

---

## O RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE MAXIMIZAÇÃO DE CROSS-SELLING NO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ

**Maria Lucia Moreira**

MBA em Gestão do Processo de Vendas – FIEP  
Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP  
[maria.moreira@pr.senai.br](mailto:maria.moreira@pr.senai.br)

**Dariane Cristina Catapan**

Mestre em Ciência Animal – PUCPR  
Professora das Faculdades da Indústria  
Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP  
[dariane.catapan@ielpr.org.br](mailto:dariane.catapan@ielpr.org.br)

**Anderson Catapan**

Pós-Doutor em Gestão – Universidade Fernando Pessoa (Portugal)  
Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR  
Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – DAGEE  
[andecatapan@yahoo.com.br](mailto:andecatapan@yahoo.com.br)

**Edilson Antonio Catapan**

Doutor em Engenharia de Produção – UFSC  
Coordenador do Curso de Administração das Faculdades da Indústria  
Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP  
[edilson.catapan@yahoo.com.br](mailto:edilson.catapan@yahoo.com.br)

**Christian Frederico da Cunha Bundt**

Informaxxima Soluções Móveis  
Prefeitura Municipal de Castro

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar como o relacionamento constante com os clientes indústria possibilita a inserção de diferentes produtos no mesmo cliente. Será investigado como o cliente indústria percebe o Sistema FIEP com relação à disponibilização de produtos, preços cobrados, prazo de envio de propostas, negociação, burocracia no preenchimento de planilhas, entrega do produto e pós-venda. Para isto será utilizada uma pesquisa de campo, realizada em dez clientes ativos do Sistema FIEP, e dez clientes não ativos que fizeram uma única compra a mais de seis meses. Os principais resultados encontrados foram que 60% dos clientes ativos entram em contato com a FIEP para verificar como sanar o problema de sua empresa e, 70% dos clientes ativos entram em contato para negociação, quando recebem uma proposta comercial de um fornecedor, mesmo que o preço seja superior a um concorrente, e priorizam a qualidade do produto e/ou serviço. O relacionamento constante com o cliente possibilita o fornecedor ter um maior conhecimento das suas necessidades, ter informações atualizadas sobre a empresa e, com isso, focar no atendimento com o objetivo de oferecer algum produto que o cliente esteja necessitando naquele momento e/ou venha a precisar em curto prazo.

---

**Palavras-chave:** Fidelização. Produto. Satisfação. Vendas.

## **1 INTRODUÇÃO**

Conhecer os clientes é um dos aspectos mais importantes na relação de compra e venda. Nesse contexto a valorização do bom atendimento faz toda a diferença para um relacionamento mais próximo. Assim, em cada visita é possível conhecer um pouco mais sobre a indústria e a pessoa que está à frente da negociação.

Possuir as informações do perfil do cliente e do perfil de compra, registrados em um sistema informatizado, também contribui para a possibilidade de novas vendas e/ou resgate de vendas que não se concretizaram. Porém o relacionamento com o cliente vai além de conhecer o histórico de sua empresa e o perfil de compra. O grande desafio é fazer bom uso das informações coletadas sobre os clientes, acompanhar o nível de satisfação e, em tempo hábil, trabalhar possíveis problemas que venham a acontecer na entrega do produto adquirido.

Quando a empresa consegue obter o maior número de informações necessárias para a gestão do cliente, depara-se com o desafio de aplicar o conhecimento em suas situações específicas rapidamente.

A gestão do relacionamento com o cliente deve ser uma estratégia de negócio da empresa para selecionar e gerenciar tal relacionamento, visando às ações assertivas de novas prospecções e/ou visitas. Todavia estas ações podem ser improdutivas ou ainda apresentar resultados negativos, quando a empresa ou consultor de vendas desconhece algum fato das vendas já realizadas para este mesmo cliente ou não estuda o perfil de compras do mesmo. Para tanto se faz necessário à aquisição de ferramentas eletrônicas robustas, que disponibilizem diferentes relatórios para análise e acompanhamento do histórico de compras dos clientes.

As empresas que conseguem identificar potenciais clientes e estabelecer um estreitamento no relacionamento com estes, possibilita que os mesmos tornem-se clientes efetivos. Contudo, é preciso ter uma visão única do cliente, como seus

dados históricos, contatos e transações. O cliente forma a percepção de uma organização com base na diversidade de impressões que recebe em seus contatos anteriores com os colaboradores ou pela forma de apresentação dos produtos e serviços da organização.

É importante que todas as pessoas integrantes da organização sejam responsáveis pela entrega ao cliente final e tenham consciência que seu trabalho influencia na satisfação do mesmo. As necessidades dos clientes mudam e evoluem constantemente, desta forma, a organização necessita antecipar-se a essas mudanças para obter vantagem competitiva.

Considerando a contextualização apresentada, o objetivo deste trabalho é analisar como o relacionamento constante com os clientes indústria possibilita a inserção de mais e diferentes produtos no mesmo cliente. A pesquisa pretende também avaliar o grau de satisfação dos clientes, com relação à disponibilização de produtos, preços cobrados, prazo de envio de propostas, negociação, burocracia no preenchimento de planilhas, entrega do produto e pós-venda e o desempenho do Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) com seus principais concorrentes.

O presente trabalho justifica-se, pelo caráter estratégico possuído pelas pesquisas de campo sobre satisfação de clientes, uma vez que fornecem o conhecimento essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas da organização, além de representar uma importante ferramenta para o desenvolvimento de estratégias de gestão para o setor de serviços e produtos, e verificar a frequência e qualidade do relacionamento do agente de relações com o mercado (ARM). Dentro do contexto, destacam-se diversos autores, que vêm realizando este tipo de trabalho, como Santos e Fernandes (2008), Souza e Mello (2008), Catapan *et al.* (2013), Giacomini *et al.* (2013) e Silva *et al.* (2014).

Além desta introdução, este trabalho está estruturado da seguinte forma: na 1ª seção após a introdução, apresenta-se o referencial teórico, na 2ª seção, a metodologia de pesquisa, na 3ª seção, as análises dos dados e, na 4ª e última seção, a conclusão do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

---

Nesta seção foi realizada a revisão da literatura, dando ênfase no conceito de cliente, *Customer Relationship Management* (CRM), termo em inglês que pode ser traduzido para a língua portuguesa como gestão de relacionamento com o cliente, e *Cross-Selling*, que é uma técnica de vendas.

## 2.1 CLIENTE

Segundo Buchmann (2012), cliente é a pessoa que adquire algum produto de uma empresa, seja para consumo próprio, ou para sanar uma necessidade na qual ela está envolvida.

Marques (1997) afirma que existem vários tipos de clientes, os quais: externo, pessoal, da concorrência, interno, fiel e o cliente novo. O cliente externo é aquele que compra os produtos e serviços que são oferecidos, mas não faz parte da empresa e não participa do processo de produção e realização do mesmo (MARQUES, 1997). Podem ser pessoas que estão interessadas em comprar seu produto, ou aquelas que visitam sua empresa pelo menos uma vez, ou pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços de sua empresa em algum momento no passado, ou pessoas que adquirem regularmente seus produtos e serviços (MARQUES, 1997).

O cliente pessoal é aquele que acaba influenciando na vida das pessoas e no desempenho do trabalho, faz parte do cotidiano de todo e qualquer membro da organização, são os familiares (MARQUES, 1997). O cliente da concorrência é aquele que não compra de sua empresa, porém compra de seu concorrente, seja por relacionamento adquirido com o seu concorrente, seja por preço ou oferta do produto que está buscando (MARQUES, 1997).

O cliente interno é aquele que trabalha na sua empresa e presta serviços, e abrange todas as hierarquias, desde o funcionário que faz o café até o diretor da empresa (MARQUES, 1997). O cliente fiel é aquele que mantém um vínculo de fidelidade a uma determinada empresa, produto ou prestação de serviço que a mesma oferece (MARQUES, 1997). Pode-se afirmar que se trata de um relacionamento direto com a empresa, sendo que a fidelidade pode acontecer por

conta do portfólio de produtos oferecidos, a prestação do serviço realizado, preço, prazo de entrega, tempo de respostas, dentre outros motivos (MARQUES, 1997).

O cliente novo é atraído pela propaganda na mídia, panfletos promocionais, comentários do cliente fiel (a propaganda boca a boca), qualidade dos produtos oferecidos e bom atendimento, entre outros (MARQUES, 1997).

## 2.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Segundo Kotler e Keller (2012), o CRM faz a gestão das informações detalhadas do cliente e todos os aspectos que sejam impactantes para uma venda. Já para Garrafini *et al.* (2004), do ponto de vista tecnológico, o CRM é descrito como um *software*, com o objetivo de ser usado como uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e potenciais de uma empresa.

Porém apenas a implantação do sistema CRM na gestão do negócio de vendas da empresa não gera resultados positivos, e tampouco alavanca as vendas. É necessária uma constante e detalhada atualização do cadastro do cliente, como: (i) tempo de existência da empresa; (ii) quais certificações a empresa possui; (iii) se é filiada a algum sindicato e qual; (iv) missão, visão e valores; (v) faturamento, entre outros.

As informações sobre as pessoas de decisão na empresa também devem ser detalhadas e atualizadas constantemente. Para que a ferramenta seja útil, a equipe de vendas deve fazer a gestão dos produtos que foram mapeados nas prospecções. Por exemplo, se no primeiro momento, a equipe não fechou a venda, ou sequer foi gerada uma proposta, é preciso ter um plano de ação para estes produtos, com a intenção de inseri-los numa próxima oportunidade para o cliente.

Outra ação necessária, que deveria fazer parte da rotina do agente de mercado com sua carteira de clientes, utilizando a ferramenta CRM, seria analisar as propostas emitidas, e que não foram fechadas dentro de um prazo estipulado pela empresa. A ferramenta CRM deve ser atualizada com informações do tipo: os motivos pelos quais os clientes não compraram, proposta foi aceita e a venda foi concretizada. Objetiva-se criar um histórico dos produtos adquiridos por aquela

---

empresa, sendo possível obter um diagnóstico fiel de como aquele cliente comporta-se, quais suas necessidades de compra a curto e longo prazo e quais os produtos que ainda não foram adquiridos.

### 2.3 CROSS-SELLING

Rodrigues (2009) menciona que o *cross-selling* é a inserção de diferentes produtos no mesmo cliente. Caracterizado como uma técnica de vendas é uma das formas de aumentar o número de produto do portfólio da empresa no mesmo cliente. As necessidades e oportunidades de vendas são detectadas por meio de ferramentas que apoiam a gestão do relacionamento com o cliente. Por exemplo, na área de serviços, o cliente compra uma revisão para o seu carro e também adquire um serviço de balanceamento, ou na área de produtos, o cliente compra uma máquina de lavar roupas e adquire uma secadora.

Para Martins Júnior (2008), o *cross-selling* visa a ações proativas em um processo comercial, tendo como foco atender o cliente com produtos e serviços de uma mesma fonte (empresa). Trata-se, portanto, de um esforço de baixo custo com excelentes resultados. O *cross-selling* pode acontecer na mesma venda ou na sequência, podendo o cliente ter despertado seu interesse pela compra sequencial no momento da venda do primeiro produto.

Um fator relevante, na relação vendedor e cliente, é a equipe interna, corresponsável pela entrega, que deverá estar informada da venda que foi realizada (MARTINS JÚNIOR, 2008). O vendedor é considerado o responsável pela necessidade e atendimento do seu cliente (MARTINS JÚNIOR, 2008).

Segundo Martins Júnior (2008), para o cliente é mais importante poder contar com um só fornecedor, para discutir questões de gestão e custos, do que adquirir produtos de diferentes fornecedores e ter que tratar com diversos interlocutores, que tratarão das mesmas questões administrativas e operacionais. O *cross-selling* permite aos usuários, conhecer melhor as necessidades dos seus clientes, datas de entregas e ajustar sua empresa para melhor atendê-lo (MARTINS JÚNIOR, 2008).

As vantagens do *cross-selling* são: fidelização do cliente, fazendo com que o cliente seja mais rentável para a empresa, evitando que ele tenha contato com

outros fornecedores, seus concorrentes e principalmente, fazer com que o cliente projete sua empresa como um provedor de soluções integradas e que ao ter uma determinada necessidade lembre-se de sua empresa como referência (MARTINS JÚNIOR, 2008).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a realização deste artigo foi pesquisa de campo e questionário como instrumento de pesquisa. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto às pessoas (FONSECA, 2002). E a pesquisa com questionário é a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoa (FONSECA, 2002).

A pesquisa foi realizada em 20 empresas com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) do tipo indústria, sendo que 10 possuíam contratos ativos com o Sistema FIEP e o restante não possuíam contratos ativos no ano de 2015, podendo nunca ter realizado uma compra com o Sistema FIEP ou ter adquirido algum produto a mais de seis meses.

Tais empresas foram escolhidas pela acessibilidade aos dados, que por sua vez são do ramo de audiovisual, automobilística, metal mecânica, refrigeração e vestuário. Foi aplicado, durante o mês de Fevereiro de 2015, aos colaboradores das empresas que trabalham na área de recursos humanos, um questionário impresso, com 10 questões estruturadas, do tipo abertas, fechadas dicotômicas, fechadas tricotômicas e de múltipla escolha.

As perguntas abertas são aquelas que o entrevistado responde as questões com suas próprias palavras, sendo dissertativas (CARNEVALLI; MIGUEL, 2002). Nas questões fechadas dicotômicas, o entrevistado escolhe a resposta num conjunto de duas opções, por exemplo: “sim” ou “não” (CARNEVALLI; MIGUEL, 2002). Já nas questões fechadas tricotômicas o entrevistado escolhe uma resposta, num conjunto de três alternativas (CARNEVALLI; MIGUEL, 2002).

As perguntas de múltipla escolha são perguntas fechadas com várias opções de respostas, sendo que na questão devem ser informadas quantas opções o

entrevistado pode escolher. Este tipo de questão pode sugerir opções de resposta na forma de escala, onde o entrevistado indica o seu grau aceitação ou satisfação sobre um assunto (CARNEVALLI; MIGUEL, 2002). Delimitado o problema de pesquisa, segundo Catapan e Cherobim (2010), o primeiro passo após a delimitação da questão de pesquisa é a definição de constructos e variáveis. Para definição das variáveis que serão analisadas, foi desenvolvido um questionário de pesquisa, conforme o Quadro 1.

#### QUADRO 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

<p><b>1 – Conhece o Sistema FIEP – SESI<sup>1</sup> – SENAI<sup>2</sup> – IEL<sup>3</sup>?</b> ( ) Sim ( ) Não</p> <p><b>2 – Sua empresa é atendida por um Agente de Relações com o Mercado da FIEP?</b>( ) Sim ( ) Não</p> <p><b>3 – Qual a periodicidade que o Agente de Relações com Mercado visita sua empresa?</b> ( ) Uma vez por mês ( ) Sempre que tem novas campanhas de produtos ( ) Sempre que eu necessito – Minha empresa entra em contato</p> <p><b>4 – Na sua opinião o contato do Agente de Relações com o Mercado é importante para a decisão de sua empresa na aquisição de produtos da FIEP?</b>( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei responder</p> <p><b>5 – Quando há uma necessidade de solução para sua empresa você entra em contato com a FIEP para verificar como sanar?</b>( ) Sim ( ) Não</p> <p><b>6- Sua empresa adquiriu algum produto do Sistema FIEP – SESI – SENAI – IEL, nos últimos seis meses?</b>( ) Sim. Quais .....( ) Não. Qual o motivo?</p> <p><b>7 – Em ordem crescente, enumere os fatores que mais impactam no fechamento de uma proposta/ contrato? (01 maior impacto e 04 menor impacto).</b> ( ) Credibilidade do fornecedor ( ) Prazo de envio da proposta comercial ( ) Prazo de atendimento ( ) Preço</p> <p><b>08 – Quais os requisitos do fornecedor sua empresa analisa ao solicitar uma proposta comercial para contratar um serviço? (escolha 01 opção)</b> ( ) Credibilidade, profissionais bem treinados e preço. ( ) Agilidade no envio da proposta, margem de negociação e preço. ( ) Credibilidade, qualidade do produto e bom relacionamento com o fornecedor. ( ) Bom relacionamento com o fornecedor e preço. ( ) Preço ( ) Outros. Cite.</p> <p><b>09 – Quando sua empresa recebe uma proposta comercial de um fornecedor, bem qualificado, porém com o maior preço, ela costuma entrar em contato para negociação?</b>( ) Sim ( ) Não</p>
--

<sup>1</sup> Serviço Social da Indústria (SESI)

<sup>2</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)

<sup>3</sup> Instituto Euvaldo Lodi (IEL)

**10 – Na sua empresa quem decide qual fornecedor irá contratar?** O gestor da área que está solicitando o serviço. O setor de compras A diretoria

Fonte: os autores (2015).

**4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

As respostas das questões fechadas dicotômicas, onde o entrevistado teve as opções de respostas “sim” ou “não”, podem ser visualizadas na Tabela 1.

TABELA 1 - RESPOSTAS DOS CLIENTES ATIVOS E NÃO ATIVOS (N= 20) SOBRE O QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Nº da questão / Pergunta	Clientes ativos			Clientes não ativos		
	Porcentagem (%)					
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
1. Conhece o Sistema FIEP, SESI, SENAI, IEL?	100	0	100	67	33	100
2. Sua empresa é atendida por um ARM da FIEP?	100	0	100	67	33	100
5. Quando há uma necessidade de solução para sua empresa você entra em contato com a FIEP para verificar como sanar?	60	40	100	20	80	100
09. Quando sua empresa recebe uma proposta comercial de um fornecedor, bem qualificado, porém com o maior preço, ela costuma entrar em contato para negociação?	70	30	100	60	40	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

De acordo com a Tabela 1, observa-se que pelos resultados da primeira e segunda questão, todos os clientes não ativos, dizem não conhecer o Sistema FIEP, assim como não são atendidos pelo ARM. Estes dados representam uma oportunidade para atender aos novos clientes, e para alcançá-los é necessário realizar pesquisa para mensurar a capacidade do mercado e verificar como é o relacionamento com os clientes na sua empresa (SOUZA; MELLO, 2008), pois com o crescimento do setor, acirra-se a concorrência entre as organizações que prestam serviços e o nível de qualidade de uma organização é determinante para o seu sucesso e sua conseqüente sobrevivência no mercado (HORA *et al.*, 2010).

Verifica-se que 60% dos clientes ativos, fazem contato com a FIEP quando tem alguma dificuldade em sua empresa, mas ao mesmo tempo, 80% dos clientes não ativos não procuram a FIEP quando surge algum problema na empresa.

<sup>116</sup>Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 9, n. 1, p. 108-122, jan./jun. 2015.

---

Sobre o recebimento de proposta e possível negociação, a maioria dos clientes ativos (70%) diz que procura a empresa para negociação do preço com o fornecedor. Mas um item que os respondentes citaram como indispensável foi à qualidade do produto.

Entende-se que qualidade é conformação às especificações do cliente, é o que o cliente percebe como qualidade. Ao avaliar o desempenho de um produto ou de um serviço, o cliente geralmente utiliza-se da análise de seus principais atributos e suas experiências anteriores (OLIVER, 1997). Nesse sentido, a mensuração do nível de satisfação dos clientes serve como uma medida para se verificar o desempenho global da empresa em relação às expectativas dos clientes (ANDERSON *et al.*, 1992).

As respostas dos entrevistados, sobre a periodicidade que o ARM visita às empresas, podem ser visualizadas na Tabela 2. Ainda foi possível verificar no presente trabalho que 80% dos clientes ativos e 70% dos não ativos, dizem ser importante ter uma pessoa que represente a FIEP visitando sua empresa para decisão dos negócios e venda de novos produtos. Com o crescente nível de competitividade no mercado, pode-se inferir que a retenção de clientes é fundamental e que o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, mostrando-lhes o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência (MILAN; TREZ, 2005).

TABELA 2 - PERIODICIDADE DE VISITAS DO ARM NA EMPRESA

Frequência	Clientes ativos	Clientes não ativos
	Porcentagem (%)	
Uma vez ao mês	17	22
Quando têm novas campanhas de produtos	50	45
Quando a empresa entra em contato	33	11
Não sei responder	0	22
Total	100	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

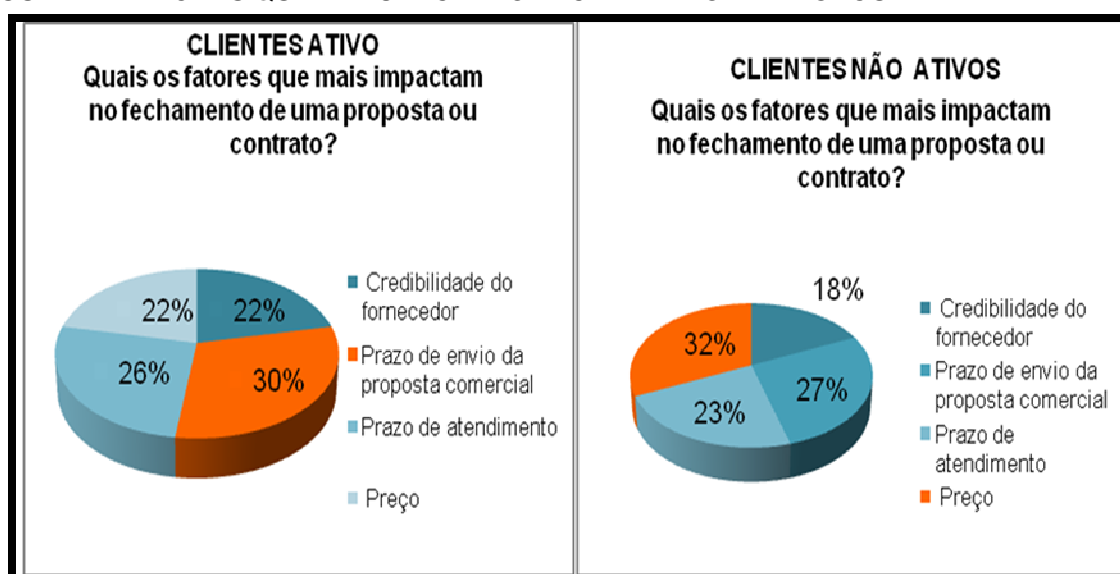
Outro aspecto que merece destaque refere-se aos clientes satisfeitos e que são leais, pois eles apresentam a tendência de se engajar em propaganda boca a

boca favorável para a empresa. Salienta-se que indicadores do tipo “disposição a recomendar” e “recomendações a outros” são medidas amplamente utilizadas, na prática, para se avaliar o impacto global do nível de satisfação do cliente (ANDERSON, 1998). Mas, nem sempre os clientes satisfeitos são, obrigatoriamente, clientes leais (MILAN; TREZ, 2005).

Sobre a sexta questão, 100% dos clientes ativos adquiriram nos últimos seis meses, algum produto do Sistema FIEP, SESI, SENAI, IEL. Enquanto que nenhum cliente não ativo adquiriu algo na mesma época. Os principais produtos adquiridos pelos clientes ativos foram: cartão SESI, colégio SESI, ginástica laboral, palestras, vacinas e laudo insalubridade.

Na Figura 1, é possível observar os fatores que determinam o fechamento de uma proposta, de acordo com as respostas dos clientes ativos e não ativos.

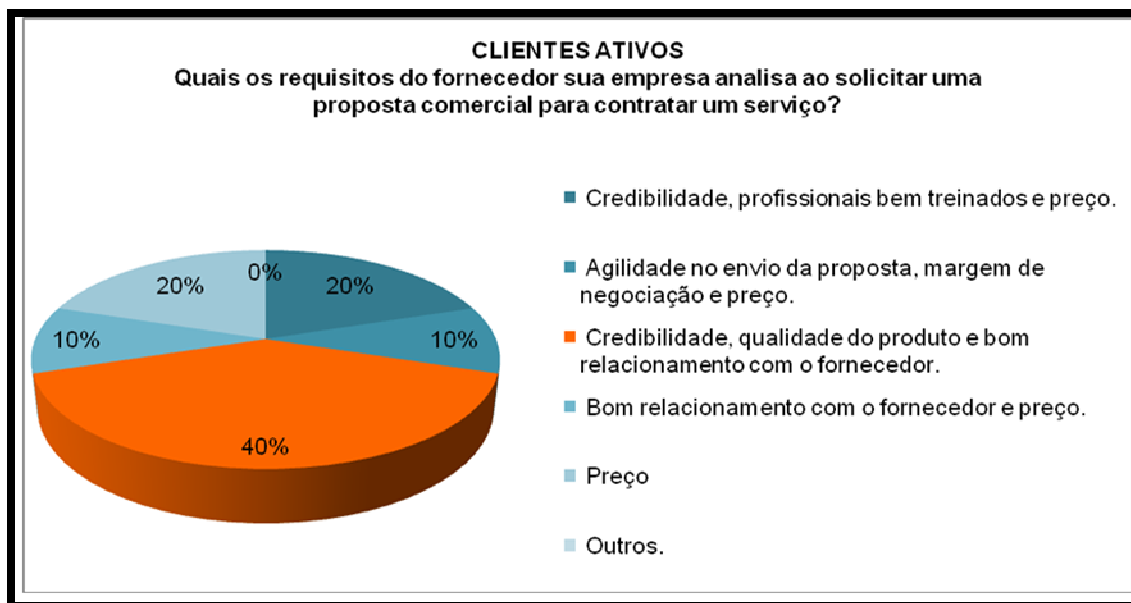
FIGURA 1 - FATORES QUE INFLUENCIAM O FECHAMENTO DA PROPOSTA



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

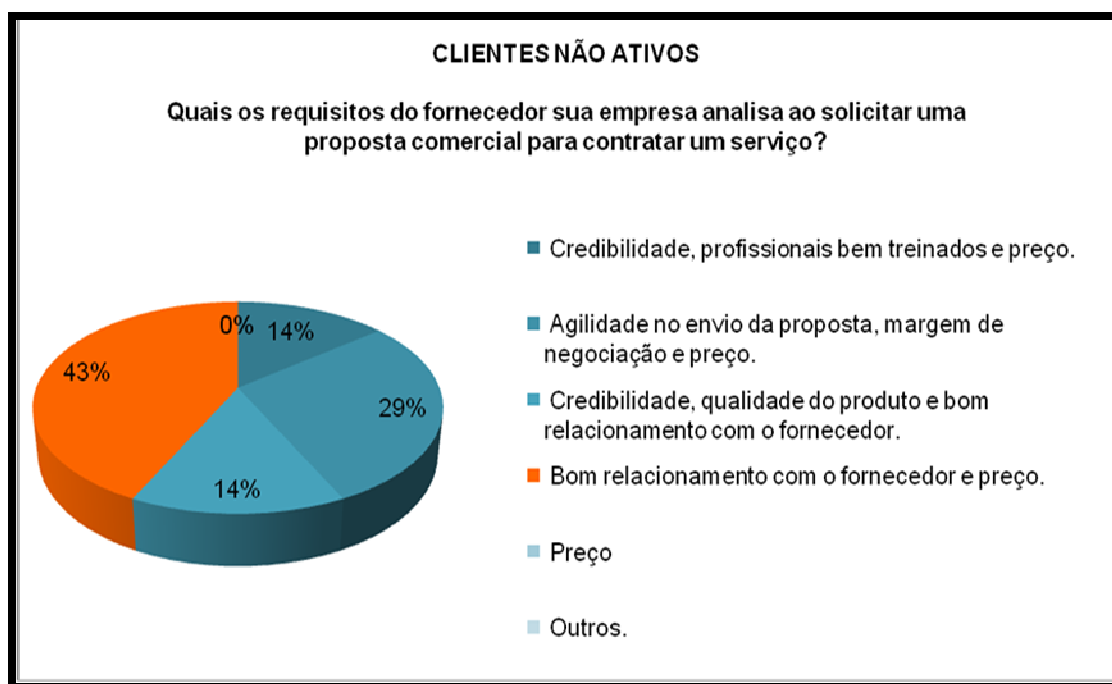
Segundo a pesquisa, os pontos que mais impactam no fechamento de uma proposta comercial para os clientes pesquisados são: prazo do envio da proposta comercial e preço.

FIGURA 2 - REQUISITOS ANALISADOS PELA EMPRESA PARA CONTRATAR UM SERVIÇO



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

FIGURA 3 - REQUISITOS ANALISADOS PELA EMPRESA PARA CONTRATAR UM SERVIÇO



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Como se observa nas Figuras 1, 2 e 3 a maioria dos clientes quando precisa contratar um serviço, leva em consideração a credibilidade do fornecedor, a qualidade do produto, o preço e o bom relacionamento com o fornecedor, sendo que

este último item aparece como requisitos mencionados pelos clientes ativos e não ativos. Este bom relacionamento é fruto de novos serviços, e o presente trabalho verificou que o responsável por contratar o fornecedor é a diretoria, em 60% dos clientes ativos e, no caso dos clientes não ativos, em 70% do total dos casos pesquisados.

Quanto maior o tempo que uma empresa manter um cliente leal, mais lucrativo esse cliente poderá vir a se tornar, e quanto mais tempo o cliente comprar dessa empresa, mais dependente ele se tornará de seus produtos ou serviços e menos suscetível a ofertas com preços mais baixos de outras empresas (VAVRA, 1994).

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que o relacionamento constante com o cliente possibilita o fornecedor ter um maior conhecimento das necessidades do cliente, ter informações atualizadas sobre a empresa e, com isso, focar no atendimento com o objetivo de oferecer algum produto que o cliente esteja necessitando naquele momento e/ou venha a precisar em curto prazo.

Outro fator relevante observado neste trabalho, é o fato de que o relacionamento constante e de forma planejada com o cliente, faz com que ele desenvolva vínculo com o fornecedor, confie nele e o reconheça como solucionador de suas necessidades vindo a buscá-lo sempre que precisa.

Este trabalho limitou-se a analisar os clientes do Sistema FIEP. Nesta perspectiva, sugere-se que em trabalhos futuros sejam analisados clientes de outros prestadores de serviços, permitindo a comparação com os resultados aqui encontrados.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. **Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability.** Working Paper, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, 1992.

ANDERSON, E. W. **Customer satisfaction and word-of-mouth.** NQRC (National

---

Quality Research Center): The University of Michigan, July 23, 1998.

BUCHMANN, D. **À procura de cliente**, 2012. Disponível em: <http://danielbuchmann.blogspot.com.br>. Acesso em fev. 2015

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, A. C. Desenvolvimento da Pesquisa de Campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo survey sobre a aplicação do QFD no Brasil. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Porto Alegre: Abepro, 2002.

CATAPAN, A.; CHEROBIM, A. P. M. S. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, 2010.

CATAPAN, A.; DOMAKOSKI, A.; REZENDE, D. A.; SANTOS, D. F.; CATAPAN, E. A. A utilização do pregão eletrônico como mecanismo de compra em Almirante Tamandaré-PR. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 3, n. 6, p. 42-55, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARRAFONI, J. A.; SANTADE, H. O.; PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. CRM: Conceitos e Métodos de Aplicação no Marketing de Relacionamento. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Florianópolis: Abepro, 2004.

GIACOMINI, M. M.; CATAPAN, A.; SANTOS, R. C.; SANTOS, D. F. O Balanced Scorecard aplicado na gestão pública de uma empresa de saneamento do Sul do Brasil: Análise da percepção dos usuários. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 11, n. 22, p. 1-15, 2013.

HORA, H. R. M. D.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARQUES, F. **Guia prático da qualidade total em serviços**. São Paulo: APMS, 1997.

MARTINS JUNIOR, R. **Venda Cruzada Depende De Sintonia Entre Equipes**, 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/atendimento-ao-cliente-artigos/venda-cruzada-depender-de-sintonia-entre-equipes-428755.html>. Acesso em fev. 2015.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 2, 2005.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

RODRIGUES, M. C. B. **O Marketing de Relacionamento como estratégia para**

**obtenção de vantagem competitiva – Um estudo de caso de uma pequena empresa.** Monografia (Graduação em Administração), Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, São Paulo, 2009.

SANTOS, C. P. D.; FERNANDES, D. V. D. H. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 10-24, 2008.

SILVA, A. C.; MUNHOZ, F. M.; OLIVEIRA, L. M. B.; CARVALHO DA SILVA, W. R.; WOEHL, S.; CATAPAN, A.; MARTINS, P. F. A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: Estudo de caso em uma Universidade Brasileira. **GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**, v. 8, n. 2, 2014.

SOUZA, A. C. R. D.; MELLO, S. C. B. D. Estratégia de Orientação para o Mercado e Relacionamento com o Cliente em Médias e Grandes Empresas: uma Análise de Correlação Canônica. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p. 193-210, 2008.

VAVRA, T.G. Selling after the sale: the advantages of after marketing. **Supervision**, v. 55, n. 10, 1994.