no marketing de relacionamento, segundo Santos (2015), baseia-se na “manutenção e ampliação do relacionamento com os clientes atuais, e não na conquista de novos” (Santos, 2015, p. 7). Sabe-se que, para que o relacionamento se inicia, foi necessária uma etapa de conquista do cliente. Mas é nesse ponto, conforme esclarece Santos (2015), que o marketing de relacionamento se diferencia do marketing transacional – este por sua vez foca no maior número possível de clientes com ofertas padronizadas, enquanto que o marketing de relacionamento se objetiva em clientes potenciais com grandes chances de parcerias em longo prazo.

A segunda etapa baseia-se na ativação. “De nada adianta conquistar clientes com grandes chances de desenvolver parcerias de longo prazo se eles não fizerem negócios com a empresa” (Santos, 2015, p. 7). Desse modo, de nada resolve oferecer tratamentos diferenciados, condições e prazos, se o cliente não efetivar a

compra; é necessário ativá-lo. Após, avança-se para a etapa da fidelização. Uma vez inflamado o cliente e fechado o negócio, é necessário que a pessoa receba algum tipo de valor que estimule a permanência dela com a empresa, tornando-a uma cliente fiel.

Sabe-se que é muito difícil agradar a todos, contudo, quando a preocupação é fidelizar os clientes, a questão da satisfação pesa. Clientes insatisfeitos pensam em não voltar a comprar no mesmo estabelecimento ou até mesmo deixar de compra uma única vez. Conforme comenta Santos (2015, p. 8), “a empresa precisa estar muito bem preparada para enfrentar esses casos, impedindo que os clientes insatisfeitos migrem para a concorrência”. Por fim, o cliente desviado para a concorrência precisa ser recuperado, a qual a empresa administra uma séria de medidas necessárias para trazê-lo de volta.

Segundo Santos (2015), as empresas devem atentar-se para não confundir marketing de relacionamento com ações promocionais. Para saber se a ação tomada trata-se de características da ferramenta, é preciso que apresentem algumas características listadas no Quadro 1 a seguir, que podem, inclusive, servir de guia. Em caso de dúvida sobre a natureza da ação que se pretende tomar.

Quadro 1 – Características das ações de marketing de relacionamento

Mudança de visão (de fechamento de negócios para início de relacionamento)
Relação com o cliente após a venda
Vínculo das ações de marketing com as respostas do consumidor
Envolvimento do cliente na formulação e no desenvolvimento do produto
Adaptação do produto às necessidades de cada cliente ou grupo de clientes

Fonte: Adaptado de Barreto e Crescitelli (2013, p. 15)

Conforme pode-se observar, nas ações do marketing de relacionamento, o cliente é o alvo mais importante de toda estrutura; as vendas, por mais que sejam

primordiais para a empresa, acabam resultando do foco constante e substancial que realmente importa: o cliente.

## **2.2. MARKETING INTERNO**

O Marketing Interno também é conhecido pelo termo Endomarketing, trata-se de um desdobramento da abordagem de Marketing de relacionamento e trata-se de uma das mais novas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. O conceito de marketing interno surgiu, conforme comenta Herais *et. al.* (2013), tendo como principal preocupação a satisfação das necessidades e fidelização dos empregados. O objetivo agora não era apenas a promoção de satisfação e apego de pessoal extrínseco à organização, mas também, promover ações de marketing internamente, a fim de cultivar o comprometimento do empregado com a organização e desenvolver uma visão voltada ao cliente externo (HEMAIS *et. al.*, 2013, p. 104).

Segundo os autores, o impulso inicial para tal iniciativa foi a preocupação das empresas em manter um alto grau de consistência na entrega de seus serviços. O fato de o pessoal interno da organização ser o contato direto com os consumidores, fez com que a atenção dos gestores preocupados com ascensão das estratégias de Marketing de relacionamento, se voltasse também aos à satisfação, bem-estar, fidelização e comprometimento dos colaboradores. Dessa forma, o programa de marketing deveria envolver não apenas aspectos motivacionais e de foco no cliente, mas também ferramentas de promoção de mudanças organizacionais que eventualmente sejam necessárias à consecução da estratégia empresarial. O Marketing Interno preocupa-se com a preparação técnica e psicológica do funcionário pois, quando este está bem informado e feliz torna-se um instrumento capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Em uma relação de interdependência, a satisfação do cliente na hora da compra está condicionada à satisfação do empregado na hora da venda (HEMAIS

*et. al.*, 2013). Entendido como uma filosofia que trata os funcionários como clientes, a principal preocupação do marketing interno seria a satisfação do empregado, seu desenvolvimento e valorização. Poderíamos dizer que o Marketing Interno existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno.

### **3. REFERENCIAL METODOLÓGICO**

Identificado o problema de pesquisa e delimitado o tema, esta pesquisa será desenvolvida através de uma revisão de literatura de caráter qualitativo visando alcançar os objetivos almejados. A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 183) e tem como finalidade contatar o pesquisador diretamente com as publicações acerca do assunto. Além disso, este tipo de pesquisa oferece meios para resolver problemas que ainda não se cristalizaram suficientemente. Dessa forma, conforme esclarece Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi escrito, mas propicia o exame do tema sob novo enfoque ou olhar, chegando em novas conclusões.

A primeira fase do processo constitui-se de estudo e aprofundamento teórico; fase tão importante e primordial para qualquer tipo de trabalho científico. É nesse primeiro contato que o pesquisador estabelece com assunto que lhe é de interesse que construirá o alicerce da investigação. Segundo Marconi e Lakatos (2003):

A leitura constitui-se em fator decisivo de estudo, pois propicia a ampliação de conhecimentos, a obtenção de informações básicas ou específicas, a abertura de novos horizontes para a mente, a sistematização do pensamento, o enriquecimento de vocabulário e o melhor entendimento do conteúdo das obras (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 19).

Ainda nesse sentido, as autoras acrescentam que a obtenção do conhecimento é proveniente por intermédio da leitura continuada e constante. Marconi e Lakatos (2003, p. 19) dizem que é necessário ler muito e que ler significa conhecer, interpretar, decifrar, ter novas ideias, assimilar, desenvolver o espírito crítico, comparar, verificar e integrar o conhecimento. As autoras ainda nos atendam

que, por tanta riqueza que o ato proporciona, é fundamental que se faça uma seleção de materiais adequados para estudo. Dessa forma, para estruturar o referencial teórico da pesquisa, foram selecionados de obras, artigos e trabalhos buscados através de pesquisas em banco de dados eletrônicos, sites acadêmicos e institucionais.

Além, a pesquisa terá caráter explicativo, pois visa esclarecer quais e como certos fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de certo fenômeno. Conforme explica Zanella (2009), “a pesquisa explicativa é aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou contributivos ao desencadeamento dos fenômenos” (ZANELLA, 2009, p. 81). Este tipo de pesquisa explica a razão do fato ou fenômeno social e os procedimentos básicos são: registro, classificação, identificação e aprofundamento.

#### **4. RESULTADOS E ANÁLISES**

No cenário atual, nota-se que as empresas têm uma grande dificuldade em conquistar e manter mercado e clientes, pelo fato destes estarem cada vez mais informados, cercados com enorme variedade de marcas e produtos, com diferentes condições e preços, tornando-os mais exigentes na hora da compra. Em busca de um melhor desempenho, as empresas necessitam de ferramentas e ações objetivando o estreitamento do seu vínculo com os consumidores: o Marketing de relacionamento.

O Marketing de relacionamento então visa construir uma relação duradoura entre o cliente e a empresa, cujo foco é oferecer um atendimento personalizado, buscando suprir suas necessidades e desejos, estruturada na confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, gerando retorno para a empresa e seus clientes.

No marketing de relacionamento, conhecer o cliente é um fator decisivo para qualquer negócio. As empresas já não captam mais seus clientes somente pelo fato de apresentarem produtos e serviços diversificados, com qualidade e preço justo, mas pelo conhecimento das necessidades, desejos e valores individuais de cada cliente.

Desse modo, constata-se que o objetivo real do marketing de relacionamento não é apenas ganhar o mercado, fazer ou vender produtos. Um marketing inteligente compreende definir que mercado é o seu e pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente. Quando se ganha um mercado, fazem-se coisas diferentes, de forma diferente, bem como seus fornecedores e clientes. Assim, desenvolvem-se produtos para atender especificamente a esse mercado, definem-se padrões, colocam-se em campo outros participantes, que se deseja desenvolver produtos compatíveis ou que ofereçam recursos adicionais, ocupando assim uma posição de liderança.

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradoras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Contudo, o marketing de relacionamento possui algumas inadequações para certos mercados, produtos e organizações. Dentre elas, a questão da cultura organizacional influencia na adoção ou não dessa ferramenta, pois a cultura está diretamente relacionada às formas de comunicabilidade e estabelecimento de diálogos tanto com os clientes, quanto com os colaboradores. Desse modo, não basta apenas adquirir equipamentos e recursos se, por questões culturais, os processos não serem flexíveis para personalizações em massa. A proposta do marketing de relacionamento é justamente a construção de relacionamentos com os clientes e de nada adianta esforços na implementação e aplicação, se não houver meios e condições para a solidificação destes.

Ademais, em uma relação de interdependência, a satisfação do cliente na hora da compra está condicionada à satisfação do empregado na hora da venda. Assim, a principal preocupação do marketing interno é a satisfação do empregado, seu desenvolvimento e valorização.

Conforme se pode observar, tanto as ações do marketing de relacionamento quanto do marketing interno, o cliente é o alvo mais importante de toda estrutura; as vendas, por mais que sejam primordiais para a empresa, acabam resultando do foco constante e substancial que realmente importa: o cliente.

## 5. CONCLUSÕES

O valor que se entrega ao cliente está no atendimento, na confiança passada desde o primeiro contato com a empresa. O marketing não se trata de uma função; não é uma nova campanha de publicidade ou uma ação promocional da empresa mas sim uma nova forma de fazer negócios. Além disso, sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa, deve-se integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um sistema interativo que dará firmeza à relação.

Conclui-se que o marketing de relacionamento deve ser considerado peça fundamental de qualquer organização, sendo o fator responsável por aproximar a empresas e clientes. A partir do desenvolvimento de estratégias por parte da empresa para melhor atender o cliente, o mesmo se sentirá cada vez mais importante para aquele estabelecimento e/ ou marca, fazendo, como que a ação se torne um ciclo, onde a empresa escuta e atende as necessidades do cliente e o mesmo dá o retorno esperando à empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. B. et. al. **Marketing de relacionamento: como construir e manter relacionamentos lucrativos?** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados.** São Paulo: Pearson, 2013.

BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives.** Journal of Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, 1995. p. 236-45.

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.** RAC, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006. p. 73-93.

FIUZA, G. D. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional.** Revista de Administração, Mackenzie, vol. 11, núm. 5, set.out. 2010. p. 55-81.

HEMAIS, M. W.; OLIVEIRA, L. B. de; CASOTTI, L. M. **Marketing Interno e Gestão de Pessoas: Estudos de Caso em Empresas de Serviços Internal.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 3, p. 101-127, set./dez. 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2005.

LACOMBE, B. M. B.; ALVES, R. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional.** Jan./mar. 2008.

MADRUGA, R. P. et. al., **Administração de marketing no mundo contemporâneo.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RIBEIRO, A. H. P.; HILDEBRAND e GRISI, C. C.; SALIBY, P. E. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros.** *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1. jan/mar, 1999. p. 31-41.

SANTOS, A. S. dos. (org.). **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. (Coleção Bibliografia Unisversitária Pearson).

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

VIEIRA, F. G. D. **Narcismo sem espelho: a publicação brasileira de marketing.** vol. 43, n.1, jan/fev/mar. 2003.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, Brasília. CAPES: UAB, 2009. 164p.