



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS**

**LUÍS FELIPE DE NORONHA FÉLIX**

**GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO**  
**APLICADO EM ACADEMIAS DO MUNICÍPIO DE PALMAS - TO**

**PALMAS - TO**  
**2019**

LUÍS FELIPE DE NORONHA FÉLIX

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO  
APLICADO EM ACADEMIAS DO MUNICÍPIO DE PALMAS (TO)

Monografia apresentada à UFT- Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Palmas para a obtenção do título de administrador sob a orientação do Prof. André Pugliese da Silva.

Orientador: Ms. André Pugliese da Silva

PALMAS (TO)

2019

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

---

- F316g Félix, Luis Felipe de Noronha .  
Gestão do relacionamento com o cliente : um estudo aplicado em academias de Palmas - TO. / Luis Felipe de Noronha Félix. – Palmas, TO, 2019.  
83 f.  
Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Administração, 2019.  
Orientador: André Pugliese da Silva  
1. Marketing. 2. Gestão do relacionamento com o cliente (CRM). 3. Customização e personalização. 4. Academias . I. Título

**CDD 658**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, os verdadeiros responsáveis pela minha formação, que com toda garra e carinho me acompanharam nessa jornada.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo dom da vida e pela minha saúde;

Aos meus pais, pelo amor, carinho, dedicação, por todo trabalho de me manterem estudando, principalmente, no início do curso.

À minha irmã, por todo apoio durante a formação;

A meu orientador, Prof. Ms André Pugliese da Silva pelas orientações, que levarei comigo pelo resto da vida;

A todos os professores, responsáveis pela minha formação, em especial o Prof. Ms Callisthenes Mario Tomé Pires Nunes, que ofereceu a oportunidade de ser monitor da Matemática Financeira, fato o qual me ajudou a quebrar a timidez de falar em público e ao professor Dr. Geraldo Costa pela ajuda em relação a análise de correlação realizada neste trabalho.

Aos meus amigos do curso de administração em especial as pessoas da turma 2016/1, que conviveram comigo durante todo o curso;

A meu supervisor de estágio, Leonardo Peres, que com muita paciência me ajudou a ser uma profissional melhor;

Agradeço, principalmente, as 4 academias que foram objeto de estudo da pesquisa e todos os seus profissionais que colaboram com a pesquisa incentivando os entrevistados a participarem da pesquisa

Aos meus colegas de Empresa Júnior, onde juntos tivemos experiências enriquecedoras;

Por fim, agradeço a todos que, de alguma maneira, fizeram parte da minha formação, me ajudando a crescer e amadurecer pessoal e profissionalmente.

## RESUMO

Com a crescente disputa entre empresas para se conseguir a excelência no mercado, o desenvolvimento de técnicas para a conquista e retenção dos consumidores vem cada vez mais se desenvolvendo. Assim, é notável o esforço das empresas na busca de sobreviver no mercado ou até mesmo de se sobressair diante da concorrência, com foco na retenção dos clientes. Para tanto, a gestão do relacionamento com o cliente surge como uma maneira de focalizar nos seus clientes, para conhecê-los e fornecê-los um serviço ou produto que os deixará satisfeitos e os reterão na empresa. Nesse sentido, esse estudo procurou identificar a percepção da gestão relacionamento com o cliente nas academias de Palmas -TO, por ser um ramo bem concorrido na cidade. A pesquisa foi do tipo descritiva e exploratória, com abordagem de estudo de cunho quantitativo. Utilizou-se de um questionário já pré-aprovado, mas com itens adaptados à realidade das academias do município sede da pesquisa. Questionário esse, dividido em duas partes, a primeira com alternativas de resposta dispostas em escala Likert de 7 pontos, já a segunda parte verificou por meio de 3 perguntas os itens considerados essenciais para os alunos das academias. Com base na pesquisa, pôde-se concluir que as academias analisadas apresentam uma boa gestão do relacionamento com o cliente, pelo fato de, segundo os alunos, se encontrar com certa facilidade os itens que os geram satisfação nas academias. Em relação aos itens de relevância e essenciais para os clientes destacaram-se itens como atendimento e infraestrutura e comprometimento com os clientes. Serviços agregadores de valor manuseados por meio do *up-selling* e *cross-selling* dividiram opiniões, o quesito preço foi um item atrativo com os subitens formas de pagamento e promoções e os itens voltados para tecnologia se demonstraram ser pouco relevantes ou não essenciais para a retenção dos alunos.

**Palavras-chave:** Marketing; Gestão do relacionamento com o cliente (CRM); Academias.

## ABSTRACT

With the growing competition between companies for excellence in the market, the development of techniques for conquering and retaining consumers is increasingly developing. Thus, it is noteworthy the companies' efforts to survive in the market or even to stand out against the competition, focusing on customer retention. To this end, customer relationship management comes as a way of focusing on your customers, getting to know them and providing them with a service or product that will make them happy and retain them in the company. In this sense, this study sought to identify the perception of customer relationship management in the academies of Palmas -TO, as it is a well-attended branch in the city. The research was descriptive and exploratory, with a quantitative study approach. It was used a pre-approved questionnaire, but with items adapted to the reality of the gyms of the municipality where the research was conducted. This questionnaire, divided into two parts, the first with 7-point Likert scale response alternatives, and the second, through 3 questions, checked the items considered essential for academy students. Based on the research, it could be concluded that the analyzed academies have a good customer relationship management, because, according to the students, the items that generate them satisfaction in the academies are easily found. Regarding the items of relevance and essential for customers, the highlights were services and infrastructure and commitment to customers. Value-adding services handled through up-selling and cross-selling shared opinions, price was an attractive item with sub-forms of payment and promotions, and technology-driven items proved to be of little relevance or not essential for retention. from the students.

**Key-words:** *Marketing; Customer Relationship Management (CRM); Gym.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Elementos do CRM.....	32
----------------------------------	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – O foco no valor do cliente resulta em benefícios para a empresa e para o cliente  
...24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados .....	41
Gráfico 2 - Escolaridade dos entrevistados .....	42
Gráfico 3 - Idade dos entrevistados .....	42
Gráfico 4 - Renda dos entrevistados .....	43
Gráfico 5 - Itens de mais importantes para a retenção dos alunos .....	46
Gráfico 6 - Mudança de preferência por academias .....	47
Gráfico 7 - Busca por itens de fidelização .....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística relativas à análise de item total .....	39
Tabela 2 - Posição dos itens de fidelização .....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LTV	<i>Life Time Value</i>
UFT	Universidade Federal do Tocantins

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	Justificativa e relevância .....	16
1.2	Formulação da situação-problema .....	16
1.3	Objetivos .....	17
1.3.1	Objetivo geral .....	17
1.3.2	Objetivos específicos .....	17
1.4	Delimitação do estudo .....	18
1.1	Estrutura do trabalho .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1	O composto de Marketing .....	19
2.2	Os 4 P`s do Marketing .....	19
2.3	Marketing de relacionamento .....	23
2.4	Marketing de serviços .....	24
2.5	<i>Customer relationship management (CRM)</i> .....	25
2.5.1	CRM no contexto empresarial e as ameaças para sua implementação .....	27
2.5.2	Customização, coprodução e personalização .....	28
2.5.3	<i>Cross-selling e Up-selling</i> .....	29
2.5.4	Valor percebido .....	29
2.5.5	Retenção e longevidade de relação com os consumidores .....	30
2.5.6	Necessidades, desejos e expectativas .....	31
2.5.7	Elementos do CRM .....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
3.1	Abordagem de pesquisa .....	34
3.2	Tipo de pesquisa .....	34
3.3	Meios da pesquisa .....	35
3.4	Etapas da pesquisa .....	35

<b>3.5</b>	<b>Procedimentos e instrumentos para a coleta de dados.....</b>	<b>36</b>
3.5.1	População e amostra.....	37
<b>3.6</b>	<b>Procedimento de análise de dados.....</b>	<b>37</b>
<b>3.7</b>	<b>Devolução dos dados para a população.....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA.....</b>	<b>39</b>
4.1	Teste de esfericidade de Bartlett.....	40
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXO A – MATRIZ DE CORRELAÇÃO.....</b>	<b>59</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE B– TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	
	<b>62</b>	
	<b>APÊNDICE C – ARTIGO CIENTÍFICO.....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sucesso de empresas, hoje, está relacionado com uma boa aplicação do marketing. A causa dessa situação foi o acirramento da competição entre empresas, a qual intensificou-se e deixou de ser quase que inexistente em determinados locais, para se tornar um sinônimo de interferência na dominação de mercado em quase todos os setores de negócios existentes (PORTER, 1999).

A vantagem competitiva, assim, tornou-se algo indispensável nos negócios. As empresas, desde então, utilizam-se de ferramentas para obtenção desse posicionamento competitivo dentro do mercado, sendo um dos mais utilizados o customer relationship management (CRM). Tal meio, surgiu no fim da década de 90 como a solução de todos os dilemas de marketing, todavia ele é um simplificador ou uma decisão de negócios feita por administradores para atingir os objetivos da empresa e não o construtor do caminho (PAYNE, 2005).

O CRM é o “processo de gerenciamento, o qual pode vir a conquistar consumidores através do entendimento de suas necessidades; retendo-os e atendendo suas demandas” (MISHRA, A.; MISHRA, D., 2009, p. 89, tradução nossa). Os mesmos autores salientam que para esse meio se tornar eficaz, é necessário o comprometimento de toda a empresa, na qual os colaboradores deverão ser treinados e conscientizados da adoção da ideia.

Em países com economia em desenvolvimento, em regra geral, a concorrência é ausente (PORTER, 1999). Conseqüentemente, a ideia do CRM ainda se faz limitada, pois muitas empresas a encaram como solução tecnológica e não como sinônimo de marketing de relacionamento (MCKENNA, 1992). No Brasil, por exemplo, a literatura sobre o customer relationship management apresenta ponto central em pesquisas em foco teórico-empírico e de natureza quantitativa, todavia necessita de ensaios teóricos e revisões bibliográficas para a reconstrução de pesquisas já consolidadas (DEMO et al., 2015).

Deste modo, este estudo se dá pela necessidade de conhecer quais as formas de trabalho pós-venda dentro das academias de musculação da cidade de Palmas TO. Ramo este, o qual possui grande concorrência, entretanto, por estar localizado num estado de poucos anos de existência possui um mercado que pouco trabalha com métodos voltados ao relacionamento a longo prazo com o cliente.

A primeira parte do trabalho terá como conteúdo a parte introdutória com introdução, justificativa e relevância, situação problema, definição do objetivo geral e dos objetivos específicos e, por fim, a delimitação do campo de estudo. Na segunda parte foi realizada uma

pesquisa bibliográfica onde é explanado o composto do marketing; o marketing de relacionamento; marketing de serviços e principalmente sobre a gestão do relacionamento com o clientes e elementos que o compõem. A terceira parte mostra a metodologia utilizada, seguida da quarta parte com uma análise interna de consistência e análise de dados da pesquisa e, por fim, ocorre as considerações finais seguida das referências bibliográficas.

### **1.1 Justificativa e relevância**

A pesquisa se faz necessária, pois o estudo acerca do marketing pós-venda no Tocantins é quase nulo e pelo fato deste conhecimento poder se tornar em um período de médio a longo prazo um diferencial de mercado em meio ao provável surgimento de concorrentes diferenciados

Sua relevância social justifica-se partindo do pressuposto que a maioria das empresas do município de Palmas não possuem ou não se utilizam de meios para criar um relacionamento duradouro com seus clientes.

Tem-se como importância acadêmica o enriquecimento de estudos de cunho qualitativo acerca do tema, os quais segundo (DEMO et al, 2015) gera aprofundamento e interpretação do tema. Os mesmos autores, sugerem também que as pesquisas quantitativas continuem a serem elaboradas, pois preservam a objetividade e garantem uma consistente mensuração do dilema (DEMO et al, 2015).

Nas instituições estudadas a pesquisa possui expressão, pois possibilita identificar quais fatores precisam ser trabalhados para melhorar o marketing pós-venda dos estabelecimentos, possibilitando um maior conhecimento de seus clientes e conseqüentemente um relacionamento a longo prazo.

### **1.2 Formulação da situação-problema**

Com a crescente disputa entre empresas para se conseguir a excelência no mercado, o desenvolvimento de técnicas para a conquista e retenção dos consumidores vem cada vez mais se desenvolvendo. Os empreendimentos encontram-se na situação de elaborar estratégias de forma rápida e criativa, abandonando, assim, métodos administrativos conservadores para utilizarem de meios contemporâneos de gestão (KLEIN, 2009).

Toda esta problemática ocorre devido a constante exigência dos consumidores em relação a produtos e serviços que atendam, no mínimo as suas expectativas. A exigência do

consumidor aumentou pois estas: possuem grande acesso a informações, podem realizar compras onde e quando e quiserem e por haver muitas empresas disponíveis sabem da grande importância deles mesmos para uma organização. Cabe às empresas, portanto, se sobressair diante da concorrência, satisfazendo, retendo e mantendo-os fiéis (KOTLER; KELLER, 2006; GIULIANI, 2006). Kotler e Keller (2006) alegam que muitas empresas atraem e conquistam novos clientes e em contrapartida perdem muitos deles com facilidade.

Em Palmas - TO, cidade com pouco tempo de criação, há a predominância de um comércio pouco desenvolvido e que continua num período de consolidação de empresas locais e atração de empresas de maior renome nacional e internacional. Todavia, um comércio em processo já consolidado seria o das academias. Na cidade, somente, há uma academia de renome nacional, a qual é pertencente a um sistema de franquias, enquanto as outras são todas locais e possuem menor poder aquisitivo. Entretanto, assim como a grande marca, buscam constantemente um lugar de destaque no mercado, principalmente, por meio de um relacionamento a longo prazo com seus alunos, os quais mesmo em uma cidade do interior possuem um alto senso crítico para suas escolhas de compras e serviços.

Considerando a seguinte situação-problema, formulou-se a seguinte questão de pesquisa “Qual a percepção, dos alunos, sobre o gerenciamento de relacionamento com o cliente de academias de Palmas-TO? Para responder a essa questão de pesquisa, formularam-se os objetivos descritos no item abaixo.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar a percepção, dos alunos, sobre a Gestão de Relacionamento com o cliente nas academias de Palmas – TO.

O objetivo geral se desdobrou nos objetivos específicos abaixo descritos.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Averiguar com os alunos o grau de relevância de serviços e produtos oferecidos em academias;

- Identificar, com os alunos, os itens essenciais a serem oferecidos em uma academia para que estes continuem no recinto.
- Levantar e analisar se as academias do estudo oferecem ou não os atributos essenciais para a retenção de seus alunos.

#### **1.4 Delimitação do estudo**

O tema estudado neste trabalho foi a gestão do relacionamento com o cliente: um estudo aplicado em academias do município de Palmas TO. O campo de pesquisa possui como delimitação 4 academias de musculação localizadas dentro do município, pois o restante, faixa de 50 academias, gerou um impedimento físico para o pesquisador.

Vale ressaltar, que nesta pesquisa não foram incluídos centros de *pilates*, de *ioga* e academias de luta como *jiu-jitsu*, *judô* e dentre outros estilos de luta. Outro fato a salientar-se é o fato de que por conveniência, o sigilo e a confidencialidade das questões respondidas serão garantidos.

Para fins deste projeto, o objeto de estudo foram os alunos das respectivas academias estudadas, - são os sujeitos da pesquisa. Nenhum nome ou qualquer outra informação individual sobre as empresas e participantes envolvidos será utilizado a pedido das empresas envolvidas na pesquisa. O objeto de estudo foram os alunos das respectivas academias estudadas, os quais por meio de um questionário quantitativo demonstraram suas opiniões sobre a relevância de produtos e serviços que permeiam academias assim como os serviços considerados essenciais para que eles fiquem em uma empresa desse ramo. Vale ressaltar que as academias do estudo possuem uma estrutura física, assim como, serviços, planos e uma clientela com perfis semelhantes.

#### **1.1 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, se apresenta a introdução com o tema proposto do trabalho, a justificativa, as relevâncias, a problemática e os objetivos. No segundo capítulo, o referencial teórico. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia utilizada e o instrumento de coleta de dados. No quarto e quinto capítulo a análise interna de consistência do questionário e análise de dados, e por fim as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresenta-se a seguir a revisão bibliográfica desenvolvida como parte da pesquisa desta monografia. Os tópicos abordados são: o composto de marketing, marketing de relacionamento e marketing de serviços; o gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM); customização, coprodução e personalização; o *cross-selling* e o *up-selling*; valor percebido; retenção e longevidade dos clientes e elementos do CRM;

### **2.1 O composto de Marketing**

Empresas vencedoras são aquelas que conseguem satisfazer as necessidades de seus clientes de forma eficiente, com uma comunicação eficaz e da forma mais simples possível (KOTLER; KELLER, 2006). Todo este sucesso está atrelado a prática de comercialização, a qual precisa de ingredientes para sua realização. Las Casas (2006), apresenta que estes ingredientes giram em todo da interdependência entre o ato de se ter um produto, estabelecer um preço, decidir o processo de distribuição e a promoção do produto em si, ou seja, o composto do marketing que é o produto, praça, preço e promoção.

Esse sucesso pode ser alcançado caso os ingredientes que compõem o marketing estejam interligados e focados no mesmo propósito (SCHROEDER; IATCHAC, 2008). Assim, o atendimento das necessidades dos consumidores com a utilização dos compostos irá se concretizar e trará também melhores resultados financeiros (GIULIANI, 2006).

### **2.2 Os 4 P`s do Marketing**

Na visão de Las Casas (2006), produto é o centro do ato de comercializar e desenvolvido para satisfazer a necessidade ou desejo de consumidores específicos. Com isso em mente, Cobra (2009) e Las Casas (2006), acreditam que um produto é o certo para o consumo para qualquer pessoa caso este apresente qualidade e padronização para a pessoa; modelos e tamanhos que atendam as expectativas do consumidor e uma boa configuração quesito apresentação (design, embalagem), ou seja, o cliente compra um produto visando os benefícios por eles disponibilizados.

Cobra (2009) e Kotler e Keller (2006), apresentam uma definição mais ampla de produto, sendo este tudo aquilo que pode ser oferecido ao mercado de forma tangível (produto) ou intangível (serviços, informações e ideias).

Isso faz sentido quando os mesmos autores afirmam que produto é o objeto mais importante dos 4 Ps, pois é através dele que os outros existem e ele precisa dispor de benefícios suficientes para atrair os consumidores a comprar. Os consumidores são motivados a comprar, pelos benefícios que podem ter (LAS CASAS, 2006).

Assim, ao realizar o marketing de determinado objeto os profissionais da área devem levar em conta os níveis em relação aos benefícios agregados nos produtos existentes sendo eles o benefício central, o produto básico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial ou diferenciado (KOTLER; KELLER, 2006; LAS CASAS, 2006).

O básico é essencial, porém sem características e benefícios adicionais; por outro lado; o produto esperado traz benefícios que os clientes esperam ou até mesmo que nunca receberam através de outras ofertas de mercado, sendo que já se torna um ponto positivo com relação à concorrência; o ampliado, traz todos os benefícios extras adicionados ao produto e à compra, como por exemplo, garantias ou garantias estendidas, assistência técnica, entre outros; e o produto diferenciado, exige que a empresa faça uma análise do mercado, verificando ofertas da concorrência, expectativas do consumidor, para assim incluir características relevante no seu produto, que o torne diferenciado, único e que exceda as expectativas dos clientes (GIULIANI, 2006).

Em relação a sua classificação de acordo com Las Casas (2009), os produtos podem ser classificados em produtos de conveniência, de escolhas, de especialidade e empresariais e industriais. O primeiro refere-se àqueles na qual os clientes não se esforçam muito para comprá-los, ou seja, devem estar disponibilizados em grandes quantidades de distribuidores para se facilitar a compra; o segundo refere-se àqueles que são mais bem pesquisados, onde os consumidores gastam mais tempo e esforço investigando e comparando no intuito de se obter vantagens com relação a preços e qualidade diferenciados.

Os produtos de especialidade, como o próprio nome já diz, referem-se a produtos especiais, exclusivos, onde o esforço do consumidor para obtê-lo pode incluir até sacrifícios, como viagens a diferentes cidades para adquiri-los; e por fim os produtos empresariais e industriais referem-se a produtos mais padronizados para a comercialização, esses produtos são

matérias-primas, equipamentos, máquinas, produtos com padrões de qualidade (LAS CASAS, 2009).

Cobra (2009), afirma que um produto ou serviço é considerado certo, quando atende as necessidades e desejos dos consumidores-alvos. Em sua opinião um produto certo precisa ter qualidade e padronização, modelos e tamanhos e configuração. Giuliani (2006), também reforça essa opinião quando explicita que o produto, além dos benefícios que pode oferecer, também precisa ter boa qualidade, estilos característicos que atenda as expectativas dos clientes, embalagens atraentes e sedutoras, marca com uma boa posição e benefícios pessoais assegurados aos clientes através do composto de marketing.

Isso retrata a ideia de que o produto para ser destacado e atraente aos olhos do consumidor, não precisa só oferecer vantagens em seu conteúdo, mas também que apresente uma boa forma física, que sua qualidade não seja complexa, mas que ofereça facilidade de percepção, que tenha comunicação clara e objetiva, desde o nome, informações adicionais nas embalagens e rótulos e até mesmo quando se é divulgado através de propagandas. São estratégias do produto que influenciam o comportamento do consumidor na hora da compra.

O preço um fator fundamental e decisivo na hora da compra. Giuliani (2006, p. 28) o define como: “a quantidade de dinheiro, ou outros recursos, que deve ser dada em troca de produtos e serviços”. Para Las Casas (2009), o preço ajuda a dar valor às coisas e representa a troca com a empresa, que para oferecer ao consumidor, determinado produto, precisa dispor de alocação de recursos, capital, mão-de-obra e manufatura dos produtos que serão comercializados.

A maioria dos consumidores tem desejos insaciáveis e necessidades ilimitadas, o que é bem diferente de seus recursos, que na maioria dos casos, são limitados. Isso faz com que os consumidores se limitem a comprar apenas produtos ou serviços que o preço esteja de acordo com seu nível de satisfação derivado da compra (LAS CASAS, 2009). Ou seja, a qualidade do produto adquirido e o valor oferecido por ele ao consumidor, são elementos que influenciam na satisfação.

Las Casas (2009) considera a concorrência como sendo umas das principais influenciadoras na determinação do preço, podendo ser maior ou menor, levando em consideração a estrutura do mercado atuante pela empresa e também o estágio do ciclo de vida do produto no momento da decisão. O autor exemplifica que quando um produto se encontra no estágio introdutório, a concorrência não é tão grande e assim, dispõem de mais liberdade para determinar o preço, porém no estágio da maturidade, o número de concorrentes é bem

maior e assim deve se levar em consideração o preço da concorrência ou até mesmo lançar preços promocionais, caso deseje se sobressair.

É relevante que os responsáveis pela determinação do preço de uma empresa, se atentem a outros fatores, além dos que já foi apresentado, como o estabelecimento da lista ou tabela de preços e a política de descontos, que de acordo com Cobra (2009), é comum as empresas trabalharem com essas tabelas de preços e sobre cada uma, a prática de um tipo de desconto, que podem ser descontos de quantidade, desconto para revendedores, desconto sazonal e descontos especiais. Os descontos e formas de pagamento são atrativos para uma clientela (GIULIANI, 2006).

Apresentadas as principais considerações na hora de estabelecer os preços, é relevante que os responsáveis por essa função se atentem a todos os detalhes, políticas de preços, para que esse esteja adaptado ao ambiente de atuação e sintonizado com os demais elementos do composto do mercado. Como já; citado, o preço é, de todos os elementos do composto de marketing, o único que gera receitas ao invés de custos (KOTLER; ARMSTRONG, 1999), logo se nota a relevância de saber administrar bem os preços e mantê-los em harmonia com o consumidor, os concorrentes e o mercado atuante.

Após a definição do produto e do preço as empresas necessariamente devem tomar suas atenções para o os seus pontos de distribuição. Giuliani (2006) e Kotler e Keller (2006), mesmo que todos os compostos do marketing tenham sido bem trabalhados, sem um bom canal de distribuição eles poderão ter utilidade alguma. Tamanha é sua importância que Cobra (2009), explana que a escolha de um produto ou serviço a ser realizado dependerá da seleção da praça a se trabalhar.

Assim, Giuliani (2006), define canais de distribuição como o modo que produtos e serviços serão entregues aos consumidores, para a realização de trocas e sem deixar estes não estarem presentes em mercados importantes. Já para Kotler e Keller (2006), composto de distribuição é um conjunto de canais de marketing utilizado por uma empresa, cujo objetivo é converter compradores potenciais em vendas lucrativas.

Para Kotler e Keller (2006), o canal de distribuição tem a função de transferir os produtos aos consumidores, preenchendo lacunas de tempo e lugar que os separam.

Deste modo, após a análise e escolha de todas as variáveis que determinam a escolha de um canal de distribuição a empresa em questão estará um passo a mais bem preparada para entrar no mercado e atingir a excelência.

Existe uma confusão por parte das pessoas quanto a variável promoção para promoção de vendas. Para Las Casas (2006), promoção como parte do composto de marketing refere-se à

comunicação, promover com o objetivo de informar, tornando este, portanto, mais abrangente do que promoção de vendas.

Deste modo Giuliani (2006); Kotler; Kartajaya e Setiawan (2017) e Las Casas (2006), consideram promoção como a utilização criativa de meios métodos como a propaganda, relações públicas, venda pessoal, merchandising, marketing direto e dentre outros com o intuito de passar informações, convencer e lembrar os consumidores sobre a empresa e seus produtos e serviços ofertados.

Kotler e Keller (2006), ainda enfatizam que o emissor que precisa estar ciente do público que almeja atingir, das reações esperadas e, portanto, precisa codificar bem a mensagem a fim de que o público alvo a decodifique.

Para que isso ocorra a“(...) mensagem deve sempre seguir a sequência da mnemônica AINDA – Atenção; interesse, desejo e ação” (LAS CASAS, 2006, p. 377). Tal método segundo o mesmo autor é utilizado por todos os profissionais de marketing que almejam bons resultados.

### **2.3 Marketing de relacionamento**

De acordo com Madruga (2004), o marketing de relacionamento surgiu na década de 80 de forma tímida. Com o passar dos anos, segundo o mesmo autor, esta expressão criou a sua importância no mercado, pois auxiliou as empresas tornarem-se diferenciadas, rentáveis e a terem relacionamento forte com seus consumidores.

Assim, Las Casas (2006), define marketing de relacionamento ou after-marketing como atividades de marketing voltadas a retenção de clientes num período de pós-venda, por meio de um acompanhamento e mensuração da satisfação do mesmo quanto aos produtos e serviços oferecidos. Seguindo a mesma linha de raciocínio Madruga (2004), apresenta o pensamento de Morgan e Hunt sobre after-marketing como este sendo toda atividade de marketing que tem como objetivo criar, desenvolver e assegurar a longo prazo trocas relacionais de sucesso.

O consumidor é onde tudo começa para uma empresa, pois são eles que definem o posicionamento de uma organização, definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades por meio de dados empíricos, opiniões, experiências passadas do boca a boca (MCKENNA, 1992). Deste modo, para se manter os clientes, as empresas devem fazer um bom marketing de relacionamento, o qual é uma forma de administrar o pós-venda e que só ocorrerá por meio de um banco de dados atualizados e por meio de um foco na qualidade de seus serviços e produtos (LAS CASAS, 2006).

O marketing de relacionamento utiliza suas ações e estratégias a fim de manter um relacionamento duradouro com o cliente, com visão de longo prazo e benefícios mútuos, pois ao mesmo tempo em que a empresa visa a satisfação do consumidor ela também almeja seus retornos de investimentos e lucros. Las Casas (2006) e Madruga (2004) reforçam que o marketing de relacionamento precisa ser praticado de forma que sustente suas estratégias e para tanto é ideal que compartilhe os benefícios para ambos os lados como demonstra o quadro 1:

**Quadro 1** – O foco no valor do cliente resulta em benefícios para a empresa e para o cliente

	<b>Benefícios para a empresa</b>	<b>Benefícios para o cliente</b>
<b>Aumento (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenção dos clientes</li> <li>• Resultados de vendas</li> <li>• Produtividade dos canais e rentabilidade proveniente dos melhores clientes</li> <li>• Envolvimento dos funcionários</li> <li>• Indicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação com produtos e serviços</li> <li>• Sentimento de participação</li> <li>• Facilidade de interação</li> <li>• Propaganda boca a boca</li> <li>• Economia de tempo, esforço e dinheiro</li> </ul>
<b>Diminuição (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão incerta</li> <li>• Custos desnecessários com vendas e atendimento</li> <li>• Aquisições de infraestrutura de baixa prioridade</li> <li>• Litígios com clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos com a empresa</li> <li>• Reclamações e fila de espera</li> <li>• Chamadas desnecessárias</li> <li>• Custos para abandonar a empresa</li> <li>• Rejeição de ofertas</li> </ul>

Fonte: Madruga (2004, p. 201)

## 2.4 Marketing de serviços

Até a metade do século passado as empresas possuíam o foco voltado para a produção de produtos e num grande esforço de venda. Com o passar dos anos com a abertura dos mercados, com a competição entre as empresas e o aumento do acesso a meios de comunicação por parte dos consumidores fizeram com que atender as necessidades dos clientes fosse um pré-requisito para as empresas (VARGAS et al., 2013).

De acordo com Kahtalian (2002), o mercado vive numa economia voltada para o setor de serviços. Gronroos (2009) afirma que serviço é um fenômeno complicado, pois escopo muito amplo que envolve serviços pessoais a serviços como um produto ou uma oferta. Segundo o

mesmo autor as primeiras definições giravam, somente, em torno serviços prestados por empresas do ramo.

Kahtalian (2002), que serviços os serviços podem gerar customização, personalização, diferenciação, lucro e ainda encontra em diferentes tipos de ramos. Assim Kahtalian (2002, p. 20) o define como:

(...) um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico. Assim serviços são desempenhos no tempo e espaço que geram valor para o cliente por meio de uma transformação, uma experiência de serviço.

Kotler e Keller (2006), possuem a visão de que serviço é uma ação essencialmente intangível, não resulta na propriedade de nada e pode estar vinculada ou não a um produto físico.

De acordo com Gronroos (2009), o ponto de referência em relação a qualidade da prestação de serviços ocorre quando ocorre uma falha no processo a qual, independentemente, da causa da falha, a empresa deve buscar com agilidade e comprometimento resolver o problema. O mesmo autor complementa que uma recuperação de um serviço pode gerar um impacto positivo e uma maior força de relação de confiança e relacionamento entre cliente e empresa, entretanto uma má resolução da falha por parte da empresa pode levar a perda do cliente em definitivo.

## **2.5 *Customer relationship management (CRM)***

A fim de auxiliar empresas, de forma completa, o relacionamento com os clientes, surge o *customer relationship management* conhecido pela abreviatura CRM (MADRUGA, 2004). Las Casas (2006, p. 28), afirma que o CRM “é uma combinação de marketing com tecnologia, além de incorporar a filosofia de outras atividades ligadas ao relacionamento, objetivando o relacionamento”. Mishra, A e Mishra, D (2009), dizem que o CRM é uma forma otimizar a rentabilidade de uma empresa assim como manter os consumidores sobre controle, fazendo com que tais, sintam-se parte do progresso do empreendimento.

Na visão de Payne (2005) o CRM proporciona oportunidades, que possibilitam utilizar as informações para planejar e inserir estratégias de marketing de relacionamento, ou seja, busca conhecer melhor os clientes, através de uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes, com o objetivo de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa.

Pedron e Saccol (2009) acreditam que o CRM possui múltiplas definições, as quais ao serem analisadas de perto podem ser divididas em três abordagens sendo elas: o CRM como filosofia, estratégia e em forma de uma ferramenta. Seguindo uma tendência mais filosófica o CRM está voltado a construção de um relacionamento a longo prazo com o consumidor, quando segue um viés mais estratégico o CRM faz com que a estratégia organizacional seja voltada a ações de construção de relacionamento já quando utilizada como ferramenta, está é usada como uma tecnologia da informação, a qual agrega informações para aplicar estes na construção e gerencia do relacionamento com os clientes (PEDRON; SACCOL, 2009)

Para Amaral (2007) o CRM é uma ideia que deve ser incorporada por todos os setores de uma empresa para dar início a um novo modo de gestão. Segundo a mesma autora, este meio pode gerar falhas em projetos ou em empresas, pois há um mal entendimento sobre o assunto, limitando-o como, somente, um software, uma tecnologia da informação e não como um modelo de gestão composto pela integração dos processos de uma empresa e o contínuo levantamento e filtração de dados e que tem como finalidade a centralização de serviços e produtos nos gostos de seus clientes.

Pedron e Saccol (2009) vão mais além e apresentam diversas razões para o grande número de fracassos na implantação do CRM. Segundo os autores, investimentos desnecessários em projetos além do seu plano de custo; o pensamento equivocado de empresas de que o CRM é somente uma fonte extra de custos sem benefícios elas; pouco envolvimento das lideranças e topo gerencial no projeto; inadequadas mensurações, ou seja, as empresas não sabem o querem com a adoção do CRM e problemas culturais nos quais fazem uma empresa mudar sua estratégia principal para focar seus esforços nos consumidores (PEDRON; SACCOL, 2009).

Deste modo, nota-se que a implementação do CRM e marketing de relacionamento não é tarefa fácil e exige muito de todos que compõem a organização, mas sendo bem implementados é possível alcançar os objetivos pretendidos do relacionamento e benefícios para as partes envolvidas.

Já para Amaral (2007) e Las Casas (2006) implementação do CRM passa por quatro fases sendo elas: a identificação, a interação, o rastreamento e a customização.

A fase de identificar refere-se à verificação de quem são os clientes da organização, para daí coletar todos os dados possíveis destes de forma individual para assim conhecer cada vez mais suas necessidades (AMARAL, 2007). O segundo passo chamado de interação diz respeito ao modo ou maneiras de como uma empresa irá se comunicar com seus clientes com o intuito

de fornecê-los produtos e serviços especificamente de acordo com o gosto de cada um (LAS CASAS, 2006).

A terceira fase é momento de rastreamento, ou seja, é a verificação contínua do que um cliente está fazendo é a checagem do que ele compra, consulta e acompanha diariamente (LAS CASAS, 2006). Por fim, o mesmo autor, cita que a última fase da aplicação do CRM em uma empresa seria a customização dos serviços e produtos de acordo com os gostos dos clientes, ou seja, nesta fase o processo de uma empresa de fornecimento de um produto ou serviço de uma empresa, a partir dos dados que possui, devem ser flexíveis o suficiente para atender de forma ágil as demandas de seus consumidores.

### 2.5.1 CRM no contexto empresarial e as ameaças para sua implementação

“Atualmente, mesmo diante de uma constante mutação do mercado, existem colaboradores e gestores resistentes a mudanças, e esta é a maior dificuldade na implantação do CRM” (CRIVELLARO, 2018, p. 59).

Segundo Swift (2001), os gestores não têm a consciência de que o CRM não deve atingir somente nas atividades da parte estratégica, mas sim em todos os departamentos e colaboradores de uma organização, pois até mesmo uma recepcionista pode ser considerada uma gerente de relacionamento com o cliente.

De acordo com Madruga (2004) e Crivellaro (2018) o processo de implantação do CRM assim como de qualquer outro processo gera dúvidas e podem não ser tão bem-sucedidos inicialmente. Tendo isso em vista, Madruga (2004) afirma que a maior barreira na introdução deste processo está nas pessoas e elenca ameaças a implantação do CRM e a prática de relacionamento com os clientes sendo elas: o baixo envolvimento da alta cúpula da organização com o projeto; a baixa participação dos funcionários operacionais; a sobrevalorização da tecnologia; a falta de autonomia da equipe operacional perante o cliente; a centralização excessiva das informações pelas áreas de marketing e TI; a organização voltada ao produto;

Os clientes cada vez mais procuram cada vez mais lidar com empresas capazes de resolverem problemas e fornecer soluções criativas para os seus problemas, por isso o CRM surge como uma maneira de focalizar nos seus clientes, para conhecê-los e fornecê-los um serviço ou produto o que o deixará satisfeito e valorizado pelo fato da empresa conhecer os seus desejos de compra e gosto (BELITARDO, 2000; CRIVELLARO, 2018).

Na visão de Belitardo (2000) e Souza (2006) a implantação é notada pelos clientes através da qualidade atendimento fornecido. Os mesmos autores salientam que esses benefícios

giram em torno da facilidade de comunicação e compra, economia de tempo e dinheiro, a não necessidade de requerimento de dados redundantes, ou seja, os benefícios fazem com que o consumidor tenha facilidade ao negociar com uma empresa

### 2.5.2 Customização, coprodução e personalização

As organizações, hoje, devem se focar em entregar o mais alto valor aos consumidores por meio de uma rápida comunicação e logística e produtos e serviços personalizados (CHEN; POPOVICH, 2003).

Las Casas (2006), afirma que as empresas devem diferenciar ao máximo seus clientes para se aproximarem cada vez mais deles. Novello (2013) salienta a ideia afirmando que quanto mais a empresa aprender sobre o cliente, mais rápido esta poderá transformar esse conhecimento em ações, como produtos e serviços customizados e personalizados, que se revertam em ganhos.

Assim surge o marketing um a um que serve para obter a lealdade dos consumidores perante aos serviços e produtos de uma empresa. Assim, Las Casas (2006) explica que para isso é necessária a aplicação do princípio da customização que significa a adaptação de serviços e produtos as demandas de um cliente. Gomes (2009) menciona também o princípio da personalização, que seria aplicar todos os dados obtidos sobre um consumidor e aplicar num produto ou serviço para que este seja único para determinado cliente.

Pacheco (2016) ainda apresenta outra forma da empresa fornecer produtos de valor para seus consumidores sendo este denominado de coprodução. De acordo com Etgar (2008) a coprodução é definida como a participação do consumidor nas atividades de produção que geram um resultado que será consumido. O mesmo ressalta que o recurso mais utilizado pela coprodução é o tempo do cliente, o qual poderá ter mais opções na montagem caso disponha de mais tempo e se possuir menos tempo poderá fazer a escolha por produtos mais convencionais.

A customização pode ser definida como a possibilidade de o consumidor formar seu produto por meio de um conjunto de opções pré-estabelecidas pela empresa (HIDELBRAND; HÄUBL; HERRMANN, 2014). A partir disso, Pacheco (2016) reconhece que os conceitos de coprodução e customização são bastante semelhantes. Todavia, a mesma autora afirma que a diferença está localizada no grau de liberdade do consumidor em participar da produção da sua oferta, que na customização é menor por estar restrita a um dado conjunto de possibilidades.

Pacheco (2016) ainda afirma que uma customização pode ser uma coprodução, mas uma customização pode não ser uma coprodução. Tal afirmação surge através de conceito de customização de Etgar (2008) que o define como o ato de reunir informações sobre as preferências dos consumidores para ofertar-lhes um produto adequado. Neste caso Pacheco (2016) demonstra que o cliente não participa da produção da oferta e que, portanto, essa customização não pode ser uma coprodução, mas que no fim ambas são estratégias de criação de valor.

### 2.5.3 *Cross-selling e Up-selling*

De acordo com Madruga (2004), uma das formas de construir e aumentar a Longevidade de relacionamento com o cliente é por meio de técnicas como o *cross-selling* e o *up-selling*.

O primeiro é uma técnica ou método o qual a empresa vende um produto ou serviço adicional junto ao adquirido pelo cliente (PINHO, 2009). Este aumenta o pacote de benefícios na percepção do consumidor e, portanto, faz diferença na eficácia das vendas e no aumento de desempenho de produtos e serviços (VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013). Segundo Madruga (2004), o *cross-selling* é considerado, também, como uma nova oportunidade de venda em que na compra de um produto o cliente pode levar um acessório relacionado, como é caso da compra de um carro, que pode levar à compra de acessórios e uma revisão desse no mesmo local.

O *up-selling* ou venda superior é um método no qual a uma oferta de um produto com características ou qualidades superiores ao produto ou serviço com base no que foi escolhido pelo consumidor (MADRUGA, 2004; PINHO, 2009). Um exemplo desse caso ocorre no site da Dell Computer, no qual o cliente escolhe um computador com um determinado tipo de processador e ao final da compra o próprio site oferece computadores com melhores versões de processadores (VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013).

### 2.5.4 Valor percebido

De acordo com Yang (2009), valor percebido é uma definição que está relacionada com o que os consumidores desejam, ou seja, algo subjetivo. Duas são as abordagens que se destacam ao conceituar o valor percebido. A primeira é em relação aos benefícios econômicos, sociais e relacionais percebidos pelos clientes, já a segunda é em relação aos sacrifícios colocados sobre os consumidores tais como: preço, tempo, esforço e conveniência (MOLINER et al., 2007, apud ERBELE; MILAN; TONI, 2017).

Na visão de Walker; Johnson e Leonard (2006), o valor percebido é conceituado como a relação de diferença entre sacrifícios e os benefícios que afetam aos consumidores. Para Barry, Dion e Johnson (2008), a definição de valor recebido é a comparação entre os benefícios notados e os sacrifícios os quais os consumidores são colocados diante da oferta de um fornecedor. Segundo os mesmos autores, este conceito é um fator situacional, pois depende da percepção dos clientes em relação aos bônus recebidos, ou seja, é a percepção e expectativa em relação ao que se é comprado (KOTLER; KELLER, 2006).

Outro conceito ligado ao valor percebido gira em torno do termo confiança cognitiva. Na visão de Johnson e Grayson (2005), confiança cognitiva é o desejo de um consumidor em contar com o trabalho competente de um prestador de serviços, desejo este fruto de experiências acumuladas pelo consumidor em relação ao seu fornecedor. A confiança é a chave para que promessas sejam feitas e mantidas, pois isto ocasiona de as boas intenções do fornecedor não sejam questionadas pelos clientes e que as promessas feitas diminuam as incertezas e aumentem uma comunicação honesta e aberta (AGUSTIN; SINGH, 2005).

Como a concorrência intensificou-se com o tempo, diminui, também, a possibilidade de retenção de clientes e por isso as empresas estão interessadas em estimulá-la a crescer (WHITE; YANAMANDRAM, 2007). Os mesmos autores salientam que, assim, é necessário verificar os consumidores constroem sua confiança e, também, suas opiniões sobre o que eles esperam em suas experiências com os serviços, compras e consumos futuros.

Em relação aos tipos de confiança, na visão de Eberle; Milan e Toni (2017) estas podem reforçar ou destruir a construção da retenção de clientes na prestação do serviço. O primeiro tipo é encontrado nos provedores de serviços que as interações interpessoais ocorrem entre clientes e outros indivíduos, o segundo em relação a familiaridade do consumidor em relação a prestadora de serviços e o terceiro tipo ocorre quando a confiança é depositada inteiramente no prestador do serviço (GUENZI; JOHNSON; CASTALDO, 2009).

### 2.5.5 Retenção e longevidade de relação com os consumidores

De acordo com Payne (2005), o princípio chave do marketing de relacionamento é a ênfase de uma empresa na retenção dos consumidores assim como o aumento da *Lifetime value* (LTV) dos clientes, pois além destes adicionarem valor para o balanço patrimonial comprando várias vezes da mesma loja eles funcionam como uma boa referência para novos consumidores.

Kotler e Keller (2006) reforçam a ideia de que a retenção de um cliente é de grande importância, pois afirmam que a conquista de um cliente é muito onerosa para uma empresa do que manter um cliente. Na visão de Keiningham et al. (2007, p. 207, tradução nossa) retenção de clientes “é a continuação do relacionamento entre o cliente e uma empresa”. Há um investimento muito alto por parte das empresas em sua estrutura física e em propagandas, porém esquecem que vale muito a pena construir um relacionamento a longo prazo com os seus principais consumidores do que apenas realizar uma venda (KOTLER; KELLER, 2006).

Já Longevidade de relacionamento, é um termo utilizado para ações, por parte de empresas, para captar reunir clientes por um longo período de tempo e assim conseguir lucros por meio de um sistema em que tanto os clientes como a empresa ganham (MADRUGA, 2004). O mesmo autor salienta que para aumentar a Longevidade de relacionamento se fazem necessárias medidas como: melhorar os serviços através de informações obtidas com os clientes; modificando a empresa de acordo com as necessidades do consumidor; ações de *up-selling* e *cross-selling*; e o cumprimento de promessas feitas durante o relacionamento, pois caso insatisfeito o cliente com facilidade pode trocar o serviço ou produto utilizado com grande facilidade.

O CRM, deste modo, aparece como uma peça importante que favorece tanto o crescimento da cadeia de clientes das empresas, independente do seu porte, mas principalmente auxiliando na captação e retenção de clientes (MADRUGA, 2004). Novello (2013), salienta que este fato só pode ocorrer a medida em que a empresa a partir do CRM registra e faz uso das informações relativas aos clientes com o intuito de atender suas necessidades.

Kamakura et al. (2003) apresenta uma ferramenta que ajuda na retenção e longevidade no relacionamento com os consumidores que é a venda cruzada ou o *cross-selling*. Esta ferramenta segundo o mesmo autor efetiva para a retenção do cliente, dado que aumenta o custo de mudança, indicando, assim, aumento de tempo de vida do cliente e desempenho da empresa em conseguir tal ação. Portanto a venda cruzada é a venda de produtos relacionados e extras para o cliente (VYAS e MATH, 2006).

#### 2.5.6 Necessidades, desejos e expectativas

Com o intuito de atender as demandas dos consumidores de forma eficaz Silva e Zambon (2016) é necessário compreender as diferenças entre os conceitos de necessidade, desejo e expectativa. Kotler; Kartajaya e Setiawan (2017) reforçam ainda mais essa ideia, pois

afirmam que o produto é criado a partir desses conceitos que são identificados por meio de pesquisas de mercado.

Na visão de Silva e Zambon (2016) necessidade é a insatisfação em que uma pessoa se encontra, mas que serve de estímulo para a busca de uma situação melhor de forma mais rápida possível, desejo é o sentimento que busca algo além da satisfação, ou seja, é a busca por um sentimento de satisfação superior do fornecido quando uma necessidade é atendida e expectativa é aquilo que o cliente já espera de um produto ou serviço oferecido por uma determinada empresa. Tal sentimento é fruto de mensagens de propagandas, experiências com outros estabelecimentos, por indicações e por compras passadas. Tudo o que supera a expectativa é considerado algo inesperado por um cliente e, portanto, um ponto positivo ganho pela empresa para com o seu cliente.

### 2.5.7 Elementos do CRM

Segundo Crivellaro (2018), a maioria das definições de CRM trazidas pela literatura esclarecem que este vai muito além de um software, ele é um estilo que deve ser inserido dentro de uma cultura organizacional e deve envolver todos os colaboradores, independente do setor, para a elaboração de um planejamento estratégico de relacionamento com os consumidores. Deste modo, a mesma autora diz que o CRM é composto por 9 elementos (missão, objetivo, colaboradores, tecnologia, processos, ação, informação, cultura organizacional) que são alinhados para a construção de um planejamento de relacionamento com os clientes como mostra a figura abaixo:

**Figura 1:** Elementos do CRM



**Fonte:** Crivellaro (2018, p. 54)

O cliente é, portanto, o ponto central do CRM. A intensificação da concorrência só faz desse método ainda mais demandado, pois só assim as empresas irão conseguir um conhecimento sobre os seus melhores clientes para retê-los com um tratamento diferenciado em relação a outras empresas (NOVELLO, 2013). Payne (2005), complementa, que o CRM provê oportunidades para utilizar informações no sentido de entender o cliente e implementar estratégias de marketing de relacionamento, ou seja, busca conhecer melhor os clientes, através de uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes, com o objetivo de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa.

Deste modo, o CRM é um modo de se agregar conhecimento sobre os clientes e suas preferências e utilizar essas informações em prol da empresa da forma mais eficiente possível (AGUDELO; SAAVEDRA, 2013).

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Gil (2002, p. 41) “(...) a classificação das pesquisas se dá mediante critérios, que serão definidos pelo autor, comumente com base nos objetivos que norteiam aquilo que se quer investigar’.

Assim, esta seção contará com a apresentação de 6 tópicos, os quais irão demonstrar os caminhos metodológicos que a pesquisa seguiu para se atingir os objetivos almejados. Estes subtítulos são: a abordagem da pesquisa; os tipos de pesquisa; os meios de pesquisa; os procedimentos para a coleta de dados; população e amostra; procedimento de análise de dados e a devolução dos dados para as academias

#### **3.1 Abordagem de pesquisa**

Na visão de Prodanov e Freitas (2013), pesquisa quantitativa é aquela que acredita na quantificação de tudo, o que significa transformar em números opiniões e informações com o intuito de analisa-las e classifica-las por meio de recursos estatísticos como moda, mediana e desvio-padrão.

Tendo em vista que tal pesquisa mediu um fenômeno por meio de um questionário, e posteriormente fez uma análise de dados, este estudo possui uma abordagem quantitativa, no qual os alunos de 4 academias de Palmas – TO foram os entrevistados.

#### **3.2 Tipo de pesquisa**

De acordo com Gil (2002, p. 41) “quando se classifica uma pesquisa, esta pode ser de três tipos: Descritiva, Exploratória ou Explicativa”.

Richardson (2012, p. 71) conceitua o método descritivo de estudo como “ (...) um modelo que propõe descobrir as características de um fenômeno, com suas peculiaridades”. Gil (2002, p. 42) ressalta que o objetivo de tal tipo de pesquisa é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Já o método exploratório de pesquisa, na percepção de Gil (2002, p. 41) trata-se “ (...) do desenvolvimento de ideias visando o aprimoramento ou do encontro de novas intuições”. Ainda sobre o autor, a organização das ações se torna mais flexível facilitando a abordagem dos diversos aspectos do tema estudado (GIL, 2002). Para Richardson (2012, p. 326) o método

exploratório tem por objetivo “conhecer as características de um fenômeno para procurar, posteriormente, explicações das causas e consequências de dito fenômeno”.

Quanto ao método explicativo, o autor anteriormente citado destaca que estes têm por objetivo a investigação das possibilidades de relações causa-efeito, observando as consequências ou comparando resultados de estudos semelhantes. Já Gil (2002, p. 42) coloca que as pesquisas de cunho explicativo têm como preocupação central “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

No que tange a pesquisa, envolver levantamento bibliográfico e a aplicação de questionário, foi classificada exploratório e descritiva.

### **3.3 Meios da pesquisa**

Prodanov e Freitas (2013, p. 54), quanto “(...) aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo dessa”. De acordo com os mesmos autores este modelo pode ser denominado de delineamento, o qual é dividido em dois grupos a pesquisa bibliográfica e a documental (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa bibliográfica também chamada daquela que se vale de fontes de papel é aquela pesquisa construída por um material já publicado como livros, revistas e jornais, e que requerem uma análise de veracidade dos dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Já a pesquisa documental é aquela que se difere da bibliográfica pelo fato de alguns não terem um tratamento analítico e por poderem ser reelaboradas de acordo com os objetivos de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Esta pesquisa será de cunho bibliográfico, pois será construída com base em materiais já publicados como artigos, monografias e artigos científicos.

### **3.4 Etapas da pesquisa**

A pesquisa foi adaptada de Almada (2016) o qual, primeiramente, se utilizou da técnica do incidente crítico na parte qualitativa e que posteriormente utilizou-se dos dados obtidos para a formulação de um questionário para a realização da parte quantitativa.

Entretanto, esta pesquisa utiliza somente a parte quantitativa, com o intuito de reduzir o tempo de abordagem dos alunos das academias, tendo em vista à dificuldade de se obter

respostas dos questionários. Assim, após adaptado o questionário de cunho quantitativo de Almada (2016) para a realidade das academias e da cidade de Palmas – TO, ocorreu a aplicação do questionário, tabulação dos dados, análise de consistência interna, análise dos resultados, conclusões e recomendações.

### **3.5 Procedimentos e instrumentos para a coleta de dados**

O procedimento de coleta dados desta pesquisa ocorreu em loco nas academias sem a utilização de meios eletrônicos, pois temia-se uma coleta de dados em pequena proporção. Nas academias os dados foram coletados com os alunos em locais específicos como nas catracas dos estabelecimentos ou perto das fichas de treino, com o intuito de não atrapalhar o treino, por recomendação dos responsáveis para evitar acidentes e pelo fato de terem um bom fluxo de pessoas. Com o intuito de facilitar a coleta de dados foi utilizado três pranchetas para facilitar os entrevistados no preenchimento do questionário que teve média de 3 minutos para ser totalmente preenchido.

Esses questionários foram aplicados durante o horário das 7:30h até as 12:00 e no das 14:00h até o fechamento das academias. Os horários de abertura das academias e o horário o almoço, não foram explorados devido os alunos ou estarem com pressa para ir aos seus trabalhos, pela manhã, ou por estarem apressados a concluir o treino antes do fim do horário do almoço. No total foram mais de 50 horas em campo para a coleta de dados, dados estes obtidos em 26 em e 27 de agosto na academia **A**, 9 e 10 setembro na academia **B**, 23 e 24 de setembro na academia **C** e 7 e 8 de outubro na academia **D**.

O questionário foi estruturado com opções de respostas dispostas em escala *Likert* de 7 pontos, na primeira parte, e continha 18 questões para averiguar o grau de relevância de itens e serviços da academia, segunda parte contém 3 perguntas, a primeira possui 14 opções para o entrevistado selecionar 4 itens mais importantes para eles nas academias e 2 outras que perguntam se eles sairiam do local se não houvesse os itens escolhidos na questão anterior e a última se eles encontravam os itens com facilidade nas suas respectivas academias como mostra o **Apêndice A**.

Para confecção deste instrumento foi utilizado o questionário adaptado de Almada (2016), o qual não possui a parte qualitativa da pesquisa do autor e possui itens modificados para a situação das academias e da cidade e Palmas – TO, conforme **Apêndice A**.

### 3.5.1 População e amostra

Gil (2002, p. 163) relata que este item do estudo envolve informações acerca do universo que foi objeto de estudo da pesquisa, além da extensão de sua amostra e a maneira como esta foi selecionada.

Richardson (2012, p. 157) coloca que a necessidade de se realizar estudos por amostragem, se dá pelo fato de ser extremamente difícil e complexo realizar um estudo de uma população inteira, devido às peculiaridades de cada membro, sendo mais fácil dividi-los em grupos, para estudar determinadas características que os aproximam.

Ainda segundo Richardson (2012, p. 158) a que população “é o conjunto de indivíduos ou objetos que possui alguma semelhança de categorização”. Já a amostra, “é o subconjunto de uma população, trata-se de um grupo menor, mais restrito e com maior quantidade de semelhanças” (RICHARDSON, 2012 p. 158).

Assim, foi obtida uma amostra do presente estudo é composta por alunos de 4 academias, de aproximadamente 50 academias no total, do município de Palmas – TO. Delimitação essa consequência do impedimento físico, por parte de outros estabelecimentos visitados para a realização da pesquisa.

### 3.6 Procedimento de análise de dados

Os dados foram analisados através do programa Excel, que permitiu por meio da estatística descritiva como a média ponderada chegar a conclusões.

Inicialmente, ocorreu a tabulação dos dados obtidos nos questionários. Após isso foi realizada uma análise de consistência interna através do coeficiente alfa de *Cronbach* da escala global e uma análise fatorial exploratória por meio da matriz de correlação e do teste de esfericidade de Bartlett dos 18 itens que perguntavam o grau de relevância dos itens oferecidos pelas academias, na opinião dos alunos, conforme a primeira página do **Apêndice A**.

A análise e interpretação dos resultados buscou verificar o grau de relevância dos produtos e serviços oferecidos, em 4 academias do município de Palmas, e dos itens mais essenciais oferecidos pelas academias segundo os alunos, assim como a relação destes com a possibilidade de saída dos alunos das academias e se nas suas respectivas academias estes itens são encontrados com facilidade.

Deste modo, foi demonstrado uma pesquisa quantitativa, que foi segmentada em análise interna da consistência e em uma análise descritiva dos dados obtidos.

### **3.7 Devolução dos dados para a população**

A pesquisa se faz necessária, pois o estudo acerca do gerenciamento do relacionamento do cliente no Tocantins é quase nulo e pelo fato deste conhecimento poder se tornar em um período de médio a longo prazo um diferencial de mercado em meio ao provável surgimento de concorrentes diferenciadas.

Sendo assim, após a análise dos resultados e a conclusão do trabalho, o trabalho será apresentado para as empresas com a finalidade de agregação de valor e em agradecimento a oportunidade da realização do estudo na empresa.

#### 4 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA

A análise da consistência interna através do coeficiente alfa de *Cronbach* da escala global dos 18 itens da primeira parte do questionário no **Apêndice A**, indicaram uma boa consistência do questionário com um valor de 0,8986, ou seja, próximo de uma excelente consistência interna e, portanto, pode-se concluir que o questionário é consistente para o que se objetiva medir (CRONBACH, 1984; TRINDADE et al., 2019).

Em relação ao processo de validação do instrumento, foi realizada uma análise mais fina, calculando a correlação de cada item com o total da escala. Tal análise foi realizada com o intuito de verificar impacto da retirada de qualquer um dos itens e para verificar os melhores, tendo em vista que os itens devem apresentar correlações com o total da escala superiores a 0,30 (CRONBACH, 1984; TRINDADE et al., 2019).

A Tabela 1 apresenta os resultados das estatísticas relativas à análise fina de item – escala total de consistência interna e fidelidade do questionário com os 18 itens.

**Tabela 1:** Estatística relativas à análise de item total

Item	Correlação	Alpha de Cronbach se o item for excluído
q1	0.5564	0.8929
q2	0.5354	0.8935
q3	0.6220	0.8912
q4	0.5852	0.8922
q5	0.4994	0.8946
q6	0.6118	0.8918
q7	0.4736	0.8957
q8	0.6398	0.8903
q9	0.4104	0.8980
q10	0.5619	0.8929
q11	0.5127	0.8942
q12	0.5714	0.8925
q13	0.6309	0.8903
q14	0.4814	0.8957
q15	0.6371	0.8906
q16	0.5709	0.8925
q17	0.4961	0.8951
q18	0.5065	0.8944
Test scale		0.8986

Fonte: da pesquisa (2019).

Ao se observar a tabela 1, nenhum dos itens apresenta uma correlação inferior a 0,30 com a escala total, ou seja, o questionário tem um grau no mínimo satisfatório de correlação entre as variáveis. Além disso, a tabela 1 também mostra que a remoção de nenhum item causa alterações significativas no alfa de *Cronbach* da amostra.

#### **4.1 Teste de esfericidade de Bartlett**

A validade da aplicação da análise fatorial ao instrumento foi avaliada através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem, em que foi obtido um valor de 0,880, indicando que existe uma correlação boa entre os itens (HAIR et al, 2014; PESTANA; GAGEIRO, 2014).

O teste de esfericidade de *Bartlett*, com  $\chi^2=2043.656$ ;  $df=153$ ;  $p<0,000$ , leva à rejeição da hipótese da matriz de correlação localizada no **Anexo A** ser identidade. Os testes, assim, confirmam a adequação dos dados à análise fatorial.

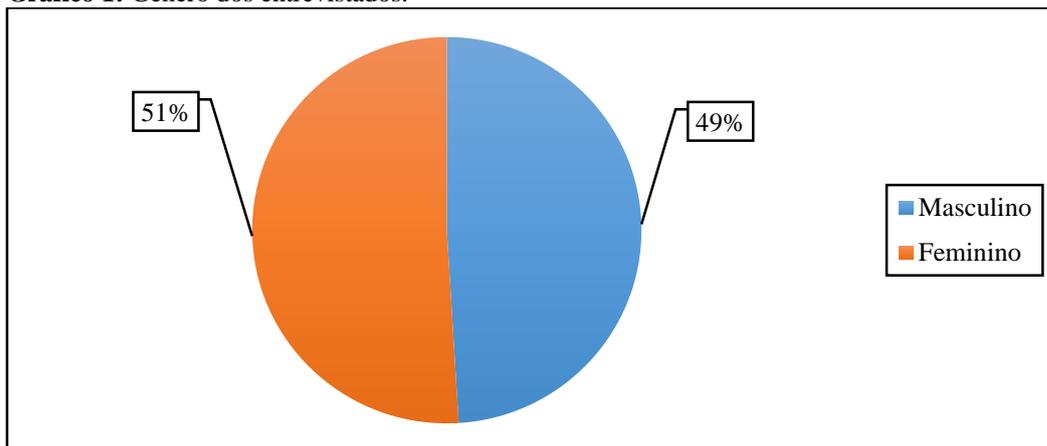
## 5 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Na visão de Freund (2007), a função da estatística descritiva é a de envolver um processo destinado aos estudos observacionais os quais abrangem a coleta, a organização, a sumarização, até a análise e a interpretação das características. Segundo o mesmo autor tudo isso é resumido em tabelas e gráficos, fazendo com o pesquisador tenha condição de entender os dados coletados baseados nas amostras obtidas.

Deste modo esta pesquisa utilizou-se após a tabulação dos dados no Excel para a utilização de métodos estatísticos como a média ponderada para a aplicação da estatística descritiva.

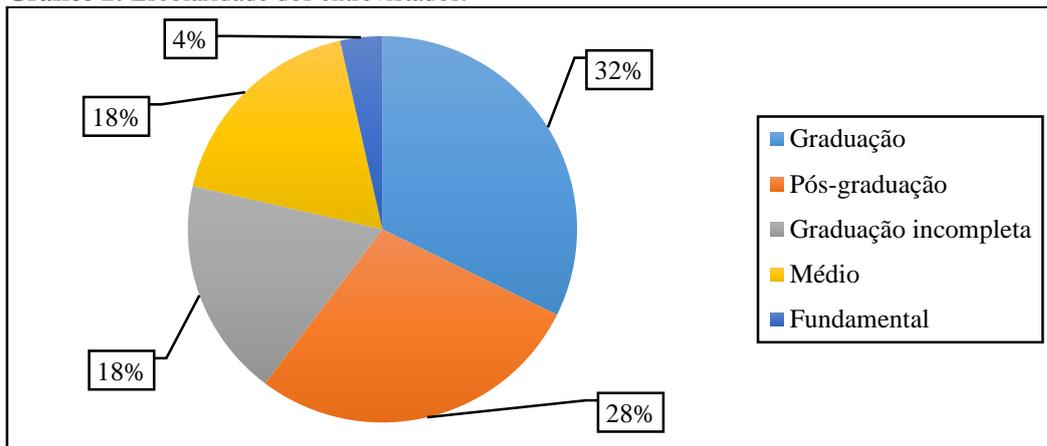
Os resultados obtidos foram expostos em gráficos e tabelas para uma melhor compreensão e análise baseada no referencial teórico, conforme segue abaixo.

**Gráfico 1:** Gênero dos entrevistados.



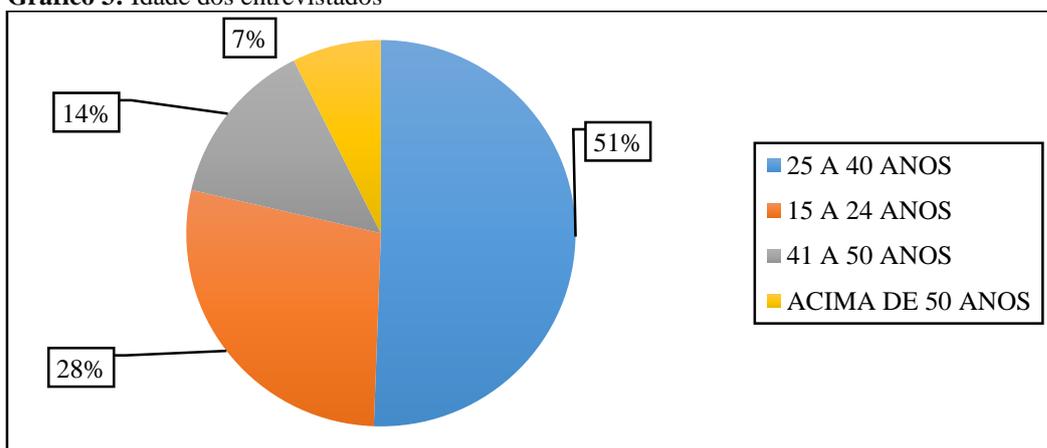
**Fonte:** da pesquisa 2019.

Do total de 257 entrevistados, 131 foram mulheres, 50,97 % dos participantes e 126 foram homens, 49,03%, o que significa que a amostra se mostrou equilibrada entre pessoas de gênero diferentes, o que deixa esta amostra mais próxima da realidade da população estudada.

**Gráfico 2:** Escolaridade dos entrevistados.

**Fonte:** da pesquisa 2019.

A variável escolaridade, tem como divisão pessoas com nível fundamental, médio, graduação incompleta, pessoas graduadas e pós-graduadas. Dos 257 entrevistados 102 respondentes disseram possuir apenas nível médio, fundamental ou graduação incompleta, o que corresponde a 39,69% do total. Ao passo que, 60,31% do total dos entrevistados, 155 pessoas, possuem no mínimo graduação, como nível de escolaridade. Na visão do pesquisador, isso evidencia principalmente que as pessoas com nível de escolaridade mais elevado, estavam mais dispostas a participar da entrevista.

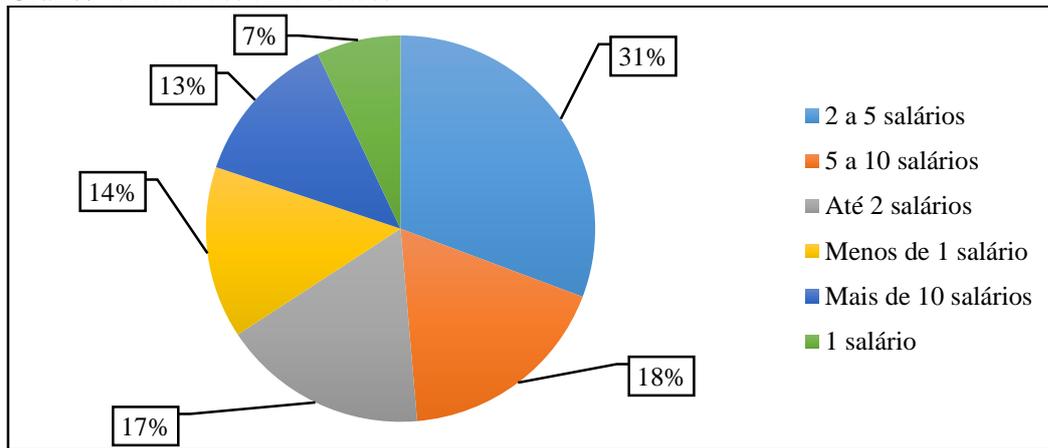
**Gráfico 3:** Idade dos entrevistados

**Fonte:** da pesquisa 2019

A variável idade, possui como faixa etária com maior número de respondentes, pessoas de 15 a 40 anos de idade, com 78,6% do total de respostas, totalizando um número de 202 entrevistados, mais da metade dos entrevistados. Já pessoas acima dos 40 anos até 50 anos e pessoas acima de cinquenta totalizaram 21,4% dos entrevistados, menos do que 1/3 o público mais jovem.

Essa diferença se deu, pois, as pessoas entre 41 e 50 anos malhar em horários em que não foram aplicados os questionários que seriam das 6h até as 8h e das 12:00h as 14:00h. Estes horários são de difícil abordagem, pois as pessoas vão direto ao trabalho ou treinam no horário do almoço. Já o público acima de 50 anos é de presença pequena mesmo nestes horários.

**Gráfico 4:** Renda dos entrevistados.



**Fonte:** da pesquisa 2019.

A variável renda, possui na faixa de até 2 a 5 salários o maior número de respondentes, com 30,74% do total de respostas, totalizado 79 entrevistados. Todavia as outras opções e renda ficaram bastante equilibradas, ou seja, há uma grande diversidade de pessoas com diferentes rendas dentro das academias.

Tendo em vista que a concorrência entre as empresas aumentou durante os anos é necessário a aplicação de meios que visem a retenção dos clientes. A gestão do relacionamento com o cliente surge como o meio de reter essa clientela, pois agrega conhecimento sobre os clientes e suas preferências e utilizar essas informações em prol da empresa da forma mais eficiente possível (AGUDELO; SAAVEDRA, 2013).

Estes dados de perfil da clientela são, portanto, de suma importância, pois ajudam na implantação da gestão do relacionamento com o cliente dentro das empresas.

Esta ideia é sustentada por Amaral (2007) e Las Casas (2006) no momento em que discutem sobre as 4 fases de implantação o CRM: identificação dos clientes, a interação, o rastreamento e a customização e produtos e serviço. Segundo os mesmos autores, para a implantação destas fases informações como as apresentadas pelos gráficos acima são demandadas e que as empresas sejam flexíveis o suficiente para que a partir destes dados ajam de forma ágil em relação a demanda de seus consumidores com produtos e serviços que os satisfaçam.

No caso das academias há uma grande variedade de nichos de pessoas de diferentes sexos, renda, idade e escolaridade, ou seja, pessoas com diferentes gostos e pensamentos que exigem destes estabelecimento o conhecimento sobre a sua clientela para oferecer serviços e produtos que atinjam suas expectativas.

Com o intuito de melhor examinar as escalas, cada item de fidelização da primeira pergunta do questionário, localizado no **apêndice A**, foi dividido em colocação de nível, ou seja, nível zero para nada relevante até o nível 6, correspondente ao grau totalmente relevante. Após isso, foi realizada uma média ponderada levando-se em conta a colocação de itens e o número de respostas dados.

De acordo com o Almada (2016) os itens que adquiriram média próxima de 5, por aproximação, são itens que obtiveram melhor desempenho. Os itens mais citados pelos alunos das academias encontram-se na **Tabela 2**.

**Tabela 2** – Posição dos itens de fidelização

Atenção dos professores	5,25
Comprometimento com os clientes	5,18
Ambiente bem climatizado	5,01
Variedade de equipamentos	4,99
Simpatia	4,86
Formas de pagamento	4,79
Promoções	4,72
Agilidade	4,59
Confiança	4,48
Variedade de modalidades esportivas	4,36
Localização	4,31
Equipamento de som/Som ambiente	4,21
Personal trainer	4,19
Menor Preço	4,13
Tempo de existência	3,47
Nutricionista	3,33
Redes sociais	3,27
Aplicativos	3,07

**Fonte:** Da pesquisa (2019)

Levando-se em conta os 10 primeiros colocados a partir da média ponderada, nota-se que somente os itens de atendimento foram citados de forma integral. Agilidade, simpatia e atenção dos professores demonstraram-se bastante relevantes para os alunos.

Tal resultado é sustentado de pela ideia de Belitardo (2000) e Souza (2006) no momento que afirmam que os clientes têm maior facilidade ao negociar com uma empresa a partir da qualidade do atendimento oferecido. Os clientes cada vez mais fazem com que as empresas busquem soluções de seus problemas para, então, ficarem satisfeitos, daí a importância de uma

gestão de relacionamento com o cliente para conhece-los melhor (BELLITARDO, 2000: CRIVELLARO, 2018).

Do restante dos grupos que tiveram pelo menos dois itens citados entre os 10 primeiros da **Tabela 2** destacam-se: o comprometimento com os clientes em segundo lugar e confiança ligada ao grupo marca; o grupo infraestrutura apareceu com ambiente bem climatizado em terceiro lugar e variedade de equipamentos e pôr fim a modalidade preço com seus subgrupos formas de pagamento na sexta posição e promoções na sétima posição.

Comprometimento com o cliente e confiança demonstraram ter grande destaque em relação a relevância dentre os alunos das academias. Gronroos (2009) apresenta a ideia de o comprometimento com o cliente e confiança deste junto a empresa funcionam ao redor da ideia de recuperação de serviço. O mesmo inteira a ideia falando que o ponto de referência de um cliente em relação a qualidade de um serviço prestado são as falhas, e que esses erros independentemente dos motivos devem ser corrigidos com comprometimento e agilidade para conseguir a confiança dos clientes e retê-los.

Em relação ao grupo infraestrutura o subgrupo ambiente bem climatizado e variedade de equipamentos aparecem bem posicionados em relação aos 18 grupos aparecendo terceira e quarta posição respectivamente e com localização uma posição atrás do top 10.

Uma climatização bem-feita dentro das academias de Palmas – TO é algo fundamental, levando-se em conta a alta temperatura da cidade, ou seja, é um produto considerado básico dentro desses estabelecimentos (GIULIANI, 2006). Em relação a variedade de equipamentos, a ideia de Las Casas (2006), de que os consumidores compram a partir dos benefícios que podem obter, pode ser aplicada a situação. Esse item, nessa pesquisa, pode ser considerado como um produto ampliado ou diferenciado. De acordo com o Giuliani (2006) esses produtos devem oferecer algo a mais do que os concorrentes, sendo que um item diferenciado requer uma pesquisa de mercado e conhecimento dos gostos dos consumidores.

De acordo com os dados o item preço recebeu grande relevância por parte dos alunos das academias. Os subgrupos formas de pagamento e promoções obtiveram médias parecidas e ficaram respectivamente na sexta posição com média de 4,79 e na sétima posição com 4,72. Os descontos e formas de pagamento são atrativos para uma clientela (GIULIANI, 2006).

Todavia, o subitem menor preço ficou nas últimas posições de relevância e, assim, aponta o valor percebido dentro das academias em relação aos serviços e produtos ofertados.

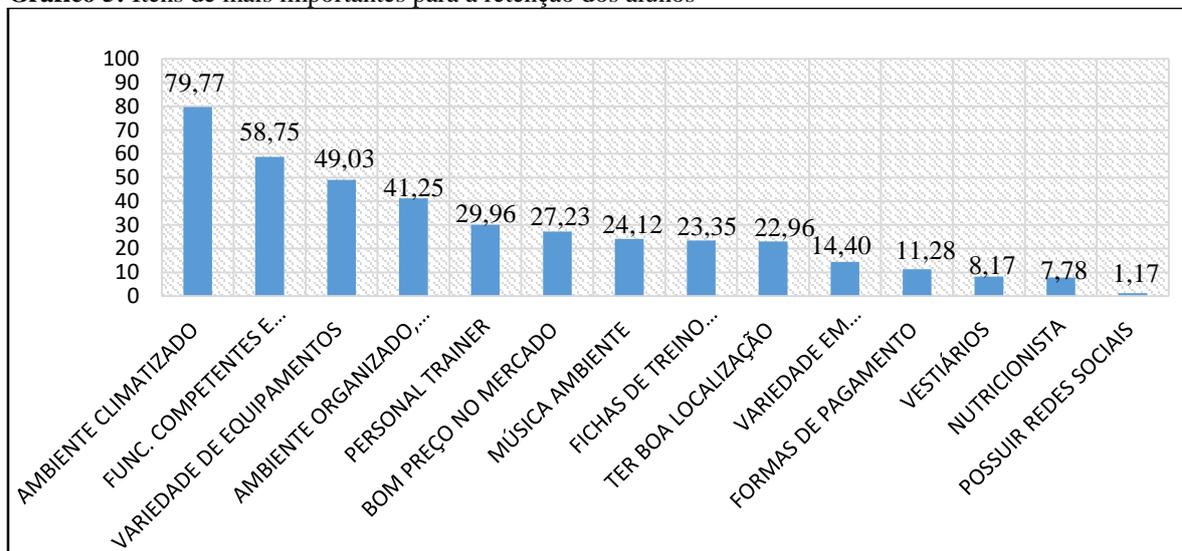
De acordo com Dion e Johnson (2008) o valor percebido é a relação entre benefícios e sacrifícios em que o cliente é colocado em relação uma oferta considerada situacional, pois depende da percepção dos clientes em relação aos bônus recebidos.

Por terem necessidades e desejos insaciáveis os consumidores se limitam a comprar apenas produtos ou serviços em que o preço esteja de acordo com seu nível de satisfação derivado da compra (LAS CASAS, 2009). Ou seja, a qualidade do produto adquirido e o valor oferecido por ele ao consumidor, são elementos que influenciam na satisfação.

Em relação aos itens considerados como práticas de *cross-selling* ou de *up-selling* houve altos e baixos. De acordo com Madruga (2004) essa é uma das formas de aumentar longevidade de relacionamento com o cliente. O subitem melhor qualificado foi a variedade de modalidades esportivas dentro das academias como *spinning e jumping* que se encontrava entre os 10 itens mais bem avaliados como relevantes. Entretanto, os subitens nutricionista e *personal trainer* receberam pouca relevância.

O item de tecnologia foi o que menos recebeu relevância por parte dos alunos, os quais de acordo com os resultados da média os seus componentes nas últimas posições da **tabela 2**. O subitem tempo de existência, assim como a maioria dos subitens de tecnologia, recebeu uma média de relevância bem abaixo da média geral com um valor de 3,47, ou seja, algo relevante.

**Gráfico 5:** Itens de mais importantes para a retenção dos alunos



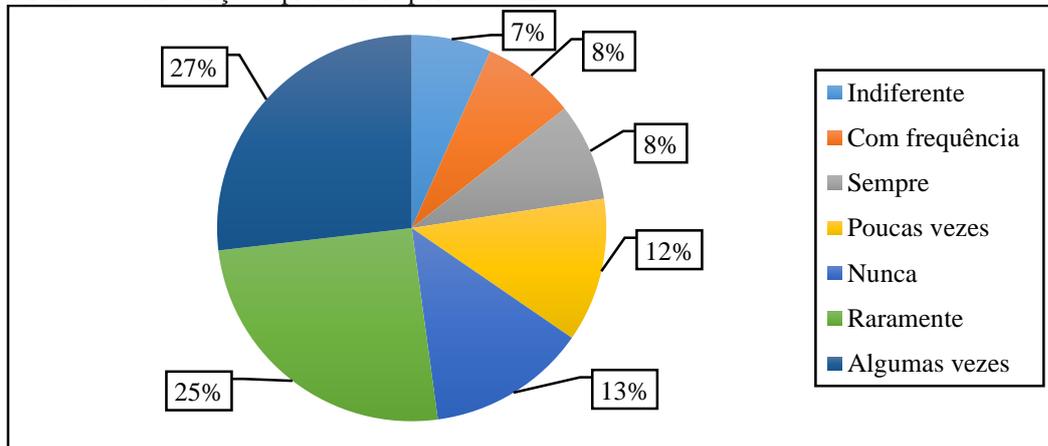
Fonte: da pesquisa (2019)

Nesta questão com resultados apresentados no **gráfico 5**, os entrevistados foram perguntados os 4 principais itens responsáveis pela sua permanência como aluno de uma academia. O principal item citado foi o ambiente climatizado citado por 79,77% dos 257 entrevistados. Tal resposta, foi uma consequência das altas temperaturas da cidade, seguido por

funcionários competentes e atenciosos, com 58,75%, variedade de equipamentos com 49,03% e ambiente organizado, limpeza com 41,25%, ou seja, elementos básicos na maioria das academias

Estes atributos apontam para o valor percebido pelos clientes, ou seja, o quanto os clientes estão recebendo além do esperado. Isso nada mais é que a expectativa e percepção deles em relação aos serviços e produtos prestados (KOTLER; KELLER, 2006). O ideal é que as empresas desse ramo apliquem estratégias voltadas aos diferentes tipos de clientes que possui com o intuito de manter uma fidelização e retê-los. Segundo Madruga (2004), a retenção de clientes não irá durar para sempre, entretanto o quanto mais ela durar maior a chance de ocorrer benefícios para ambas as partes.

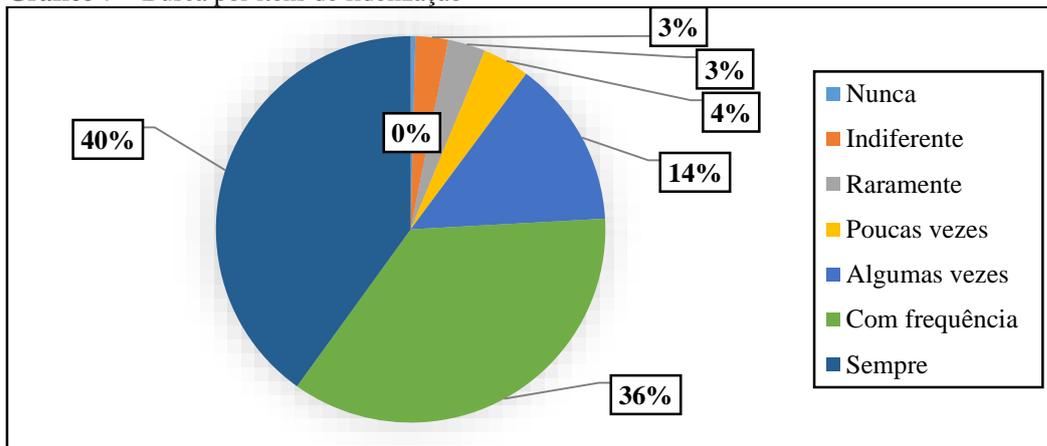
**Gráfico 6** – Mudança de preferência por academias



Fonte: da pesquisa (2019)

Pode-se notar que a maioria dos pesquisados, não muda de academia, caso os itens de fidelização de sua escolha não sejam atendidos. Somaram 50,58% do total das respostas, totalizadas de 257 pessoas, que nunca mudam com 13,23%, raramente com 25,29% e poucas vezes com 6,61%. Todavia, 42,8% de todos os entrevistados sugerem que sairiam da academia caso os itens não fossem atendidos, ou seja, quase uma equidade.

Kotler e Keller (2006) falam que a retenção de um cliente é de grande importância, pois afirmam que a conquista de um cliente é muito onerosa para uma empresa do que manter um cliente. Já Mckenna (1992) fala que o ponto principal para retenção de clientes é a satisfação com que é oferecido, e ressalta que clientes satisfeitos são leais por mais tempo na empresa.

**Gráfico 7** – Busca por itens de fidelização

**Fonte:** da pesquisa (2019)

Pode-se destacar que a grande maioria dos pesquisados, encontra com facilidade os itens de fidelização de sua preferência, nas academias de Palmas - TO. Do total de entrevistados, 89,89 % possuem facilidade em encontra-los. O que totaliza um número de 231 pessoas. Isso evidencia que não há carência no atendimento das necessidades dos consumidores. Existe em Palmas um ambiente com muita concorrência e com empresas do ramo que sabem oferecer serviços e produtos de acordo com os gostos de seus clientes. Na visão de Johnson e Grayson (2005), isso gera uma confiança cognitiva, a qual o consumidor cria um desejo de contar com o trabalho competente de um prestador de serviços, desejo este fruto de experiências acumuladas pelo consumidor em relação ao seu fornecedor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cliente da atualidade além de mais inteligente e exigente, busca o encantamento e está sempre à procura do melhor atendimento, melhor produto, serviço de qualidade, preços atraentes, reconhecimento, relacionamento com benefícios, e é perceptível o esforço de algumas empresas para conseguir atendê-los e manter um relacionamento onde as duas partes são beneficiadas. Com isso, as estratégias de gestão do relacionamento com o cliente são indispensáveis.

Partindo dessa ideia, o presente estudo teve como objetivo através de uma pesquisa de cunho quantitativo, teve o propósito de identificar a percepção, dos alunos, sobre a Gestão de Relacionamento com o cliente de academias de Palmas – TO. Tendo em vista que este é um ramo bastante concorrido em uma capital brasileira com pouco de existência.

O primeiro objetivo específico girou em torno de averiguar com os clientes o grau de relevância de serviços e produtos oferecidos em academias. Os subitens avaliados foram moldados a partir dos itens atendimento, infraestrutura, serviços, preço, marca e tecnologia e foram julgados por meio de uma avaliação com 7 opções que ia de nada relevante a totalmente relevante.

Nessa primeira parte da pesquisa os itens voltados para o atendimento como agilidade, simpatia e atenção aos clientes fizeram com que essa categoria tivesse grande relevância para os alunos. Tal fato só aponta e confirma a ideia de que realmente os clientes observam a preocupação da empresa em relação aos seus gostos, ou seja, a implantação de uma gestão do relacionamento com o cliente é percebida a partir da qualidade do atendimento prestado (BELITARDO, 2000; SOUZA, 2006). Ideia esta, que pode ser ainda mais reforçada pelo resultado da grande relevância dada a confiança sobre a marca e o comprometimento desta com cliente. As academias e qualquer empresa devem sempre buscar a recuperação de um serviço, pois isso gera um saldo positivo com o cliente, que mesmo com erros procura esperar uma atitude da empresa para daí ter um bom relacionamento com a empresa ou procurar outra empresa (GRONROOS, 2009).

Em relação a infraestrutura o item ambiente bem climatizado e variedade de equipamentos apresentaram grande relevância. O primeiro foi bastante citado tendo em vista as altas temperaturas do município de Palmas. O segundo mostra os consumidores compram a

partir dos benefícios que podem obter e neste ramo esse produto é considerado um produto ampliado ou diferenciado, ou seja, agregadores de valor que o concorrente não oferece.

O item preço se mostrou com formas de pagamento e promoções um atrativo para os clientes (GIULIANNI, 2006). Todavia, o subitem menor preço não foi considerado tão relevante, o que aponta a noção de valor percebido pelos clientes que são colocados diante de uma oferta, na qual eles comparam os prós e os contras desta oferta, ou seja, o resultado aponta que eles preferem pagar um preço justo para ter um serviço e produtos de qualidade.

Entre os itens considerados agregadores de valor para vender mais, ou seja, itens usados em estratégias de *up-selling* e *do cross-selling* das academias como como variedade de modalidades esportivas, nutricionista *personal trainer* receberam pouca relevância com exceção do primeiro. Em relação ao item tecnologia a relevância dada aos três itens foi muito baixa, mostrando-se como um item sem muito contexto nas academias, assim como ao subitem tempo no mercado.

O segundo e a terceiro objetivos específicos estão ligados pois buscam identificar, com os alunos, os itens essenciais a serem oferecidos em uma academia para que estes continuem no recinto e levantar e analisar se as academias do estudo oferecem ou não os atributos essenciais para a retenção de seus alunos respectivamente. O resultado dos itens considerados mais importantes pelos alunos apontaram resultados semelhantes aos dados obtidos no primeiro objetivo específico, ou seja, os itens essenciais giram em torno de coisas básicas que se devem ter em uma academia como um atendimento de qualidade por parte dos professores e um foco na infraestrutura da academia com climatização, organização e variedade de equipamentos. Em relação aos outros itens houve uma divisão equivalente de opiniões, com exceção dos itens nutricionista e o fato da academia ter redes sociais.

O oferecimento dos itens essenciais para os clientes pelas academias, segundo os dados, aponta que os clientes encontram com facilidade o que procuram ter nas suas academias. Resultado positivo tendo em vista que metade dos entrevistados costuma mudar de estabelecimento caso algum item essencial para ele deixa de ser realizado.

Assim, conclui-se, que as 4 academias objetos do estudo apresentam um bom sistema de gestão de relacionamento com os clientes, pois com os dados obtidos oferecem com facilidade itens que considerados relevantes e essenciais para a sua clientela que é muito exigente. Os itens básicos como atendimento, comprometimento com o cliente foram apontados como de grande relevância e essenciais para os seus consumidores que valorizam qualidade e

estão dispostos a pagar um preço justo pelos serviços e produtos. Os itens relacionados com o intuito de agregar valor para conseguir melhores vendas dividem opiniões e os resultados em relação a tecnologia dentro das academias apontam para uma pouca agregação de valor nesses ambientes.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUDELO, C. A. M.; SAAVEDRA, M. R. B. **El CRM como herramienta para El servicio al cliente en la organizacion.** *Visión de Futuro*. v. 17, n. 1, p.130-151, janeiro/junho 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082013000100005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005)>. Acesso em 13 jun. 2019.

AGUSTIN, C.; SINGH, J. Curvilinear effects on consumer loyalty determinants in relational exchanges. **Journal of Marketing Research**, v. 42, n. 1, p. 96-108, 2005. Acesso em : <[https://www.researchgate.net/publication/247837371\\_Curvilinear\\_Effects\\_of\\_Consumer\\_Loyalty\\_Determinants\\_in\\_Relational\\_Exchanges/link/54f07f5d0cf2b36214aa3604/download](https://www.researchgate.net/publication/247837371_Curvilinear_Effects_of_Consumer_Loyalty_Determinants_in_Relational_Exchanges/link/54f07f5d0cf2b36214aa3604/download)>. Acesso em: 12 out. 2019.

ALMADA, V. R. **Marketing de relacionamento e fidelização de clientes no comércio varejista.** 2016. 89p. Dissertação (mestrado em administração) Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Alegrete-RS. Disponível em: <<https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1451/1/Vitor%20Almada%202016.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2019.

AMARAL, S. A. do. **Marketing na ciência na ciência da informação.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2007.

BARRY, J. H.; DION, P.; JOHNSON, W. A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 2, p. 114-135, 2008. Disponível em: <<http://dinhtienminh.net/wp-content/uploads/2017/07/Doc-them-1-A-cross-cultural-examination-of-relationship-strength-in-B2B-services.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2019.

BELITARDO, C. **Modelo de CRM aplicado ao suporte de tecnologia da informação:** estudo de caso. Monografia (Pós-Graduação em MBA Gerencial) Universidade de Taubaté, Taubaté, 2000. Disponível em: <[http://ppga.com.br/mba/2000/belitarado\\_cristiane.pdf](http://ppga.com.br/mba/2000/belitarado_cristiane.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CHEN, J. I; POPOVICH, K. Understanding customer relationship (CRM) People, process and technology. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5. p.672- 688,2003. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14637150310496758>> Acesso em: 17 jun. 2019.

COBRA, M. **Marketing Básico:** uma perspectiva brasileira. 4 ed. 8 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

CRIVELLARO, F. F. **Gestão da Informação em Ferramentas de CRM para Captação e Retenção de Clientes.** 2018. 147p. Dissertação (mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília. Disponível em: <[https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/crivellaro\\_ff\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/crivellaro_ff_me_mar.pdf)>. Aceso em: 28 mai. 2019.

CRONBACH, L. J. *Essentials of psychological testing.* Nova Iorque: Harper & Row, 1984.

DIAS-TRINDADE, S.; MOREIRA, J. A.; NUNES, C. S. Escala de autoavaliação de competências digitais de professores: Procedimentos de construção e validação. **Periódicos UFMG**, v.12, n. 2, p. 152-171, 2019.

DEMO, G; BATELLI, L.; ALBUQUERQUE, P. Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis. **Revista Organizações em Contexto**, v.11, n.22, p. 285-312, 2015. Disponível em: <[https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/5487/pdf\\_149](https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/5487/pdf_149)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

ERBELE, L; MILAN, G. S; TONI, D. de. Relations between perceived value, trust and customer retention: a comparison between a theoretical model and nested model. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 2, p. 82-98, 2017. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/977>>. Acesso em: 12 out. 2019.

ETGAR, M. A descriptive model of the consumer co-production process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 97–108, 2008. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s11747-007-0061-1>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. Tradução de Claus Ivo Doering. 11ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas. 4ª ed, 2002. São Paulo.

GIULIANI, A. C. (Org.). **Marketing Contemporâneo: Novas práticas de gestão: com estudos de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, D. S. **Marketing de relacionamento como forma de fidelização de clientes**. 2009. 44p. Monografia (Graduação em Gestão Empresarial) - Universidade Cândido Mendes, Niterói, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/n202467.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n202467.pdf)>. Acesso em 23 jun. 2019.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

GUENZI, P.; JOHNSON, M. D.; CASTALDO, S. A comprehensive model of customer trust in two retail stores. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 3, p. 290-316, 2009. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/4a1f/513058cdf92fddaf06bb1e952304a439d8ea.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2019.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. London, UK: Pearson Education Limited, 2014.

HIDELBRAND, C; HÄUBL, G; HERRMANN, A. Product Customization via Starting Solutions. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 6, p. 707-725, dez. 2014. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmr.13.0437>>. Acesso em: 26 jun. 2019.

JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationship. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 500-507, 2005. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/222706072\\_Cognitive\\_and\\_Affective\\_Trust\\_in\\_Service\\_Relationships\\_Journal\\_of\\_Business\\_Research/link/5bf982de458515a69e387619/download](https://www.researchgate.net/publication/222706072_Cognitive_and_Affective_Trust_in_Service_Relationships_Journal_of_Business_Research/link/5bf982de458515a69e387619/download)>. Acesso em: 12 out. 2019.

KAMAKURA, W; WEDEL, M; ROSA, F; MAZZON, J. A. Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. **International Journal of Research in Marketing**, v. 20, n. 1, p. 45-65, 2003. Disponível em: <<http://wak2.web.rice.edu/bio/My%20Reprints/Cross-selling%20through%20database%20marketing.pdf>> Acesso em: 28 jun. 2019.

KEININGHAM, T. L; COOIL, B; AKSOY, L; ANDREASSEN, T. W. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. **Emerald Group Publishing Limited**, vol. 17, n. 4, p. 361-384, 2007. Disponível em: <<http://www2.owen.vanderbilt.edu/bruce.cooil/documents/publications/msq2007.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2019.

KLEIN, W. N. **Marketing de Relacionamento**: estudo de caso: “Café do Doutor”. 2009. 103 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/mediapdfs/mestrado/dissertações\\_2009/dissertação\\_wemerson\\_klein\\_2009.pdf&ved=0ahUKEwjApe/](http://www.fpl.edu.br/2013/mediapdfs/mestrado/dissertações_2009/dissertação_wemerson_klein_2009.pdf&ved=0ahUKEwjApe/)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2017

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Tradução de: Relationship marketing. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MISHRA, A.; MISHRA, D. Customer Relationship Management: implementation process perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 6, n. 4, p. 83-99, 2009. Disponível em: <[https://uni-obuda.hu/journal/Mishra\\_Mishra\\_20.pdf](https://uni-obuda.hu/journal/Mishra_Mishra_20.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

NOVELLO, A. P. **Os benefícios proporcionados pelo CRM nas pequenas empresas**. 2013. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Escola Superior de Administração e Marketing e Comunicação, Piracicaba. Disponível em: <<https://faculdadeanglo.com.br/wp-content/uploads/2014/05/Andr%C3%A9ia-ADM.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

PACHECO, N. A. Produzindo a Oferta com o Consumidor: Estratégias para Co-criação de Valor e Marketing de Relacionamento. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 251-261, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44718/produzindo-a-oferta-com-o-consumidor--estrategias-para-co-criacao-de-valor-e-marketing-de-relacionamento-/i/pt-br>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

PAYNE, A. **HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management**. Great Britain: Elsevier, 2005. Disponível em: <[http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Handbook\\_of\\_CRM.pdf](http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Handbook_of_CRM.pdf)>. Acesso em 19 fev. 2019.

PEDRON, C. D; SACCOL, A. Z. *What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach*. **BAR, Braz. Adm. Rev. [online]**, v. 6, n. 1, p. 34-49, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bar/v6n1/v6n1a04.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2019.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS (6a Edição)**. Lisboa: **Edições Sílabo**, 2014.

PINHO, A. G. Modelagem de *cross-selling* no marketing de relacionamento por máquinas de vetor de suporte. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 3, n. 1, p. 66-79, 2009. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/17473139-Modelagem-de-cross-selling-no-marketing-de-relacionamento-por-maquinas-de-vetor-de-suporte.html>>. Acesso em 10 set. 2019.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13ª ed. São Paulo: Elsevier, 1999. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=SMfDDZCuCIEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=SMfDDZCuCIEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 16 de mar. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. Editora Atlas, 3ª ed. São Paulo. 2012.

SILVA, F. G DA; ZAMBON, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016

SCHROEDER, J. B; IATCHAC, M. Análise de incidentes críticos: uso prático desta metodologia numa pesquisa de satisfação no atendimento dos serviços oferecidos na Viacredi. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v.2, n.2, p.01-20, Sem I. 2008 ISSN 1980-7031. Disponível em: <[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista\\_PMKT\\_002\\_04.pdf&ve](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_002_04.pdf&ve) > Acesso em: 12 de mar. 2019.

SOUZA, F.C. **Estudo de caso sobre a implementação do Customer Relationship Management (CRM) do laboratório Alfa**. Monografia (Graduação em Administração de

empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <  
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24437/000548401.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 mai. 2019

SWIFT, R. **CRM Customer Relationship Management: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TORRES, C. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas**. Dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na Internet. Copyright © 2010. Disponível em: <  
[http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing/Marketing\\_Internet\\_TORRES.pdf](http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing/Marketing_Internet_TORRES.pdf) >  
 Acesso em: 10 mar. 2019.

VARGAS, A. B. C; B. C.; HANAUER, C. R.; FRANCESCETTO, C.; ROMANCINI, J.; GNIGLER, L. M. Marketing de Serviços: a percepção dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pelo varejo de São Miguel do Oeste. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 49-60, 2013. Disponível em: <  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32475/marketing-de-servicos--a-percepcao-dos-consumidores-em-relacao-aos-servicos-oferecidos-pelo-varejo-de-sao-miguel-do-oeste>>.  
 Acesso em: 12 out. 2019.

VIEIRA, V. A; PIRES, D; GALEANO, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. **Rev. adm. Empres**, vol.53, n.6, p. 565-579, 2013. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902013000600005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000600005)>.  
 Acesso em: 12 out. 2019.

VYAS, R. S; MATH, N. R. B. A comparative study of cross-selling practices in public and private sector banks in India. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 10, n. 4, p. 123-134, 2006. Disponível em: <  
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.fsm.4760027>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

WALKER, R. H.; JOHNSON, L. W.; LEONARD, S. Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service-profit chain. **Managing Service Quality**, v. 16, n. 1, p. 23-36, 2006. Disponível em:  
 <<https://pdfs.semanticscholar.org/14bc/08227ef9029d9cf572d90836afee27897bc7.pdf>  
 >. Acesso em: 12 out. 2019.

WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. A model of customer retention of dissatisfied business services customers. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 3, p. 298-316, 2007. Acesso em:  
 <<https://pdfs.semanticscholar.org/0299/76fe171a4dc113064cddb272c5e636b5d7d1.pdf>>.  
 Acesso em: 12 out. 2019.

YANG, K. **The Effects of Consumer Perceived Value and Subjective Norm on the Adoption of Mobile Data Services: A Cross-cultural Comparison of American and Korean Consumers**, 2006. Doutorado (doutorado em filosofia) - University of Tennessee, Knoxville. Disponível em:  
 <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.891.7376&rep=rep1&type=pdf>>.  
 Acesso em: 12 out. 2019

## ANEXO A – MATRIZ DE CORRELAÇÃO

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18
q1	1																	
q2	0.5849	1																
q3	0.5463	0.6423	1															
q4	0.4007	0.3733	0.4769	1														
q5	0.2871	0.3491	0.3477	0.3506	1													
q6	0.4161	0.3888	0.4677	0.7880	0.3899	1												
q7	0.3374	0.3263	0.4191	0.2480	0.3001	0.2718	1											
q8	0.3691	0.3664	0.4242	0.4186	0.3418	0.4476	0.4624	1										
q9	0.1371	0.1063	0.2596	0.2341	0.2883	0.2681	0.3019	0.4304	1									
q10	0.3461	0.3284	0.3468	0.3484	0.4095	0.3776	0.2332	0.4508	0.2672	1								
q11	0.3214	0.2874	0.3064	0.4606	0.3310	0.4115	0.1345	0.3792	0.2406	0.5043	1							
q12	0.3628	0.3599	0.3990	0.4900	0.3114	0.4634	0.2169	0.3915	0.2083	0.5549	0.6492	1						
q13	0.3230	0.3673	0.4097	0.4065	0.3037	0.3969	0.3156	0.3963	0.2672	0.3788	0.3021	0.3805	1					
q14	0.2548	0.1767	0.2134	0.0895	0.2470	0.1446	0.2444	0.3167	0.2993	0.2539	0.1821	0.2357	0.5212	1				
q15	0.4182	0.4058	0.5590	0.4381	0.2254	0.4442	0.3103	0.4147	0.3117	0.4166	0.2767	0.4656	0.5342	0.3839	1			
q16	0.2810	0.2652	0.2636	0.2668	0.2955	0.2930	0.2687	0.3702	0.2443	0.2860	0.2824	0.2707	0.4600	0.4963	0.3329	1		
q17	0.2135	0.1416	0.2439	0.2052	0.2597	0.2030	0.2964	0.3260	0.3278	0.1574	0.1653	0.1913	0.3413	0.4560	0.3155	0.7048	1	
q18	0.3009	0.2709	0.2536	0.2812	0.2779	0.3376	0.2525	0.3431	0.1662	0.2720	0.2420	0.2501	0.4170	0.3294	0.4024	0.4347	0.4187	1





## APÊNDICE B– TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaria de convidá-lo a participar da pesquisa sobre o tema “**Gerenciamento de relacionamento com o cliente**”, a qual faz parte do estudo para a construção do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração pela Universidade Federal do Tocantins. Em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao pesquisador responsável para esclarecimentos de eventuais dúvidas por meio do e-mail [\*\*felipe-noronha1@hotmail.com\*\*](mailto:felipe-noronha1@hotmail.com) ou se preferir pelo número (63)98486-5241, e terá direito de retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome ou qualquer outra informação individual sobre os participantes será utilizado no relato final dos resultados.

Desde já, agradeço a colaboração ao responder o referido questionário.

- (        ) **DESEJO** participar da pesquisa.
- (        ) **NÃO** desejo participar da pesquisa.

## APÊNDICE C – ARTIGO CIENTÍFICO

### GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE – UM ESTUDO APLICADO EM ACADEMIAS DE PALMAS – TO.

Luís Felipe de Noronha Félix<sup>1</sup>

#### RESUMO

Com a crescente disputa entre empresas para se conseguir a excelência no mercado, o desenvolvimento de técnicas para a conquista e retenção dos consumidores vem cada vez mais se desenvolvendo. Assim, é notável o esforço das empresas na busca de sobreviver no mercado ou até mesmo de se sobressair diante da concorrência, com foco na retenção dos clientes. Para tanto, a gestão do relacionamento com o cliente surge como uma maneira de focalizar nos seus clientes, para conhecê-los e fornecê-los um serviço ou produto que os deixará satisfeitos e os reterão na empresa. Nesse sentido, esse estudo procurou identificar a percepção da gestão relacionamento com o cliente nas academias de Palmas -TO, por ser um ramo bem concorrido na cidade. A pesquisa foi do tipo descritiva e exploratória, com abordagem de estudo de cunho quantitativo. Utilizou-se de um questionário já pré-aprovado, mas com itens adaptados à realidade das academias do município sede da pesquisa. Questionário esse, dividido em duas partes, a primeira com alternativas de resposta dispostas em escala Likert de 7 pontos, já a segunda parte verificou por meio de 3 perguntas os itens considerados essenciais para os alunos das academias. Com base na pesquisa, pôde-se concluir que as academias analisadas apresentam uma boa gestão do relacionamento com o cliente, pelo fato de, segundo os alunos, se encontrar com certa facilidade os itens que os geram satisfação nas academias. Em relação aos itens de relevância e essenciais para os clientes destacaram-se itens como atendimento e infraestrutura e comprometimento com os clientes. Serviços agregadores de valor manuseados por meio do *up-selling* e *cross-selling* dividiram opiniões, o quesito preço foi um item atrativo com os subitens formas de pagamento e promoções e os itens voltados para tecnologia se demonstraram ser pouco relevantes ou não essenciais para a retenção dos alunos.

**Palavras-chave:** Marketing; Gestão do relacionamento com o cliente (CRM); Customização e Personalização; Academias.

---

<sup>1</sup> E-mail: [felipe-noronha1@hotmail.com](mailto:felipe-noronha1@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

O sucesso de empresas, hoje, está relacionado com uma boa aplicação do marketing. A causa dessa situação foi o acirramento da competição entre empresas, a qual intensificou-se e deixou de ser quase que inexistente em determinados locais, para se tornar um sinônimo de interferência na dominação de mercado em quase todos os setores de negócios existentes (PORTER, 1999).

A vantagem competitiva, assim, tornou-se algo indispensável nos negócios. As empresas, desde então, utilizam-se de ferramentas para obtenção desse posicionamento competitivo dentro do mercado, sendo um dos mais utilizados o *customer relationship management* (CRM). Tal meio, surgiu no fim da década de 90 como a solução de todos os dilemas de marketing, todavia ele é um simplificador ou uma decisão de negócios feita por administradores para atingir os objetivos da empresa e não o construtor do caminho (PAYNE, 2005).

O CRM é o “processo de gerenciamento, o qual pode vir a conquistar consumidores através do entendimento de suas necessidades; retendo-os e atendendo suas demandas” (MISHRA, A.; MISHRA, D., 2009, p. 89, tradução nossa). Os mesmos autores salientam que para esse meio torna-se eficaz, é necessário o comprometimento de toda a empresa, na qual os colaboradores deverão ser treinados e conscientizados da adoção da ideia.

Em países com economia em desenvolvimento, em regra geral, a concorrência é ausente (PORTER, 1999). Consequentemente, a ideia do CRM ainda se faz limitada, pois muitas empresas a encaram como solução tecnológica e não como sinônimo de marketing de relacionamento (MCKENNA, 1992). No Brasil, por exemplo, a literatura sobre o *customer relationship management* apresenta ponto central em pesquisas em foco teórico-empírico e de natureza quantitativa, todavia necessita de ensaios teóricos e revisões bibliográficas para a reconstrução de pesquisas já consolidadas (DEMO et al., 2015).

Deste modo, este estudo se dá pela necessidade de conhecer quais as formas de trabalho pós-venda dentro das academias de musculação da cidade de Palmas TO. Ramo este, o qual possui grande concorrência, entretanto, por estar localizado num estado de poucos anos de existência possui um mercado que pouco trabalha com métodos voltados ao relacionamento a longo prazo com o cliente.

Com objetivo de identificar a percepção, dos alunos, sobre a gestão do relacionamento com clientes nas academias de Palmas – TO pesquisa foi segmentada da seguinte maneira. A primeira parte do trabalho terá como conteúdo a parte introdutória com introdução, justificativa e relevância, situação problema, definição do objetivo geral e dos objetivos específicos e por fim a delimitação do campo de estudo. Na segunda parte foi realizada uma pesquisa bibliográfica onde é explanado o composto do marketing; marketing de serviços e principalmente sobre a gestão do relacionamento com o clientes e elementos que o compõem. A terceira parte mostra a metodologia utilizada, seguida da quarta parte com uma análise interna de consistência e análise de dados da pesquisa e por fim ocorre as considerações finais seguida das referências bibliográficas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O composto do marketing**

Todo sucesso está atrelado a uma prática de comercialização, precisa de ingredientes para sua realização. Las Casas (2006), apresenta que estes ingredientes giram em todo da interdependência entre o ato de se ter um produto, estabelecer um preço, decidir o processo de distribuição e a promoção do produto em si, ou seja, o composto do marketing que é o produto, praça, preço e promoção.

Na visão de Las Casas (2006), produto é o centro do ato de comercializar e desenvolvido para satisfazer a necessidade ou desejo de consumidores específicos. Com isso em mente, Cobra (2009) e Las Casas (2006), acreditam que um produto é o certo para o consumo para qualquer pessoa caso este apresente qualidade e padronização para a pessoa; modelos e tamanhos que atendam as expectativas do consumidor e uma boa configuração quesito apresentação (design, embalagem), ou seja, o cliente compra um produto visando os benefícios por eles disponibilizados.

Cobra (2009) e Kotler e Keller (2006), apresentam uma definição mais ampla de produto, sendo este tudo aquilo que pode ser oferecido ao mercado de forma tangível (produto) ou intangível (serviços, informações e ideias). Os consumidores, assim, são motivados a comprar produtos e serviços, pelos benefícios que podem ter (LAS CASAS, 2006).

Existem 4 tipos de produto, o básico, o esperado, o ampliado e o diferenciado. O básico é essencial, porém sem características e benefícios adicionais; por outro lado; o produto esperado traz benefícios que os clientes esperam ou até mesmo que nunca receberam através de outras ofertas de mercado, sendo que já se torna um ponto positivo com relação à concorrência; o ampliado, traz todos os benefícios extras adicionados ao produto e à compra, como por exemplo, garantias ou garantias estendidas, assistência técnica, entre outros; e o produto diferenciado, exige que a empresa faça uma análise do mercado, verificando ofertas da concorrência, expectativas do consumidor, para assim incluir características relevante no seu produto, que o torne diferenciado, único e que exceda as expectativas dos clientes (GIULIANI, 2006).

Giuliani (2006), explica que o produto, além dos benefícios que pode oferecer, também precisa ter boa qualidade, estilos característicos que atenda as expectativas dos clientes, embalagens atraentes e sedutoras, marca com uma boa posição e benefícios pessoais assegurados aos clientes através do composto de marketing.

O preço um fator fundamental e decisivo na hora da compra. Giuliani (2006, p. 28) o define como: “a quantidade de dinheiro, ou outros recursos, que deve ser dada em troca de produtos e serviços”. A maioria dos consumidores tem desejos insaciáveis e necessidades ilimitadas, o que é bem diferente de seus recursos, que na maioria dos casos, são limitados. Isso faz com que os consumidores se limitem a comprar apenas produtos ou serviços que o preço esteja de acordo com seu nível de satisfação derivado da compra (LAS CASAS, 2009). Ou seja, a qualidade do produto adquirido e o valor oferecido por ele ao consumidor, são elementos que influenciam na satisfação. Outros fatores atrativos para os clientes em reação ao preços são as promoções e as formas de pagamento (GIULIANI, 2006).

Após a definição do produto e do preço as empresas necessariamente devem tomar suas atenções para o os seus pontos de distribuição. Giuliani (2006) e Kotler e Keller (2006), mesmo que todos os compostos do marketing tenham sido bem trabalhados, sem um bom canal de distribuição eles poderão ter utilidade alguma. Tamanha é sua importância que Cobra (2009), explana que a escolha de um produto ou serviço a ser realizado dependerá da seleção da praça a se trabalhar.

Assim, Giuliani (2006), define canais de distribuição como o modo que produtos e serviços serão entregues aos consumidores, para a realização de trocas e sem deixar estes não estarem presentes em mercados importantes. Para Kotler e Keller (2006), o canal de distribuição

tem a função de transferir os produtos aos consumidores, preenchendo lacunas de tempo e lugar que os separam. Deste modo, após a análise e escolha de todas as variáveis que determinam a escolha de um canal de distribuição a empresa em questão estará um passo a mais bem preparada para entrar no mercado e atingir a excelência.

Giuliani (2006); Kotler; Kartajaya e Setiawan (2017) e Las Casas (2006), consideram promoção como a utilização criativa de meios métodos como a propaganda, relações públicas, venda pessoal, merchandising, marketing direto e dentre outros com o intuito de passar informações, convencer e lembrar os consumidores sobre a empresa e seus produtos e serviços ofertados.

Kotler e Keller (2006), ainda enfatizam que o emissor que precisa estar ciente do público que almeja atingir, das reações esperadas e, portanto, precisa codificar bem a mensagem a fim de que o público alvo a decodifique.

## **2.2 Marketing de serviços**

De acordo com Kahtalian (2002), o mercado vive numa economia voltada para o setor de serviços. Gronroos (2009) afirma que serviço é um fenômeno complicado, pois escopo muito amplo que envolve serviços pessoais a serviços como um produto ou uma oferta. Segundo o mesmo autor as primeiras definições giravam, somente, em torno serviços prestados por empresas do ramo.

Kahtalian (2002), que serviços os serviços podem gerar customização, personalização, diferenciação, lucro e ainda encontra em diferentes tipos de ramos. Assim Kahtalian (2002, p. 20) o define como:

é um desempenho, essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico. Assim serviços são desempenhos no tempo e espaço que geram valor para o cliente por meio de uma transformação, uma experiência de serviço.

Kotler e Keller (2006), possuem a visão de que serviço é uma ação essencialmente intangível, não resulta na propriedade de nada e pode estar vinculada ou não a um produto físico. Assim, de acordo com Gronroos (2009), o ponto de referência em relação a qualidade da prestação de serviços ocorre quando ocorre uma falha no processo a qual, independentemente, da causa da falha, a empresa deve buscar com agilidade e comprometimento resolver o problema. O mesmo autor complementa que uma recuperação de um serviço pode gerar um

impacto; positivo e uma maior força de relação de confiança e relacionamento entre cliente e empresa, entretanto uma má resolução da falha por parte da empresa pode levar a perda do cliente em definitivo.

### **2.3 *Customer relationship management (CRM)***

A fim de auxiliar empresas, de forma completa, a gestão do relacionamento com os clientes, surge o *customer relationship management* conhecido pela abreviatura CRM (MADRUGA, 2004). Las Casas (2006, p. 28), afirma que o CRM “é uma combinação de marketing com tecnologia, além de incorporar a filosofia de outras atividades ligadas ao relacionamento, objetivando o relacionamento”. Mishra, A e Mishra, D (2009), dizem que o CRM é uma forma otimizar a rentabilidade de uma empresa assim como manter os consumidores sobre controle, fazendo com que tais, sintam-se parte do progresso do empreendimento.

Na visão de Payne (2005) o CRM proporciona oportunidades, que possibilitam utilizar as informações para planejar e inserir estratégias de marketing de relacionamento, ou seja, busca conhecer melhor os clientes, através de uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes, com o objetivo de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa.

Os clientes cada vez mais procuram cada vez mais lidar com empresas capazes de resolverem problemas e fornecer soluções criativas para os seus problemas, por isso o CRM surge como uma maneira de focalizar nos seus clientes, para conhecê-los e fornecê-los um serviço ou produto o que o deixará satisfeito e valorizado pelo fato da empresa conhecer os seus desejos de compra e gosto (BELITARDO, 2000; CRIVELLARO, 2018).

As organizações, hoje, devem se focar em entregar o mais alto valor aos consumidores por meio de uma rápida comunicação e logística e produtos e serviços personalizados (CHEN; POPOVICH, 2003). Novello (2013) salienta a ideia afirmando que quanto mais a empresa aprender sobre o cliente com a implantação do CRM, mais rápido esta poderá transformar esse conhecimento em ações, como produtos e serviços customizados e personalizados, que se revertam em ganhos.

Na visão de Belitardo (2000) e Souza (2006) a implantação do CRM é notada pelos clientes através da qualidade atendimento fornecido. Os mesmos autores salientam que esses

benefícios giram em torno da facilidade de comunicação e compra, economia de tempo e dinheiro, a não necessidade de requerimento de dados redundantes, ou seja, os benefícios fazem com que o consumidor tenha facilidade ao negociar com uma empresa

#### **2.4 *Crossselling e Upselling***

De acordo com Madruga (2004), uma das formas de construir e aumentar a Longevidade de relacionamento com o cliente é por meio de técnicas como o *cross-selling* e o *up-selling*.

O primeiro é uma técnica ou método o qual a empresa vende um produto ou serviço adicional junto ao adquirido pelo cliente (PINHO, 2009). Este aumenta o pacote de benefícios na percepção do consumidor e, portanto, faz diferença na eficácia das vendas e no aumento de desempenho de produtos e serviços (VIEIRA; PIRES; GALEANO, 2013). Segundo Madruga (2004), o *cross-selling* é considerado, também, como uma nova oportunidade de venda em que na compra de um produto o cliente pode levar um acessório relacionado, como é caso da compra de um carro, que pode levar à compra de acessórios e uma revisão desse no mesmo local.

O *up-selling* ou venda superior é um método no qual a uma oferta de um produto com características ou qualidades superiores ao produto ou serviço com base no que foi escolhido pelo consumidor (MADRUGA, 2004; PINHO, 2009).

#### **2.5 Valor percebido**

A partir da verificação da literatura, nota-se que a diversas definições sobre o assunto que dificulta a sua mensuração. De acordo com Yang (2009), essa mensuração e definição são de difíceis realizações, pois está relacionada com o que os consumidores desejam, ou seja, algo subjetivo.

Duas são as abordagens que se destacam ao conceituar o valor percebido. A primeira é em relação aos benefícios econômicos, sociais e relacionais percebidos pelos clientes, já a segunda é em relação aos sacrifícios colocados sobre os consumidores tais como: preço, tempo, esforço e conveniência (MOLINER et al., 2007, apud ERBELE; MILAN; TONI, 2017).

Na visão de Walker; Johnson e Leonard (2006), o valor percebido é conceituado como a relação de diferença entre sacrifícios e os benefícios que afetam aos consumidores. Para Barry, Dion e Johnson (2008), a definição de valor recebido é a comparação entre os benefícios

notados e os sacrifícios os quais os consumidores são colocados diante da oferta de um fornecedor. Segundo os mesmos autores, este conceito é um fator situacional, pois depende da percepção dos clientes em relação aos bônus recebidos, ou seja, é a percepção e expectativa em relação ao que se é comprado (KOTLER; KELLER, 2006). Johnson e Grayson (2005), dizem se essa expectativa é atingida uma confiança cognitiva é criada, ou seja, consumidor pode criar um desejo de contar com o trabalho competente de um prestador de serviços, desejo este fruto de experiências acumuladas pelo consumidor em relação ao seu fornecedor.

## **2.6 Retenção e longevidade de relação com os consumidores**

Kotler e Keller (2006) falam que retenção de um cliente é de grande importância, pois afirmam que a conquista de um cliente é muito onerosa para uma empresa do que manter um cliente. Na visão de Keiningham et al. (2007, p. 207, tradução nossa) retenção de clientes “é a continuação do relacionamento entre o cliente e uma empresa”.

Já Longevidade de relacionamento, é um termo utilizado para ações, por parte de empresas, para captar reunir clientes por um longo período de tempo e assim conseguir lucros por meio de um sistema em que tanto os clientes como a empresa ganham (MADRUGA, 2004).

O CRM, deste modo, aparece como uma peça importante que favorece tanto o crescimento da cadeia de clientes das empresas, independente do seu porte, mas principalmente auxiliando na captação e retenção de clientes (MADRUGA, 2004). Novello (2013), salienta que este fato só pode ocorrer a medida em que a empresa a partir do CRM registra e faz uso das informações relativas aos clientes com o intuito de atender suas necessidades.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Abordagem, tipo e meio de realização da pesquisa**

Tendo em vista que tal pesquisa mediu um fenômeno por meio do questionário, e posteriormente a análise de dados se deu por meio de quantificação e métodos estatísticos, este estudo pode ser definido como quantitativo, no qual os alunos de 4 academias de Palmas – TO foram os entrevistados.

No que tange a pesquisa, o levantamento bibliográfico e a aplicação de um questionário, fez com que ela fosse classificada como exploratório e descritiva e seu meio de realização será de cunho bibliográfico, pois será construída com base em materiais já publicados como artigos, monografias e artigos científicos.

### **3.2 Etapas da pesquisa**

A pesquisa foi adaptada de Almada (2016) o qual, primeiramente, se utilizou da técnica do incidente crítico na parte qualitativa e que posteriormente utilizou-se dos dados obtidos para a formulação de um questionário para a realização da parte quantitativa.

Entretanto, esta pesquisa utiliza somente a parte quantitativa, com o intuito de reduzir o tempo de abordagem dos clientes da academia, tendo em vista à dificuldade de se obter respostas dos questionários. Assim, após adaptado o questionário de cunho quantitativo de Almada (2016) para a realidade das academias e da cidade de Palmas – TO, ocorreu a aplicação do questionário, tabulação dos dados, análise de consistência interna, análise dos resultados, conclusões e recomendações.

### **3.3 Procedimentos e instrumentos para a coleta de dados**

O procedimento de coleta dados desta pesquisa ocorreu em loco nas academias sem a utilização de meios eletrônicos, pois temia-se uma coleta de dados em pequena proporção. Nas academias os dados foram coletados com os alunos em locais específicos como nas catracas dos estabelecimentos ou perto das fichas de treino, com o intuito de não atrapalhar o treino, por recomendação dos responsáveis, para evitar acidentes e pelo fato de terem um bom fluxo de pessoas.

Esses questionários foram aplicados durante o horário das 7:30h até as 12:00 e no das 14:00h até o fechamento das academias. Horários de abertura das academias e o horário o almoço, não foram explorados por serem de difícil obtenção de questionários respondidos. O questionário foi estruturado com escala de diferencial semântico de sete pontos, na primeira parte, e continha 18 questões, segunda parte contém 3 perguntas, a primeira possui 14 opções para o entrevistado selecionar 4 itens mais importantes para eles nas academias e 2 outras que

perguntam se eles sairiam do local se não houvesse os itens escolhidos na questão anterior e a última se eles encontravam os itens com facilidade nas suas respectivas academias.

### **3.4 População e amostra**

A amostra do presente estudo é composta por alunos de 4 academias do município de Palmas – TO. Este número pequeno de espaço para a aplicação da pesquisa foi consequência do impedimento físico, por parte de outros estabelecimentos em toda a cidade. Esta pesquisa quantitativa conta com uma população de 950 alunos e com uma amostra de 257 alunos de 4 academia do município de Palmas – TO. No total foram mais de 50 horas em campo para a coleta de dados, dados estes obtidos em 26 e 27 de agosto na academia **A**, 9 e 10 setembro na academia **B**, 23 e 24 de setembro na academia **C** e 7 e 8 de outubro na academia **D**.

### **3.5 Procedimento de análise de dados**

Os dados foram analisados através do programa Excel, que permitiu por meio da estatística descritiva como a média ponderada chegar a conclusões. Inicialmente, ocorreu a tabulação dos dados obtidos nos questionários para o prosseguimento das análises.

Após isso foi realizada uma análise de consistência interna através do coeficiente alfa de *Cronbach* da escala global e uma análise fatorial exploratória realizada por meio da matriz de correlação e do teste de esfericidade de *Bartlett* dos 18 itens que perguntavam o grau de relevância dos itens oferecidos pelas academias, na opinião dos alunos

A análise e interpretação dos resultados buscou verificar o grau de relevância dos produtos e serviços oferecidos, em 4 academias do município de Palmas, os itens mais essenciais oferecidos pelas academias segundo os alunos, assim como a relação destes com a possibilidade de saída dos alunos das academias e se suas nas suas respectivas academias estes itens são encontrados com facilidade. Deste modo, foi demonstrado uma pesquisa quantitativa, que foi segmentada em análise interna da consistência e em uma análise descritiva dos dados obtidos.

### **3.6 Devolução dos dados para a população**

A pesquisa se faz necessária, pois o estudo acerca do gerenciamento do relacionamento do cliente no Tocantins é quase nulo e pelo fato deste conhecimento poder se tornar em um período de médio a longo prazo um diferencial de mercado em meio ao provável surgimento de concorrentes diferenciadas.

Sendo assim, após a análise dos resultados e a conclusão do trabalho, o trabalho será apresentado para as empresas com a finalidade de agregação de valor e em agradecimento a oportunidade da realização do estudo na empresa.

#### **4 ANÁLISE INTERNA DA CONSISTÊNCIA**

A análise da consistência interna através do coeficiente alfa de *Cronbach* da escala global dos 18 itens da primeira parte do questionário, possui uma boa consistência interna com o valor de 0,90, ou seja, próximo de uma excelente consistência interna e, portanto, apropriada para avaliação da variável a se medir (CRONBACH, 1984; TRINDADE; et al, 2019).

Em relação ao processo de validação do instrumento, foi realizada uma análise mais fina, calculando a correlação de cada item com o total da escala. Tal análise foi realizada com o intuito de verificar impacto da retirada de qualquer um dos itens e para verificar os melhores, tendo em vista que os itens devem apresentar correlações com o total da escala superiores a 0,30 (CRONBACH, 1984; TRINDADE et al, 2019).

A Tabela 1 apresenta os resultados das estatísticas relativas à análise fina de item – escala total de consistência interna e fidelidade do questionário com os 18 itens.

**Tabela 1:** Estatística relativas à análise de item total

Item	Correlação	Alpha de Cronbach se o item for excluído
q1	0.5564	0.8929
q2	0.5354	0.8935
q3	0.6220	0.8912
q4	0.5852	0.8922
q5	0.4994	0.8946
q6	0.6118	0.8918
q7	0.4736	0.8957
q8	0.6398	0.8903
q9	0.4104	0.8980
q10	0.5619	0.8929
q11	0.5127	0.8942
q12	0.5714	0.8925
q13	0.6309	0.8903
q14	0.4814	0.8957
q15	0.6371	0.8906
q16	0.5709	0.8925
q17	0.4961	0.8951
q18	0.5065	0.8944
Test scale		0.8986

Fonte: da pesquisa (2019).

Ao se observar a tabela nenhum dos itens apresenta uma correlação inferior a 0,30 com a escala total, assim como o Alpha de Cronbach de todos os itens está bem próximo de 0,90, ou seja, uma consistência interna boa em que se tirar um dos itens pouco será o impacto gerado.

#### 2.4 Teste de esfericidade de Bartlett

A validade da aplicação da análise fatorial ao instrumento foi avaliada através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem, em que foi obtido um valor de 0,880, indicando que existe uma correlação boa entre os itens (HAIR et al, 2014; PESTANA; GAGEIRO, 2014).

O teste de esfericidade de *Bartlett*, com  $\chi^2=2043,656$ ;  $df=153$ ;  $p<0,000$ , leva à rejeição da hipótese de matriz de correlação ser identidade. Os testes, assim, confirmam a adequação dos dados à análise fatorial.

## 5 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Na visão de Freund (2007), a função da estatística descritiva é a de envolver um processo destinado aos estudos observacionais os quais abrangem a coleta, a organização, a sumarização, até a análise e a interpretação das características. Segundo o mesmo autor tudo isso é resumido em tabelas e gráficos, fazendo com o pesquisador tenha condição de entender os dados coletados baseados nas amostras obtidas.

Deste modo esta pesquisa utilizou-se após a tabulação dos dados no Excel para a utilização de métodos estatísticos como a média ponderada para a aplicação da estatística descritiva de uma amostra de 257 alunos de uma população aproximada de 950.

De acordo com os dados obtidos nas 4 academias objeto do estudo foi traçado um perfil dos alunos delas pertencentes. Em relação ao gênero houve quase que uma equivalência entre homens e mulheres, ou seja, a amostra mais próxima da realidade da população estudada. Mais da metade dos respondentes possuem no mínimo graduação, como nível de escolaridade o que na visão do pesquisador, isso evidencia principalmente que as pessoas com nível de escolaridade mais elevado, estavam mais dispostas a participar da entrevista.

A variável idade mostrou que a maioria dos alunos possuem uma média de idade baixa entre 24 e 40 anos. Já pessoas acima dos 40 anos até 50 anos e pessoas acima de cinquenta totalizaram, menos do que 1/3 do público entrevistado. A renda destes em geral possui faixa de até 2 a 5 salários. Todavia as outras opções e renda ficaram bastante equilibradas, ou seja, há uma grande diversidade de pessoas com diferentes rendas dentro das academias.

Tendo em vista que a concorrência entre as empresas aumentou durante os anos é necessário a aplicação de meios que visem a retenção dos clientes. A gestão do relacionamento com o cliente surge como o meio de reter essa clientela, pois agrega conhecimento sobre os clientes e utiliza informações desses clientes em prol da empresa da forma mais eficiente possível, gerando benefícios para ambos os lados (AGUDELO; SAAVEDRA, 2013).

No caso das academias há uma grande variedade de nichos de pessoas de diferentes sexos, renda, idade e escolaridade, ou seja, pessoas com diferentes gostos e pensamentos que

exigem destes estabelecimentos o conhecimento sobre a sua clientela para oferecer serviços e produtos que atinjam suas expectativas. Assim, a partir dessa amostra os resultados obtidos em relação ao relevância e essencialidade de itens oferecidos nas academias foram expostos em gráficos e tabelas para uma melhor compreensão e análise baseada no referencial teórico, conforme segue abaixo.

Com o intuito de melhor examinar as escalas da primeira pergunta do questionário, cada item de retenção foi dividido em colocação de nível, ou seja, nível zero para nada relevante até o nível 6, correspondente ao grau totalmente relevante. Após isso, foi realizada uma média ponderada levando-se em conta a colocação de itens e o número de respostas dados.

De acordo com o Almada (2016) os itens que adquiriram média próxima de 5, por aproximação, são itens que obtiveram melhor desempenho. Os itens mais citados pelos alunos das academias encontram-se na **Tabela 2**.

**Tabela 2** – Posição dos itens de retenção

Atenção dos professores	5,25
Comprometimento com os clientes	5,18
Ambiente bem climatizado	5,01
Variedade de equipamentos	4,99
Simpatia	4,86
Formas de pagamento	4,79
Promoções	4,72
Agilidade	4,59
Confiança	4,48
Variedade de modalidades esportivas	4,36
Localização	4,31
Equipamento de som/Som ambiente	4,21
Personal trainer	4,19
Menor Preço	4,13
Tempo de existência	3,47
Nutricionista	3,33
Redes sociais	3,27
Aplicativos	3,07

**Fonte:** Da pesquisa (2019)

Levando-se em conta os 10 primeiros colocados a partir da média ponderada, nota-se que somente os itens de atendimento foram citados de forma integral. Agilidade, simpatia e atenção dos professores demonstraram-se bastante relevantes para os alunos. Tal resultado é sustentado de pela ideia de Belitardo (2000) e Souza (2006) no momento que afirmam que os clientes têm maior facilidade ao negociar com uma empresa a partir da qualidade do atendimento oferecido. Os clientes buscam cada vez mais com que as empresas busquem

soluções de seus problemas para, então, ficarem satisfeitos, daí a importância de uma gestão de relacionamento com o cliente para conhecê-los melhor (BELLITARDO, 2000; CRIVELLARO, 2018).

Comprometimento com o cliente e confiança demonstraram ter grande destaque em relação à relevância dentre os alunos das academias. Gronroos (2009) apresenta a ideia de que o comprometimento com o cliente e a confiança desta junto à empresa funcionam ao redor da ideia de recuperação de serviço. O mesmo entende a ideia falando que o ponto de referência de um cliente em relação à qualidade de um serviço prestado são as falhas, e que esses erros independentemente dos motivos devem ser corrigidos com comprometimento e agilidade para conseguir a confiança dos clientes e retê-los.

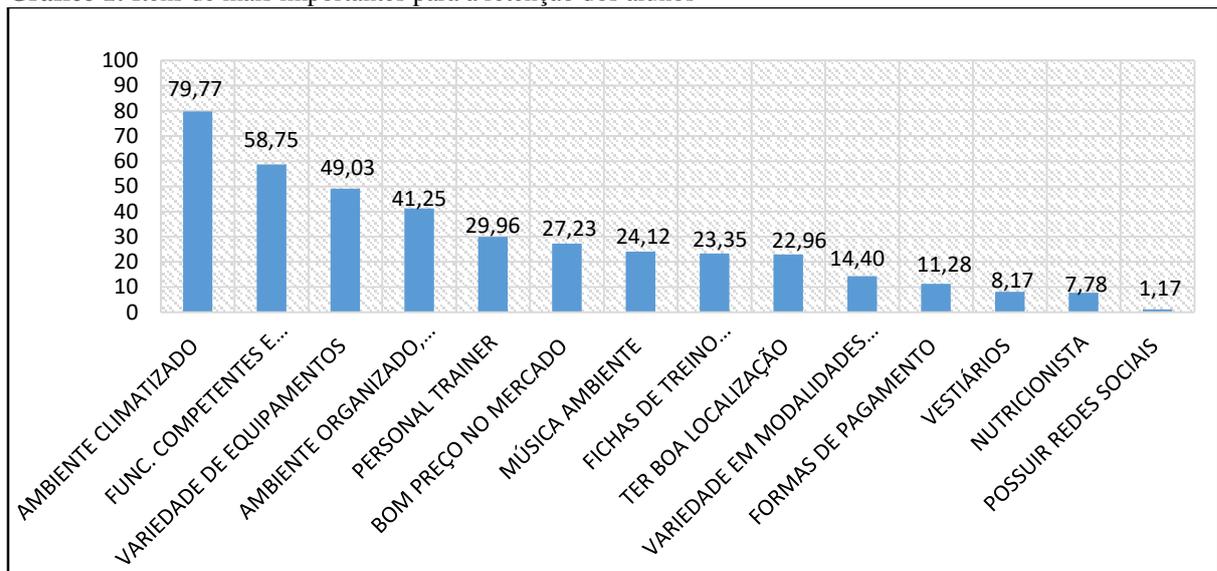
Em relação ao grupo infraestrutura o subgrupo ambiente bem climatizado e variedade de equipamentos aparecem bem posicionados em relação aos 18 grupos aparecendo terceira e quarta posição respectivamente e com o item localização uma posição atrás do top 10. Uma climatização bem-feita dentro das academias de Palmas – TO é algo fundamental, levando-se em conta a alta temperatura da cidade, ou seja, é um produto considerado básico dentro desses estabelecimentos e variedade de equipamentos pode ser considerado como um produto diferenciado, ou seja, é algo a se oferecer a mais em relação à concorrência (GIULIANI, 2006).

De acordo com os dados o item preço recebeu grande relevância por parte dos alunos das academias. Os subgrupos formas de pagamento e promoções obtiveram médias parecidas e alta relevância, pois descontos e formas de pagamento são considerados atrativos para uma clientela (GIULIANI, 2006). Todavia, o subitem menor preço ficou nas últimas posições de relevância e, assim, aponta o valor percebido dentro das academias em relação aos serviços e produtos ofertados. De acordo com Dion e Johnson (2008) o valor percebido é a relação entre benefícios e sacrifícios em que o cliente é colocado em relação a uma oferta considerada situacional, pois depende da percepção dos clientes em relação aos bônus recebidos, ou seja, ele prefere pagar um pouco mais caro para receber um serviço ou produto com qualidade.

Em relação aos itens considerados como agregadoras de valor dividiram opiniões, mesmo sendo uma das principais formas de aumentar a longevidade de relacionamento com o cliente. O subitem melhor qualificado foi a variedade de modalidades esportivas dentro das academias como que se encontrava entre os 10 itens mais bem avaliados como relevantes. Entretanto, os subitens nutricionista e *personal trainer* receberam pouca relevância.

O item de tecnologia foi o que menos recebeu relevância por parte dos alunos, os quais de acordo com os resultados da média os seus componentes nas últimas posições da **tabela 2**. O subitem tempo de existência, assim como a maioria dos subitens de tecnologia, recebeu uma média de relevância bem abaixo da média geral com um valor de 3,47, ou seja, algo relevante.

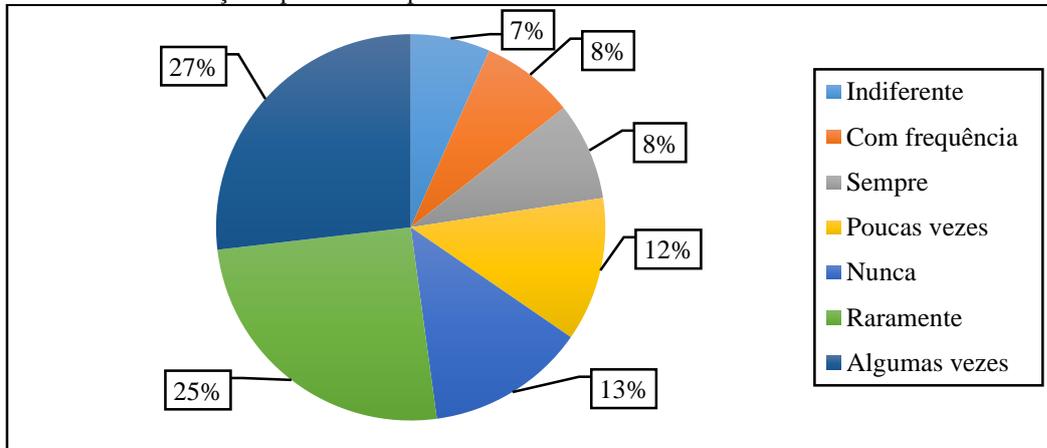
**Gráfico 1:** Itens de mais importantes para a retenção dos alunos



**Fonte:** da pesquisa (2019)

O principal item citado no **gráfico 5** foi o ambiente climatizado citado por 79,77% dos 257 entrevistados, seguido por funcionários competentes e atenciosos, com 58,75%, variedade de equipamentos com 49,03% e ambiente organizado, limpeza com 41,25%, ou seja, elementos básicos na maioria das academias

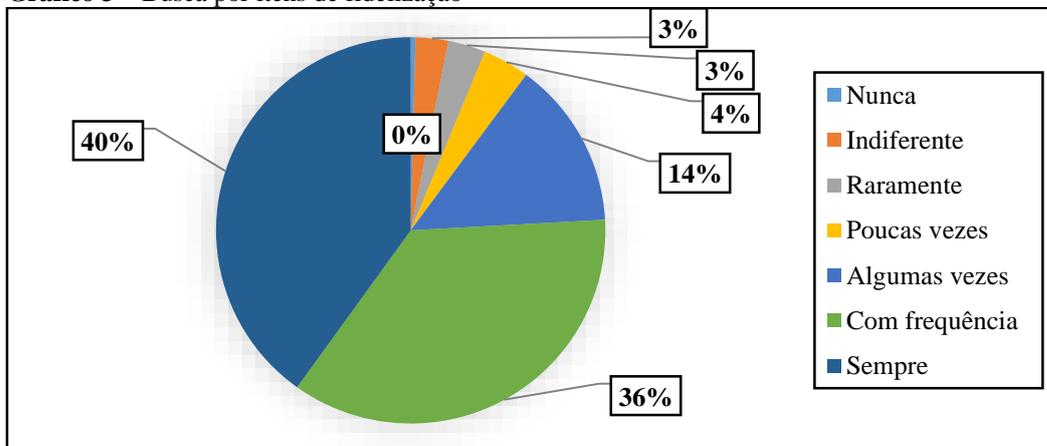
Estes atributos apontam para o valor percebido pelos clientes, ou seja, o quanto os clientes estão recebendo além do esperado. Isso nada mais é que a expectativa e percepção deles em relação aos serviços e produtos prestados (KOTLER; KELLER, 2006). O ideal é que as empresas desse ramo apliquem estratégias voltadas aos diferentes tipos de clientes com o intuito de retê-los. Segundo Madruga (2004), a retenção de clientes não irá durar para sempre, entretanto o quanto mais ela durar maior a chance de ocorrer benefícios para ambas as partes.

**Gráfico 2** – Mudança de preferência por academias

**Fonte:** da pesquisa (2019)

Pode-se notar que a maioria dos pesquisados, não muda de academia, caso os itens de fidelização de sua escolha não sejam atendidos. Somaram 50,58% do total das respostas. Todavia, 42,8% de todos os entrevistados sugerem que sairiam da academia caso os itens não fossem atendidos, ou seja, quase uma equidade em porcentagem

A respeito disso Kotler e Keller (2006) falam que a retenção de um cliente é de grande importância, pois afirmam que a conquista de um cliente é muito mais onerosa para uma empresa do que manter um cliente. Já Mckenna (1992) fala que o ponto principal para retenção de clientes é a satisfação com que é oferecido, e ressalta que clientes satisfeitos são leais por mais tempo na empresa.

**Gráfico 3** – Busca por itens de fidelização

**Fonte:** da pesquisa (2019)

Pode-se destacar que a grande maioria dos pesquisados, encontra com facilidade os itens de fidelização de sua preferência, nas academias de Palmas - TO. Do total de entrevistados,

89,89 % possuem facilidade em encontra-los. O que totaliza um número de 231 pessoas. Isso evidencia na visão de Johnson e Grayson (2005), uma confiança cognitiva criada, ou seja, o consumidor pode vir a criar um desejo de contar com o trabalho competente de um prestador de serviços, desejo este fruto de experiências acumuladas pelo consumidor em relação ao seu fornecedor.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Partindo da ideia das altas exigências dos consumidores e alta necessidade do CRM para entende-los, o presente estudo teve como objetivo através de uma pesquisa de cunho quantitativo, identificar a percepção, dos alunos, sobre a Gestão de Relacionamento com o cliente de academias de Palmas – TO. Tendo em vista que este é um ramo bastante concorrido em Palmas – TO, que também é considerada uma das cidades mais novas do país.

Houve 3 objetivos específicos sendo eles: averiguar com os clientes o grau de relevância de serviços e produtos oferecidos em academias; identificar, com os alunos, os itens essenciais a serem oferecidos em uma academia para que estes continuem no recinto e levantar e analisar se as academias do estudo oferecem ou não os atributos essenciais para a retenção de seus alunos respectivamente.

Os resultados apontaram resultados similares nos dois primeiros objetivos específicos citados. De acordo com os alunos, itens considerados básicos em uma academia atendimento e comprometimento com o cliente se mostraram tanto relevantes como essenciais para os entrevistados. Tal fato confirma a ideia de que realmente os clientes observam se há uma preocupação da empresa em relação aos seus gostos (BELITARDO, 2000; SOUZA, 2006). Assim, as academias devem sempre buscar a recuperação de um serviço, na existência de falhas, pois isso gera um saldo positivo com o cliente, que mesmo com erros procura esperar uma atitude da empresa para manter um bom relacionamento com a empresa ou procurar outra empresa (GRONROOS, 2009).

O item infraestrutura com os subitens ambiente bem climatizado e variedade de equipamentos apresentaram grande relevância. O primeiro foi bastante citado tendo em vista as altas temperaturas do município de Palmas. O segundo mostra os consumidores compram a partir dos benefícios que podem obter. Neste ramo esse produto é considerado um produto

ampliado ou diferenciado, ou seja, agregadores de valor que o concorrente não oferece (GIULIANI, 2006).

O item preço se mostrou com os subitens formas de pagamento e promoções um atrativo para os clientes (GIULIANNI, 2006). Todavia, o subitem menor preço não foi considerado tão relevante, o que aponta a noção de valor percebido, ou seja, considerado os prós e os contras das ofertas eles preferem pagar um preço justo para ter um serviço e produtos de qualidade.

Entre os itens considerados agregadores de valor como variedade de modalidades esportivas, nutricionista *personal trainer* houve um divisor de opiniões, pois a primeira foi bem citada como essencial e relevante por um bom grupo de pessoas, todavia os outros dois não foram considerados entre os itens avaliados no questionário. Ao item tecnologia a relevância dada aos seus subitens foi muito baixa, mostrando-se como um item sem muito contexto nas academias, assim como ao subitem tempo no mercado.

Em relação ao oferecimento dos itens essenciais para os clientes pelas academias, os dados apontam que os clientes encontram com facilidade o que procuram ter nas suas academias. Resultado positivo tendo em vista que metade dos entrevistados costuma mudar de estabelecimento caso algum item essencial para ele deixa de ser realizado.

Assim, conclui-se, que as 4 academias objetos do estudo apresentam um bom sistema de gestão de relacionamento com os clientes, pois oferecem com facilidade itens que considerados relevantes e essenciais para a sua clientela que é muito exigente. Os itens básicos como atendimento, comprometimento com o cliente e infraestrutura foram apontados como de grande relevância e essenciais para os seus consumidores que valorizam qualidade e estão dispostos a pagar um preço justo pelos serviços e produtos de qualidade. Os itens relacionados com o intuito de agregar valor para conseguir melhores vendas dividem opiniões e os resultados em relação a tecnologia dentro das academias apontam para uma pouca agregação de valor nesses ambientes.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUDELO, C. A. M.; SAAVEDRA, M. R. B. **El CRM como herramienta para El servicio al cliente en la organizacion.** Visión de Futuro. v. 17, n. 1, p.130-151, janeiro/junho 2013.

Disponível em: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082013000100005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005)>. Acesso em 13 jun. 2019.

ALMADA, V. R. **Marketing de relacionamento e fidelização de clientes no comércio varejista**. 2016. 89p. Dissertação (mestrado em administração) Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Alegrete-RS. Disponível em: <<https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1451/1/Vitor%20Almada%202016.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2019.

BARRY, J. H.; DION, P.; JOHNSON, W. *A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services*. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 2, p. 114-135, 2008. Disponível em: <<http://dinhtienminh.net/wp-content/uploads/2017/07/Doc-them-1-A-cross-cultural-examination-of-relationship-strength-in-B2B-services.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2019.

BELITARDO, C. **Modelo de CRM aplicado ao suporte de tecnologia da informação: estudo de caso**. Monografia (Pós-Graduação em MBA Gerencial) Universidade de Taubaté, Taubaté, 2000. Disponível em: <[http://ppga.com.br/mba/2000/belitardo\\_cristiane.pdf](http://ppga.com.br/mba/2000/belitardo_cristiane.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CHEN, J. I; POPOVICH, K. *Understanding customer relationship (CRM) People, process and technology*. **Business Process Management Journal**, v.9, n.5. p.672- 688,2003. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14637150310496758>> Acesso em: 17 jun. 2019.

COBRA, M. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. 8 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

CRIVELLARO, F. F. **Gestão da Informação em Ferramentas de CRM para Captação e Retenção de Clientes**. 2018. 147p. Dissertação (mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília. Disponível em: <[https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/crivellaro\\_ff\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/crivellaro_ff_me_mar.pdf)>. Aceso em: 28 mai. 2019.

CRONBACH, L. J. **Essentials of psychological testing**. Nova Iorque: Harper & Row, 1984.

DEMO, G; BATELLI, L.; ALBUQUERQUE, P. *Customer Relationship Management Scale for Video Games' Players: Exploratory and Ordinal Factor Analysis*. **Revista Organizações em Contexto**, v.11, n.22, p. 285-312, 2015. Disponível em: <[https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/5487/pdf\\_149](https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/5487/pdf_149)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

DIAS-TRINDADE, S.; MOREIRA, J. A; NUNES, C. S. Escala de autoavaliação de competências digitais de professores: Procedimentos de construção e validação. **Periódicos UFMG**, v.12, n. 2, p. 152-171, 2019.

ERBELE, L; MILAN, G. S; TONI, D. de. *Relations between perceived value, trust and customer retention: a comparison between a theoretical model and nested model*. **Revista de**

**Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 2, p. 82-98, 2017. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/977>>. Acesso em: 12 out. 2019.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. Tradução de Claus Ivo Doering. 11ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GIULIANI, A. C. (Org.). **Marketing Contemporâneo: Novas práticas de gestão: com estudos de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2009.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. London, UK: Pearson Education Limited, 2014.

JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationship. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 500-507, 2005. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/222706072\\_Cognitive\\_and\\_Affective\\_Trust\\_in\\_Service\\_Relationships\\_Journal\\_of\\_Business\\_Research/link/5bf982de458515a69e387619/download](https://www.researchgate.net/publication/222706072_Cognitive_and_Affective_Trust_in_Service_Relationships_Journal_of_Business_Research/link/5bf982de458515a69e387619/download)>. Acesso em: 12 out. 2019.

KAHTALIAN, Marcos. Marketing de Serviços. **Coleção Gestão Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

KEININGHAM, T. L; COOIL, B; AKSOY, L; ANDREASSEN, T. W. *The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet*. **Emerald Group Publishing Limited**, vol. 17, n. 4, p. 361-384, 2007. Disponível em: <<http://www2.owen.vanderbilt.edu/bruce.cooil/documents/publications/msq2007.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2017

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Tradução de: Relationship marketing. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MISHRA, A.; MISHRA, D. Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, v. 6, n. 4, p. 83-99, 2009. Disponível em: < [https://uni-obuda.hu/journal/Mishra\\_Mishra\\_20.pdf](https://uni-obuda.hu/journal/Mishra_Mishra_20.pdf)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

NOVELLO, A. P. **Os benefícios proporcionados pelo CRM nas pequenas empresas**. 2013. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Escola Superior de Administração e Marketing e Comunicação, Piracicaba. Disponível em: < <https://faculdadeanglo.com.br/wp-content/uploads/2014/05/Andr%C3%A9ia-ADM.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

PAYNE, A. *HANDBOOK OF CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Great Britain: Elsevier, 2005. Disponível em: < [http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Handbook\\_of\\_CRM.pdf](http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Handbook_of_CRM.pdf)>. Acesso em 19 fev. 2019.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS* (6a Edição). Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

PINHO, A. G. Modelagem de *cross-selling* no marketing de relacionamento por máquinas de vetor de suporte. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 3, n. 1, p. 66-79, 2009. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/17473139-Modelagem-de-cross-selling-no-marketing-de-relacionamento-por-maquinas-de-vetor-de-suporte.html>>. Acesso em 10 set. 2019.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 13ª ed. São Paulo: Elsevier, 1999. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?id=SMfDDZCuCIEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=SMfDDZCuCIEC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

SOUZA, F.C. **Estudo de caso sobre a implementação do Customer Relationship Management (CRM) do laboratório Alfa**. Monografia (Graduação em Administração de empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: < <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24437/000548401.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 mai. 2019.

VARGAS, A. B. C.; B. C.; HANAUER, C. R.; FRANCESCHETTO, C.; ROMANCINI, J.; GNIGLER, L. M. Marketing de Serviços: a percepção dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pelo varejo de São Miguel do Oeste. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 3, n. 1, p. 49-60, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32475/marketing-de-servicos--a-percepcao-dos-consumidores-em-relacao-aos-servicos-oferecidos-pelo-varejo-de-sao-miguel-do-oeste>>. Acesso em: 12 out. 2019.

VIEIRA, V. A; PIRES, D; GALEANO, R. Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *Rev. adm. Empres*, vol.53, n.6, p. 565-579, 2013. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902013000600005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000600005)>. Acesso em: 12 out. 2019.

WALKER, R. H.; JOHNSON, L. W.; LEONARD, S. *Re-thinking the conceptualization of customer value and service quality within the service-profit chain*. **Managing Service Quality**, v. 16, n. 1, p. 23-36, 2006. Disponível em:  
<<https://pdfs.semanticscholar.org/14bc/08227ef9029d9cf572d90836afee27897bc7.pdf>  
>. Acesso em: 12 out. 2019.

YANG, K. *The Effects of Consumer Perceived Value and Subjective Norm on the Adoption of Mobile Data Services: A Cross-cultural Comparison of American and Korean Consumers*, 2006. Doutorado (doutorado em filosofia) - University of Tennessee, Knoxville. Disponível em:  
<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.891.7376&rep=rep1&type=pdf>>.  
Acesso em: 12 out. 2019