

Estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de pequenas empresas durante a pandemia: estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito Itabirana

Maria Clara Melo Santos¹

Maria Luísa Couto Siqueira²

Marcelo Silva Ângelo Ferreira³

Alessandra Aparecida Franco⁴

Luiz Antônio de Carvalho Godinho⁵

Recebido em: 11.11.2021

Aprovado em: 14.12.2021

Como citar:

SANTOS, Maria Clara Melo; SIQUEIRA, Maria Luísa Couto; FERREIRA, Marcelo Silva Ângelo; FRANCO, Alessandra Aparecida; GODINHO, Luiz Antônio de Carvalho. Estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de pequenas empresas durante a pandemia: estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito Itabirana. *LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 318-346, ago./dez. 2021.

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo principal identificar se houve estratégias de marketing de relacionamento utilizadas por uma cooperativa de crédito Itabirana com objetivo de fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas durante a pandemia. A metodologia aplicada neste estudo foi qualitativa, por meio de um estudo de caso. Para a coleta dos dados necessários foi realizada uma entrevista com questionário semiestruturado utilizando da base total de respondentes, aplicando assim, um censo. Os entrevistados foram três gerentes de

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, mariaclara.m.s@outlook.com

² Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, marialuisasiqueira10@gmail.com

³ Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdaledesabará.com.br

⁴ Doutora em Educação/Mestre em Administração de Empresas. Docente na Universidade do Estado de Minas Gerais, UEMG - Unidade Ituiutaba, alessandraaprecidafranco@gmail.com

⁵

relacionamento da unidade da Cooperativa estudada, os quais possuem foco em pessoas jurídicas. Os resultados afirmaram que houve o uso de estratégias de marketing de relacionamento com objetivo de fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas durante a pandemia, sendo esta a carteira de maior interesse da organização. Logo, constatou-se que houve diversos tipos de estratégias utilizadas, como segmentação dos clientes, programa de fidelidade, acessibilidade, treinamento constante dos funcionários e principalmente, a mais importante e recorrente durante a pandemia, atendimento de qualidade e personalizado. Além disso, a Cooperativa demonstrou práticas como crescimento sustentável, relacionamento pessoal com os consumidores e diferencial para com a concorrência.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; estratégias; fidelização; pandemia; pequenas empresas e cooperativa.

Relationship marketing strategies for small business loyalty during the pandemic: case study in an itabirana credit cooperative

Abstract: This study had as main objective to identify if a credit Cooperative based in Itabira was using relationship marketing strategies aimed at loyalizing companies during the COVID-19 pandemic. The methodology applied to measure that was qualitative, through a case study, where interviews were conducted with a semi-structured questionnaire using the total base of respondents, thus applying a census. The interviewees were three relationship managers of the unit of the studied Cooperative, that worked specifically with companies. The results not only confirmed the use of these loyalty-based marketing strategies during the studied period, but also revealed that this method was one of the main priorities when dealing with its clients. Among the used strategies were: customer segmentation, loyalty program, accessibility, constant training of employees and, especially, quality and personalized service. Throughout the study, we also acknowledged that the Cooperative utilized other relevant practices such as sustainable growth, personal relationship with consumers, exhibiting a unique service providing when compared to its market competitors.

Keywords: relationship marketing; strategies; loyalty; pandemic; small businesses and cooperative.

1 INTRODUÇÃO

As restrições impostas pela pandemia em 2020 iniciaram uma crise econômica, a qual afetou todos os setores do mercado. Negócios precisaram se reinventar diante deste cenário buscando formas e instrumentos para superação do momento incerto.

Pires (2020) demonstra que o marketing de relacionamento é um grande aliado das organizações para eventos imprevisíveis, como a pandemia, afinal, mantém a organização firme no mercado, pois visa a criação de um elo duradouro entre cliente-empresa.

Além disso, Medeiros (2020) exemplifica que as pequenas empresas são as mais afetadas diante destes eventos, tendo seu capital comprometido necessitando recorrer ao de terceiros. O autor então enfatiza que as Cooperativas de Crédito são uma solução viável e eficiente para o alcance desse capital, já que, o cooperativismo se demonstra um acesso ao crédito mais vantajoso, simples, justo e facilitado.

Considerando tais fatos, este artigo tem por intenção responder o seguinte problema: houve estratégias de marketing de relacionamento utilizadas por uma Cooperativa de Crédito Itabirana para fidelizar pequenas empresa durante a pandemia?

O objetivo geral desse estudo é identificar se houve estratégias de marketing de relacionamento utilizadas por uma Cooperativa de Crédito Itabirana tendo como objetivo fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas durante a pandemia.

Desse modo, tem-se por objetivos específicos: (1) identificar perfil dos respondentes, (2) identificar quais estratégias de marketing de relacionamento são utilizadas para fidelização; (3) identificar das estratégias de marketing de relacionamento foram mais utilizadas para fidelização durante a pandemia e (4) identificar a efetividade percebida pelos respondentes dessas tais estratégias.

Isto posto, nota-se a importância desse estudo para a comunidade acadêmica como uma nova fonte de estudo a respeito das estratégias de marketing para fidelização. Para a sociedade demonstrando práticas estratégicas de fidelização melhorando satisfação dos clientes e por fim para os administradores, sendo caminho para compreensão da fidelização como opção para sucesso no mercado e destaque na competitividade.

Passada a introdução, em sequência, será apresentada a segunda parte com o referencial teórico. A terceira parte apresenta a metodologia científica para o

recolhimento e tratamento dos dados que serão utilizados no estudo. A quarta sessão expõe a análise de todas as informações levantadas em pesquisa, e a última etapa é dedicada à conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta parte tratará de conceituar o marketing de relacionamento, suas principais estratégias, fidelização dos clientes, e por fim, caracterizará a organização estudada.

2.1 Marketing de relacionamento

Cachambu (2019) define o marketing de relacionamento como um fortalecimento da relação organização-cliente, o que por consequência expande os lucros e vida da empresa no mercado. Juntamente a isso, a autora explica que a base deste termo gira em torno de três partes: (1) cliente, (2) satisfação e por fim (3) lealdade, tudo isso sustentado por um processo de estratégias de longo prazo adotadas pelo negócio.

Porém, em um conceito mais amplo, para Yamashita e Gouvêa (2007) o marketing de relacionamento possui diversas formas de ser definido, entretanto, em suma, o termo significa um esforço contínuo para manter os clientes mais rentáveis de uma empresa.

Isto é, para os autores, Yamashita e Gouvêa (2007), uma dedicação das estratégias organizacionais para que os consumidores permaneçam fiéis através de diferenciais em seus produtos/serviços tendo por base a comparação com a concorrência.

Ademais, para Bogmann (2001), o marketing de relacionamento é o desenvolvimento de relações duradouras e constantes entre empresa-cliente, ou seja, uma tarefa complexa e que deve ser sempre mantida, para que esse laço não se anule.

Entretanto, Augusto e Almeida Júnior (2015) afirmam que para o marketing de relacionamento acontecer de maneira assertiva é necessário que a organização tenha um conhecimento amplo sobre o cliente.

Sendo assim, para os autores, é necessário avaliar o histórico do consumidor dentro da empresa para assim compreender suas necessidades e exigências tornando

possível montar um plano de ação bem sucedido, que por consequência trará maior fidelização e aumento no faturamento.

Atrelado a isso, Bogmann (2001), escreve que em um mercado competitivo onde se tem várias opções de consumo, realizar o marketing de relacionamento com foco em conexão pessoal é o que faz dele eficiente, pois permite que a empresa tenha prioridade na hora da escolha do cliente, tornando o usuário fiel a marca.

Dessa forma, Bogmann (2001), conclui que o marketing de relacionamento quando bem feito, promove maior competitividade organizacional e principalmente fidelização do consumidor, se relacionando assim de forma direta ao objetivo dessa pesquisa que é identificar se houve estratégias de marketing de relacionamento para a fidelização de clientes em uma empresa, no caso desse estudo, uma Cooperativa de Crédito.

2.1.1 Estratégias do marketing de relacionamento

Para Souza *et al.* (2020) existem algumas estratégias que podem ser utilizadas por organizações que tem a intenção de realizar o marketing de relacionamento, sendo elas: (1) atendimento de qualidade, (2) descontos, (3) pós-venda, (4) programas de fidelidade, e (5) brindes.

Outra estratégia, explicada por Meneguelli e Bernardo (2010), é a tecnologia, principalmente a internet. Os autores afirmam que o serviço on-line proporcionou uma expansão das vendas, alinhadas justamente ao relacionamento mais próximo ao cliente.

Ou seja, Meneguelli e Bernardo (2010), afirmam que o estreitamento da relação empresa-cliente pode ser promovido graças as plataformas digitais, sendo assim, se bem utilizada, a internet pode ser uma estratégia assertiva dentro do marketing de relacionamento.

Ademais, para Marangoni (2015) o processo de estratégias do marketing de relacionamento deve acontecer de forma mais personalizada, isto é, cada organização deve montar e aperfeiçoar suas estratégias de acordo com as necessidades conhecidas de seus clientes.

Logo, Marangoni (2015), explica que para que isso aconteça é preciso conhecer a fundo seu consumidor e compreender quais são suas necessidades latentes e assim promover a satisfação das expectativas através de estratégias de marketing de relacionamento assertivas e específicas para cada tipo de consumidor. Além disso, o autor conclui que é necessário manter esse conhecimento sobre o cliente atualizado, afinal, desejos são mutáveis.

Baseado no processo de conhecimento do consumidor, Almeida (2010) explica que as estratégias de marketing de relacionamento, estão sim estruturadas a partir desse aprendizado, porém, não é o suficiente. Sendo assim, o autor exemplifica, como cada organização deve montar suas estratégias de marketing de relacionamento:

Primeiramente, para Almeida (2010), é preciso avaliar sua concorrência direta e em seguida através do auxílio de mecanismos tecnológicos como softwares de CRM (*customer relationship management*) organizar os dados sobre o consumidor, para então desenvolver ações personalizadas com objetivo de fidelizar por meio da customização, diferenciação e relacionamento de valor, assim como demonstrado de forma mais detalhada no Quadro 1:

Quadro 1 – Montagem das estratégias de marketing de relacionamento

ETAPAS	DEFINIÇÃO
Segmentar clientes	Conhecer afundo seus clientes, suas necessidades, desejos e interesses.
Definir produto/serviço	Através do conhecimento anterior estabelecer qual produto/serviço se encaixa para aquele cliente.
Custo/Benefício	Encontrar qual a melhor relação de custo-benefício para aquele cliente: o que é mais latente para ele, entre preço e qualidade.
Funcionários	Capacitar e treinar colaboradores para atender com qualidade e motivação.
Atendimento personalizado	Definir estratégias individuais que alcancem os desejos do cliente criando assim confiança e relacionamento.

Fonte: Adaptação de Almeida (2010)

Conforme demonstrado no Quadro 1, para Almeida (2010), a produção de estratégias de marketing de relacionamento específicas para cada organização deve-se seguir cinco etapas: (1) segmentar clientes, (2) definir quais produtos e/ou serviços, (3) avaliar custo/benefício, (4) treinar funcionários e por fim (5) alcançar

atendimento personalizado, dessa forma se produz relacionamento fiel para com o consumidor.

No entanto, Augusto e Almeida Júnior (2015) elucidam que as estratégias devem ser alinhadas sempre a inovação das etapas de atendimento, e só dessa forma, serão chave para o alcance de novos clientes e principalmente para a fidelização dos que já consomem os produtos ou serviços da empresa.

Portanto, de acordo com Bogdezevicius e Miranda (2020) as estratégias do marketing de relacionamento são essenciais para captação de clientes, mas principalmente para a fidelização dos consumidores de uma organização, dessa forma, fica clara a conexão deste presente tópico com o objetivo principal desse estudo, que é identificar se houve estratégias de marketing de relacionamentos utilizadas por uma Cooperativa de Crédito para a fidelização de clientes.

2.2 Fidelização

Bogmann (2001) define fidelização do cliente como um consumidor quem volta com frequência a uma organização específica, seja para resolver algo pendente ou iniciar novas negociações, sendo essa atitude uma amostra clara de satisfação para com o que lhe fora oferecido anteriormente.

Já para Kelles *et al.* (2019) a existência da fidelização do consumidor acontece devido a criação de um vínculo de confiança com a organização, sendo isso um processo de relacionamento demorado, porém, quando acontece, as vantagens a longo prazo são praticamente certas.

Já na afirmação de Freitas (2001), para que a fidelização aconteça, é preciso compreender as circunstâncias existentes dentro da relação empresa-cliente, para que haja coerência e assim criação de um elo de relacionamento fidelizado com o consumidor.

Dessa forma, Freitas (2001) exemplifica quais são essas circunstâncias ou condições que precisam ser conhecidas para montar um plano de ação estratégico que promova uma fidelização efetiva, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Condições que promovem uma fidelização efetiva

Satisfação	Detectar o nível de satisfação dos clientes perante o serviço prestado ou produto consumido
Vivência	Promover uma interação mais pessoal entre organização e cliente
Benefícios	Oferecer a compradores mais fiéis vantagens, por meio de produtos ou serviços além do que fora comprado

Fonte: Adaptação Freitas (2001)

Assim como apresentado no Quadro 2 e definido por Freitas (2001), um plano de ação estratégico o qual proporcione de fato a fidelização do consumidor, deve estar pautado da consciência empresarial sobre três aspectos: (1) o nível de satisfação do consumidor, (2) a vivência pessoal do relacionamento empresa-cliente, e (3) os benefícios oferecidos aos que tiverem uma relação mais duradoura e fiel.

Alinhado a isso, Kotler e Armstrong (2003) acrescentam que a fidelização do cliente está pautada em mais alguns requisitos os quais serão avaliados por eles durante o consumo, conforme expressa o Quadro 3:

Quadro 3 – Requisitos necessários para fidelização de clientes

REQUISITOS	DEFINIÇÃO
Confiança	elemento que é conquistado através das relações anteriores bem-sucedidas que o cliente tem com a organização, a partir do momento em que há transparência e a empresa cumpre com o que promete.
Conhecimento dos clientes	identificar as expectativas do consumidor para então alinhar as estratégias empresariais sendo assim capaz de o satisfazer perante a relação cliente-empresa
Acessibilidade	capacidade de promover flexibilização para o consumidor, horários diversos, canais de comunicação facilitados, entre outros
Tecnologia	softwares os quais organizam as informações que a empresa tem do cliente, sendo assim há uma maior facilidade em criar estratégias assertivas, tendo todo mapeamento bem controlado atingindo o que é essencial para esse consumidor.

Fonte: Adaptação Kotler e Armstrong (2003, p.481)

De acordo com que fora demonstrado no Quadro 3 e elucidado por Kotler e Armstrong (2003), existem condições a serem avaliadas pelos consumidores antes da fidelização, sendo estas: (1) relação de confiança com a empresa baseada em outras experiências, (2) o quanto se conhece o cliente, (3) o quão é acessível e flexível a forma do serviço consumido e (4) tecnologia.

Para Peterle, Bayerl e Carletti (2020), a fidelização do cliente está interligada ao fato da empresa firmar suas estratégias no marketing de relacionamento. Portanto, de acordo com os autores, é evidente uma relação direta entre tais temas,

corroborando assim com a importância desse presente tópico para com o objetivo do artigo, que é identificar se houve estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de clientes.

2.3 Organização estudada: Cooperativa de Crédito

A organização avaliada neste artigo, se configura como uma Cooperativa de Crédito a qual está localizada na cidade de Itabira, Minas Gerais.

Fundada em 1967, a Cooperativa existe hoje devido a atitude de colaboradores de uma mineradora da região, os quais iniciaram o movimento de criação tendo como perspectiva uma entidade que não visa fins lucrativos e é fundamentada em princípios Cooperativistas, como a colaboração mútua e objetivo de auxílio entre cooperados a fim de concessão de crédito em condições vantajosas.

Na atualidade essa ainda é a bandeira a qual a organização leva em sua gestão, tendo taxas e serviços bancários especiais aos seus parceiros, munidos de tecnologia, modernidade e agilidade.

Ademais, a empresa é composta por um total de 30 colaboradores, divididos nos demais setores da empresa e juntamente a isso, a organização possui uma carteira de clientes com 3.500 cooperados, além de um patrimônio líquido avaliado em R\$ 6.000.000,00.

Logo, devido a estrutura dessa pesquisa se fundamentar em um estudo de caso, se faz importante e necessária a apresentação de um tópico o qual demonstra as características da organização que será utilizada como fonte de dados para esse presente artigo.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A abordagem utilizada neste artigo é qualitativa. Segundo o autor Kotler e Keller (2012), a pesquisa qualitativa mensura percepções de uma forma relativamente não estruturada proporcionando diversos tipos de respostas praticáveis, encaixando-se ao tema proposto neste artigo.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo se classifica como descritivo, já que o presente trabalho tem por objetivo descrever se houve estratégias de marketing de relacionamento utilizadas por empresa para fidelização de pequenas empresas diante do cenário pandêmico. Visto que, para Gil (2010), o tipo de pesquisa descritivo tem em sua finalidade a exposição dos atributos e características de um certo grupo ou evento.

Já o método de pesquisa aplicado para esse artigo é o estudo de caso. Para, Prodanov e Freitas (2013) estudo de caso é a coleta e análise de dados de um sujeito, individual ou em grupo, no caso deste artigo, a análise de dados sobre a existência ou não de estratégias para fidelização de clientes em Cooperativa de Crédito Itabirana.

O universo deste artigo é caracterizado pela Cooperativa de Crédito. Segundo Vergara (1997), o universo, ou população, é uma junção de componentes que convergem com os adjetivos do que se deseja descobrir em um estudo, sendo, um conjunto de pessoas que contém as características específicas para determinado tipo de pesquisa.

A unidade de análise desta pesquisa é a filial da Cooperativa de Crédito situada em Itabira/MG, que atua diretamente com serviços financeiros e bancários. Dessa forma, para Vergara (1997), unidade de análise pode ser qualquer instituição, família, empresa ou comunidade que possui características possíveis para o evento pesquisado.

O presente estudo, na amostra, realiza um censo, visto que serão entrevistados 100% dos membros do conjunto, sendo eles três gerentes responsáveis pela carteira de pessoas jurídicas. À vista disso, Sass (2012), explica que censo é a avaliação de dados específicos de um universo ou unidade de análise em sua totalidade.

Quando se trata da coleta de dados, ela acontece por meio de uma entrevista presencial constituída de um questionário semiestruturado, com objetivo de responder o problema de pesquisa. Para Rodrigues (2007) coleta de dados é um instrumento de pesquisa para medida dentro dos objetivos a serem respondidos, podendo ser ferramentas de observação, entrevista, questionários ou formulários.

Por fim, o tratamento dos dados ocorre a partir de uma análise de conteúdo, levando a deduções básicas através da entrevista a qual será realizada, gravada e redigida por procedimentos não estatísticos. Dado que, para Prodanov e Freitas (2013) a análise e tratamento de dados é um caminho de evidências lógicas a partir de um material utilizando o método empírico.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados necessários para a pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista com três gerentes especialistas em pessoas jurídicas na unidade da Cooperativa estudada.

Esta entrevista ocorreu de forma presencial, seguindo os protocolos para prevenção contra COVID-19, no dia 21/10/2021, tendo por duração o tempo de trinta minutos, com seu início às 16:45 horas e finalização às 17:15 horas.

Foi aplicado assim um questionário com 21 perguntas, as quais foram divididas em quatro etapas: (1) cinco questões para identificar o perfil dos respondentes; (2) 14 questões para identificar as estratégias de marketing de relacionamento para fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas durante a pandemia; (3) uma questão identificar na percepção dos gerentes quais foram as principais estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela unidade para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas durante a pandemia e (4) uma pergunta para identificar se, na percepção dos entrevistados houve efetividade ou não destas estratégias.

4.1 Perfil dos respondentes

Nesta primeira etapa encontram-se as respostas e dados referentes ao primeiro objetivo específico da pesquisa que é identificar o perfil dos respondentes, sendo esses:

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

		GERENTE 1	GERENTE 2	GERENTE 3
1	Carteira	Varejo PJ, pequenas, médias e grandes corporações	Varejo PJ, pequenas corporações	Varejo PJ, médias e grandes corporações

2	Tempo no seguimento bancário/financeiro	5 anos	16 anos	8 anos
3	Tempo na unidade da cooperativa	7 meses	2 anos e 6 meses	1 ano e 7 meses
4	Área que iniciou na unidade	Gerente de relacionamento (PJ)	Assistente administrativo financeiro I	Gerente de relacionamento (PJ)
5	Tempo de gerência PJ da unidade	7 meses	3 meses	1 ano e 7 meses

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Como apresentado na Tabela 1 os três gerentes atuam em carteiras diferentes entre si, podendo coincidir em algumas, sendo o Gerente 1 mais abrangente, unindo pequenas, médias e grandes corporações. Já o Gerente 2, possui foco em pequenas empresas e o Gerente 3 em médias e grandes organizações.

Quanto ao tempo no seguimento financeiro, há uma maior divergência, sendo o primeiro cinco anos, segundo 16 anos e o terceiro oito anos. Porém, ao se tratar do tempo trabalhado na Cooperativa, nota-se o Gerente 1 por um período de sete meses, sendo todo ele como gerente de relacionamento de pessoa jurídica, Gerente 2 de dois anos e meio, sendo somente três na função atual e Gerente 3 de um ano e sete meses, sendo todo esse tempo como gerente de pessoa jurídica também.

A função que cada um começou na cooperativa segue da seguinte forma, respectivamente: (1) gerente de relacionamento pessoa jurídica, (2) assistente administrativo financeiro I e (3) gerente de relacionamento pessoa jurídica.

Logo, encontra-se respondido ao primeiro objetivo específico de pesquisa, identificando assim, o perfil dos respondentes.

4.2 Estratégias de marketing de relacionamento para fidelização de pequenas empresas durante a pandemia

Já nessa etapa, buscou-se responder ao segundo objetivo específico deste artigo, que é identificar quais foram as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas na organização estudada.

Quadro 4 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 6

A COOPERATIVA TEM FEITO ALGUM PLANO DE ATENDIMENTO PERSONALIZADO E QUALIFICADO PARA PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS FOCADO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DURANTE A PANDEMIA? COMO OCORRE?	
Gerente 1	“Sim”
Gerente 2	“Sim, temos segmentado, pessoas jurídicas de grandes empresas e a pessoa jurídica que é o meu perfil [...] Segmentar a carteira já é um tipo de personalização [...] Já estávamos em pandemia quando segmentou as carteiras, não especificamente por causa da pandemia, já era um projeto que tinha que acontecer.”
Gerente 3	“[...] Por exemplo, as vezes eu não vou conhecer o cliente da gerente 2 específicos, mas ela vai conhecer. Pelo menos um de nós três vai ter um relacionamento mais próximo. [...] Então a gente consegue ter essa parceria e entender que o principal objetivo é o cliente satisfeito, ele se sente próximo a cooperativa, não a uma pessoa, sem falar no zelo e preocupação com o cliente.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme demonstrado pelo Quadro 4, de acordo com os gerentes, há atendimento personalizado na unidade da Cooperativa estudada, no entanto, o Gerente 2 explica melhor enfatizando que esse atendimento personalizado acontece por meio da segmentação dos clientes por carteira e também elucida que este fato ocorreu durante a pandemia.

Já o Gerente 3 explica que a preocupação com o cliente é ponto chave da Cooperativa quando se fala em atendimento, visto que, o principal objetivo é manter o consumidor próximo a empresa em um todo, além de se atentar com a satisfação dele.

Dessa forma, pode-se perceber três meios que a corporação utiliza para atendimento personalizado: (1) segmentação dos clientes por carteira, (2) atendimento com zelo por meio dos funcionários da empresa e (3) avaliação do preço.

Tal achado corrobora com o autor Almeida (2010), pois para o autor a criação das estratégias de marketing de relacionamento e ações personalizadas visando fidelização, acontecem por meio da segmentação de clientes, juntamente com capacitação dos funcionários para atendimento adequado e avaliação do custo-benefício.

Quadro 5 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 7

TEM SIDO FEITA ALGUMA POLÍTICA DE DESCONTOS PARA PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS FOCADO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DURANTE A PANDEMIA? COMO OCORRE?	
Gerente 1	“Na verdade, a cooperativa em si, ela tem um preço mais em conta em todos os produtos e serviços, eu quem venho do mercado, posso falar, por exemplo: o pacote de serviço na média dos bancos é 105,109,115 reais, aqui é em torno de 17,29, o maior pacote aqui é 80,00 reais. Só tratando de pacote, você pega por exemplo as linhas básicas que mais usam: cheque especial - no mercado a média é de 8% a 15% de juros ao mês, aqui é 5%. Cartão de crédito a mesma coisa, então, a cooperativa em si já tem esse olhar. Linha de empréstimo então, que faz muita diferença na vida deles, muito mesmo, aqui a taxa gira em torno de 1,5%, o mercado vai praticar, dependendo do CNPJ, do ramo, de 3% a 7%.”
Gerente 2	“Não temos política de descontos por causa dos preços praticados aqui”
Gerente 3	“Os preços já são competitivos, não vemos necessidade”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Assim como o Quadro 5 demonstra, os gerentes afirmam que não há políticas de desconto na organização. A justificativa para que isso não ocorra são os preços e taxas extremamente competitivos praticados pela unidade. Fato esse que fora explicado pelo Gerente 1 ao comparar suas experiências de valores no mercado com as que ele utiliza na Cooperativa, fazendo com que não se veja necessário realizar tal estratégia.

Logo, essas afirmações vão de acordo ao autor Almeida (2010), quando o mesmo demonstra que estratégias de marketing de relacionamento com objetivo em fidelização devem passar por avaliação do custo/benefício. Porém, a Cooperativa não pratica uma das estratégias de marketing de relacionamento citada por Souza *et al.* (2020), que é de fato uma política de descontos.

Quadro 6 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 8 TEM OCORRIDO ALGUMA PREOCUPAÇÃO COM O PÓS-VENDA PARA PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS FOCADO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DURANTE A PANDEMIA? COMO ACONTECE?	
Gerente 1	“O próprio tipo de produto também já te exige um acompanhamento né? Dependendo, por exemplo, a pessoa pegou um empréstimo, você acompanha se está pagando ou não, pegou uma máquina de cartão, você acompanha se a máquina foi entregue, se ela está funcionando. Então assim, o próprio serviço já exige esse pós-venda e ele é muito de relacionamento, por isso o gerente chama de relacionamento.”
Gerente 2	“No mercado financeiro o pós-venda ele já acontece, automático, por exemplo: se um cliente for mal atendido aqui, por exemplo, ele já vai abrir uma reclamação no banco central, ele vai abrir uma ouvidoria, já vai reclamar com a gente. Então assim, o pós-venda ele já é imediato. A gente não tem uma pessoa que liga e que pergunta como foi atendido, pede pra dar uma nota não, então assim, você já consegue sentir o cliente.”
Gerente 3	“O mercado hoje usa o NPS, os bancos e o mercado em si, mas aqui, a taxa de encerramento de conta é o pós-venda”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme demonstrado no Quadro 6, todos os gerentes explicam que a organização estudada não faz uso de uma estratégia específica voltada para o pós-venda durante a pandemia. No entanto, os respondentes afirmam que o tipo de serviço financeiro oferecido pela Cooperativa tem pós-venda imediato, por meio de reclamações, quantidade de encerramento e acompanhamento do serviço, não há uma política de pós-venda montada para a fidelização de clientes.

Dessa forma, as afirmativas vão contra as falas do autor Souza *et al.* (2020), já que, os autores evidenciam que utilizar do pós-venda é uma forma estratégica para se criar relacionamento para com o cliente.

Quadro 7 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 9 A ORGANIZAÇÃO TEM DESENVOLVIDO ALGUM PROGRAMA DE FIDELIDADE OU BRINDES PARA PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS FOCADO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DURANTE A PANDEMIA? COMO OCORRE?	
Gerente 1	“Os brindes quando fazemos visitas presenciais.”
Gerente 2	“Temos brindes, não como um programa de fidelidade, mas sempre que vamos fazer uma visita, tem uns kits que a gente fornece, mas não assim, só brindes mesmo e o programa de pontuação do cartão de crédito, o Coopera.”
Gerente 3	“Os brindes e o Coopera mesmo”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Assim como ilustra o Quadro 7, os gerentes explicam que a organização estudada, utiliza de brindes e programa de fidelidade para manter um relacionamento mais próximo para com o cliente durante a pandemia, buscando assim a fidelização. Dessa forma, eles exemplificam, demonstrando que os brindes são entregues aos clientes durante as visitas e o programa de fidelidade está relacionado a um programa de pontuação referente ao cartão de crédito da Cooperativa, denominado “Coopera”.

Portanto, as falas dos gerentes estão de acordo com as afirmativas de Souza *et al.* (2020), pois, o autor explica que a criação de um relacionamento próximo ao cliente acontece por meio de estratégias, onde ele cita, brindes e programas de fidelidade.

Quadro 8 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 10

PARA SE CRIAR ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO É NECESSÁRIO DEFINIR QUAIS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO ADEQUADOS PARA CADA TIPO DE CLIENTE. CASO ACONTEÇA, COMO ISSO VEM OCORRENDO NA COOPERATIVA AO FALAR DE PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA?	
Gerente 1	“Varia, por faturamento, ramo de atividade, tempo de CNPJ. Na verdade, a gente separa o produto de acordo com a necessidade. [...] Visitamos o cliente, então o relacionamento começa aí, a partir daí você identifica quais são as necessidades daquele negócio, naquele momento, aí sim, você oferece os produtos. Eu tenho a linha de produtos para todos, mas a gente adequa, por exemplo, capital de giro, de acordo com o fluxo de caixa dele e o segmento dele. Porque senão eu pego por exemplo um capital de giro, sendo que eu precisava oferecer somente um cheque especial, ou alguma coisa assim, entendeu? Sobre a pandemia, não teve mudança quanto ao produto ou isso não.”
Gerente 2	“Por exemplo, o pacote de serviço a gente oferece um pacote para cada ramo, o pacote que eu ofereço não é o mesmo que o gerente 3 oferece. O crédito, a taxa que a gente consegue ofertar para os meus clientes não é a mesma que a gente consegue ofertar nas do cliente do gerente 3. A gente tem essa diferença sim.
Gerente 3	“Temos produto para cada tipo de cliente e na pandemia mudamos forma de atender, por causa de lockdown e tudo mais, mas o produto não mudou não”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme demonstrado no Quadro 8, os gerentes explicam que a Cooperativa define produtos e serviços específicos para cada tipo de cliente, definindo sempre qual a necessidade daquele consumidor no momento e alinhando quais são os produtos/serviços que ele necessita, sendo algo de fato personalizado. Além disso, o Gerente 3 elucida que não houve qualquer mudança em relação aos produtos oferecidos para os consumidores durante a pandemia.

Logo, o conteúdo das respostas acima concorda com os autores Almeida (2010) e Marangoni (2015), uma vez que eles afirmam que para se criar estratégias de marketing de relacionamento assertivas e personalizadas para cada tipo de cliente, é necessário definir qual produto ou serviço é adequado para esse consumidor, através de um conhecimento de suas necessidades, o que fora demonstrado pelos gerentes da Cooperativa.

Quadro 9 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 11 TEM SIDO DESENVOLVIDO ALGUM TIPO DE TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA COOPERATIVA PARA ATENDIMENTO MAIS PERSONALIZADO PARA COM AS PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS, A FIM DE CRIAR UM ESTREITAMENTO DA RELAÇÃO EMPRESA-CLIENTE? ISSO SE ALTEROU NA PANDEMIA?	
Gerente 1	“Na verdade, a preocupação da cooperativa, é treinar a gente para as linhas de crédito disponíveis no mercado, para que a gente enxergue no cliente a necessidade dele”
Gerente 2	“Tivemos o último treinamento, da semana passada, voltado para as linhas de crédito, porque, na verdade assim, não vamos ter um treinamento de “atenda com um sorriso,

	blábláblá” é mais profundo, vamos na linha de crédito, saber como ela funciona e aí você atende melhor, para conseguir oferecer o produto correto.”
Gerente 3	“Esses treinamentos acontecem assim para ampliar entendimento dos funcionários sobre o assunto e poder atender com qualidade, já que a gente visa a sustentabilidade do negócio, não o financeiro, que é o principal diferencial entre os outros bancos”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Em conformidade com que fora demonstrado no Quadro 9, os respondentes afirmam que a Cooperativa realiza treinamento para com os funcionários durante a pandemia, com objetivo de manter os colaboradores atualizados sobre o serviço oferecido, para que possam assim atender os clientes com qualidade, melhorando então, a relação organização-consumidor.

Sendo assim, as atitudes da empresa estudada estão de acordo com as afirmativas do autor Almeida (2010), pois, ele declara que para a construção de ações personalizadas para fins de fidelização e criação de relacionamento de valor com os clientes, é necessário treinamento e capacitação dos funcionários, para que assim, eles possam atender com qualidade os consumidores.

Quadro 10 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 12 A INTERNET (REDES SOCIAIS, APLICATIVOS) AUXILIA NO RELACIONAMENTO DE PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS PARA COM A COOPERATIVA DURANTE A PANDEMIA?	
Gerente 1	“Sim, pandemia trouxe essa demanda, ainda mais”
Gerente 2	“Nosso aplicativo é premiado como segundo ou terceiro, até na última vez que eu vi, como melhor aplicativo de instituições financeiras”
Gerente 3	“Hoje o principal meio de contato nosso, é pelo aplicativo de mensagens [...] A pandemia, mudou o perfil, porque antigamente era praticamente como opcional e virou necessidade, e aí, foi diferente, não foi a sociedade que moldou o banco para ele trabalhar, foi o momento que moldou a sociedade para que ele pudesse usar.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

De acordo com o Quadro 10, os gerentes responderam que a internet, redes sociais e aplicativos, são utilizados pela Cooperativa e que possuem extrema importância para o relacionamento com o consumidor, principalmente durante a pandemia. Já que, houve uma maior demanda deste tipo de serviço. O Gerente 2, ainda explica que o aplicativo da organização é premiado em um dos primeiros lugares, como melhor aplicativo de instituições financeiras.

Além disso, o Gerente 3, exemplifica, que hoje, o que antes era opção se tornou necessidade, devido a pandemia e que a maior parte de contato com seus clientes é através de aplicativos de mensagens.

Dessa forma, as afirmativas dos entrevistados corroboram com os autores Meneguelli e Bernardo (2010), visto que, os autores elucidam que a tecnologia, principalmente a internet, é uma ferramenta de estreitamento das relações entre consumidor e empresa além de ser uma estratégia assertiva dentro do marketing de relacionamento.

Quadro 11 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 13 A COOPERATIVA TEM SE UTILIZADO DE ALGUM SOFTWARE CRM PARA ORGANIZAR AS INFORMAÇÕES DE PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS?	
Gerente 1	"Tem o sistema próprio, aí tem todas as informações, não chega ser um CRM avançado, onde você coloca "último atendimento foi feito dia tal" entendeu? Mas atende bem."
Gerente 2	"Não, temos sistema interno"
Gerente 3	"Usamos sistema da cooperativa"

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Assim como demonstrado pelo Quadro 11, os respondentes explicam que a organização não faz uso do software CRM, para arranjar as informações dos clientes, no entanto, utiliza-se de um sistema interno que, de acordo com o Gerente 1, atende bem as demandas da empresa.

Logo, as afirmativas acima estão de acordo com o autor Almeida (2010), já que, o autor explica para organizar os dados e assim desenvolver estratégias de marketing de relacionamento com objetivo de fidelizar o consumidor, é necessário que a empresa faça uso de alguma tecnologia, parecida com o CRM, o que é o caso da Cooperativa.

Quadro 12 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 14 A COOPERATIVA POSSUI CONHECIMENTO SOBRE AS PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS BASEADO NO HISTÓRICO DELA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO?	
Gerente 1	"Sim."
Gerente 2	"Com certeza"
Gerente 3	"Obrigatoriamente"

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme demonstrado no Quadro 12, de forma objetiva, os gerentes responderam que a organização utiliza de um conhecimento prévio sobre os clientes baseado no histórico deles na empresa.

Dessa forma, atestam as escritas dos autores Augusto e Almeida Júnior (2015), visto que, os autores explicam que o marketing de relacionamento só acontece de maneira assertiva se a empresa conhece as necessidades de seu consumidor e para que isso ocorra, é preciso avaliar seu histórico dentro da empresa, o que, de acordo com os respondentes, acontece na Cooperativa estudada.

Quadro 13 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 15 BASEADO NISSO, OS GERENTES TEM REALIZADO ALGUM MAPEAMENTO DAS EXIGÊNCIAS DESSA CARTEIRA DE CLIENTES QUANDO SE TRATA DO CONSUMO DE LINHAS DE CRÉDITO E SERVIÇO FINANCEIRO? ISSO SE ALTEROU COM A PANDEMIA?	
Gerente 1	“O cliente não conhece a fundo as necessidades dele, por causa da falta de conhecimento, então, a gente faz o fluxo de caixa com ele, mostra pra ele onde está o ciclo financeiro, quanto você recebe, e a partir daí a gente mostra, você tem x e precisa de x. [...] E assim, a maioria precisa.”
Gerente 2	“O cliente não sabe do que ele precisa. Fazemos então uma consultoria financeira, na verdade. [...] porque as vezes a gente tem que ultrapassar, profissional/pessoal. Uma coisa que é o diferencial daqui na unidade, por exemplo, é: chega um cliente falando que quer 10 mil reais, a gente vai falar pra ele, você não precisa de 10, precisa só de 5. O banco não, vai falar isso, você não precisa de 10, precisa de 20/30. Avaliamos a exigência dentro da realidade do cliente, principalmente agora durante a pandemia, quando os clientes tiveram perdas e dificuldades financeiras maiores.”
Gerente 3	“o que acontece, principalmente com o MEI e as exigências dele, é que muitas vezes nem sabem o que realmente precisam. Eu percebo que é muita falta de experiência de administração e a pessoa abre uma empresa sem o mínimo conhecimento, não do assunto que ele está se tratando, mas de administração, então tem muita coisa que ele nem sabe que é necessidade e muitas vezes a gente tem que falar isso pro cliente, então a gente atua como gerente de banco, mas também as vezes como consultor, psicólogo”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

De acordo com o Quadro 13, os gerentes explicam que o seu papel vai além de um gerente de conta. É também um trabalho como consultor financeiro, onde mostram o que de fato o cliente precisa dentro da sua realidade, já que muitas vezes o cliente chega perdido, sem saber o que realmente precisa para organizar ou girar a empresa, principalmente pessoas jurídicas de pequenas empresas, como o MEI.

Juntamente a isso, o Gerente 2, explica que durante a pandemia este papel de “consultor” se demonstrou ainda mais necessário, diante da maior dificuldade financeira enfrentada pelos consumidores.

Assim, as declarações dos gerentes, vão de acordo com as escritas do autor Marangoni (2015), que explica que é necessário conhecer a fundo seu consumidor e compreender suas necessidades, para que assim possam promover a satisfação e consequentemente a fidelização do cliente.

Quadro 14 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 16 TEM SIDO FEITO ALGUM PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO PENSADO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM FOCO EM FIDELIZAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA?	
Gerente 1	“Sim, por exemplo, programa de chamar os cooperados para serem a cara da cooperativa, pra mim isso é um máximo. [...] Sem contar a parte social, que também traz mantêm clientes, exemplo: você vai lá na comunidade da pessoa, que tem uma escola carente, auxilia, e aí você acaba agregando valor.”
Gerente 2	“Sim, temos até uma equipe de marketing da cooperativa e sempre que a gente faz algum comitê, a gente traz alguma estratégia nova pra estar implementando, tanto antes quando durante a pandemia.”
Gerente 3	“Sim, temos inclusive um cliente que está no outdoor, ônibus [...] Ele já indicou outras duas contas grandes pra gente, exatamente por saber do nosso intuito.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Assim como no Quadro 14, os gerentes evidenciaram importantes estratégias e planos de ação utilizados pela Cooperativa, com o intuito de fidelizar o cliente, sendo estas: manter o foco na parte social demonstrando o interesse pela comunidade em geral, além associar a instituição através da “cara” dos clientes, sendo antes ou durante a pandemia.

Com isso, tais estratégias estão de acordo com a explicação feita por Kelles *et al.* (2019), pois o autor descreve justamente que para fidelizar clientes é preciso a criação de um vínculo de confiança entre o consumidor e a organização, criando assim um processo de relacionamento.

Juntamente a isso, as falas dos respondentes corroboram também com o autor Freitas (2001), quando ele explica que um plano de ação assertivo o qual promova

fidelização deve permear pela vivência, sendo esse, o foco das estratégias apresentadas pela Cooperativa.

Quadro 15 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 17	
A FIDELIZAÇÃO SE BASEIA EM ALGUNS PILARES, UM DELES É A SATISFAÇÃO, OU SEJA, MEDIR QUAL O NÍVEL CONTENTAMENTO DO CLIENTE PARA COM O SERVIÇO PRESTADO. DESSA FORMA, COMO A COOPERATIVA TEM PROCURADO MEDIR A SATISFAÇÃO DAS PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA?	
Gerente 1	“Nos medimos a satisfação como o pós-venda, pela taxa de encerramento de conta. Vou te dar um parâmetro: no banco que eu trabalhei, só na minha carteira, eu encerrava 10/15 por mês, aqui, nenhuma, eu encerre uma conta nesses 7 meses que eu estou aqui, ou seja, mesmo na pandemia, não tivemos perca alta de clientes.”
Gerente 2	“uma maneira bem real que temos de avaliar essa satisfação, é o desligamento, porque a pessoa quando desliga ela escreve por qual motivo ela está desligando e explica a possível insatisfação”
Gerente 3	“[...] temos de base o encerramento de conta.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme o Quadro 15, os respondentes explicam, que o parâmetro utilizado para avaliação a satisfação do cliente, é o índice de desligamento de pessoas jurídicas, que atualmente é baixo, ou seja, não há indícios recorrentes de desligamentos de pequenas empresas na Cooperativa. Além disso, o Gerente 1 evidencia que mesmo com a pandemia, não houve desligamentos significativos, o que demonstra que os clientes estão satisfeitos e fidelizados.

As afirmações dos gerentes, corroboram com a definição de Bogmann (2001) para fidelização, que em suma é: atitude do cliente que se demonstra satisfeito para com o produto ou serviço oferecido.

As falas dos respondentes também estão de acordo com o autor Freitas (2001), que explica que um processo de fidelização acontece por meio de circunstâncias, e uma delas, é a satisfação, sendo assim, a empresa precisa medir de alguma forma esta variável, o que é feito pela Cooperativa através dos moldes demonstrados pelos gerentes.

Quadro 16 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 18	
A FIDELIZAÇÃO SE PROMOVE ATRAVÉS DA VIVÊNCIA, ISTO É, PROMOVER UMA INTERAÇÃO MAIS PESSOAL ENTRE ORGANIZAÇÃO E CLIENTE. ISSO TEM OCORRIDO NA COOPERATIVA QUANDO SE	

TRATA DE PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS, PRINCIPALMENTE DURANTE A PANDEMIA?	
Gerente 1	“Igual falamos antes de ser psicólogos, a pandemia afetou o financeiro dos cooperados e quando fala do financeiro é muito difícil, mexeu com o financeiro a pessoa para de pensar(..) E não é só financeiro, é um sonho, a vida dele, é um negócio de geração, para eles desligar funcionário era muito difícil, porque já era da família, então servimos de suporte, saindo do profissional e entrando as vezes no pessoal. A gente chora e ri com eles.”
Gerente 2	“única coisa que achei que na pandemia mudou, foi a paciência dos cooperados, eles ficaram mais nervosos, muita gente estava com loja fechada, não estava faturando, a gente tem que saber tratar. Tivemos que ter mais paciência para lidar com os clientes e melhorar essa interação deles com a gente aqui na unidade.”
Gerente 3	“sabe qual é o grande diferencial daqui? É que a gente se preocupa com o cliente e não com os números dele e isso faz todo o sentido, em tudo que a gente for falar a gente vai em preocupação, zelo e isso também está na vivência do cooperado aqui na empresa.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Em conformidade que fora demonstrado no Quadro 16, os gerentes enfatizaram que a vivência está na relação próxima com o cliente, que na maioria das vezes vai além de um gerente de conta, sendo companheiro de decisões e entrando na parte pessoal.

Ademais, os entrevistados enfatizam que com a pandemia, muitos cooperados ficaram impacientes, devido as mudanças financeiras, o que fez com que essa relação tivesse de ter ainda mais preocupação, zelo e vínculo. Tal relação mais próxima entre as partes, fez com que a Cooperativa se tornasse diferente das outras instituições do mesmo segmento.

Assim, é perceptível a semelhança de tais estratégias para com as falas do autor Cachambu (2019), que ressalta a importância do relacionamento como fortalecimento da relação do cliente com empresa. Isto tem por consequência a expansão dos lucros e também da vida da empresa perante ao mercado. Além de também corroborar com as ideias de Freitas (2001), pois o autor define vivência no processo de fidelização do cliente como promover uma relação mais pessoal para com o cliente.

Quadro 17 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 19
“A ACESSIBILIDADE É UM PONTO FUNDAMENTAL PARA A FIDELIZAÇÃO E ACONTECE DEVIDO A FLEXIBILIZAÇÃO NO ATENDIMENTO, SEJA EM HORÁRIOS MAIS AMPLOS PARA ATENDIMENTO, OPÇÕES DE ATENDIMENTO REMOTO, ENTRE OUTROS. A COOPERATIVA DE CRÉDITO TEM SE

UTILIZADO DESSA ESTRATÉGIA QUANDO SE TRATA DE PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS DURANTE A PANDEMIA?"	
Gerente 1	"Em relação ao que ocorreu no mercado, as cooperativas, aqui por exemplo, manteve horário de atendimento para clientes, enquanto os outros bancos reduziram."
Gerente 2	"Mantivemos também o atendimento presencial, mesmo com a pandemia"
Gerente 3	"Na verdade, na pandemia, o primeiro passo de todas as instituições financeiras foi prolongar o prazo do cliente, porque a gente não conhecia, foi de uma forma com as melhores das intenções, mas prolongou até 3 meses, pro cliente poder ficar sem pagar"

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme descrito no Quadro 17, os gerentes evidenciaram importantes estratégias utilizadas durante a pandemia para acessibilidade, o que demonstrou seu diferencial perante as demais instituições, como: (1) o atendimento presencial, (2) flexibilização no horário de atendimento e (3) aumento no prazo de carência, para que o cliente tivesse condições de pagamento.

Assim, as respostas dos gerentes, corroboram com a citação dos autores Kotler e Armstrong (2003), que elucida justamente as condições que levam a fidelização do cliente com a empresa, sendo que a flexibilização e acessibilidade do serviço a ser prestado, são algumas delas.

Logo, foram encontradas diversas estratégias de marketing de relacionamento utilizadas com o propósito de fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas na Cooperativa de Crédito estudada durante a pandemia, como segmentação de clientes, atendimento personalizado, treinamento dos funcionários, dentre outras, respondendo assim o segundo objetivo específico desta pesquisa.

4.3 Percepção dos gerentes: estratégias mais utilizadas

Nessa etapa, buscou-se responder o terceiro objetivo específico dessa pesquisa, que é identificar a efetividade percebida pelos respondentes das estratégias anteriormente mencionadas.

Quadro 18 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 20
DENTRE ESSAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO: (1) ATENDIMENTO QUALIFICADO, (2) POLÍTICAS DE DESCONTO, (3) PÓS-VENDA, (4) PROGRAMA DE FIDELIDADE, (5) BRINDES E (6) TECNOLOGIA. QUAIS TEM SIDO AS MAIS UTILIZADAS PARA FIDELIZAR PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS NA COOPERATIVA DURANTE A PANDEMIA?

Gerente 1	“Eu acho que é um fluxo de coisas, atendimento, preço, o valor, e o sentimento dele. Mas principalmente, o mais importante e utilizado pela cooperativa, é que aqui realmente as pessoas estão preocupadas com o negócio do cliente e isso que tem aqui tem em banco nenhum”
Gerente 2	“Atendimento! Atendimento de mais qualidade, principalmente na pandemia, que os clientes precisaram mais da nossa ajuda e atenção”
Gerente 3	“Atendimento e preocupação com o cliente.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme demonstrado no Quadro 18, de forma objetiva, os gerentes afirmaram que a prática mais utilizada para fidelização foi atendimento ao cliente. No entanto, o Gerente 1, aponta que acredita ser um fluxo de estratégias que levaram a Cooperativa a ser diferenciada e promover a fidelização de sua base de consumidores, sendo a preocupação com o consumidor a mais importante e feito.

Juntamente a isso, o Gerente 2 explica que a estratégia de atendimento de qualidade foi fundamental durante a pandemia, visto que, houve uma maior demanda dos clientes para com ajuda financeira.

Dessa forma, a escrita do autor Freitas (2001), ressalta justamente a importância da compreensão da empresa para com cliente, para que assim, ambos possam seguir juntos e criar um elo de relacionamento fiel. Além disso, Souza *et al.* (2020) afirma que uma empresa que deseja criar marketing de relacionamento, precisa findar suas estratégias em um atendimento de qualidade.

Sendo assim, na visão dos respondentes, dentre as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pequenas empresas na unidade avaliada, a que se destaca e se demonstrou mais recorrente durante a pandemia, com este propósito, foi o atendimento de qualidade e personalizado, dessa forma, encontra-se respondido o terceiro objetivo específico deste artigo.

4.4 Percepção dos gerentes: efetividade das estratégias utilizadas na fidelização

Por fim, a última parte do questionário buscou responder, na percepção dos respondentes, se houve efetividade das estratégias de marketing de relacionamento para com a fidelização das pequenas empresas, ou seja, se os clientes foram fidelizados.

Quadro 19 - Estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para fidelização de pessoas jurídicas de pequenas empresas na pandemia

PERGUNTA 21 EM SUA VISÃO, HOUVE ALGUMA EVIDÊNCIA DE QUE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO NO PERÍODO DE PANDEMIA, FORAM EFETIVAS PARA FIDELIZAÇÃO DE PESSOAS JURÍDICAS DE PEQUENAS EMPRESAS?	
Gerente 1	“A maior evidência, pra mim, é o número da carteira, por exemplo, tinha 80 e depois da adoção desse atendimento, segmentação da carteira, nós triplicamos, ou mais, essa quantidade. [...] A prática de empréstimo saudável também, posso emprestar um milhão pra uma pessoa que não paga, mas eu preciso emprestar um milhão saudável, empresto um milhão pra uma pessoa que paga, pra uma pessoa que eu sei que ela tem capacidade”
Gerente 2	“Taxa de desligamento, crescimento da carteira e o nosso atendimento com preocupação real com o cliente. O cliente vem pedir 20 mil emprestado e nós avaliamos e entregamos o que ele tem capacidade e o que é a realidade dele no momento, que é por exemplo, 5 mil. Já fora daqui, no mercado, você dá os 20 mil, porque tem que bater meta e isso a longo prazo não fideliza”
Gerente 3	“Aumento da carteira, a gente aumentou, fazendo uma conta de padaria aqui, 500% em um ano e meio, de algo que já vinha rodando, isso, de pequenas empresas, que é o foco da cooperativa, pois dentro da nossa carteira total, mais de 90% são pequenos empreendedores. Além também, do aumento da receita, do que entra em dinheiro. E também, o crescimento sustentável, ou seja, sem apagar o cliente, crescer juntos [...] Aconteceu um negócio muito legal que acho que resume também, tinha um cliente aqui que já tinha um crédito aqui com uma taxa simultaneamente de 1% e agora Selic subiu e ele precisava de um novo empréstimo pra quitar esse de 1%, só que eu ia emprestar pra ele, a 1,7% e ele estava querendo pegar o empréstimo e eu sentei com ele e falei “cara, você não precisa de um empréstimo, porque a taxa aqui vai estar mais cara, você vai prolongar” e aí ele não pegou, pra aquele fim pelo menos, e aí a gente pôde mostrar pra ele que muitas vezes ele vai entender do ramo dele, mas finanças ele precisa de ter um gestor e a gente está aqui pra isso.”

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Como demonstrado no Quadro 19, os gerentes buscam uma relação de proximidade com o cliente, e para eles, as estratégias utilizadas pela Cooperativa durante a pandemia, tiveram efetividade em fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas, pois tem feito a carteira de pessoas jurídicas de pequenas empresas crescer consideravelmente, de forma sustentável, sem deixar o cliente de lado, é de fato a utilização da estratégia de “vamos jogar juntos”.

Tal fato, está atrelado a citação do autor Bogmann (2001) que destaca que quando o marketing de relacionamento quando bem feito ele promove fidelização, ou seja, para o autor, quando as estratégias de marketing de relacionamento são efetivas, a fidelização vem por consequência.

Portanto, de acordo com os entrevistados, as estratégias de marketing de relacionamento foram efetivas para a fidelização de pequenas empresas durante a pandemia, visto que, se tem evidências as quais comprovam isso, como por exemplo,

a baixa taxa de encerramento de conta. Logo, encontra-se respondido o quarto objetivo específico deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo geral deste artigo é saber se houve estratégias de marketing de relacionamento utilizadas por uma Cooperativa de Crédito Itabirana com o objetivo de fidelizar pequenas empresas, conclui-se que, sim, houve a utilização de estratégias de marketing de relacionamento para este fim.

Quanto aos objetivos específicos desta pesquisa, tem-se por primeiro identificar o perfil dos respondentes, sendo estes três gerentes de relacionamento da unidade da Cooperativa de Crédito estudada.

O segundo visa identificar quais foram as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas por uma Cooperativa de Crédito Itabirana para fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas durante a pandemia, sendo assim, de acordo com a entrevista, tais estratégias foram: (1) segmentação dos clientes, (2) atendimento personalizado e de qualidade baseado na preocupação real com as necessidades do cooperado, (3) valores competitivos em comparação ao mercado, (4) acompanhamento do serviço próximo ao consumidor, (5) brindes, (6) programas de fidelidade, (7) definição de produto/serviço específicos para cada tipo de cliente, (8) qualificação dos funcionários, (9) internet (aplicativos) como estreitamento da relação empresa-cliente, (10) utilização da imagem do consumidor real para propaganda, (11) ações sociais, e (12) acessibilidade.

Já o terceiro objetivo específico busca identificar quais dessas estratégias, na percepção dos respondentes, foram as mais utilizadas, dessa forma, pode-se inferir que fora utilizado de forma mais assídua uma junção de todas as estratégias, no entanto, sempre se sobressaindo dentre as demais, o atendimento personalizado e de qualidade, focado na preocupação com as necessidades reais do cliente.

Por fim, o quarto objetivo específico é sobre identificar a efetividade, na percepção dos entrevistados, das estratégias utilizadas perante o propósito da fidelização de pequenas empresas na Cooperativa. Dessa forma, percebe-se que houve sim, uma

efetividade na utilização das estratégias de marketing de relacionamento para este fim, visto que, a partir do momento em que se analisa a baixa taxa de encerramento com o aumento progressivo da quantidade de clientes, na carteira de pessoas jurídicas de pequenas empresas na unidade estudada, percebe-se que há uma alta fidelização de pequenas empresas na Cooperativa.

Logo, a organização estudada utilizou de forma estratégica o marketing de relacionamento para manter e fidelizar pessoas jurídicas de pequenas empresas durante a pandemia. Além disso, a organização se encontra bem preparada para atingir tal público, afinal, entende que suas necessidades são diferenciadas e que sua realidade de conhecimento financeiro é precária, buscando atender de forma personalizada.

No entanto, a única alteração perceptível que a pandemia trouxe para a Cooperativa foi a forma com que os consumidores se apresentavam para a empresa, já que se sentiram mais impacientes e inseguros com o cenário financeiro de seus negócios. Porém, dentro de seus valores e princípios a organização estava preparada para atendê-los de forma adequada, personalizada e com qualidade.

Por fim, pode-se concluir que as estratégias de marketing de relacionamento são indispensáveis dentro de um negócio, principalmente, o relacionamento próximo através da estratégia de um atendimento qualificado o qual demonstra uma real preocupação com os interesses e a realidade do cliente. Afinal, a partir desse relacionamento dedicado, pessoal, verdadeiro e próximo para com o comprador, se cria uma base de consumidores fidelizados, os quais mantêm um vínculo duradouro com a organização, permitindo assim, um crescimento sustentável, isto é, ascensão mercadológica e pessoal conjunta da relação cliente-empresa.

Além disso, é evidente que uma instituição a qual mantém este padrão de relacionamento íntimo para com seus clientes, se diferencia no mercado, demonstrando maior firmeza dentre as mudanças inerentes do ambiente que a cerca. Seguindo o exemplo da Cooperativa estudada, a empresa que possui esta relação fortalecida, não se abala facilmente com as mutualidades do mercado,

estando preparada para lidar com eventos adversos e imprevisíveis, como a pandemia.

As limitações percebidas neste artigo se encontram na duração do questionário, pois devido ao tempo disponível, algumas respostas podem ter sido sucintas, tendo assim, menor aproveitamento. Outras limitações são a realização da entrevista de forma coletiva, o que pode induzir ou não, os entrevistados a concordarem entre si, levantando assim, menos dados para a pesquisa e a incerteza da sinceridade dos respondentes no retorno as questões.

Para estudos futuros, recomenda-se abordar o marketing de relacionamento focado em outras vertentes, como por exemplo, criação de autoridade da marca, crescimento no ramo, atração de novos clientes e motivação dos colaboradores internos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, André Luiz. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2010.
- AUGUSTO, Marion Neves; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo de. Educação, gestão e sociedade. *Revista da Faculdade Eça de Queiroz*, ano 5, n. 18, jun. 2015.
- BOGDEZEVICIUS, Carlos Rafael; MIRANDA, Hellora Francielle Ramos de. Marketing de relacionamento: Conquista, Ativação, Fidelização e Recuperação de Clientes. *Revista Psicologia & Saberes*, Jandira, v. 9, 2020.
- BOGMANN, Itzhak Meir. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2001.
- CACHAMBU, Carine Michelin. *Estratégias de Marketing de Relacionamento para o Supermercado Popular de Nova Santa Rita – RS*. Canoas: Universidade LaSelle, out. 2019.
- CREDIVALE. *Apresenta a história empresarial, seu mapa estratégico e serviços oferecidos*. Disponível em: <http://www.credivale.com.br/sicoob-credivale/nossa-historia>. Acesso em: 29 maio 2021.
- FREITAS, Beatriz. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas 2010.

KELLES, Gabriel Andrade *et al.* Estratégias relevantes que levam a fidelização de clientes em comércio de varejista ótico em Itabira/MG. *Libertas: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 9, dez. 2019. p. 86-105.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios do marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Editora Person, out. 2012.

MARANGONI, Suzana Márcia. *Marketing de serviços*. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

MEDEIROS, Ângela Beatriz da Silva. *Os impactos das soluções financeiras ofertadas por uma cooperativa de crédito para pequenas empresas durante a pandemia de COVID-19*. João Pessoa: Biblioteca Nilo Peçanha IFPB, maio 2021.

MENEGUELLI, Marcelle Fernandes; BERNARDO, Juliana Maioli Laval. Qualidade no atendimento ao cliente na perspectiva da evolução tecnológica: um estudo de caso no Banco do Brasil. *Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery*, v. 8, 2010.

PETERLE, Guilherme Hartuiq; BAYERL, Saulo Monequi; CARLETTI Ednéa Zandonati Brambila. Marketing de Relacionamento para fidelização de clientes através das mídias sociais. *Revista Dimensão Acadêmica*, Cachoeiro de Itapemirim, v. 5, dez. 2020.

PIRES, Thomaz Wotrich. *Estratégias de Marketing de Relacionamento no Ambiente de E-commerce em época de pandemia*. Canoas: Universidade La Salle, jul. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

RODRIGUES, William Costa. *Metodologia científica*. Paracambi: FAETEC/IST, 2007.

SASS, Odair. Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, no Brasil. *Revista Estatística e Sociedade*, Porto Alegre, p.128-141, nov. 2012.

SOUZA, Janaina Maria de *et al.* Fidelização de Clientes: Análise das Estratégias de Marketing de Relacionamento em drogarias. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*: v.12, p. 36-52, ago. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

YAMASHITA, Sandra Sayuri; GOUVÊA, Maria Aparecida. Marketing de Relacionamento: Importância e Implicações no mercado consumidor. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8, jun. 2007.