

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ENGENHARIA

THAYNÁ LORRANIE DE CARVALHO

FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE:
Um Estudo Sobre Estratégias de Gerenciamento em um Plano de Assistência Familiar

Dourados - MS
2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

FACULDADE DE ENGENHARIA

THAYNÁ LORRANIE DE CARVALHO

FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE:

Um Estudo Sobre Estratégias de Gerenciamento em um Plano de Assistência Familiar

Trabalho apresentado a Universidade Federal da Grande Dourados como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Me. Renata Tilemann Facó

Dourados,
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

de Carvalho, Thayná Lorraine

FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE: Um estudo sobre estratégias de gerenciamento um plano de assentência familiar. / Thayná Lorraine de Carvalho - 2021.

n. de f.: 47

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Prof. Renata Tilemann Facó.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) -Universidade Federal da GrandeDourados, 2021.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

THAYNÁ LORRANIE DE CARVALHO

FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE:

Um Estudo Sobre Estratégias de Gerenciamento em um Plano de Assistência Familiar

Trabalho apresentado a Universidade Federal da Grande Dourados como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Renata Tilemann Facó
FAEN - UFGD

Prof. Dr. Larissa Diniz Freitas
FAEN - UFGD

Prof. Dr. Carlos Eduardo Soares Camporatti
FAEN - UFGD

Dourados, 01 de dezembro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Gratidão, de acordo com o dicionário Priberam (2021), é a qualidade de quem é grato. É lembrar e reconhecer quem está ao seu lado. Com isso, em primeiro lugar gostaria de dizer que eu sou grata a Deus por toda a minha jornada até aqui, por ter me concedido saúde para enfrentar o período em que vivemos, além de sabedoria e discernimento durante toda minha vida, me dando força e disposição para concluir mais esta etapa da minha vida acadêmica.

Eu sou grata aos meus pais e à minha irmã, pela capacidade de acreditar em mim, sempre me incentivando a ir atrás dos meus sonhos.

Eu sou grata ao meu namorado Michel por estar sempre ao meu lado escutando minhas lamentações com carinho, sempre me encorajando e jamais me deixando desistir.

Aos meus amigos, Alice, Gustavo e Yan, por terem entrado nessa aventura comigo e me apoiado em cada passo dado para realização desse trabalho, a minha gratidão. À Bruna e à Darquila, minhas companheiras na trajetória acadêmica, sou grata por todos os momentos memoráveis que vivemos juntas.

A minha gratidão à todos meus professores que se dedicaram, ensinaram e contribuíram com a minha formação profissional durante a trajetória acadêmica, em especial a minha professora e orientadora Renata por me apoiar com um tema inédito, pelos *podcasts* e *e-books* aos domingos, sempre com bom humor e sabedoria, agradeço por esclarecer tantas dúvidas e pela atenção durante todo projeto.

RESUMO

A capacidade de criação de valor para os clientes através utilização de estratégias vinculadas ao marketing de relacionamento está diretamente vinculada à competitividade no mercado atual, uma vez que o portfólio de produtos e serviços oferecidos pelas empresas são cada vez mais similares. Para isso, é necessário além de conhecer o cliente, capturar, analisar e reagir às demandas do mercado com rapidez de modo que crie laços e mantenha um relacionamento com esse consumidor, fidelizando-o à marca. O objetivo desse trabalho é propor por meio de um estudo de caso de caráter exploratório um conjunto de ações em busca da fidelização dos clientes de um plano de assistência familiar a partir da utilização de ferramentas de marketing. Para alcançar o objetivo do estudo, foram aplicadas as seguintes ferramentas: 4 p's, 5 forças de porter e matriz FOFA, sendo os resultados obtidos imprescindíveis para o conhecimento do público dessa empresa e a implementação das campanhas utilizadas em busca da compreensão das melhores técnicas para a fidelização dos clientes. Desse modo, essa pesquisa contribuiu para a criação de uma nova proposta de valor dos produtos e serviços oferecidos pela empresa além de implementar melhores indicadores de desempenho de marketing de acordo com as necessidades da empresa estudada.

PALAVRAS-CHAVE: Fidelização de clientes, Gerenciamento, Marketing, Mercado Funerário, Plano de Assistência Familiar

ABSTRACT

The ability to create value for customers through the use of strategies linked to relationship marketing is directly linked to competitiveness in the current market, since the portfolio of products and services offered by companies is increasingly similar. For this, it is necessary, in addition to knowing the customer, capturing, analyzing and reacting to market demands quickly in order to create ties and maintain a relationship with that consumer, making them loyal to the brand. The objective of this work is to propose, through an exploratory case study, a set of actions in search of customer loyalty in a family assistance plan using marketing tools. To achieve the objective of the study, the following tools were applied: 4 p's, 5 porter forces and SWOT matrix, with the results obtained being essential for the knowledge of the public of this company and the implementation of the campaigns used in search of understanding the best techniques for customer loyalty. Thus, this research contributed to the creation of a new value proposition for the products and services offered by the company, in addition to implementing better marketing performance indicators according to the needs of the studied company.

KEYWORDS: Customer Loyalty, Management, Marketing, Funeral Market, Family Assistance Plan

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxo metodológico	22
Figura 2 - As 5 forças de Porter.....	33
Figura 3 - Matriz F.O.F.A.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição dos planos oferecidos pela empresa	26
Quadro 2 - Descontos ofertados de janeiro a julho de 2021	28
Quadro 3 - Panorama das filiais A, B e C de acordo com o censo do IBGE	30
Quadro 4 - Comparativo das filiais A, B e C.....	31
Quadro 5 - Presença da concorrência	32
Quadro 6 - Estrutura dos concorrentes	32
Quadro 7 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial A	34
Quadro 8 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial B.....	35
Quadro 9 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial C.....	36
Quadro 10 - Meios de pagamento mais utilizados por filial.....	38
Quadro 11 - Despesas geradas para retenção de clientes	39
Quadro 12 -Proposta de métricas de desempenho.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos titulares de um plano de assistência familiar	24
Gráfico 2 - Gênero dos titulares dos titulares de um plano de assistência familiar.....	25
Gráfico 3 – Planos Vendidos	27
Gráfico 4 - Canais de vendas utilizados pela empresa	29
Gráfico 5 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial A	34
Gráfico 6 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial B	35
Gráfico 7 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial C	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO.....	13
1.2. JUSTIFICATIVA.....	14
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. OBJETIVO GERAL	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1. SETOR DE SERVIÇOS.....	15
2.2. MARKETING.....	16
2.2.1. MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
2.3. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	19
2.4. SETOR FUNERÁRIO	20
2.4.4. PLANO DE ASSISTÊNCIA FAMILIAR	21
3. METODOLOGIA	21
4. RESULTADOS	23
5. CONCLUSÃO	43
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020), serviços são definidos por um conjunto de atividades em que a produção e o consumo ocorrem de forma simultânea. O setor de serviços é um setor heterogêneo tanto ao que se refere às atividades ofertadas quanto às características das empresas relacionadas ao mercado, ao porte, à remuneração e a tecnologia utilizada.

O setor de serviços é classificado pelo IBGE em sete grandes segmentos: serviços prestados principalmente às famílias; serviços de comunicação e informação; serviços profissionais, administrativos e complementares; transportes e serviços auxiliares aos transportes e correios; atividades imobiliárias; serviços de manutenção e reparação e outras atividades de serviços. Em 2018 havia 12,6 milhões de pessoas trabalhando em 1,3 milhão de empresas do setor. A distribuição da receita operacional líquida na prestação de serviços era liderada por serviços de transportes com 30% dessa receita, seguido por serviços profissionais (26,4%), serviços de informação e comunicação (22,1%), serviços prestados às famílias (11,5 %), atividades imobiliárias, serviços de manutenção e reparação e outras atividades somaram juntos 10% da distribuição da receita (IBGE, 2020).

O Instituto Mauro Borges (2016) classifica serviços prestados principalmente às famílias as atividades que abrangem serviços de alojamento; serviços de alimentação; atividades culturais, recreativas e esportivas; atividades de ensino continuado e serviços pessoais incluindo serviços funerários através dos planos assistenciais.

O mercado funerário é um amplo setor que inclui diversas empresas: desde indústrias de velas, floriculturas, indústria de urnas a cemitérios, crematórios e planos assistenciais. O faturamento, de acordo com Araújo (2018), é de R\$ 7 bilhões por ano e é responsável por empregar de forma direta cerca de 40 mil pessoas. Em 2017, existiam no Brasil 13.720 empresas privadas do ramo funerário e o registro de crescimento de 3 a 4% ao ano, sendo o carro chefe do setor os planos de assistência familiar (COSTA, 2019).

No Brasil, os serviços funerários eram atribuídos às Igrejas até 1891 quando, com a promulgação da Constituição, essa responsabilidade passou a ser dos municípios, com o caráter de função pública. Contudo, esse segmento foi mais bem desenvolvido através do setor privado por meio de concessões cedidas pelos municípios. O setor privado busca cada vez mais se diversificar

para garantir o diferencial competitivo ao mesmo tempo em que deve atender as normas de padronização de prestações de serviços funerários (SANTOS 2019).

Os avanços no mercado funerário não apresentam relação direta com o aumento do número de mortes. Mesmo com números significativos incluindo a margem de lucro, esse é um mercado de difícil inserção, principalmente devido às regulamentações envolvidas que variam entre municípios e estados, necessitando de adequação de acordo com as especificidades do local de atuação (SANTOS 2019).

Visando a criação de vantagens competitivas, técnicas de relacionamento e fidelização dos clientes são imprescindíveis neste contexto. Atualmente, o portfólio de produtos e serviços oferecidos pelas empresas são cada vez mais similares, diminuindo assim a diferenciação entre os concorrentes e apenas soluções técnicas não são mais suficientes para garantir o sucesso no mercado (GONÇALVES; MACHADO; MARQUES, 2012). Os planos funerários são a principal estratégia para as funerárias se estabelecerem nos municípios. Elas competem através da qualidade dos produtos oferecidos e da diversificação nos serviços a ser prestado e, além disso, a humanização e a afetividade no atendimento também são geradoras de valor (PEREIRA *et. al*, 2015).

Unes, Camioto e Guerreiro (2019) afirmam que apenas a satisfação do cliente não o torna fiel a uma marca ou empresa. A fidelidade constrói vínculos cognitivos, conotativos e afetivos e mantém um relacionamento em longo prazo. O cliente fiel é fonte de renda para a empresa, pois não gera gastos de captação. É notável que empresas com elevados níveis de clientes fidelizados possuam uma maior participação no mercado, maiores receitas e baixo custo de aquisição e atendimento.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

O mercado do luto tem apresentando altas taxas de crescimento durante os últimos anos gerando fortes concorrências. Para prospectar mais clientes e fideliza-los é necessário haver uma diferenciação e qualidade nos serviços oferecidos. Neste contexto, a questão de pesquisa que norteia este trabalho é: *Como utilizar técnicas de marketing para conhecer o público e fidelizar clientes em uma empresa do setor funerário?*

1.2. JUSTIFICATIVA

A sobrevivência de uma empresa dentro do atual cenário de competitividade no mercado depende diretamente da capacidade de criação de valor para os clientes e o marketing assume uma função gerencial crítica pois ele é responsável por essa difícil tarefa (QUEIROZ, 2008). Um marketing bem planejado é notado principalmente em níveis macro de indicadores de desempenho como vendas e lucratividade, assim como estratégias mal planejadas e desempenhadas determinam baixos índices de fidelização de clientes.

Para Queiroz (2008) as estratégias devem assumir além de indicadores financeiros, os operacionais para que sejam entendidas questões como:

- a) Os motivos que levam os clientes a comprar os produtos;
- b) A frequência de compra desses produtos;
- c) A disponibilidade dos clientes em adquirirem outros produtos da empresa;
- d) Existências de novos compradores

Esses indicadores devem ser estabelecidos através da avaliação de desempenho de atividades de marketing de cada empresa, essa avaliação permite que a organização mensure o alcance de seus objetivos de forma eficiente e está associada ao ciclo PDCA através de planejamento, execução, checagem e controle.

O retorno obtido desse processo é feedback de desempenho tornando evidente e justificável os investimentos realizados e a necessidade de novos recursos. Para Yamashita e Gouvêa (2007), estratégias de marketing de relacionamento são adotadas para se enfatizar aspectos promocionais e de táticas pós-vendas com o intuito de desenvolver um relacionamento contínuo entre a empresa e os clientes com objetivo de aumentar a retenção de clientes e estabelecer relacionamentos de longo prazo com os demais *stakeholders* por meio do aumento das receitas, redução de custos e melhoria contínua na performance da empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Propor um plano de ações em busca da fidelização dos clientes de um plano de assistência familiar utilizando ferramentas de marketing.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Classificar os clientes da empresa;
- b) Identificar as políticas de preços desenvolvidas;
- c) Identificar formas de divulgação dos serviços disponibilizados pela empresa;
- d) Levantar os principais fatores que geram cancelamentos de contratos;
- e) Criar posposta de valor para os produtos/serviços oferecidos pela empresa;
- f) Criar indicadores de desempenho de marketing.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. SETOR DE SERVIÇOS

Serviço, de acordo com o Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (2021), é um substantivo masculino que representa ação ou efeito de servir; desempenho de funções obrigatórias, emprego, trabalho e o produto da atividade do homem destinado à satisfazer as necessidades humanas sem a entrega de um bem material, pode estar relacionado a transporte, educação, pesquisas científicas, assistência médica, jurídica, hospitalar, entre outros. Silva (2017) defende que o significado de serviço como uma experiência cuja intensidade, qualidade e memorabilidade dependem diretamente do profissional que o desempenha.

Oliveira *et. al* (2009) cita que um serviço consiste em uma série de atividades que surgem a partir de interações com *stakeholders* a fim de atender necessidades do cliente. Tal argumento é reforçado por Silva (2017) que alega que os serviços estão presentes em todas as transações comerciais e varia de acordo com o grau de prestação oferecido. Rosa (2020) aponta que as atividades realizadas pelo setor de serviços são aquelas que não se enquadram na indústria nem na agricultura. A heterogeneidade do setor é reforçada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que configura os subsetores a partir de características bem diferenciadas: (1) serviços prestados às famílias, (2) serviços de informação e comunicação, (3) serviços profissionais, administrativos e complementares, (4) transportes, serviços auxiliares e correio e (5) outros serviços.

A principal característica do setor de serviços é a oferta de um produto intangível, ou seja, não é físico e não pode ser fisicamente possuído. A inseparabilidade e perecibilidade também reforçam a peculiaridade de que a produção do serviço e o consumo não ocorrem de forma separada, sendo assim, o serviço não pode ser estocado para uso futuro. A heterogeneidade é

formatar



associada a dependência de quem executa e mesmo com procedimentos operacionais, treinamentos e finalidade em comum, um serviço nunca será igual ao outro (OLIVEIRA *et. al*, 2009).

A mão de obra do setor terciário pode ou não ter qualificação específica dependendo da atividade exercida, por isso é, sem dúvidas, o maior promotor de empregabilidade no Brasil (ROSA, 2020). Tal fato é quantificado pelo IBGE que destaca que em 2019 o setor foi responsável por 75% do Produto Interno Bruto brasileiro.

Silva (2017) alega que a geração de valor dos serviços ocorrem por meio de diversos fatores que podem contribuir com a experiência do cliente que o está recebendo através do atendimento das expectativas, proporcionando flexibilidade, conforto e satisfação, dessa forma contribuindo para um bom relacionamento entre a empresa e o cliente.

2.2. MARKETING

Na literatura, o marketing apresenta diversas definições. Para Webster (1992) o marketing é a função da administração cuja responsabilidade é assegurar que todo o negócio esteja focado na entrega ao cliente dentro da competitividade do mercado. Para Richers (2017) o marketing é definido como atividades sistemáticas de uma organização visando a realização de trocas tangíveis (bens de consumo e monetário) e intangíveis (serviços e ideias) em busca de benefícios específicos. Lambim (2000) define o marketing como um processo social voltado para as necessidade e desejos das pessoas e organizações através da troca de produtos e serviços que geram valor entre os envolvidos no processo. Kotler (2007) define como sendo a função do marketing a atração de novos clientes por meio da geração de valor e assegurar os clientes de uma organização através da entrega da satisfação do produto ou serviço adquirido. Portanto, cabe ao marketing estabelecer, manter e melhorar as relações entre clientes e empresas.

Para Oliveira *et. al* (2009), além de criar hábitos de consumo o marketing também é responsável pelo estímulo aos clientes a satisfazer suas necessidades através de produtos e serviços sendo assim para o alcance do sucesso, uma empresa deve usar sabiamente os conceitos de cadeia de valor propostos por Michael Porter.

Prado (2021) explica que a cadeia de valores consiste na decomposição de processos estratégicos de uma organização, desde o início da cadeia produtiva até a entrega final, permitindo evidenciar em cada etapa quais são as atividades que geram valor para os clientes. A partir disso é possível determinar como a realização dessas atividades afetam os custos e lucros da empresa,

permitindo reestruturar os processos ou potencializá-los em busca de criação de vantagens competitivas para organização e conseqüentemente o crescimento econômico.

Em suma, o sucesso de uma empresa está atrelado à sua capacidade de gerar e entregar valores aos clientes através de produtos e serviços que extrapolem as expectativas criadas (OLIVEIRA *et. al*, 2009). Concentrar-se na geração de valores, acompanhar tendências e desenvolver estratégias com intuito de prospectar novos clientes e, principalmente, construir relacionamentos duradouros são as atividades principais de um marketing bem construído.

2.2.1. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Yamashita e Gouvêa (2007) afirmam que a expressão “marketing de relacionamento” tem sido utilizada com diferentes conceitos como a aplicação em marketing promocional e tática pós-vendas, mas a real essência vem do estabelecimento e desenvolvimento contínuo de uma relação entre a organização, clientes e parceiros. Na visão de Kotler (1996), o marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes devem receber atenção contínua de forma a ser estabelecida uma relação de parceria, sem o foco único e exclusivo em negócios e interesses comerciais.

Uma das coisas mais valiosas para a empresa são seus relacionamentos com os clientes, empregados, fornecedores, distribuidores, revendedores e varejistas. O capital de relacionamento é a soma de conhecimento, experiência e a confiança de que a empresa desfruta perante os clientes, empregados, fornecedores e parceiros de distribuição. Esses relacionamentos geralmente valem mais do que os ativos físicos da empresa. Os relacionamentos determinam o valor futuro do negócio. (KOTLER, 2003, p. 132)

No marketing de relacionamento além do conhecimento do cliente, a empresa deve possuir a capacidade de capturar as informações, analisá-las e reagir com rapidez às demandas do cliente. Essa estratégia de marketing é uma ferramenta poderosa capaz de entender o comportamento do consumidor e identificar os fatores de satisfação. É uma importante ferramenta não só de fidelização mas também de captação de novos clientes e potenciais consumidores (GONÇALVES; MACHADO; MARQUES, 2012).

Ainda, é através dessa abordagem que é viusalizado o efeito destrutivo causado pela insatisfação de clientes. Clientes insatisfeitos que não reclamam simplesmente passam a comprar de concorrentes e transmitem suas queixas a outros 9 clientes, sejam eles atuais ou potenciais, multiplicando o grau de insatisfação (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007). Crescitelli (2003) aponta

que um cliente perdido vale por dois pois é um cliente a menos para a empresa e um cliente a mais para a concorrência.

Quando se refere ao aumento da lucratividade de uma organização rapidamente pensa-se sobre o aumento de receitas e diminuição de custos. Yamashita e Gouvêa (2007) apontam que dentro do marketing de relacionamento a conquista de um novo cliente é muito mais custosa quando comparada a manter os clientes comprando regularmente de uma marca uma vez que são envolvidos custos com marketing (salários dos profissionais, ações, investimentos em mídia paga, eventos, conteúdos) e com vendas (salários de vendedores, comissões, telefone, combustível, panfletaria e demais recursos utilizados na prospecção). Contudo, é consideravelmente mais difícil a fidelização pois deve-se trabalhar o encantamento do cliente com a marca e gerar experiências positivas. Portanto, para se obter o lucro em uma organização deve-se usar táticas que priorizem a retenção de clientes em lugar da atração aos novos.

É importante ponderar que as organizações precisam, em um determinado momento, aumentar sua base de clientes. Reichheld (1996) afirma que para que esse aumento seja vantajoso, a organização deve centralizar seu esforços em busca de clientes “certos” que são aqueles que oferecem fluxos de caixa constantes e retorno rentável nos anos seguintes, ou seja, clientes cuja lealdade pode ser conquistada e mantida. Esses clientes podem ser divididos em três grupos:

- (1) Clientes que preferem relacionamentos estáveis e duradouros são previsíveis e leais
- (2) Clientes rentáveis são aqueles que mantêm as contas em dia e demandam menos serviço
- (3) Clientes que acreditam que os seus produtos são mais valiosos e adequados às suas necessidades que os da concorrência

A atração desses grupos pode resultar em maiores índices de retenção de clientes.

Reichheld (1996) estudou que com base em indicadores de custo de aquisição de clientes, lucro básico, crescimento da receita, custos operacionais, indicações e preço prêmio, ao decorrer do tempo os efeitos sobre o lucro se acumulam ultrapassando os custos de aquisição o que justifica a lucratividade de clientes leais. Em outras palavras, para se entender o valor presente líquido (VPL) que um cliente representa deduz-se do lucro o custo de aquisição e por isso, há clientes que a empresa não deve tentar mantê-los e, de preferência, nem atraí-los, pois são volúveis e não geram lucros, caso contrário ocasiona em um relacionamento de servidão a qualquer custo para a empresa (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007).

Segundo Kotler (1996) o resultado final de um marketing de relacionamento muito bem

estabelecido é a construção da rede de marketing onde há relacionamentos comerciais sólidos e seguros entre todos os *stakeholders*. Assim, a maximização dos relacionamentos contribuem para transações de longo prazo, de confiança e rotineiras através da fidelização e do bom atendimento.

2.3. FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

De acordo com o dicionário Aurélio (2021), a palavra “fidelidade” significa a particularidade ou qualidade do que é fiel, em que há zelo ou cuidado por algo ou alguém; ação de cumprir as obrigações e compromissos que foram assumidos; cujos hábitos, comportamentos ou atitudes permanecem constantes.

Para Kotler (1995) os clientes podem ver as empresas como inimigos, estranhos, auxiliares ou amigos e as empresas vêem os clientes como alvo quando na verdade deveriam vê-los como amigos. Para transformar um cliente em um defensor da marca, clientes em potencial tornam-se compradores, os compradores recorrentes tornam-se clientes, após o estabelecimento de uma relação de longo prazo o cliente torna-se um apoiador da marca e finalmente um defensor (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007).

As estratégias de fidelização de clientes são relacionadas as estratégias de marketing de relacionamento uma vez que um cliente fiel automaticamente terá um relacionamento com a marca. Diversas empresas ainda não incorporaram a importância de se criar laços e manter o relacionamento com seus consumidores, considerando a prospecção de novos clientes como mais importante: após a realização de uma venda a empresa retorna ao foco de novos consumidores sem focar em manter e preservar os clientes que já haviam sido conquistados (KOTLER, 2003).

Quando conquistada a lealdade de um cliente, custos adicionais de marketing tornam-se desnecessários, há uma menor sensibilidade aos preços e ocorre uma indicação natural de novos clientes para a empresa (REICHHELD, 1996).

Nos estudos de Yamashita e Gouvêa (2007) há apontamentos que a construção de um relacionamento com o cliente e posteriormente sua fidelização dependem do desenvolvimento de uma cultura de serviços e atendimento orientada aos clientes que leve em consideração como a empresa deseja ser vista por eles, quais serão os valores implícitos ao atendimento, como serão tratados os clientes internos, quais ações de envolvimento adotar.

2.4. SETOR FUNERÁRIO

Entende-se por atividades funerárias todo ato ligado a prestação de serviços póstumos como providências administrativas para registro de óbito, remoção, preparação, comercialização de urnas, comercialização de planos assistências, sepultamento e cremação (SILVA, 2017).

Dados da Feira Funerária do Nordeste de 2017 apontam com base em números de CNPJ registrados na Receita Federal com a finalidade funerária que há no Brasil quase 12 mil empresas ramo, sendo mais de 2.500 nos estados do Sul, mais de 5 mil nas regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste e quase 4 mil no Sudeste. Essa quantidade demonstra a grandiosidade desse mercado no país, que emprega 50.000 pessoas sendo 98% delas em empresas privadas (SANTOS, 2019).

O setor sofreu modificações ao longo do tempo através de normatizações para implementações de melhorias legais e através da utilização da tecnologia e psicologia visando o atendimento humanizado, proporcionando a persuasão através da criação de laços afetivos (PEREIRA *et al*, 2015). Para Santos (2019) a diversidade de escolhas proporcionadas aos clientes para o tratamento do corpo podem envolver fatores econômicos, religiosos e culturais, os rituais funerários, ritos e luto determinam valores morais e sociais.

De acordo com Santos (2019), entre os anos de 2011 e 2019, o setor funerário no Brasil demonstrou uma taxa de crescimento de aproximadamente 30%, movimentando aproximadamente dois bilhões de reais por ano, além de apresentar uma perspectiva de crescimento de 15% até o ano de 2025, caracterizando o setor como *premium* que de acordo com o SEBRAE (2019) é o setor de serviços destinados à aquisição de serviços de alto custo e distinto dos mais comuns com a utilização de limosines, música ao vivo, salas temáticas e urnas luxuosas.

Sendo assim, há hoje uma diferenciação no mercado, com novos produtos e serviços para diversas classes sociais devido a processos de organização estrutural com estratégias para diferenciação e maior competitividade. O desenvolvimento desse mercado não está relacionado apenas com a lei da oferta e da demanda mas principalmente com as interações e transformações sociais, econômicas, políticas e jurídicas inseridas no Estado, que dinamizam as relações entre a sociedade e suas Instituições. A financeirização do setor reponde diretamente aos índices de crescimento através da expansão do portfólio de produtos através da observação de especificidades culturais, religiosas e regionais a fim de atender as demandas particulares de cada consumidor como a venda de planos de seguro de vida, cremação, planos funerários pet e planos de assistência familiar (SANTOS, 2019).

2.4.4. PLANO DE ASSISTÊNCIA FAMILIAR

Sousa (2017) define Plano de Assistência Familiar como pacotes de serviços oferecidos de acordo com o plano escolhido pelo cliente que paga parcelas mensais para se obter assistência funeral com benefícios para a família. Trata-se de uma cobertura especializada que inclui serviços como o plantão 24h para atendimento da família, traslado, preparação do corpo, urna, ornamentação, paramentação de acordo com credo religioso, cerimônia de despedida e sepultamento. Alguns planos possuem ainda a oferta da tanatopraxia que consiste em técnicas de conservação de corpo para amenizar os efeitos da decomposição e preservar a memória da família durante a cerimônia de despedida (ABCEL, 2021). Além do atendimento fúnebre, planos mais completos contam também com benefícios em vida que incluem descontos em serviços voltados à saúde e bem-estar como clínicas médicas, odontológicas, farmácias e academias.

Considera-se através da legislação para atuação de empresas funerárias e vendas de planos assistenciais:

Art. 2º A comercialização de planos de assistência funerária será de responsabilidade de empresas administradoras de planos de assistência funerárias regularmente constituídas, e a realização do funeral será executada diretamente por elas, quando autorizadas na forma da lei, ou por intermédio de empresas funerárias cadastradas ou contratadas.

Parágrafo único. Considera-se plano ou serviço de assistência funerária o conjunto de serviços contratados a serem prestados ao titular e a seus dependentes na realização das homenagens póstumas. (BRASIL, 2016).

Há um aumento na procura de planos assistências devido à preocupação das famílias e a necessidade de planejamento do valor gasto com despesas fúnebres. As empresas funerárias têm realizado investimentos cada vez maiores com a intenção de fornecer cada vez mais conforto e tranquilidade durante a prestação de serviços, buscando qualidade no atendimento com a intenção de atrair e manter mais clientes atrás do diferencial competitivo.

3. METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), metodologia deriva das palavras gregas *methodos* e *logos*. *Methodos* significa investigação científica, modo de perguntar, pesquisa e *logos* é perseguição, ato de ir atrás. Portanto, metodologia é o ato de ir atrás de uma pesquisa ou em outras palavras, são os caminhos

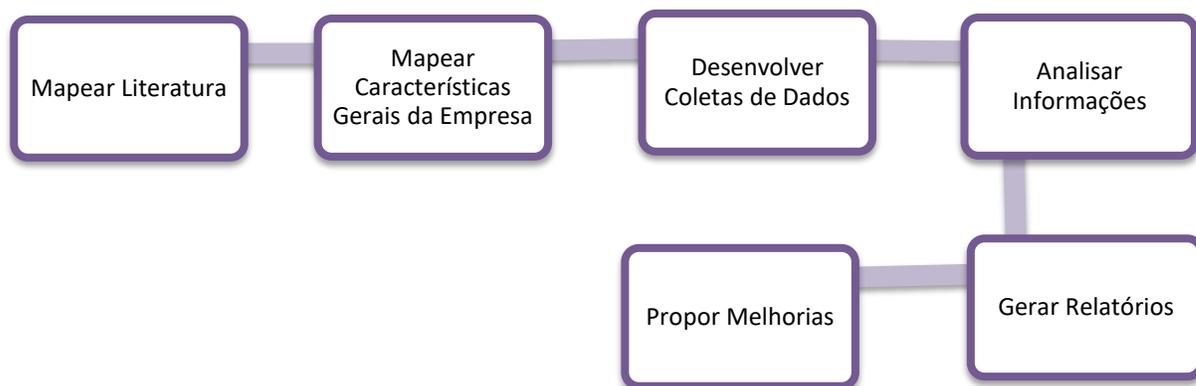
que devem ser realizado para se obter as respostas necessárias ao estudo. A importância metodológica é justificada através do embasamento científico adequado buscando a melhor abordagem, métodos e técnicas de planejamento e execução (MIGUEL, 2007).

Esse trabalho é um estudo de caso, uma pesquisa de caráter exploratório que de acordo com Gil (2009) são pesquisas desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral sobre determinado assunto, é o tipo ideal de pesquisa quando o tema é pouco explorado. Para Yin (2015) o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno (descrito como caso) que engloba importantes condições contextuais que são pertinentes ao caso.

O estudo de caso tem caráter investigativo dentro de um contexto real com análise aprofundada de um ou mais objetos que permite aprofundar o conhecimento acima de um problema não suficientemente definido com objetivo de estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria. Os estudos de caso buscam o esclarecimento do motivo pelos quais as decisões foram tomadas, como elas foram implementadas e quais foram os resultados alcançados (YIN, 2015).

As etapas necessárias para alcançar os objetivos propostos nesse estudo seguem o fluxo exposto na figura 1.

Figura 1 – Fluxo metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

- por quanto [→] é foi feito? - c/ foi coletar dos os dados?
- Quem era a autora?

O mapeamento da leitura será baseado em revisão bibliográfica com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre as características e necessidades do setor estudado. Após o levantamento e a compreensão do setor busca-se um aprendizado maior sobre as características gerais da empresa estudada como posicionamento estratégico, público alvo, serviços oferecidos, estratégias atuais de cobrança, prospecção e relacionamento com clientes além dos custos envolvidos, serão levantados os índices de cancelamentos dos planos e seus principais motivos. Esses dados serão expostos e diagnosticados com o intuito de entender os tipos de clientes existentes na empresa e os resultados esperados e atingidos pelas atuais campanhas em busca da compreensão das melhores técnicas para a fidelização dos clientes e de modo que possam ser entendidos os gargalos operacionais e proposto melhorias expondo em percentuais monetários as vantagens de se fidelizar clientes.

A empresa estudada está há 35 anos no mercado brasileiro com 157 unidades pelo Brasil e mais de 600 funcionários oferecendo assistência funerária completa com atendimento humanizado além de condições especiais em consultas médicas e odontológicas, exames, descontos em farmácias, esteticistas e academias.

↳ investir em vida

4. RESULTADOS

Para alcançar o objetivo geral e os específicos deste trabalho foram coletados dados referentes as vendas de janeiro a agosto de 2021. Os dados foram analisados e apresentados nos tópicos a seguir que estão divididos em: Classificar os clientes da empresa; Identificar as políticas de preços desenvolvidas; Identificar formas de divulgação dos serviços disponibilizados pela empresa; Levantar os principais fatores que geram cancelamentos de contratos; Criar posposta de valor para os produtos/serviços oferecidos pela empresa; e Criar indicadores de desempenho de marketing.

4.1. CLASSIFICAR OS CLIENTES DA EMPRESA

Os planos de assistência familiar, em geral, possuem contratos que beneficiam ^o titular e seus dependentes que podem ser o cônjuge, os ascendentes e os descendentes. No ato de venda dos planos são considerados alguns agentes:

- Agentes compradores são aqueles que compram e pagam pelo plano;
- Titulares são aqueles a quem o plano pertence, quem administra as decisões dentro do plano;

Não ficou clara a # entre eles 0

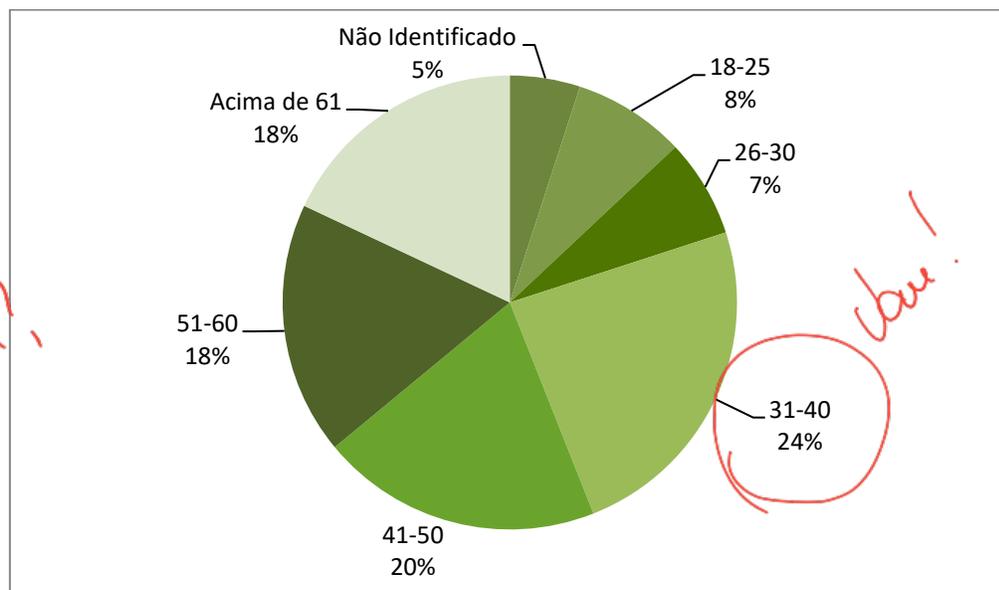
- Decisores são aqueles que dão a palavra final no fechamento de um contrato, ou seja, aqueles que decidem se irão comprar ou não de acordo com os benefícios e propostas que lhe foram oferecidos;
- Usuários finais são aqueles que realmente irão utilizar os produtos os serviços oferecidos

Nota-se que nem sempre uma pessoa é classificada apenas como um único agente uma vez que durante o ato de compra a pessoa pode assumir uma ou mais classificações. É importante ressaltar que agentes compradores, titulares, decisores e usuário final foram considerados como mesmos agentes nessa pesquisa.

Através de uma análise do banco de dados da empresa foi possível observar que os titulares dos planos são, em maior concentração, pertencentes a faixa etária de 31 a 40 anos (24%), seguidos por 41 a 50 anos (20%), 51 a 60 anos (18%) e acima de 61 anos (18%), como mostra o Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Faixa etária dos titulares de um plano de assistência familiar

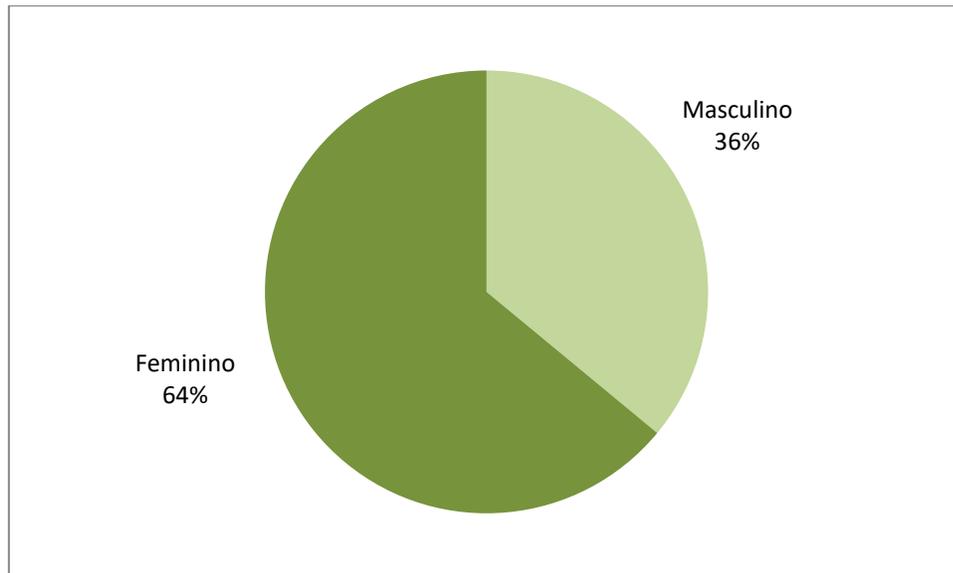
O gráfico foi um q família? está lá?



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em relação ao gênero dos agentes dessa empresa notou-se um público majoritariamente feminino (64%), representado pelo Gráfico 2. Os dados mostram que o público da empresa é formado por adultos a partir dos 31 anos e que as mulheres são maioria, o que pode sugerir que o público feminino se preocupa mais com relação a saúde e prevenção.

Gráfico 2 - Gênero dos titulares dos titulares de um plano de assistência familiar



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2. IDENTIFICAR AS POLÍTICAS DE PREÇOS DESENVOLVIDAS

Os planos de assistência familiar são feitos pela empresa através de contratos, que obedecem às seguintes cláusulas:

- Prazo de contrato no período de 60 meses podendo ser renovado por ambas às partes;
- Após 3 meses de atraso o contrato é rescindido;
- O não pagamento das quantias devidas dentro do prazo convencionado na aquisição do termo de adesão implicará na incidência de multa equivalente a 2% do valor devido e não pago, acrescida de juros de mora de 1%, ao mês e correção monetária pelo Índice Geral de Preços – Mercado (IGP-M), divulgado pela Fundação Getúlio Vargas, calculados sobre o valor devido até a data do efetivo pagamento;
- No caso de inadimplência continuada pelo período de três mensalidades, o contrato será extinto sem que haja a incidência de qualquer multa, desde que não tenha o contratante e/ou os seus beneficiários usufruídos dos serviços fúnebres;
- Após a prestação dos serviços fúnebres e caso o contrato vigente tenha mais de 60 (sessenta) meses de duração, poderão os herdeiros requisitar o cancelamento do contrato sem qualquer ônus, no entanto, se o contrato for cancelado antes do período citado e havendo a prestação de

serviços fúnebres, caberá aos herdeiros o pagamento do residual gasto com o serviço prestado, independente da desvinculação pelo cancelamento contratual;

O produto ofertado pela empresa pode ser dividido em três tipos de planos. O primeiro oferta os produtos e serviços essenciais para a realização de um funeral e apresenta um valor mais acessível ao mercado é o Plano Alfa, seguido pelo Plano Beta com o acréscimo de produtos e preço, e por fim o Plano Gama que é o mais completo e luxuoso e, portanto, com maior valor mensal. Os planos estão detalhados no Quadro 1 com os seus respectivos valores vigentes no ano de 2021.

Quadro 1 - Descrição dos planos oferecidos pela empresa

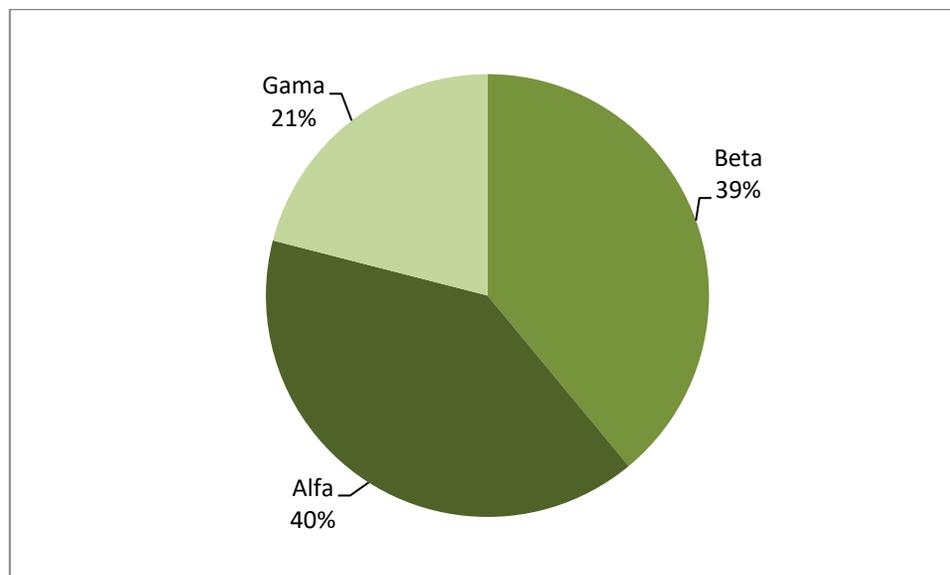
PLANO ALFA	PLANO BETA	PLANO GAMA
Urna mortuária	Urna mortuária	Urna mortuária
Paramentação conforme credo religioso	Paramentação conforme credo religioso	Paramentação conforme credo religioso
Velas	Velas	Velas
Carro funerário para remoção e sepultamento	Carro funerário para remoção e sepultamento	Carro funerário para remoção e sepultamento
Véu	Véu	Véu
Sala de velório	Sala de velório	Sala de velório
Decoração de flores	Decoração de flores	Decoração de flores
01 Coroa de flores MÉDIA	01 Coroa de flores MÉDIA	01 Coroa de flores GRANDE
Anuncio de rádio	Anuncio de rádio	Anuncio de rádio

Traslado de até 100 km	Traslado de até 150 km	Traslado de até 250 km
	Tanatopraxia	Tanatopraxia
		Abertura de jazigo
		01 Veste
R\$ 62,00 mensais	R\$ 77,00 mensais	R\$ 121,00 mensais

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Ao analisar as vendas de planos nota-se que o plano Alfa é o mais vendido (40%), contudo não há disparidade em relação ao plano Beta (39%) conforme é apresentado no Gráfico 3. O Plano Gama, que apresenta a maior mensalidade é o menos vendido, representando 21% das vendas.

Gráfico 3 – Planos Vendidos



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A empresa trabalha com políticas de descontos que envolvem a antecipação de mensalidades e de renegociação, caso o cliente atrase duas ou três mensalidades existe um desconto que varia de acordo com o mês em que é feita a renegociação, como mostra o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Descontos ofertados de janeiro a julho de 2021

Mês	Desconto Oferecido	
	Antecipadas	Atrasadas
Janeiro	12 mensalidades 30%	2 mensalidades 10% 3 mensalidades 15%
Fevereiro	12 mensalidades 25%	2 mensalidades 10% 3 mensalidades 15%
Março	12 mensalidades 20%	2 mensalidades 10% 3 mensalidades 15%
Abril	2 mensalidades 5% 3 mensalidades 6% 12 mensalidades 15%	2 mensalidades 15% 3 mensalidades 25%
Maio	5%	10%
Junho	2 mensalidades 5% 3 mensalidades 6% 12 mensalidades 15%	2 a 3 mensalidades 10%
Julho	2 a 3 mensalidades 5% 4 a 7 mensalidades 10% 8 a 11 mensalidades 15% 12 mensalidades 20%	2 a 3 mensalidades 10% (com download do app)

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Nota-se que muitas vezes o desconto para clientes inadimplentes é melhor e mais vantajoso que os descontos oferecidos para clientes em dia, demonstrando um maior esforço para reter esses clientes. Em contrapartida, o associado que mantém suas mensalidades pontuais ao se deparar com esse cenário sente-se desvalorizado e, por muitas vezes, clientes atrasam suas parcelas para obter um desconto melhor.

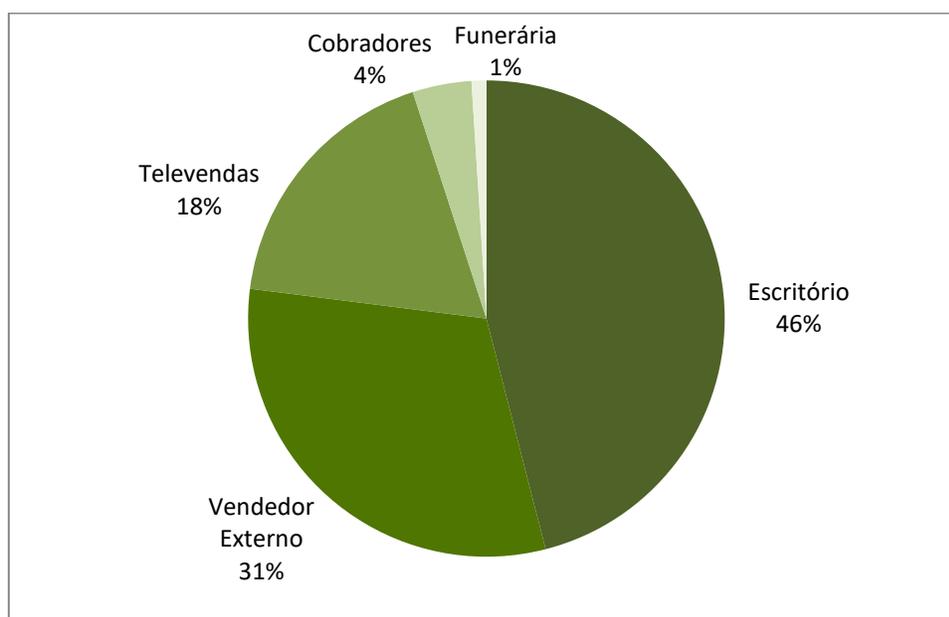
Sim!

4.3. IDENTIFICAR FORMAS DE DIVULGAÇÃO DOS SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS PELA EMPRESA

Os canais de divulgação dos serviços disponibilizados pela empresa são através dos escritórios, *spot* de rádio, propagandas de televisão, *outdoors*, clínicas e hospitais e pelos aplicativos *whatsapp*, *facebook*, *instagram* e o próprio aplicativo da empresa. Os escritórios, também chamados de lojas, são as unidades físicas da empresa onde são realizados atendimentos aos clientes como recebimento de mensalidades, venda de planos, atualização cadastral, agendamento de consultas e baixas de óbitos.

É possível identificar como canais de vendas da empresa os cobradores, os escritórios, televendas, vendedores externos e a funerária, sendo os escritórios (46%) e o vendedores externos (31%) detentores da maior representatividade de vendas dessa empresa como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 4 - Canais de vendas utilizados pela empresa



Fonte: elaborado pelo autor, 2021.

Nota-se que a empresa está presente na maior parte dos veículos de comunicação, além ter perfil nas redes sociais e possuir aplicativo próprio, no entanto todo seu potencial de vendas ainda é completamente humano. O que mostra a necessidade da empresa em focar nos em treinamentos e qualificação dos seus profissionais para que as vendas sejam fechadas com qualidade garantindo a excelência no atendimento ao cliente.

dom ou vim?

4.4.LEVANTAMENTO DOS PRINCIPAIS FATORES QUE GERAM CANCELAMENTOS DE CONTRATOS

Para realizar um comparativo de cancelamentos e vendas de planos, foi analisado o histórico de 3 filiais da empresa, chamadas de maneira fictícia de A, B e C, desde janeiro de 2017 até julho de 2021.

A filial A de acordo com dados do IBGE trata-se de uma cidade com cerca de 20 mil habitantes com Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* (2018) de R\$ 17.248,08. O *market share*, ou seja, a participação da empresa na cidade A, representa 3,76%. O cálculo do valor percentual do *market share* envolve os dados internos da carteira de clientes na cidade e estatística populacional desenvolvida pelo IBGE. Dessa forma, a conta será

$$\text{Market share} = \frac{\text{clientes em carteira}}{\text{população}}.$$

Através dos dados do IBGE obtém-se que a filial B possui 14 mil habitantes e (PIB) *per capita* (2018) de R\$26.062,01. O *market share* da filial B é de 26,79%. A filial C possui os maiores valores populacionais e do Produto Interno Bruto de acordo com o IBGE, são 30 mil habitantes e PIB *per capita* (2018) de R\$ 69.645,03, no entanto, a filial C também apresenta o menor valor de *market share* entre as três filiais analisadas: 3,50%. Os dados referente a população, economia e mercado das 3 filiais analisadas nesse trabalho são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Panorama das filiais A, B e C de acordo com o censo do IBGE

Filial	A	B	C
População	20 mil habitantes	14 mil habitantes	30 mil habitantes
PIB <i>per capita</i>	R\$ 17.248,08	R\$26.062,01	R\$ 69.645,03
<i>Market Share</i>	3,76%.	26,79%	3,50%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Nota-se a partir da tabela apresentada que a empresa se sobressai na filial B, cidade com a menor população dentre as analisadas e produto interno bruto intermediário, apontando uma fatia de mercado significativa sendo que a cada 100 pessoas pelo menos 26 são clientes da empresa.

Com o intuito de analisar de forma aprofundada a presença de mercado da empresa nessas cidades, fez-se levantamentos sobre a estrutura e os serviços oferecidos pela empresa em cada filial apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Comparativo das filiais A, B e C

	Filial	A	B	C
Estrutura física	Escritório	Péssima	Bom	Ótimo
	Memorial	Municipal	Próprio	Terceirizado
	Funerária	Próprio	Próprio	Terceirizado
	Clínicas	Não possui	Não possui	Não possui
Serviços Oferecidos	Plano PET	Não possui	Possui	Possui
	Crematório	Não possui	Possui	Possui
	Parceiros	15	27	12
Estrutura interna	Funcionários	2	5	2
	Veículos	0	2	0
Concorrência	Concorrentes	2	2	3

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

Sendo assim, é possível interpretar que a estrutura física, serviços oferecidos, a estrutura interna bem como quantidade de concorrentes impacta diretamente na relevância da empresa diante do mercado. A filial B destaca-se uma vez que possui memorial e funerária próprios na cidade, enquanto a filial A faz uso do memorial municipal e a filial C terceriza seus atendimentos. Além disso, a filial B oferece mais serviços aos clientes levando em consideração também os serviços de parceiros. Entende-se como parceiros outros comércios da região que oferecem seus produtos e serviços a valores promocionais aos associados do plano de assistência familiar como farmácias, laboratórios, clínicas médicas e odontológicas, hospitais, óticas, academias, serviços e produtos para animais de estimação e distribuidoras de água e gás.

É imprescindível avaliar a quantidade de concorrente em cada mercado. O Quadro 5 a seguir apresenta como os 3 principais concorrentes estão distribuídos nas filiais estudadas.

Quadro 5 - Presença da concorrência

Filial	A	B	C
Concorrente 1	Sim	Sim	Sim
Concorrente 2	Sim	Sim	Sim
Concorrente 3	Não	Não	Sim

Fonte: elaborado pela autora, 2021

cf. Delac. 4
cf. o quadro 4

Além disso é necessário entender a força dos concorrentes a fim de poder reavaliar o posicionamento estratégico e obter vantagem competitiva. O Quadro 6 revela como os concorrentes estão estruturados nessas cidades.

Quadro 6 - Estrutura dos concorrentes

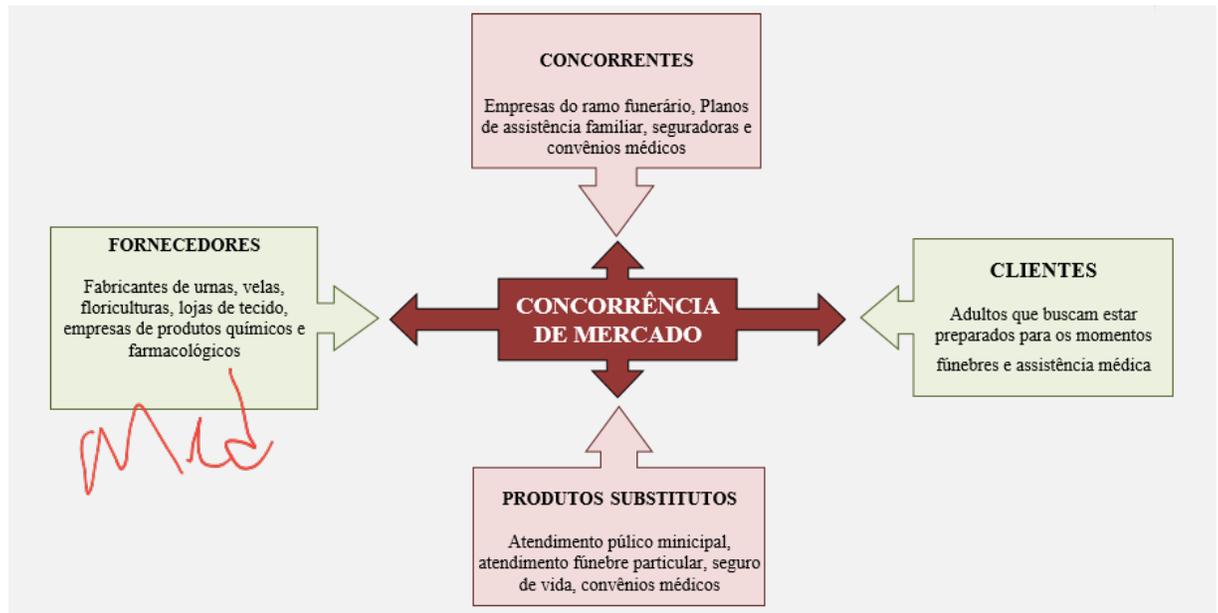
Filial	A	B	C
Escritório	Sim	Sim	Sim
Memorial	Sim	Não	Sim
Funerária	Sim	Não	Sim
Clínicas	Sim	Sim	Não
Parceiros	Sim	Sim	Sim

Fonte: elaborado pela autora, 2021.

A partir da análise das tabelas anteriores é possível verificar que os concorrentes estão melhor estruturados nas filiais A e C, ademais, a filial C também possui a maior quantidade de concorrentes. Esses fatores, juntamente com a terceirização do atendimento do serviço funerário e do memorial justificam o menor valor de *market share* para esa região.

A fim de entender melhor o ambiente em qual a empresa está situada, a Figura 2 traz as 5 forças de Porter.

Figura 2 - As 5 forças de Porter



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Os clientes da empresa estudada são adultos que buscam por prevenção para atendimentos funerários e atendimento médico com descontos. Os concorrentes do plano de assistência familiar são planos de assistência de outras empresas, seguradoras e convênios médicos. Para fornecedores foram considerados fabricantes de urnas mortuárias, fabricantes de velas, fabricantes de tecidos, floriculturas e empresas de produtos químicos e farmacológicos. Por fim, os produtos que podem substituir os planos de assistência são o atendimentos públicos municipais, os atendimentos fúnebres particulares, os seguros de vida e os convênios médicos.

Pertinente ao estudo, a análise de um histórico de cancelamentos e vendas de planos por filial contribui para identificar os planos mais vendidos e cancelados de forma que é possível criar indicadores e proposta de melhorias para esses dados. O Quadro 7 a seguir aponta o histórico de cancelamentos e vendas de planos de assistência pela empresa estudada entre os anos 2017 até agosto de 2021 na filial A.

Médicos?

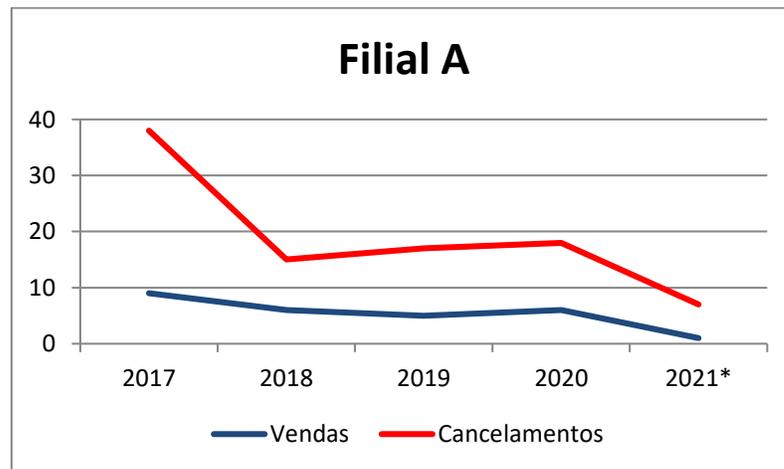
Quadro 7 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial A

Filial A								
	CANCELAMENTOS				VENDAS			
	Plano				Plano			
Ano	Alfa	Beta	Gama	Total	Alfa	Beta	Gama	Total
2017	28	10		38	9			9
2018	6	9		15	3	3		6
2019	11	6		17	3	2		5
2020	11	7		18	2	4		6
2021*	1	6		7	1			1
Total	57	38	0	95	18	9	0	27

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O Gráfico 4 explicita que os dados de cancelamento na filial A são superiores aos de vendas durante todo o período analisado, sendo o ano de 2017 a maior variação.

Gráfico 5 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial A



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O Quadro 8 apresenta o histórico de cancelamentos e vendas de planos de assistência pela empresa estudada na filial B. Nota-se que não houve vendas durante todo o período para o plano Gama, enquanto o plano Alfa além de possuir as maiores vendas de contratos também possui o

maior valor de cancelamentos.

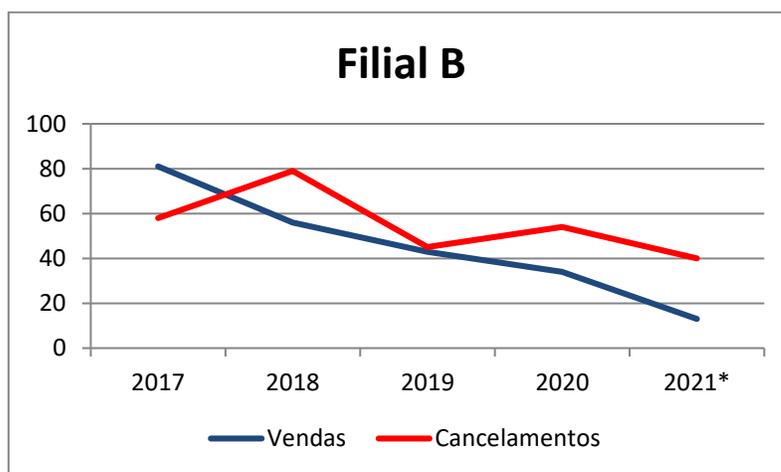
Quadro 8 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial B

Filial B								
	CANCELAMENTOS				VENDAS			
	Plano				Plano			
Ano	Alfa	Beta	Gama	Total	Alfa	Beta	Gama	Total
2017	44	14		58	64	17		81
2018	61	18		79	38	18		56
2019	33	12		45	16	27		43
2020	41	13		54	15	19		34
2021*	28	11	1	40	13			13
Total	207	68	1	276	146	81	0	227

Fonte: elaborada pelo autor, 2021.

O Gráfico 5 sobre os dados de cancelamentos e vendas na filial B demonstra uma queda significativa das vendas entre 2017 e 2021 enquanto as taxas de cancelamento seguiram em altas e quedas durante o mesmo período.

Gráfico 6 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial B



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O Quadro 9 mostra os dados da filial C referente aos cancelamentos e vendas de planos de

assistência. É possível pontuar que o total e cancelamentos durante os anos de 2017 a 2021 foi 2,4 vezes superior a quantia de vendas no mesmo período.

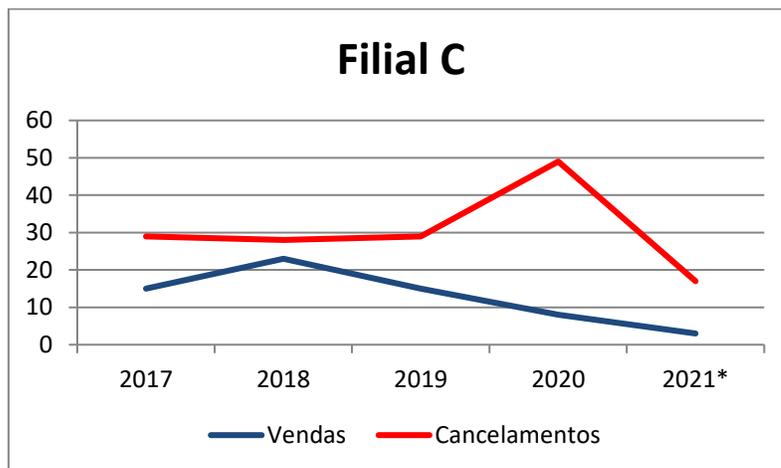
Quadro 9 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial C

Filial C								
	CANCELAMENTOS				VENDAS			
	Plano				Plano			
Ano	Alfa	Beta	Gama	Total	Alfa	Beta	Gama	Total
2017	22	7		29	7	6	2	15
2018	21	6	1	28	9	12	2	23
2019	24	5		29	8	7		15
2020	26	21	2	49	3	5		8
2021*	13	3	1	17	1	2		3
Total	106	42	4	152	28	32	4	64

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O Gráfico 6 refere-se ao histórico de cancelamentos e vendas na filial C apontando um pico de vendas em 2018 e um pico de cancelamentos de planos de assistência familiar durante o ano de 2020.

Gráfico 7 - Histórico de cancelamentos e vendas de planos na filial C



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

É presumível a partir da avaliação das 3 filiais durante o período analisado, que a taxa de contratos cancelados sobressaem às vendas de contratos novos. De acordo com a análise dos termos de cancelamento da empresa, documento que oficializa a finalização do acordo entre as partes, dentre os fatores que levam ao encerramento dos contratos estão o assédio da concorrência, ou seja, os associados que migram para o plano concorrente, a perda de interesse gerada pela falta de utilização do plano justificada pela insuficiência de divulgação dos benefícios oferecidos pela empresa, dificuldades financeiras e a falta de excelência no atendimento.

Dos cancelamentos, 63% dos termos avaliados apontam o assédio da concorrência como motivo da finalização dos contratos, 18% relatam dificuldades financeiras, 12% relatam que o atendimento deixou a desejar e 7% alegam não precisar ou não utilizar esse tipo de serviço. Entende-se que a empresa utiliza muitos recursos para alcançar e fidelizar o cliente porém esse empenho ocorre de forma superficial e pouco assertiva.

São 5 setores envolvidos diretamente no contato com o cliente: o setor de controladoria de cobrança, *call center*, *marketing*, a recepção das unidades e o agentes de cobrança. Para a divulgação de campanhas mensais a empresa conta com o setor de controladoria de cobrança cujo quadro é formado por 18 funcionários responsáveis por ligar para os cada cliente pelo menos 3 vezes ao mês a fim de divulgar as campanhas e convencer o associado a pagar suas mensalidades, sejam elas em dia, atrasadas ou antecipação de parcelas. Em outras palavras, através da utilização de ligações telefônicas o intuito desse setor é o convencimento do cliente a pagar suas mensalidades. Além do setor de controladoria de cobrança, a empresa também conta com outros 15 funcionários que compõe o setor de *call center*, responsável por ligar para os associados do plano ao menos uma vez por mês para divulgar os benefícios e parceiros que estão disponíveis, sendo o objetivo principal desse setor são ligações em massa para os associados com a finalidade de fazer que a empresa seja lembrada.

Vale ressaltar que por mês, o operador do setor de controladoria de cobrança responsável por essas 3 filiais realiza pelo menos 2000 ligações, dessas 62,35% são classificadas como sem contato, opção disponível no sistema para quando o telefone for inexistente ou o associado não atender, 12,9% são classificadas como retorno, seleção no sistema para quando a ligação é efetivada mas a divulgação da campanha não foi concluída e 18,15% são classificadas como divulgação de benefícios que ocorre quando a ligação é concluída e o associado demonstra interesse em aderir a campanha e 6,6% são finalizadas como sucesso, ligações nas quais os clientes aderem

a campanha.

A taxa de sucesso das ligações dos operadores do *call center* são ainda menores, muitas vezes os clientes sentem-se cansados devido ao volume de ligações e passam a bloquear o número da empresa. A insistência através desse tipo de contato agressivo por parte da empresa acaba causando descontentamento nos clientes e o dano colateral é o afastamento do associado.

Os meios de pagamento que a empresa oferece aos associados são boletos bancários, cartão de crédito e dinheiro. Com o intuito de facilitar a cobrança e o recebimento das parcelas dos associados a empresa agentes cobradores que são enviados à residência dos associados, além disso ainda permite a o pagamento nos escritórios das filiais e, em algumas filiais ainda há pontos de recebimento que são caracterizados por estabelecimentos comerciais parceiros que recebem as mensalidades dos clientes e repassa para a empresa. A utilização de pontos de recebimento ocorre quando a filial possui muitos clientes em municípios próximos e busca facilitar o recebimento desse clientes. Esses estabelecimentos trabalham em foma de permuta, quando recebem a mensalidade em troca da associação ao plano de assistência familiar, ou comissão, recebendo até 10% de todo valor arrecadado. O meio de pagamento é escolhido pelo associado no ato da contratação do plano. O Quadro 10 identifica nas filiais analisadas por esse trabalho os métodos de pagamento mais utilizados.

Quadro 10 - Meios de pagamento mais utilizados por filial

	Filial	A	B	C
Meio de pagamento	Boleto	4%	4%	14%
	Cobrador	55%	73%	65%
	Escritório	41%	20%	16%
	Ponto de Recebimento	-	3%	4%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

É possível notar a unanimidade da maior utilização dos agentes cobradores nas três filiais seguido pelo recebimento nos escritórios. O uso de ponto de recebimento não ocorre na filial A. O entendimento da viabilidade financeira dessas ações através dos investimentos que são realizados e o retorno obtido é imprescindível. O Quadro 11 demonstra o custo dessas operações.

Quadro 11 - Despesas geradas para retenção de clientes

Salário Controladoria	R\$ 1.500,00
Despesas Controladoria	R\$ 700,00
Salário Call Center	R\$ 1.300,00
Despesas Call Center	R\$ 700,00
Salário Cobrador	R\$ 1.750,00
Despesas Cobrador	R\$ 400,00
Salário Recepcionista	R\$ 1.600,00
Despesas Administrativas	R\$ 200,00
Salário Marketing	R\$ 2.000,00
Despesas Marketing	R\$ 800,00
Total	R\$ 10.950,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O Quadro 11 apresenta os salários de um funcionário do setor da controladoria, *call center*, cobrador, recepcionista e analista de marketing. Considera-se como despesas da controladoria e *call center* o ambiente e ferramentas de trabalho, bem como o custo por ligação no valor médio de R\$0,26. As despesas relacionadas ao cobrador são a alimentação e o combustível, a comissão recebida pelos agentes (que varia entre 2 a 10%) não foi levada em consideração. As despesas administrativas são relacionadas ao serviço na recepção enquanto as despesas de marketing considera além do ambiente e ferramentas gerais para o trabalho, softwares e mídia paga.

Apresentadas essas informações afere-se que é possível reduzir os custos que envolvem o atual contato com o cliente através da troca de canal de contato e meio de recebimento. Há uma oportunidade de inserção tecnológica que gerará uma menor despesa para a empresa e a possibilidade de um contato menos agressivo com o cliente: a utilização de mídias sociais, bem como *whatsapp*, *instagram* e *facebook*, além de ofertar o pagamento de mensalidades via *pix* e pagamento recorrente.

4.5.CRIAR PROPOSTA DE VALOR PARA OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

Para a criação de uma proposta de valor para os serviços oferecidos pela empresa primeiramente foi projetado uma matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, também conhecida como matriz FOFA, com o intuito de detectar dentro do ambiente interno da empresa

suas forças e fraquezas e no ambiente externo as ameaças e oportunidades. A Figura 3 apresenta a matriz elaborada para a empresa estudada.

Figura 3 - Matriz F.O.F.A



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Foram considerados como forças a equipe qualificada, a experiência de décadas de presença no mercado, possuir uma ampla rede de filiais pelo país, a variedade de planos e serviços oferecidos e a quantidade de parceiros. As fraquezas dessa empresa incluem o marketing e a propaganda, a dificuldade na fidelização do cliente e na proposta de criação de valor da empresa ao associado, a falta da utilização com maior ênfase dos canais virtuais e a infraestrutura precária de algumas unidades. Como oportunidades foram levantados o setor de serviços como setor em constante desenvolvimento, as parcerias de qualidade, a quantidade de filiais a serem exploradas e o atendimento humanizado e de excelência. Por fim, as ameaças são a diversidade de concorrentes e o assédio deles que cresce cada vez mais, o valor dos planos, a retração econômica.

De acordo com as pesquisas realizadas para a elaboração desse trabalho, o público da empresa é composto por principalmente por mulheres com faixa etária entre 31 e 60 anos. Uma pesquisa realizada pelo IBGE (2018) e divulgada pelo jornal G1 (2020) revela que mais de 50% da população nessa faixa etária utiliza a internet, informação que justifica e viabiliza a implantação de propagandas através das redes sociais.

Além disso, outra facilidade proposta pela internet é a utilização de aplicativos bancários para a realização de transações bem como pagamento de boletos e transferência de dinheiro via pix, um novo sistema de pagamento instantâneo que permite a realização ou recebimento de valores através de celulares em menos de 10 segundos.

Outra proposta para implementar os métodos de pagamento que traz maior segurança para a empresa e reduz os esforços de cobrança de clientes é a utilização do pagamento recorrente. O pagamento recorrente é aquele realizado por meio do cartão de crédito de forma contínua enquanto houver a prestação do serviço, ou seja, em um período pré-determinado haverá uma cobrança automática na fatura do cartão.

4.6.CRIAR INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING.

Atualmente considera-se um desempenho positivo a quantidade de ligações realizadas e finalizadas como “divulgação de benefícios” e como “finalizadas com sucesso” tanto para o setor de controladoria de cobrança como para o *call center*. Também é ponderado como fator de desempenho a quantidade de clientes que aderiram à campanha do mês, a quantidade de clientes que realizaram o pagamento em dia, adiantaram parcelas ou deixaram parcelas atrasadas.

O Quadro 12 propõe novos indicadores para mensurar o desempenho das estratégias de marketing da empresa, uma vez que esse trabalho sugere que o principal canal de contato com o cliente seja a internet e não mais as ligações telefônicas. A tabela apresenta as métricas propostas, a sua definição e o objetivo por trás da sua utilização.

Quadro 12 -Proposta de métricas de desempenho

Métricas	Definição	Objetivo
Influência no mercado	Número de associados pelo número de habitantes da região	Medir a aceitação da empresa em determinada filial
Associação espontânea	Prospecção inativa, o cliente vem até a empresa	Identificar a força da empresa
Consciência de propaganda	Porcentagem de clientes que reconhecem a marca sem necessidade de auxílio	Medir o impacto da propaganda
Qualidade percebida	Classificar em forma de escala a utilização dos serviços da empresa	Avaliar qualidade do produto

Satisfação do cliente	Número de associados com experiências positivas e satisfeitos com o plano.	Mensurar a qualidade dos serviços e atendimento ofertados pela empresa
Crescimento ano a ano	Mudança percentual de um ano a outro	Planejar investimentos
Taxa de retenção	A razão de clientes retidos para o número de risco	Monitorar continuamente hábitos e ações que tem fidelizado mais clientes
Rentabilidade do cliente	Diferença entre a quantidade aderida dos três planos oferecidos pela empresa e os custos em relação ao associado	Identificar quais dos planos é mais rentável
Previsão do potencial de vendas	Número de prospecções e o fechamento de contratos	Determinar metas de vendas
Total de vendas	Projeção de vendas individuais	Estabelecer metas individuais para cada vendedor
Eficiência da equipe de vendas	Correlacionar o potencial de vendas e o total de vendas	Avaliar o desempenho de um vendedor ou equipe de vendas
Porcentagem de desconto oferecido	Recebimento de mensalidades com valores promocionais	Medir o quanto a empresa depende dos esforços promocionais
Alcance	Número de visualização de uma campanha virtual	Mensurar a quantidade de pessoas alcançadas em meio digital por propagandas da empresa
Alcance líquido	Número de interações em uma campanha virtual	Mensurar a quantidade de pessoas que interagem ativamente com a empresa nas páginas virtuais
Visualização de uma página	Número de vezes em que uma página da web é visitada	Medir a popularidade de um site
Taxa por clique	Número de cliques em uma campanha	Medir a eficácia de uma propaganda virtual a partir da quantidade de acessos
Custo por clique	Custo da propaganda pelo número de cliques gerados	Estabelecer a eficácia de uma propaganda

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo geral propor um plano de ações em busca da fidelização dos clientes de um plano de assistência familiar utilizando ferramentas de marketing, com o intuito de identificar pontos críticos e pontuar melhorias no processo a fim de suprir as necessidades mercadológicas da empresa estudada. A partir da assimilação dos conceitos teóricos seguidos da investigação de como a empresa se posiciona no mercado, bem como seus clientes, política de preços desenvolvidas e levantamento dos serviços prestados pela empresa, foi possível identificar os fatores que levam a não fidelização dos clientes, além da criação de uma proposta de valor para os serviços ofertados e novos indicadores de desempenho com viés mercadológico.

Dessa forma, foram sugeridas melhorias específicas para cada falha identificada, alternativas que se implantadas reduzirão custos operacionais e certamente alcançarão o cliente com mais foco através de uma abordagem mais sutil via redes sociais. Espera-se ainda que haja uma revisão quanto as políticas de preços da empresa com a finalidade valorizar clientes em dia reduzindo esforços para reter clientes inadimplentes pois fidelizar clientes que não pagam acarreta em custos maiores para a empresa. Dadas as informações é possível chegar a conclusão de que os objetivos propostos por este estudo foram alcançados.

É visível o quanto a empresa necessita fortemente de esforços promocionais para reter seus clientes, é imprescindível o alinhamento do marketing às estratégias da empresa com a intenção de uniformizar as expectativas dessa organização. Ainda, a realização do monitoramento das métricas mercadológicas propostas e a avaliação dos impactos e desempenho financeiro podem determinar o sucesso das campanhas. O acompanhamento contínuo do comportamento dos cliente associados à satisfação retenção, lealdade, e a perda de clientes levarão a maiores índices de fidelização do cliente uma vez que é a partir dessa leitura que entende-se as reais necessidades do mercado e é possível criar as estratégias certas para supri-las.

Para trabalhos futuros, complementares, considera-se o aprofundamento do estudo em demais realidades da empresa, como a atuação de demais setores e outras filiais. Pois bem, dentro dos conceitos que se seguiram para esse fim, entende-se que o estudo do mercado quando feito de maneira correta favorecem a gestão de empresas, dando-lhe coordenadas de como se posicionar frente ao cliente, através da produto, praça, preço e promoção, aumentando as possibilidades de prospecção e fidelização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCEL, O que é tanatopraxia. Disponível em <<http://abcel.com.br/site/o-que-e-tanatopraxia/>> Acesso em 18 abr. 2021

ARAÚJO, Glauco. **Mercado da morte movimentou R\$1,2 bilhão por ano e gera 7,8 mil empregos em SP, diz sindicato dos cemitérios.** G1, 2018 Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/11/02/mercado-da-morte-movimentou-r-12-bilhao-por-ano-e-gera-78-mil-empregos-em-sp-diz-sindicato-dos-cemeterios.ghtml>>. Acesso em 18 abr. 2021

BRASIL. **LEI Nº 13.261, DE 22 DE MARÇO DE 2016.** Dispõe sobre a normatização, a fiscalização e a comercialização de planos de assistência funerária. Planalto. Brasília/DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113261.htm>. Acesso em 21 abr. 2021.

COSTA, Leíse. **Com 570 empresas, Minas fatura R\$ 300 mi por ano com setor funerário.** Edição do Brasil, . Disponível em: <<http://edicaodobrasil.com.br/2019/10/25/com-570-empresas-minas-fatura-r-300-mi-por-ano-com-setor-funerario/>>. Acesso em 18 abr. 2021

DECKER JR., Claudio; LIMA, Emerson; CRUZ, Nicholas. **Inovação nos serviços de cremação: Uma proposta para redução dos impactos ambientais causados pelos cemitérios no Brasil.**

GONÇALVES, Eduardo Paneto; MACHADO, Marina Baeta Espindola; MARQUES, Ronaldo. Marketing de relacionamento para fidelizar clientes. **Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 1, 2020. Disponível em <<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/viewFile/9067/47967308>> . Acesso em 18 abr. 2021

DICIONÁRIO Aurélio. **Fidelidade.** Disponível em : < <https://www.dicio.com.br/fidelidade/1> .>. Acesso em 18 abr. 2021

DICIONÁRIO Aurélio. **Serviço.** Disponível em : < <https://www.dicio.com.br/servico/>>. Acesso em 23 mai. 2021

FONSECA J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará (UECE), 2002. Disponível em: <Microsoft Word - 3C9DC1C6-2AC6-B2C4.doc (ufrj.br).> Acesso em: 24 mai 2021.

GIL, C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas 2009.

IBGE. **Panorama.** 2021. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>> Acesso em 06 nov 2021.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços.** 2020. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2018_v20_informativo.pdf>

Acesso em: 21 abr 2021.

IINSTITUTO MAURO BORGES. **Pesquisa Anual de Serviços**. 2016. Disponível em < <https://www.imb.gov.br/files/docs/releases/pas/pas2016.pdf>>. Acesso em: 21 abr 2021.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LOPES, Filipe. **Mercado funerário mostra crescimento e investe em sofisticação de serviços**. Fecomercio SP, 2015. Disponível em: <<https://www.fecomercio.com.br/noticia/mercado-funerario-mostra-crescimento-e-investe-em-sofisticacao-de-servicos>>. Acesso em 18 abr. 2021

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. Disponível em < <https://www.scielo.br/pdf/prod/v17n1/14.pdf>> Acesso em 18 abr. 2021

OLIVEIRA, Edson Gomes et al. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 2, n. 2, 2009. . Disponível em <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/643>. Acesso em 22 mai. 2021.

PEREIRA, Paula Fernanda Prado; BASTOS, Fabrício César. Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IV**, 2009. Disponível em < https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/229_Artigo_Seget_utima_versao.pdf> Acesso em 18 abr. 2021

PEREIRA, Letícia Marchió et al. Composto de marketing de serviços adotados por grupos empresariais do setor funerário. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 2015. Disponível em < <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654459002.pdf>>. Acesso em 21 abr 2021.

PRADO, Tatiana. **Saiba o que é a cadeia de valor e qual é a sua finalidade**. 2021. Disponível em: < <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/cadeia-de-valor> > Acesso em: 23 mai. 2021.

QUEIROZ, Mauricio Jucá de. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <

https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22042009-114612/publico/Metricas_de_Desempenho_de_Marketing_em_Empresas_Brasileiras.pdf>. Acesso em: 25 abr 2021.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996

RICHERS, Raimar. **O que é marketing.** Brasiliense, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XGkvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=marketing&ots=YQkcI9UIRv&sig=wBiZt8zJoNnaTIpYxdWzD8Znj7I#v=onepage&q=marketing&f=false>>. Acesso em 25 abr 2021.

ROSA, Fernanda Della. **O setor de serviços e a produtividade no Brasil.** 2020. Disponível em: <<https://www.cofecon.org.br/2020/02/04/artigo-o-setor-de-servicos-e-a-produtividade-no-brasil/>> . Acesso em 22 mai. 2021.

SANTOS, Sidnei Ferreira dos. **A CONSTRUÇÃO DO MERCADO FUNERÁRIO NO BRASIL: agentes, instituições e estratégias de negócios.** 2019. 112f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Araraquara, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/182404/santos_sf_me_arafcl.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Acesso em 18 abr. 2021

SEBRAE. **Como montar uma funerária.** 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-funeraria,37b87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 23 mai. 2021.

SILVA, Wyldemar Endyson Gonçalves da. **Estratégias de marketing em serviços funerários na cidade de Sousa-PB.** 2017. 51fl. – Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande. – Sousa/PB – Brasil, 2017. Disponível em: <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/15323>>. Acesso em 23 mai. 2021.

SWIFT, Ronald. CRM Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:- Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=YIN,+R.+K.+Estudo+de+Caso+%E2%80%93+Planejamento+e+M%C3%A9todo.+2.+ed.+S%C3%A3o+Paulo:+Bookman,+2001.&ots=-l5npryYtx&sig=Oj_8Sd4Aen8b-KcPUcntC7f2FR0#v=onepage&q&f=false> Acesso em 18 abr. 2021

UNES, Bárbara Vieira Junqueira; CAMIOTO, Flávia de Castro; GUERREIRO, Érico Daniel Ricardi. Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, 2019. Disponível em: < <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104->

530X2019000200222&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 21 abr. 2021.

YAMASHITA, SANDRA SAYURI; GOUVEA, MARIA APARECIDA. MARKETING DE RELACIONAMENTO: IMPORTÂNCIA E IMPLICAÇÕES NO MERCADO CONSUMIDOR. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 8, n. 4, p. 103-124, June 2007 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712007000400103&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 abr 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=estudo+de+caso+&ots=-l5oipw1zD&sig=zM21GE3P5Fjdw91UNZeutRnBaU#v=onepage&q=estudo%20de%20caso&f=false>> . Acesso em 21 abr. 2021.

WEBSTER Jr., Frederick R. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**. Nova York, v. 56, n. 4. P. 863-873. 2005.