

MARKETING DE RELACIONAMENTO E O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO AMBIENTE DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO NA QRPOINT

RELATIONSHIP MARKETING AND THE CUSTOMER LOYALTY PROCESS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: A CASE STUDY AT QRPOINT

MARKETING RELACIONAL Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EL ENTORNO DIGITAL: UN CASO DE ESTUDIO EN QRPOINT

LUIZ FERNANDO FERREIRA MONTEIRO

Mestre, Universidade Salvador. E-mail: luisfernandomonteiropro@gmail.com

HÉLDER UZÊDA CASTRO

Doutor, Universidade Salvador, Professor Titular. E-mail: helder.castro@animaeducacao.com.br

MANOEL JOAQUIM FERNANDES DE BARROS

Doutor, Universidade Salvador, Professor Titular E-mail: manoel.barro@animaeducacao.com.br

MARCELA ARAUJO DE ANDRADE

Mestre, Universidade Salvador. E-mail: cela.andrade@gmail.com

RESUMO

Este trabalho investiga o papel do marketing de relacionamento na fidelização de clientes no ambiente digital, utilizando como estudo de caso a startup QR Point. O objetivo principal foi analisar como práticas e estratégias organizacionais contribuem para a construção de relacionamentos duradouros e leais com os clientes. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa, analisadas com base no referencial



teórico de Morgan e Hunt (1994) e Bardin (1977). Os resultados indicaram que a QR Point utiliza ferramentas digitais, como CRM, comunicação *omnichannel* e programas de indicação, para fortalecer o vínculo com os clientes. No entanto, identificou-se a necessidade de um maior alinhamento estratégico entre as ações de relacionamento e a fidelização, considerando aspectos como valores organizacionais compartilhados e mitigação de comportamento de oportunidade.

Palavras-chave: Fidelização; Marketing de Relacionamento; Engajamento Digital.

ABSTRACT

This paper investigates the role of relationship marketing in customer loyalty in the digital environment, using the startup QR Point as a case study. The main objective was to analyze how organizational practices and strategies contribute to building lasting and loyal relationships with customers. Methodologically, a qualitative approach was adopted through semi-structured interviews with company managers, analyzed based on the theoretical framework of Morgan and Hunt (1994) and Bardin (1977). The results indicated that QR Point uses digital tools, such as CRM, omnichannel communication, and referral programs, to strengthen the bond with customers. However, the need for greater strategic alignment between relationship actions and loyalty was identified, considering aspects such as shared organizational values and mitigation of opportunity behavior.

Keywords: Loyalty; Relationship Marketing; Digital Engagement.

RESUMEN

Este trabajo investiga el papel del marketing relacional en la fidelización de clientes en el entorno digital, utilizando como caso de estudio la startup QR Point. El objetivo principal fue analizar cómo las prácticas y estrategias organizacionales contribuyen a construir relaciones duraderas y leales con los clientes. Metodológicamente, se adoptó un enfoque cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas a gerentes de la empresa, analizadas con base en el marco teórico de Morgan y Hunt (1994) y Bardin (1977). Los resultados indicaron que QR Point utiliza herramientas digitales, como CRM, comunicación omnicanal y programas de referencia, para fortalecer el vínculo con los clientes. Sin embargo, se identificó la necesidad de una mayor alineación estratégica entre las acciones de relacionamiento y fidelización, considerando aspectos como los valores organizacionales compartidos y la mitigación de comportamientos de oportunidad.

Palabras clave: Lealtad; Marketing relacional; Compromiso Digital.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, marcado pela intensa competição, estratégias organizacionais focadas na personalização do atendimento têm ganhado destaque



significativo (Goriel, 2015). Essas abordagens contribuem para a fidelização dos clientes, criando vantagens competitivas sustentáveis (Morgan; Hunt, 1994; Porter, 1985; Kotler, 2007). Com a rápida percepção das mudanças nas necessidades dos consumidores, a interação contínua e personalizada se torna essencial para a manutenção dessa fidelidade.

O avanço tecnológico, especialmente no ambiente digital, transformou as formas de interação empresa-cliente, exigindo constantes remodelagens nas estratégias organizacionais. Esse contexto digital é amplamente estudado, visando compreender aspectos psicológicos, tecnológicos, organizacionais e sociais envolvidos nas relações comerciais (Vassileva, 2021). Pesquisas recentes abordaram o marketing de relacionamento tanto em contextos mais amplos quanto em segmentos específicos, como o varejo (Jungues, Giacomolli, 2019).

Nesta altura, destaca-se a relevância desta vertical de marketing no cenário das *startups*. Essas empresas surgem com o objetivo de suprir lacunas identificadas no mercado, investindo em inovação disruptiva e escalabilidade, respaldadas por uma forte base tecnológica (Almeida; Costa, 2018; Rocha; Olave; Ordonez, 2019). No Brasil, segundo a Forbes (2021), existem cerca de 13.700 *startups*, com significativa participação da região Nordeste, incluindo a Bahia. Esses modelos caracterizam-se por serem ágeis, enxutas e orientadas por lacunas regulatórias, mercadológicas ou organizacionais, gerando soluções inovadoras (Almeida; Costa, 2018).

O novo perfil do consumidor digital exige ser ouvido e atendido rapidamente, influenciando diretamente as estratégias organizacionais. Clientes assumem um papel ativo, desejando experiências personalizadas e participação direta na criação de valor (Kotler; Keller, 2012; Vial, 2019). Neste cenário, as organizações devem neutralizar comportamentos típicos da globalização e da rápida inovação tecnológica, que dificultam a fidelização (Dubois; Duquesne, 1993; Lopes, 2017; Almeida; Costa, 2018).

Este estudo analisa como o marketing de relacionamento influencia a fidelização dos clientes em uma *startup* baiana, a QR Point, fundada em 2016. Com atuação nacional e internacional, a empresa oferece soluções tecnológicas para gestão da jornada de trabalho, destacando-se pelo uso eficaz do marketing digital para compreensão do mercado (economia) e interação com clientes. O estudo objetiva identificar as práticas adotadas pela QR Point, avaliar seus resultados e demonstrar a

relevância do marketing de relacionamento para empresas locais, contribuindo teoricamente para o entendimento da dinâmica de fidelização no mercado digital.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO: EVOLUÇÃO E APLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

Na histórica econômica e das empresas, o marketing evoluiu significativamente desde a era pré-industrial, passando pela revolução industrial com produção em série, foco em vendas pós-guerra, até o surgimento do consumidor como protagonista nos anos 1960 (Gomes; Kury, 2013).

Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005) destacam a necessidade de evoluções devido à saturação dos mercados e aumento da competição global. Novas técnicas de comunicação e distribuição surgiram para atender consumidores exigentes e informados (Sabbag, 2014; Marin et al., 2018).

Nas décadas seguintes, houve uma guinada significativa em direção ao consumidor, com estratégias mais interativas e digitais. Valissera (2017) aponta que identidade, imagem, integridade e interação são fundamentais para fidelização e compra, situando que, embora o marketing digital seja central, é a estratégia, não a tecnologia, que impulsiona essa transformação.

O conceito de marketing continuamente adapta-se às mudanças do mercado, dos produtos e das necessidades dos consumidores. Destacam-se tipos como: (a) Marketing Tradicional (meios não digitais); (b) Marketing Direto (comunicação direta); (c) Marketing Digital (ações na internet); (d) Marketing de Conteúdo (produção de conteúdo relevante); (e) *Inbound* Marketing (atração do consumidor); (f) *Outbound* Marketing (prospecção ativa); (g) Marketing Relacional (relacionamentos duradouros); (h) Marketing de Guerrilha (ações agressivas e criativas); (i) Marketing Viral (conteúdo viralizável); (j) Marketing Social (impacto social positivo); (k) Marketing de Experiências (experiências positivas para *stakeholders*).

Brodie, Coviello e Winklhofer (2008) destacam quatro tipos de práticas contemporâneas de marketing: Marketing digital, de banco de dados, de interação e de rede, reforçando uma visão holística e integrada. Assim, o marketing relacional

torna-se uma abordagem estratégica essencial, adaptada continuamente às mudanças tecnológicas e comportamentais dos consumidores.

A origem do Marketing de Relacionamento remonta ao marketing industrial e de serviços (Grönroos, 1994), sendo Berry (2000) o precursor do termo, destacando uma mudança paradigmática no campo do marketing (Gummesson, 2017). Ainda em Grönroos (1994) observa-se que o termo abrange desde comportamento repetitivo de compra até programas de fidelidade e aquisição de clientes, visão corroborada por e Payne (2009), que destaca ainda seu uso como ferramenta manipulativa.

Grönroos (2009) define marketing de relacionamento como a gestão ativa dos relacionamentos com consumidores, apesar das variadas interpretações na literatura. Frequentemente, limita-se à retenção de clientes, banco de dados e programas de fidelidade, ou à relação ganha-ganha entre consumidor e empresa.

Vavra (1992) argumenta pela mudança de mentalidade no marketing: da simples venda para construção da lealdade do cliente, com relações pessoais mediadas por bancos de dados interativos. Um conhecimento aprofundado dos clientes gera confiança e comprometimento mútuo.

Grönroos (1994) sugere a identificação dos clientes-chave e a definição de vínculos duradouros, enfatizando esforços de atração, manutenção e desenvolvimento do relacionamento. Para Cobra (2009), o marketing relacional visa gerar lealdade à marca além da venda do produto, dividindo-se nas fases de atração e construção do relacionamento. Sua essência está na manutenção de relações duradouras e mutuamente satisfatórias (Marques, 2018), com crescente importância da lealdade dos clientes em ambientes competitivos.

Kotler e Armstrong (2007) indicam quatro vínculos essenciais: financeiros, sociais, de customização e estruturais, destacando valor e satisfação como fundamentais para vínculos duráveis. Recentemente, Scussel et al. (2017) reforçaram confiança, satisfação e lealdade como pilares fundamentais, apontando também impacto interno sobre colaboradores e resultados organizacionais.

Outros elementos importantes do marketing de relacionamento incluem comprometimento e cooperação (Gummesson, 2017), honestidade e benevolência, visando conforto e segurança nas trocas. Sheth e Parvatiyar (2000), inicialmente, defendiam restringir o marketing relacional às necessidades dos clientes, enquanto outros autores propuseram incluir *stakeholders* variados.



Apesar das diferenças conceituais, Berry (2002) destaca que o marketing de relacionamento deve ser um comportamento organizacional geral voltado à criação de valor, não apenas técnicas específicas, identificando clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e acionistas como componentes essenciais do marketing relacional, enfatizando a necessidade do engajamento coletivo.

Alguns objetivos centrais do Marketing de Relacionamento: criação de relações exclusivas; maximização dos benefícios gerados; ampliação da cadeia de valor; aumento de vendas permanentes; e incentivo à aprendizagem contínua com o cliente. Sabe-se que o objetivo fundamental é criar laços mutuamente satisfatórios com clientes, fornecedores e distribuidores visando relações duradouras. Sheth (2000) define cinco etapas do Marketing de Relacionamento: compreensão, exploração, expansão, compromisso e exclusividade.

O primeiro contato ocorre por diversos canais como *sites* e eventos. A exploração envolve testes e apresentação das capacidades do produto ou serviço. A expansão cria interdependência, fortalecendo a confiança e validando promessas. Na fase de compromisso, o relacionamento se torna estável, sem ajustes constantes. Por último, a fase de dissolução aborda mudanças que inviabilizam o relacionamento (Sheth, 2000).

3 A NOVA DINÂMICA MERCADOLÓGICA: O IMPACTO DA TECNOLOGIA NA COMPETIÇÃO EMPRESARIAL

Com a ascensão da internet em 1980, novas tecnologias, tendências e comportamentos dos consumidores passaram a desafiar continuamente a capacidade de inovação das organizações (Baudrillard, 2021). Porter e Millar (1985) já haviam previsto os efeitos da tecnologia na competitividade dos setores. O rápido avanço tecnológico naquele período impactou as estruturas e comportamentos das indústrias, além de criar negócios inteiramente novos nos mercados. Do ponto de vista da oferta, esta nova era foi marcada pela crescente diversidade de produtos e serviços e pelo acirramento da concorrência global.

McKenna (1997) caracteriza essa nova era competitiva através de oito pontos principais:



- Crescente diversidade de produtos e serviços: a variedade de opções disponíveis para os consumidores aumentou significativamente, tornando a diferenciação um desafio crucial para as empresas;
- Crescente concorrência global: as empresas passaram a competir não apenas com concorrentes locais, mas também com organizações de todo o mundo, intensificando a pressão competitiva;
- Segmentação de mercados, tecnologias e soluções: os mercados se tornaram mais fragmentados, com nichos específicos demandando tecnologias e soluções personalizadas;
- Mudanças organizacionais e estruturais nas empresas: as empresas buscaram novas formas de administrar seus negócios, adaptando suas estruturas e processos para responder à nova dinâmica do mercado;
- Canais de distribuição em constante movimento: embora a proximidade com o cliente seja fundamental, os canais de distribuição frequentemente negligenciaram o diálogo com o cliente. As megafusões e alianças otimizaram esses canais, e o comércio eletrônico experimentou um crescimento significativo;
- Mídias tradicionais ampliam o nível de ruído e falham em comunicar claramente as mensagens: a dificuldade em alcançar e engajar os consumidores através dos meios tradicionais levou a um maior uso do marketing direto e a busca por soluções de propaganda mais criativas e direcionadas;
- O ambiente de negócios e o cenário futuro da competitividade são imprevisíveis: a incerteza e a volatilidade do mercado tornaram as previsões e pesquisas menos confiáveis como guias para as ações das empresas; e
- Previsões de pesquisas de mercado não fornecem um rumo claro para as ações: a dificuldade em antecipar as mudanças no comportamento do consumidor e as novas tendências do mercado exigiu das empresas maior flexibilidade e capacidade de adaptação.

Compreende-se que as economias e os mercados se tornaram cada vez mais fragmentados e saturados, com novas dinâmicas que levaram a um crescimento menos proporcional em relação ao passado. A obtenção de conhecimento do cliente e de suas necessidades se tornou uma tarefa cada vez mais desafiadora.

Nesse contexto, com a ascensão das *startups* na década de 90, o cenário mercadológico global ganhou um novo desafio. Definidas como empresas em estágios iniciais com grande potencial de crescimento e inovação, especialmente no



desenvolvimento de novos produtos e processos com forte base científica e tecnológica, as *startups* intensificaram a complexidade e a competitividade dos setores de mercado. Elas se caracterizam por serem enxutas e dinâmicas, principalmente em relação ao emprego de capital humano e outros recursos, mas com um modelo escalonável, capaz de gerar lucros rapidamente em um ambiente de incertezas, concentrando seus negócios em inovações disruptivas ou incrementais. Geralmente, as *startups* surgem da percepção de lacunas no atendimento e carências dos consumidores (Almeida; Costa, 2018).

Além da concorrência tradicional, novos entrantes e produtos substitutos (Porter, 1985) e das mudanças no comportamento dos consumidores, as organizações tiveram que lidar com esse novo modelo de empresa, muitas vezes de base tecnológica e com características operacionais mais enxutas (Ordenez; Freire, 2019).

A partir da década de 2010, tornou-se notável como empresas globais tradicionais passaram a dividir o espaço econômico com uma série de empresas nascentes com modelos de negócios distintos. O exemplo da comparação entre o Bradesco e o Nubank ilustra essa nova realidade, onde uma *startup* disruptiva no mercado financeiro alcançou uma avaliação de mercado superior à de um banco tradicional em um período relativamente curto.

Diante da crescente onda de transformação digital, com rebatimentos no desenvolvimento econômico, o mercado passou a apresentar a coexistência de duas realidades contrastantes: as *startups*, que já surgem imersas na tecnologia, e as organizações tradicionais, com estruturas hierárquicas consolidadas e processos estabelecidos (Almeida; Costa, 2018; Rocha; Olave; Ordenez, 2019). A transformação digital é definida como uma mudança estrutural nas organizações, conferindo um papel essencial à tecnologia (Krause, 2019), e não se limita a uma área específica da empresa, mas abrange o papel da tecnologia em toda a organização (Idem).

Essa transformação trouxe diversos desafios para as empresas, alterando a dinâmica dos mercados e tornando-os mais fragmentados e competitivos, com poucos líderes concentrando a maior fatia do mercado (Relatório Brazil Digital Report da McKinsey Brasil, 2019). Por outro lado, os consumidores desenvolveram uma expectativa maior em relação à qualidade da informação, agilidade de resposta e meios de interação com as organizações. As empresas, em resposta, concentraram-

se em produtos e serviços hiper diferenciados, buscando atender às necessidades específicas de seus clientes, um conceito conhecido como personalização (Costa; Santos, 2020). A Internet permite que os clientes se tornem mais eficientes em seu processo de compra, cada vez mais dinâmico, principalmente devido ao baixo custo e tempo necessário para adquirir informações (Reibstein, 2002).

Em um ambiente cada vez mais complexo, as *startups* buscam entregar novos produtos ou serviços, identificando oportunidades em lacunas de mercado resultantes de mau atendimento ou da não adaptação à evolução do consumidor. Esse cenário geralmente ocorre em condições de extrema incerteza, exigindo a mitigação de riscos operacionais, onde a tecnologia se tornou um importante aliado no desenvolvimento de modelos de negócios.

As *startups* de base tecnológica são caracterizadas por surgirem em mercados emergentes, com grande potencial de crescimento e inovação no desenvolvimento de produtos, serviços ou processos, fundamentando-se em uma forte base científica e tecnológica com o objetivo de estudar e aplicar essas tecnologias. Apesar de possuírem uma estrutura enxuta em relação ao capital humano e recursos financeiros, seu modelo é escalonável, permitindo gerar lucros rapidamente em um ambiente incerto, focando em inovações disruptivas ou incrementais. O sucesso dessas *startups* está relacionado à capacidade de perceber as necessidades dos clientes, identificar oportunidades de negócios com potencial de crescimento significativo e retornos financeiros atrativos, considerando um nível de risco não muito alto nem muito baixo e um potencial geral de aprendizagem.

Diante desse novo cenário de mercado, a disputa por clientes, que sempre foi uma orientação predominante nas empresas, tornou-se progressivamente mais acirrada com a chegada do digital. Os clientes ativos se deparam com um número crescente de opções de produtos e serviços em seus mercados, com empresas cada vez mais focadas em necessidades específicas ou segmentos de mercado, tanto no ambiente digital quanto no tradicional. Essa escassez de novos clientes gerou uma atenção especial para a manutenção dos clientes já conquistados, pois perder um cliente passou a ser considerado muito mais prejudicial do que não conquistar um novo. O Marketing de Relacionamento surge, portanto, como uma nova prática do marketing para a era da competitividade (Rocha; Olave; Ordonez, 2019). Nesse sentido, o marketing de relacionamento precisou se adequar ao novo contexto



mercadológico, observando novos modelos e condutas para negócios, produtos e mercados.

Diante das condições de competição exigidas no cenário atual e do constante avanço das tecnologias de informação, as empresas passaram a se relacionar de forma mais constante e íntima com seus clientes como estratégia de sobrevivência no ambiente competitivo (Gronroos, 1994). Scussel *et al.* (2017) apontam que as razões para investir em Marketing de Relacionamento derivam da pressão do ambiente, especialmente em decorrência da perda de participação, da necessidade de fidelizar, do objetivo de aprimorar a competitividade e da preocupação com a rentabilidade.

Nesse espeque, o marketing tradicional, com foco nas transações, tornou-se insuficiente para explicar a nova realidade. Adota-se, então, o foco nos relacionamentos como uma nova perspectiva, buscando envolver e integrar os consumidores às atividades de marketing. O relacionamento de caráter integrador sugere uma aproximação econômica, emocional e estrutural entre as partes, resultando em relacionamentos constantes, duradouros e lucrativos (Sheth, 2016). Gordon (2002) detalha os componentes do marketing de relacionamento, incluindo *stakeholders*, tecnologia, integração, pessoas, marketing de banco de dados, comunicação, atendimento ao cliente, valor, qualidade e posicionamento. Ele também menciona outros componentes como pessoal, tecnologia, conhecimento, percepção e processos. Entende-se que esse conjunto de componentes reforça a complexidade e o esforço necessário para a aplicação do marketing de relacionamento nas empresas.

A inserção do marketing de relacionamento nas organizações foi impulsionada pela mudança no comportamento dos clientes ao longo das décadas (Steinhoff; Palmatier, 2021), frente à evolução de suas necessidades, e pela forma como a empresa enxergava e posicionava seus clientes. Quatro grandes marcos tecnológicos também facilitaram gradualmente a penetração do marketing de relacionamento nas organizações:

- Anos 1990: web de hipertexto (somente leitura): este período permitiu aos usuários pesquisarem e ler informações *online*, representando o início da interação digital entre empresas e clientes;
- Início dos anos 2000: web social (leitura e escrita): o surgimento da *web* social possibilitou a interação e a criação de conteúdo pelos usuários,

abrindo espaço para novas formas de relacionamento *online*, como fóruns e *blogs*;

- A partir de 2005: web semântica (inteligência artificial): a evolução para uma *web* mais inteligente permitiu a análise de dados e a personalização da experiência do usuário, impactando as estratégias de marketing de relacionamento; e
- A partir de 2010: web móvel e ubíqua (conexão em qualquer lugar): a proliferação de dispositivos móveis e a conectividade constante transformaram a forma como os clientes interagem com as empresas, exigindo abordagens de marketing de relacionamento mais dinâmicas e acessíveis.

Com as tendências de consumo evoluindo rapidamente, o Big Data contribuiu significativamente para as organizações no armazenamento e análise de grandes volumes de dados, identificando padrões e tendências que favoreceram a definição de estratégias de relacionamento com o cliente e a geração de valor para o negócio (Li; Kannan, 2014). Nesta década, o marketing passou a ser mais qualitativo e menos quantitativo, utilizando determinantes matemáticos para uma interação mais assertiva com o cliente. A partir de 2010, a evolução tecnológica ditou um ritmo ainda mais acelerado, demandando das empresas maior agilidade e capacidade de adaptação (Vassileva, 2017). Berry (1995) afirma que o marketing de relacionamento pode ser empregado em diferentes níveis em uma organização: tático, estratégico e filosófico.

- Nível Tático: utiliza a tecnologia da informação como ferramenta de vendas e gerenciamento de relacionamento, favorecendo ações pontuais para os clientes com o objetivo de buscar lealdade de curto prazo e efeitos rápidos nas vendas e transações;
- Nível Estratégico: abrange o estabelecimento de vínculos com os clientes, condicionados por laços legais, econômicos, tecnológicos, geográficos e temporais (Palmer, 2005). Esses fundamentos devem ser mutuamente interessantes, com recompensas e compartilhamento de riscos. A construção de barreiras sociais, como personalização e comunicação regular, também é importante; e
- Nível Filosófico: baseia-se em soluções desenvolvidas para problemas importantes dos clientes, estabelecendo parcerias sólidas.

Berry (1995), considerado um precursor na área, levanta questões sobre os custos das ações de relacionamento e a evolução do marketing de relacionamento. Gummesson (2017) destaca a importância do Retorno sobre o Relacionamento, ou seja, o resultado financeiro líquido a longo prazo proporcionado pela manutenção de uma rede de relacionamento que trabalha em favor da organização. Quanto maior a motivação das partes para manter o relacionamento, menor o risco e maior a disposição para investir, especialmente em investimentos não recuperáveis como o tempo.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, a necessidade de as organizações se relacionarem com os clientes para conhecerem suas necessidades e percepções profundamente tornou-se essencial para a permanência no mercado. Nesse novo contexto, o cliente é visto como um recurso estratégico potente, crucial para garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas (Idem). Essa abordagem do relacionamento representa uma mudança de paradigma no marketing das organizações, contrapondo-se à ênfase na literatura tradicional (Grönroos, 2009). Ao se relacionar com os clientes, a empresa entende seus requisitos e necessidades, seu grau de satisfação e seus níveis de lealdade, alcançando, inclusive, o comportamento de consumo.

Segundo Berry (1995), a maior qualidade de produtos e serviços é alcançada pelo conhecimento do valor demandado pelo cliente. Uma oferta de valor adequada leva a maior satisfação e maior probabilidade de manutenção de um relacionamento de longo prazo. O autor também destaca que a lealdade impacta a lucratividade não apenas pela maior receita ao longo do tempo, mas também porque reter clientes custa menos do que conquistar novos clientes.

Morgan e Hunt (1994) desenvolveram o Modelo KMV (Confiança-Comprometimento), que enfatiza o papel da confiança e do comprometimento como elementos centrais para o sucesso do marketing relacional e para a fidelização de clientes. O modelo busca fortalecer a confiança do consumidor na organização e seu comprometimento com o relacionamento, criando uma relação duradoura.

Os mesmos autores relacionam cinco fatores que influenciam o comprometimento e a confiança nos relacionamentos:

- Custos de término do relacionamento: refletem o investimento necessário para substituir um parceiro e desenvolver um novo relacionamento ou os custos de não substituir o parceiro. Quanto maiores os custos de término percebidos, maior o comprometimento com o relacionamento atual;
- Benefícios do relacionamento: incluem todos os benefícios que um parceiro pode gerar, como lucratividade, vantagens competitivas e desempenho superior. Parceiros que oferecem mais benefícios tendem a gerar maior comprometimento;
- Qualidade da comunicação: a comunicação eficaz, com informações confiáveis e relevantes, fortalece a confiança entre as partes;
- Valores compartilhados: o alinhamento de valores éticos e morais entre os parceiros influencia positivamente o comprometimento com o relacionamento; e
- Comportamento não oportunista: a crença de que o parceiro não agirá de forma oportunista é fundamental para a construção da confiança.

A confiança é definida por Morgan e Hunt (1994) como a crença na confiabilidade e integridade do parceiro no relacionamento. A confiança é fundamental para relacionamentos de marketing bem-sucedidos, pois reduz a incerteza e os riscos percebidos. Diversos fatores contribuem para a construção da confiança, incluindo a reputação da empresa (Kotler; Armstrong, 2007), a qualidade da comunicação e o comportamento não oportunista.

Morgan e Hunt (1994) definem o comprometimento como a crença de que o parceiro é importante para a organização ou cliente, justificando o máximo esforço para a sua manutenção. O compromisso no relacionamento é a aspiração de manter relações duradouras com benefícios inerentes e o comprometimento é uma variável fundamental na distinção social de troca econômica, sendo influenciado pelos custos de término, pelos benefícios do relacionamento e pelos valores compartilhados.

Toda organização possui uma cadeia de atividades que se relacionam com o marketing relacional, visando analisar, implementar, gerenciar e mensurar o melhor nível de serviço para atender às necessidades e exigências dos clientes. Salzano (2008) enfatiza a importância de uma cadeia de atividades específica para a efetivação do marketing de relacionamento, vista por muitos autores como estratégica

para melhorias nos níveis de serviços e produtos, além do aprimoramento do atendimento ao cliente (Marques, 2018).

Diante da importância do relacionamento com clientes e da necessidade de seu gerenciamento (Berry, 1995), surge, nos anos 90, junto ao avanço tecnológico, o modelo de gestão denominado Customer Relationship Management (CRM), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, que utiliza a tecnologia de dados como principal ferramenta (Idem). O mesmo autor afirma que os avanços na tecnologia da informação tornam os programas de relacionamento mais acessíveis, viáveis e eficientes para as organizações. O CRM converge com a evolução do conceito de marketing, possibilitando relações personalizadas e individualizadas com os clientes. Para Payne (2006), o CRM envolve o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes através da tecnologia da informação (TI) e das estratégias de marketing de relacionamento, sendo uma ferramenta e não o próprio conceito. O CRM, aliado ao Big Data, consegue gerar informações a partir de uma vasta quantidade de dados disponíveis na internet. Frow e Payne (2009) distinguem os conceitos de marketing de relacionamento, CRM e gestão de clientes, onde o marketing de relacionamento envolve a gestão estratégica dos relacionamentos com todos os *stakeholders*, enquanto o CRM é uma ferramenta tecnológica que facilita essa gestão estratégica. O CRM tornou a tecnologia uma parte integradora para monitorar e aprofundar os relacionamentos com os clientes, especialmente com o advento da internet na década de 90.

Porter (2001) argumenta que a internet é uma tecnologia habilitadora, um conjunto de ferramentas poderosas que podem ser utilizadas em quase todos os setores e integrar as estratégias das empresas, inclusive no marketing. Gummesson (2017) ressalta que a transição do contato pessoa-a-pessoa para o contato pessoa-a-máquina reduziu os relacionamentos pessoais em áreas onde eram imprescindíveis, transformando a interação social em interação eletrônica. A lealdade do cliente continua relacionada à conquista dos clientes certos, aqueles a quem a empresa pode proporcionar uma experiência superior consistente, e que a internet cria questões e oportunidades nesse contexto. É perceptível que o aumento do envolvimento do cliente na era digital gera consequências relacionais como compromisso, confiança, apego emocional à marca e lealdade (Marques, 2018). O Brasil é um reflexo dessa tendência, com cerca de 90% dos lares com acesso à internet (IBGE, 2021). A



capacidade de ter e armazenar informações personalizadas dos clientes tornou-se fundamental na mudança do marketing de massa para abordagens mais direcionadas. Rodrigues (2019) aponta que o ambiente digital modificou as expectativas dos consumidores em aspectos como facilidade/praticidade, flexibilidade na oferta, autonomia no atendimento, humanização/empatia, transparência, relevância, segurança, agilidade e colaboração. Os clientes no ambiente digital possuem critérios diferentes para o estabelecimento do relacionamento em comparação com o ambiente *off-line*. Marques (2018) propõe a utilização da tecnologia da informação para acompanhar efetivamente campanhas de relacionamento *on-line*, captando, extraindo e transformando dados em informações relevantes sobre as necessidades e exigências dos clientes. Kotler (2021) descreve a evolução dos canais de relacionamento em quatro fases: primeiro canal (ambiente físico), segundo canal (*websites*), multicanal (físico e digital isolados) e *omnichannel* (todos os canais integrados). A comunicação deve ser consistente em todos os canais, adaptando a linguagem às características de cada um.

O avanço da internet possibilitou o desenvolvimento de diversas ferramentas para melhorar a interação eletrônica entre cliente e empresa. *Softwares* e aplicações *web* foram fundamentais na personalização do relacionamento no ambiente digital, oferecendo meios de interação e *backoffice* de dados para suportar esse relacionamento. As três principais ferramentas digitais para o relacionamento mencionadas em pesquisas no Brasil são: (i) *web* marketing; (ii) redes sociais; e (iii) CRM. Para que a interação *on-line* gere dados para a empresa, é necessário utilizar softwares e aplicações *web* disponíveis no mercado.

- *Web* marketing: reflexo da evolução tecnológica de dados, auxilia e aprimora o trabalho dos gestores. As informações obtidas sobre o acesso dos clientes ao *site* das organizações permitem definir perfis de consumidores e suas prioridades, gerando ofertas mais coerentes com seus desejos. O *web* marketing é um importante aliado na busca de informações e na construção de relacionamentos *on-line*. Elementos do *web* marketing incluem SEO (Search Engine Optimization), marketing de conteúdo, *e-mail* marketing, *links* patrocinados e análise de dados. Esse permite analisar a qualidade das entregas, as necessidades dos consumidores e as características dos concorrentes, facilitando a descoberta de padrões e preferências dos consumidores. A Amazon.com é um exemplo de empresa que utilizou a



internet para criar relacionamento individual e interagir efetivamente com os consumidores (Gummensson, 2017).

- Mídias sociais: são plataformas *on-line* construídas para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações. Elas permitem um contato direto com os clientes, facilitando a divulgação de produtos, a interação e a criação de valor. A presença da empresa nas mídias sociais pode estimular o interesse dos usuários em continuar a interação. As mídias sociais podem ser utilizadas para suporte técnico e para construir um relacionamento duradouro através de agradecimentos e comunicados. Reconhecer as opiniões e experiências dos clientes nas mídias sociais aumenta o envolvimento (Gunelius, 2012).
- Chatbots: são programas de computador que simulam conversas humanas através de texto ou voz, seguindo fluxos de navegação definidos. A utilização de *chatbots* pode levar a uma maior humanização e personalização do atendimento, aumentando a segurança e a confiança dos clientes.
- Inteligência Artificial (IA): a busca por emular o pensamento humano levou ao aumento do uso de canais de atendimento automatizados como tática de marketing. Essa permite oferecer respostas rápidas e aprimorar a qualidade da experiência de atendimento, mesmo em transações intermediadas por sistemas integrados.

Em suma, as ferramentas tecnológicas do marketing de relacionamento visam atender aos objetivos intrínsecos ao conceito, entendendo o MR como um comportamento organizacional focado no cliente e na criação de valor (Berry, 1995).

4 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO AMBIENTE DIGITAL: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS

No ambiente digital, a fidelização reflete a capacidade de conexão e interação do cliente com a marca, especialmente quando há diferenciação em preço ou características do produto, seja bens ou serviços (Mações, 2019). A conectividade facilita a interação intensa, gerando o boca-a-boca digital, sinônimo moderno de fidelidade (Idem). Empresas que desejam fidelizar clientes devem utilizar recursos tecnológicos para agregar valor econômico, social e psicológico (Mações, 2019).

Estudos recentes relacionam fidelização digital com qualidade dos serviços, personalização, satisfação do cliente, gerenciamento de programas de fidelidade e monitoramento de experiências digitais. A fidelização é um fator decisivo na escolha de marcas pelos consumidores, frequentemente ligada ao afeto pelo produto/marca. Neste aspecto, fidelidade existe como profundo comprometimento do consumidor com a recompra, independentemente de influências externas. Neste ponto, entende-se fidelização como uma estratégia de valor agregado, centrada em longo prazo para manter e aumentar o rendimento dos clientes mais valiosos. Para Hong (2004), a fidelização visa reter consumidores, minimizando migrações para concorrentes, alinhando-se às estratégias de marketing de relacionamento.

McKenna (1997) acrescenta que num mercado competitivo, fidelizar exige criatividade e relações duradouras, ressaltando a importância da credibilidade, destacando a crescente dificuldade em fidelizar consumidores mais dispostos a experimentar. O conceito de *customer bonding* enfatiza a necessidade de exceder expectativas, analisando comportamentos observáveis, como repetição de compras e recomendações. Esse vínculo exige estratégias específicas (Costa; Santos 2020), alinhamento também sustentado por Bogmann (2002), focado em comportamentos e atitudes dos clientes.

A fidelização digital envolve ferramentas para personalizar interações e atender necessidades individuais, aumentando o engajamento. Aaker (1997) classifica a fidelidade em cinco níveis: consumidores não fiéis, satisfeitos habituais, satisfeitos receosos da mudança, amigos com forte identificação emocional e os comprometidos defensores da marca. Kotler (2007) categoriza clientes como fiéis convictos, divididos, inconstantes e infiéis, sugerindo seis estágios progressivos, indo desde o desconhecimento até defensores ativos da marca.

Marques (2018) aponta três níveis de fidelização: cognitiva (experiência superior percebida), afetiva (experiências positivas que geram carinho) e ação (transformação da fidelidade cognitiva em ação concreta). Morgan e Hunt (1994), por outro lado, apresentam variáveis precursoras como custos e benefícios relacionais, comunicação e comportamento oportunista para identificar clientes mais propensos à fidelização.

O *Customer Success* reduz a evasão (*churn*), incentiva *upsell* / *cross-sell* e melhora a satisfação do cliente, exigindo abordagem holística. Fidelizar clientes é



crucial pois gera receita constante e reduz custos de aquisição. Kotler (2007) ressalta que conquistar novos clientes custa cinco a sete vezes mais que manter os existentes. Berry (1995) considera a fidelidade vantagem competitiva essencial, reforçando atitudes organizacionais para conquistar fidelidade: tornar o primeiro contato memorável, facilitar comunicação, surpreender clientes e investir em funcionários leais.

Kotler (2007) ainda acrescenta cliente fiel como aquele que retorna por satisfação contínua, pontuando comportamento (repetição de compra) e atitude (intenção duradoura) como essenciais para fidelidade. Morgan e Hunt (1994) corroboram, utilizando o modelo KMV (compromisso e confiança) para direcionar esforços na fidelização.

Fatores essenciais para fidelização incluem:

- a) Qualidade: superioridade percebida do produto ou serviço;
- b) Satisfação: resultado da comparação entre desempenho e expectativas do cliente;
- c) Confiança: resultado de ações corretas das empresas ao longo do tempo, fortalecendo relacionamentos;
- d) Compromisso: precursor direto da lealdade, fortalecendo vínculos emocionais e relacionais;
- e) Imagem corporativa: percepção global construída sobre uma empresa;
- f) Custo de mudança: estratégias para impedir migração dos clientes;
- g) Comunicação: diálogo contínuo e *omnichannel* com clientes;
- h) Valor percebido: percepção de benefícios versus custos envolvidos;
- i) Digitalização: conexão global e facilidade de interação contínua; e
- j) Nível de atendimento: categorias *tech-touch*, *low-touch* e *high-touch*, adaptadas ao valor dos clientes.

Para Gummensson (2017), digitalizar é prioridade, apontando a facilidade com que consumidores mudam marcas *online* e compreendendo que a real vantagem digital é a presença constante, interação facilitada e resposta rápida; assim como, abordagens comerciais flexíveis. Costa e Santos (2020) destaca a importância crescente da troca de informações entre consumidores na internet. No ambiente digital, confiança requer estratégias diferentes devido à ausência de interação física (Idem). Empresas digitais como TripAdvisor, iFood e Uber já nasceram com foco na



jornada do cliente, focando na necessidade de experiências digitais holísticas e interativas.

Para Morgan e Hunt (1994), seis fatores são essenciais para confiança digital: segurança, privacidade, experiência *online*, qualidade da informação, marca reconhecida e boca-a-boca. Vale incrementar tendências atuais como: personalização, programas digitais de fidelidade, interação em mídias sociais, conteúdo relevante, experiência aprimorada, comunicação multicanal, *feedback*, gamificação, automação humanizada e responsabilidade social.

Essas práticas destacam a necessidade de adaptação constante ao ambiente digital, enfatizando estratégias personalizadas para fidelizar clientes através da contínua compreensão de suas necessidades e desejos.

5 MARKETING DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO NO DIGITAL: SINERGIAS E APLICAÇÕES PRÁTICAS

No cenário competitivo atual, a interação próxima com o cliente tornou-se essencial para a sustentabilidade dos negócios, permitindo personalizar serviços conforme suas necessidades. Embora o marketing de relacionamento seja frequentemente confundido com fidelização, são conceitos distintos: o primeiro refere-se a um comportamento organizacional voltado à criação de valor para o cliente (Berry, 1995); já a fidelização é uma estratégia de interação empresa-cliente visando o engajamento de longo prazo e aumento do retorno financeiro (Morgan; Hunt, 1994). Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), fidelizar é cultivar lealdade e elevar receitas. O marketing de relacionamento é eficaz para fidelizar, pois foca nos desejos dos consumidores. No ambiente digital, práticas contemporâneas como CRM, marketing digital e redes sociais são destacadas por criar relacionamentos duradouros com *stakeholders*. Este estudo analisará, na *startup* tecnológica QR Point, como o marketing de relacionamento promove a fidelização digital.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA: ESTRATÉGIA PARA ANALISAR A FIDELIZAÇÃO NA QR POINT

Este item detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa junto aos gestores de marketing da startup QR Point, com o objetivo de analisar o marketing de relacionamento e sua influência na fidelização de clientes no ambiente digital. O estudo emprega a abordagem de estudo de caso único (Gil, 2007), que permite uma análise aprofundada e detalhada de fenômenos específicos (Yin, 2001). Tal metodologia foi selecionada devido à relevância econômica das *startups* na Bahia, que representa 5% das cerca de 13.700 *startups* brasileiras, conforme relatório da Forbes (2021). A empresa estudada, QR Point, atende aos critérios de faturamento e maturidade operacional estabelecidos, oferecendo maior segurança metodológica ao estudo devido aos aportes financeiros já recebidos.

A QR Point é uma *startup* tecnológica, fundada em 2016 em Salvador, especializada na gestão da presença de funcionários através de monitoramento digital. Com presença internacional em Portugal, a *startup* foi reconhecida por premiações significativas e tem uma estrutura horizontalizada com processos definidos, mesmo sem áreas funcionais formalmente estabelecidas (CEO da QR Point, 2023).

A coleta de dados foi realizada em agosto de 2023, por meio de entrevistas semiestruturadas (Triviños, 2009), com o CEO e gestores de marketing. Foram abordadas práticas, estratégias e processos relacionados ao marketing de relacionamento para fidelização no ambiente digital. A análise das entrevistas utilizou o método de Bardin (1977), incluindo análises verticais e diagonais das respostas. A triangulação foi realizada considerando práticas, estratégias e processos identificados durante as entrevistas com gestores, visando validar os argumentos extraídos. Os critérios para a escolha dos entrevistados foram sua experiência e nível hierárquico dentro da organização.

O modelo de análise adotado baseou-se no referencial teórico, principalmente no modelo KMV proposto por Morgan e Hunt (1994), que enfatiza vínculos e interações estratégicas para fidelização de clientes. Aspectos comportamentais, como segurança, experiência *online*, qualidade da informação e personalização do atendimento também foram considerados com base em autores como Berry (1985).



Essa estrutura permitiu uma investigação clara e fundamentada sobre a relação entre o marketing de relacionamento e a fidelização de clientes no ambiente digital da *startup* QR Point.

7 ANÁLISE DOS DADOS: A INFLUÊNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA LEALDADE DO CLIENTE

Este item apresenta a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa, dividindo a discussão em três partes. Inicialmente, a empresa estudada, QR Point, e seu setor de atuação são detalhados. Em seguida, são discutidos os objetivos específicos da pesquisa: (1) compreender a aplicação do marketing de relacionamento no ambiente digital em *startups* de tecnologia, (2) identificar práticas contemporâneas de marketing de relacionamento e (3) analisar as estratégias utilizadas pela organização para melhorar o relacionamento com seus clientes.

A QR Point, fundada em 2016, oferece uma solução para controle e gerenciamento da jornada de trabalho através de *smartphones* e um sistema *web*, permitindo o monitoramento em tempo real pelos gestores. A empresa opera em todos os estados brasileiros e expandiu-se internacionalmente para Portugal. A solução da QR Point visa gerenciar o registro de horas trabalhadas de forma eficaz e econômica, utilizando um *smartphone* (seja um dispositivo único para toda a empresa ou o celular de cada colaborador) e um sistema *web*. Os colaboradores utilizam um *pin code* pessoal para fazer *login* no aplicativo, que escaneia um QR Code e efetua o registro facial. A empresa acompanha todos esses dados em tempo real através de seu sistema *web*, gerando relatórios relevantes para o departamento pessoal e outras áreas. O setor de *softwares* para gestão de pessoas, no qual a QR Point está inserida, passou por evoluções significativas, impulsionadas pela necessidade de: conformidade regulatória com leis trabalhistas e de proteção de dados, aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores, gestão de desempenho e análise de dados para tomada de decisões mais assertivas. Internamente, a QR Point possui um setor de Marketing coordenado por um gestor, responsável por atender demandas de clientes internos e externos, visando a captação e fidelização de clientes. A área conta com analistas e estagiários que apoiam o relacionamento com o cliente no ambiente digital, além da manutenção e gerenciamento de banco de dados.



A análise dos dados coletados foi estruturada em três etapas para atender aos objetivos específicos da pesquisa. A primeira etapa discute a aplicação do marketing de relacionamento no ambiente digital na *startup* estudada. A segunda descreve o modelo e as práticas de marketing de relacionamento adotadas pela empresa. A terceira avalia os resultados das estratégias e iniciativas realizadas pela organização com foco na fidelização de clientes.

Esta análise foi dividida em cinco categorias de conteúdo, baseadas em Bardin (1977), buscando compreender a aplicação do marketing de relacionamento na promoção da fidelização de clientes no ambiente digital da QR Point, utilizando como base os elementos percursores do modelo KMV de Morgan e Hunt (1994): custo de término do relacionamento, benefícios do relacionamento, comunicação, valores compartilhados e comportamento oportunista.

A elevação de barreiras para que o cliente não substitua a empresa por um concorrente passou a considerar elementos sutis no relacionamento já criado. Clientes tendem a manter seus relacionamentos atuais, principalmente quando estabelecer um novo envolve a perda de investimentos já realizados e a necessidade de investir recursos como tempo e custo (Porter, 1985). Esse fenômeno cria uma barreira para a mudança de fornecedor. Custos de mudança podem ser tangíveis (financeiros) ou intangíveis (esforço de aprendizado de um novo sistema) (Porter, 1985). A compreensão do princípio da criação do custo de mudança é compatível com a de um custo de término do relacionamento (Morgan; Hunt, 1994). Diversos custos inerentes ao relacionamento só podem ser percebidos através de pontos de contato criados para monitorar a percepção do cliente sobre o produto. A literatura (Porter, 1985; Sheth, 2016;) discute esse custo fora do ambiente digital, categorizando-o em recursos humanos, operacionais e tecnológicos, percepção de risco e garantias contratuais. No ambiente digital, *startups* precisam criar custos de mudança sutis, como a customização do painel de controle do cliente, que se torna único para ele. Vale ressaltar que O CEO da QR Point (2023) mencionou a utilização de ferramentas digitais para mostrar aos clientes os benefícios e custos de não serem clientes da empresa. A customização do *dashboard* para o cliente cria custos e benefícios inerentes ao relacionamento, tornando o desenvolvimento interno de *Customer Service* (CS) um comportamento orgânico da *startup*, essencial para o modelo de negócio, e criando custos inerentes ao término do relacionamento.



Para Morgan e Hunt (1994), os benefícios do relacionamento estão ligados a como os clientes se comprometem mais com parceiros que oferecem benefícios superiores, como lucratividade, vantagens e performance do produto ou serviço. A QR Point utiliza o Sistema *Beeviral*, uma plataforma de benefícios financeiros para seus clientes em troca de indicação, no formato Por Meta com benefícios financeiros. Isso visa garantir a indicação não apenas pela percepção de valor espontânea do cliente, mas também pelos benefícios inerentes à indicação. A *startup* também possui políticas para o cumprimento desta meta, utilizando tecnologia e prêmios financeiros e não financeiros.

A empresa apresenta benefícios financeiros e não financeiros ao cliente no *dashboard*, no formato de clube de benefícios “prêmios sempre”. Os benefícios do relacionamento estão ancorados ao valor gerado pelo relacionamento, como: lucro, vantagens, desempenho ou redução de custos e desgastes emocionais. Kotler e Keller (2012) enfatizam a importância da percepção dos clientes no processo de geração de valor. Uma premissa da organização é que o cliente satisfeito e que percebe valor no relacionamento tende a um maior comprometimento.

Segundo Morgan e Hunt (1994), o consumidor confiará na organização ao sentir que está recebendo informações verdadeiras e relevantes. A comunicação une as pessoas e cria relacionamentos duradouros. Qualidade na comunicação gera altos níveis de confiança (Idem). A QR Point busca artifícios estratégicos na comunicação para trazer mais veracidade e segurança nas informações, como: utilização de canais de comunicação homologados pelo cliente, identificação do atendente personalizado, existência do “gestor de contas”, personalização do *dashboard*, conhecimento das particularidades do cliente, transparência do conhecimento das particularidades do cliente e *omnichannel*. A homologação de canais de comunicação reforça a confiança em negócios digitais. A identificação do atendente com foto busca humanizar o contato. A possibilidade de o cliente chamar o gestor de contas pelo nome e conhecer sua aparência física busca trazer mais confiança e transparência. A *startup* utiliza *chat* com IA como ferramenta virtual de comunicação. Transmitir conhecimento sobre o cliente é fundamental para estabelecer uma comunicação verdadeira e colher mais dados. A QR Point utiliza o *software* Intercom para estabelecer uma comunicação *omnichannel* abrangente em diversas plataformas digitais, além de medir NPS e realizar pesquisas de melhorias (CEO da QRPOINT, 2023).

Morgan e Hunt (1994) destacam os valores compartilhados com o cliente como um fator relevante na escolha e permanência de clientes. Muitas empresas se posicionam sobre pautas éticas, sociais e ambientais nas redes sociais. O propósito organizacional, que vai além do lucro e reflete a transformação que a organização deseja promover na sociedade, é crucial. Consumidores digitais são cocriadores e participantes ativos da comunidade, movidos pelo desejo de se envolver em causas. Foi identificada uma baixa utilização das redes sociais pela QR Point para sinalizar seus valores organizacionais. Os entrevistados não citaram a relevância dos valores compartilhados no processo de fidelização. Valores são antecedentes da confiança e comprometimento (Morgan; Hunt, 1994) e partem da percepção do cliente nas interações com funcionários, valores e práticas organizacionais (Gordon, 2002). Uma cultura organizacional construída e facilmente compreendida pelos clientes melhora o desempenho da marca em todas as dimensões de construção de confiança (Hong, 2004).

O conceito de oportunismo da Economia dos Custos de Transação (ECT) é incorporado nos estudos de Marketing de Relacionamento, referindo-se ao auto interesse com astúcia, incluindo engano (Vassileva, 2017). No ambiente digital, a segurança de dados e a privacidade tornaram-se cruciais para a confiança do cliente. A preocupação com segurança em *startups* pode ser secundária à geração de receitas (Idem). A dificuldade das *startups* em compreender os requisitos de segurança reforça a necessidade de intervenções governamentais. A LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), sancionada no Brasil em 2018, buscou proteger a privacidade e levou muitas empresas a se adequarem. A adequação à LGPD tornou-se uma variável de análise de confiança e segurança no ambiente digital. Este elemento de comportamento oportunista não foi citado ou correlacionado pela QR Point no processo de fidelização.

Após a discussão dos elementos precursores de Morgan e Hunt (1994), percebeu-se que a QR Point utilizou pouco os elementos conceituais do marketing de relacionamento na construção de estratégias de fidelização no ambiente digital. O marketing de relacionamento ainda foi confundido com o conceito de fidelização, o que impactou a elaboração de estratégias mais abrangentes. O CEO da QR Point (2023) focou o relacionamento na indicação de clientes com bonificações. Morgan e Hunt (1994) reforçam a necessidade de uma cadeia de atividades ativa na

organização para disseminar a aplicação do conceito de marketing de relacionamento. A promoção da fidelização pelo marketing de relacionamento pode ser percebida de forma mais sutil nas atividades, práticas e processos organizacionais.

A QR Point utiliza diversas ferramentas digitais para se relacionar com seus clientes. O *site* da empresa é um canal de comunicação importante, oferecendo informações sobre os produtos e serviços. As redes sociais, como Instagram e LinkedIn, são utilizadas para divulgação e interação com o público. O *e-mail* marketing é empregado para enviar novidades, promoções e informações relevantes aos clientes. O *WhatsApp Business* é utilizado para comunicação direta e suporte ao cliente. A Plataforma Intercom integra diversos canais de comunicação e permite o envio de mensagens personalizadas. O sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) utilizado pela QR Point armazena dados dos clientes, permitindo um atendimento mais personalizado. A empresa também possui um programa de indicação de clientes com recompensas. A personalização do *dashboard* do cliente é uma prática para criar um custo de mudança sutil. O suporte técnico oferecido através de diversos canais visa fortalecer o relacionamento. A empresa busca manter um contato frequente com os clientes, informando sobre novidades e buscando *feedback*. A QR Point utiliza a métrica *Net Promoter Score* (NPS) para avaliar a satisfação e lealdade dos clientes. A empresa classifica seus clientes em detratores (0-6), neutros (7-8) e promotores (9-10). Uma pontuação de NPS entre 50 e 70 é considerada excelente. Uma pontuação acima de 70 é rara, indicando uma experiência excepcional para os clientes. A *startup* também acompanha o uso da solução digital, como número de acessos, pedidos e *ticket* médio. O CEO da QR Point (2023) mencionou o acompanhamento de métricas como *Lifetime Value* (LTV) e *Churn*.

A QR Point acompanha métricas de retenção de clientes, como a taxa de *Churn*, que indica a porcentagem de clientes que deixaram de utilizar os serviços em um determinado período. A empresa também diferencia entre *Churn* precoce (*Early Churn*) e *Churn* tardio, buscando identificar em qual momento do relacionamento os clientes estão mais propensos a abandonar a empresa. O *Early Churn* revela o número de clientes que abandonaram a empresa prematuramente, logo no início do relacionamento. A análise dessas métricas permite à QR Point avaliar a eficácia de suas estratégias de fidelização e identificar pontos de melhoria no relacionamento com os clientes.



8 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES: O PAPEL DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA FIDELIZAÇÃO DIGITAL

Esta investigação explorou o papel do marketing de relacionamento na fidelização de clientes no contexto digital da *startup* QR Point. A pesquisa buscou compreender como práticas, estratégias e processos organizacionais, sob a perspectiva dos gestores, contribuem para a fidelização.

A pesquisa partiu dos seguintes pressupostos: avanço da internet, clientes informados e exigentes, personalização do atendimento e participação ativa do cliente. Os conceitos-chave de marketing de relacionamento e fidelização no ambiente digital foram definidos como um comportamento organizacional focado na criação de valor para o cliente. A fidelização, por sua vez, foi definida como resultado da personalização da interação empresa-cliente e do entendimento contínuo das necessidades do cliente.

A metodologia adotada foi o estudo de caso único, com análise qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores. Os dados foram analisados seguindo o modelo de Bardin (1977), categorizando conteúdos sobre práticas, processos e estratégias da *startup*.

Os resultados revelaram que o marketing de relacionamento está presente na QR Point em elementos culturais, comportamentais e tecnológicos. A *startup* utiliza tecnologias como *softwares* integradores, IA, *web* marketing e *chatbots* para personalizar a comunicação e criar valor para o cliente, seguindo o conceito de *omnichannel*.

As práticas de marketing de relacionamento identificadas incluem: auxílio na familiarização com o produto, revisões periódicas, chamadas proativas, identificação de oportunidades de venda e *follow-up* com inadimplentes. As áreas de CS e SC desempenham papéis cruciais na aproximação com o cliente, entendimento de suas necessidades e aprimoramento contínuo do produto. A *startup* utiliza indicadores como LTV, NPS e Churn para avaliar os resultados das estratégias de fidelização, reforçando a importância da fidelização para a sustentabilidade do negócio.

Como contribuição, esta pesquisa oferece um estudo de caso sobre o marketing de relacionamento na fidelização de clientes em uma *startup* digital. Como



limitação, destaca-se o uso do estudo de caso único, que impede a generalização dos resultados. Sugestões para pesquisas futuras incluem a investigação do impacto financeiro das ações de marketing de relacionamento em *startups* de diferentes segmentos.

9 REFERÊNCIAS

AAKER, J. The dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, v. 34, p. 347-56, 1997.

ALMEIDA, J. M. S.; COSTA, P. R. Capacidade relacional e geração de inovações em empresas de base tecnológica. *Revista de Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 18, n. 3, p. 176-203, set-dez. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade do Consumo**. Lisboa: Edições 70, 2021.

BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services: perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing, Binghamton*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BERRY, L. Marketing de relacionamento de serviços: interesse crescente, perspectivas emergentes. *Jornal da Academia de Ciências de Marketing*, 23, p. 236-245, 1995.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

BRODIE, R. J.; COVIELLO, N. E; WINKLHOFER, H. Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. *Journal of Business & Industrial Marketing*. v. 23, n. 2, p. 84-94, 2008.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, C; SANTOS, J. Marketing de relacionamento: o que é e quais os seus benefícios? *Revista do instituto de ciências humanas*. v. 16, n. 25, 2020.

DUBOIS, B.; DUQUESNE, P. Polarization maps: a new approach to identifying and assessing competitive position – the case of luxury brands, *Marketing and Research Today*, p. 115-123, 1993.

FORBES WORLD'S BILLIONAIRES LIST: THE RICHEST 2021. [S.l]: Forbes, 2021.



FROW, P. E.; PAYNE, A. F. Customer relationship management: a strategic perspective. **Journal of Business Market Management**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 7-27, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, M.; KURY, G. **A evolução do marketing para o marketing 3.0**: o marketing de causa. In: Intercom, 15. p. 1-11. Mossoró, 2013.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2002.

GORIEL, G. O. As estratégias dos e-commerces brasileiros num mercado cada vez mais competitivo. **Inovcom**, v. 7, n. 1, p. 56-64, 2015.

GRÖNROOS, C. **From marketing mix to relationship marketing**: towards a paradigm shift in marketing, Management Decision, Vol. 32 No. 2, pp. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [S.l.], v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009.

GUMMENSSON, E. From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 16-19, 2017.

GUNELIUS, S. **Marketing Nas Mídias Sociais Em 30 Minutos**: manual prático para divulgar negócios pela internet de modo rápido e gratuito. São Paulo: Cultrix, 2012.

HONG, H. Factors influencing consumer perceptions of brand trust *online*, **Journal of Product & Brand Management**, v. 13 Issue: 5, pp.329-342, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo Brasileiro de 2021. Rio de Janeiro: **IBGE**, 2021. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE).

JUNGUES, V; GIACOMOLLI, D. Marketing de relacionamento: estudo sobre a ferramenta em empresas do varejo e da prestação de serviços. **Revista Capital Científico**, v.17, n.2, 2019.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KRAUSE, A. **Transformação digital**: como as empresas terão que se adaptar? Unisul - a Universidade do Sul de Santa Catarina. Santa Catarina, 2019.



LI, A.; KANNAN, P. K. Attributing Conversions in a Multichannel *Online* Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment. **Journal of Marketing Research**. 51. 40-56. 10.1509/jmr.13.0050, 2014.

LOPES, A. **Fundamentos da gestão de pessoa:** para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação. Lisboa: Sílabo. 2017.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e estratégias. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MAÇÃES, M. **Marketing Estratégico:** As Quatro Etapas Para Criar Vantagem Competitiva e Melhorar Desempenho. Coimbra: Editora Actual, 2019.

MARIN, A. C. *et al.* Marketing digital como ferramenta de inovação e alavancagem de negócios. **Rosearch, Society and Development**, Vargem Grande, v. 7, n. 3, p. 01-13, jan. 2018.

MARQUES, M. C. O **Marketing Relacional na hotelaria da Costa do Estoril enquanto estratégia de Fidelização de Clientes**. Tese de Doutoramento, Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2018.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Tradução de outras palavras consultoria linguística e serviços de Informática. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCKINSEY & COMPANY. **Relatório Brazil Digital Report da McKinsey Brasil**, 2019

MORGAN, R. M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 20-38, 1994.

ORDOÑEZ, B.; FREIRE, E. Incidencia de la tecnología en la pérdida de los juegos tradicionales. **Maestro y Sociedad**, v. 16, n. 4, p. 895-903, 2019.

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. Relationship marketing: schools of thought and future research directions. **Marketing Intelligence & Planning**. V.23, N. 3, p.313-331, 2005.

PAYNE, A. **Handbook of CRM:** achieving excellence in customer management. Oxford: Elsevier, 2006.

PAYNE, A.; FROW, P. "Marketing de relacionamento: olhando para trás em direção ao futuro", **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, 2017.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.



PORTER, M. **Strategy and the internet**. *Harvard Business Review*, v. 79(3), p. 63-78, 2001.

REIBSTEIN, D. J. What Attracts Customers to Online Stores, and What Keeps Them Coming Back? *Journal of the Academy of Marketing Science*. 30 v., n. 4. Fall, 2002.

ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M. Estratégias de inovação para *Startups*. *Revista Pretexto*. Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 87-99, abr-jun. 2019.

RODRIGUES, A. **Plataformas digitais e o efeito da plataformização**: aspectos introdutórios na Ciência da Informação. Belém, 2019.

SABBAG, K. **Marketing Tradicional e Marketing Digital**: evolução ou mudança? Tese (pós-graduação em marketing) Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

SALZANO, W. **Customer Service nas Atividades Logísticas**, São Paulo: Iman, 2008.

SCUSSEL, F; PETROLL, M.; SEMPREBON, H.; S DA ROCHA, R. O que é, afinal, marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. *Revista de Ciências da Administração* • v. 20, n. 48, p. 9-23, 2017.

SHETH, J. Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 2016.

SHETH, N.; PARVATIYAR, A. A evolução do marketing de relacionamento. In: SHETH, N.; PARVATIYAR, A. (Ed.). **Manual de marketing de relacionamento**. Mil Oaks: Sábio, 2000.

STEINHOFF, L.; PALMATIER, R. W. Comentário: Oportunidades e desafios da tecnologia no marketing de relacionamento. *Australasian Marketing Journal*, v.29, p. 111–117, 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASSILEVA, B. Marketing 4.0: **How Technologies Transform Marketing Organization**. Óbuda University e-Bulletin Vol. 7, N. 1, 2017.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento = Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, v.28, p.118–144, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi, 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

