

DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i47.953>

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

# Estudo Exploratório sobre o uso das Redes Sociais na Construção do Relacionamento com Clientes

*An Exploratory Study on the use of Social Networks in Building Customer Relationships*

*Estudio exploratorio sobre el uso de las Redes Sociales en la Relación con el Cliente*

**Thelma Valéria Rocha<sup>1</sup>**

**Caroline Louise Stedefeldt Jansen<sup>2</sup>**

**Eduardo Lofti<sup>3</sup>**

**Rodrigo Ribeiro Fraga<sup>4</sup>**

Recebido em 2 de maio de 2011 / Aprovado em 25 de abril de 2013.

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

Este estudo investiga a utilização das redes sociais na construção do relacionamento com clientes em empresas de grande porte no Brasil. O referencial teórico inclui: redes e sociabilidades virtuais; as redes sociais: Twitter, Facebook e Orkut; e marketing de relacionamento. Na parte empírica, de natureza qualitativa, foi realizado um estudo de caso múltiplo em três grandes empresas de diferentes setores denominadas Empresa A (Higiene e Beleza), Empresa B (Tecnologia) e Empresa C (Editorial). Ao todo, foram feitas oito entrevistas em profundidade com gestores das áreas envolvidas, no período entre abril e setembro de 2010.

Como resultados, percebe-se que as empresas em questão estão utilizando as redes sociais como um canal para oferecer conteúdo e prestação de serviços aos clientes. As estruturas organizacionais variam de nome e formato. No caso da empresa de Higiene e Beleza, a área de Relações Públicas é responsável e terceiriza a implementação em uma Agência de Relações Públicas externa. Na empresa de Tecnologia, a área responsável é denominada Gestão de Mídia On-line, e também executa a implementação por meio de uma Agência de Comunicação externa. Na Editora, a estratégia e a execução são feitas internamente, por jornalistas, mas com pouca interação com as duas gerências

1. Doutora em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP).

Professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) [tvrocha@espm.br].

2. Graduada em Administração de Empresas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) [jansen.carol@gmail.com].

3. Graduado em Administração de Empresas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) [eduardolofti@gmail.com].

4. Graduado em Administração de Empresas pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) [rodofraga@gmail.com].

Endereço dos autores: Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana, São Paulo – SP – CEP 04018-010– Brasil

(Database Marketing e Assinaturas) responsáveis pelo relacionamento com os clientes. Como conclusão, em todas as empresas existem oportunidades de aprimoramento dos serviços on-line, pela implementação de ações personalizadas. Como contribuições, este estudo inova ao explorar o uso das redes sociais frente à teoria de marketing de relacionamento, e discute a estrutura com que estão sendo implementadas no Brasil.

**Palavras-chave:** Estratégia de marketing. Redes sociais. Marketing de relacionamento.

#### ABSTRACT

This study analyzes how large Brazilian companies use social networks to build customer relationships. Our theoretical references include: social networks and sociabilities; the social networks Twitter, Facebook and Orkut; and relationship marketing. Empirically, we carried out a multiple, qualitative case study in three different companies belonging to different sectors: Company A (Health and Beauty), Company B (Technology), and Company C (Publishing). Eight semi-structured in-depth interviews were carried out between April and September 2010. As a result, we observed that the referred companies are using social networks as a channel to offer clients information and services. Organizational structures vary in name and format. At the Health Care company, the Public Relations department is responsible and hires an external Public Relations Agency to take care of social networks. At the Technology company, the responsible department is called Online Media Management, and also deals with social networks through an external Communications Agency. At the Publishing House, strategy and implementation are carried out internally, by journalists, but with little interaction with the two departments (Database Marketing and Signatures) responsible for customer relationships. We conclude that there are opportunities for improving online services in all three companies, through implementation of custom actions. This study innovates by exploring the use of social networks and relationship marketing, and

discusses the structures through which they are being implemented in Brazil.

**Keywords:** Marketing strategy. Social networks. Relationship marketing.

#### RESUMEN

Este estudio analiza cómo las grandes empresas están utilizando las redes sociales para establecer relaciones con sus clientes en Brasil. Con este fin, se presenta una revisión teórica de las redes virtuales y la sociabilidad. Las redes sociales son Twitter, Facebook y Orkut, y el marketing relacional. La parte empírica del trabajo, de tipo cualitativo, se basa en un estudio de casos múltiples en tres grandes empresas de diferentes sectores denominadas: La Empresa A (Salud y Belleza), la Empresa B (Tecnología) y la Empresa C (Editorial). Se realizaron ocho entrevistas en profundidad con los gerentes en el período de abril a septiembre de 2010. Como resultado, es evidente que las empresas estudiadas recurren a las redes sociales como canal para ofrecer contenido y servicios a los clientes. Las estructuras varían en nombre y forma. En el caso de la empresa de Higiene y Belleza, el área de Relaciones Públicas es responsable de la subcontratación de una Agencia de Relaciones Públicas externa. Respecto a la compañía de Tecnología, el área responsable se llama gestión de medios online, y también se ejecuta a través de la aplicación de una Agencia de Comunicación Externa. Respecto a la Editora, la estrategia y la ejecución es realizada internamente por los periodistas, pero con poca interacción con las dos gerencias (Database Marketing y Suscripciones), responsables de las relaciones con los clientes. En conclusión, en todas las empresas existen oportunidades para la mejora de los servicios en línea, por la implementación de acciones personalizadas. Como aportaciones, este estudio abre nuevos caminos para explorar el uso de la teoría social frente a la creación de redes de marketing relacional, y se analiza cómo se está llevando a cabo en Brasil.

**Palabras clave:** Estrategia de marketing. Redes sociales. Marketing relacional.

## I INTRODUÇÃO

As mídias sociais possuem papel fundamental na mudança da natureza das comunicações dentro e fora das organizações. A imersão da mídia social baseada na Internet possibilita que uma pessoa se comunique com centenas e milhares de pessoas sobre produtos e empresas (MANGOLD; FAULDS, 2009).

Nesse ambiente, as empresas têm buscado possibilidades de comunicação mais econômicas e eficientes para seus produtos e serviços. Harris e Rae (2009) destacam o poder das mídias sociais para ampliar a comunicação das empresas sendo geradora de opções de comunicação econômicas para as organizações.

As mídias sociais incluem redes, fórum, microblogs, blogs, podcasts, comunicação on-line virtual, entre outras. Todos esses canais (microblogs, redes e outras) permitem às empresas atrair usuários e construir comunidades virtuais, para analisar as ações dos clientes nessas comunidades, enviar mensagens especiais voltadas aos interesses dessas comunidades, e propor atividades que sejam aceitas nessas comunidades (KURUCZ, 2008).

As organizações têm usado as mídias sociais para conseguir benefícios tangíveis a seus negócios, como aumento das vendas, otimização de seus sites e melhoria do relacionamento com seus clientes (HARRIS; RAE, 2009).

Assim, partindo da visão das organizações, este estudo investiga como grandes empresas estão utilizando as mídias sociais, em particular as redes sociais Twitter, Facebook e Orkut para se comunicar com seus clientes e, por meio destas, estabelecer um relacionamento.

O problema a ser investigado é o seguinte: como empresas de grande porte, localizadas em São Paulo, utilizam redes sociais como Twitter, Facebook e Orkut na construção de seu relacionamento com os clientes?

O objetivo é explorar como três empresas de grande porte, em São Paulo, utilizam essas redes sociais na construção do relacionamento com clientes. Nesse contexto, busca-se analisar quais as redes sociais mais utilizadas pelas organizações, os critérios para sua escolha e o retorno percebido.

Este tema se mostra atual e relevante em função do crescente número de empresas a adotar as redes sociais em seus planos de comunicação. Como justificativas, as redes sociais ganharam relevância nos últimos anos e passaram a ser utilizadas como ferramenta de marketing pelas empresas. Em 2010, 79% das maiores companhias do mundo estavam presentes nas mídias sociais.

Na área acadêmica, percebe-se uma carência de artigos relacionados ao tema na área de Administração. E existe interesse crescente das empresas pelo tema, de modo que o presente estudo pretende reduzir esta lacuna, explorando como três empresas de grande porte utilizam suas redes sociais na construção do relacionamento com clientes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que servirá de suporte à pesquisa empírica compreende: redes e interações sociais, as principais redes sociais no Brasil – Twitter, Facebook e Orkut – e marketing de relacionamento.

### 2.1 Redes e interações sociais

Neste estudo, adota-se o conceito de redes sociais que teve origem na área de Comunicação, em que se estudam as redes sociais como sendo uma Comunicação Mediada por Computador. Boyd e Ellison (2007) desenvolveram um estudo seminal na área, em que levantaram a evolução das redes sociais desde sua criação, em 1997, com o site sixdegrees.com.

Esses autores definem as redes sociais como sendo um espaço de trocas e de interações sociais. Esse conceito segue Degenne e Forsé (1999), os quais consideram uma rede social como um conjunto de atores e suas conexões.

O diferencial da Comunicação Mediada por Computador, para Boyd e Ellison (2007), é justamente o fato de que esses novos espaços explicitam os rastros deixados pelas redes sociais, tornando esses grupos mais perceptíveis.

A Internet não apenas auxilia a construção de novas redes, como contribui para a

manutenção dos grupos sociais já estabelecidos pelos atores, fornecendo, assim, um espaço para a interação social, como um terceiro lugar virtual (OLDENBURG, 1999).

Assim, o estudo das redes sociais na Internet tem gerado todo um novo foco por parte dos pesquisadores, principalmente no que diz respeito ao modo de apropriação dessas ferramentas (BOYD, 2004; RECUERO, 2009).

Segundo Watzlawick, Beavin e Jackson (2000), a interação é a ação que acontece entre indivíduos e representa um processo sempre comunicacional. Essas interações constituem os laços sociais que conectam os atores na rede social (WASSERMAN, FAUST, 1994). Laços sociais podem ser fortes e fracos. Os fortes são aqueles que exprimem intimidade (GRANOVETTER, 1973, 1983), que são capazes de suportar trocas frequentes e com maior carga de capital social. Já os laços fracos são aqueles que indicam atores mais distantes socialmente, que contêm menos interações, menor carga de capital social.

Quan-Haase e Wellman (2002) apontam para a capacidade de a Comunicação Mediada pelo Computador auxiliar na manutenção do capital social e dos laços sociais entre os atores envolvidos. Os autores consideram que o capital social é constituído pelos recursos que podem ser percebidos como trocados e constituídos dentro da rede social, por meio do conteúdo das interações.

Nesse sentido, na parte empírica, serão analisadas as formas de interações sociais criadas pelas empresas analisadas em suas redes sociais.

## 2.2 O uso das redes sociais

Para Boyd e Ellison (2007), as redes sociais permitem que os indivíduos se apresentem uns aos outros, estabelecendo e mantendo relações. O objetivo de sua utilização baseia-se na interação entre pessoas que já se conhecem ou querem encontrar desconhecidos.

Smith (2009) classifica as redes sociais como sendo um fenômeno global que está se espalhando pelo mundo, tornando-se uma importante ferramenta de marketing. As redes sociais estão proporcionando as empresas instrumentos para

segmentar campanhas de acordo com o perfil de seus usuários e comunidades.

Mangold e Faulds (2009) apontam que as redes sociais são um elemento híbrido no mix promocional, pois permitem que os consumidores falem direto com as empresas. O conteúdo, o tempo, a frequência das conversas baseadas nas redes sociais ocorrem entre clientes e fora do controle dos gestores, em contraste com os tradicionais elementos da Comunicação de Marketing, em que um alto grau de controle está presente por parte das organizações. Além disso, os gestores precisam aprender a participar das discussões dos clientes e atrelar isso à missão e aos resultados da empresa.

Outro fator que torna as redes sociais uma ferramenta de marketing importante é conterem detalhes sobre seus usuários, hábitos, locais de trabalho e preferências, além de características pessoais e demográficas (COMM, 2009).

Segundo Recuero (2009), existem quatro valores básicos que permeiam o uso das redes sociais pelas empresas:

1. Visibilidade: os sites de redes sociais permitem que os usuários estejam sempre conectados com suas marcas.
2. Reputação: é a percepção construída pelos demais atores, ou seja, a impressão que as outras pessoas têm sobre certo indivíduo ou empresa.
3. Popularidade: está diretamente ligada à audiência, que é facilitada nas redes sociais. Na Internet, a audiência pode ser medida pelo número de visitas a um perfil, entre outros.
4. Autoridade: é o poder de influência de um usuário na rede social. É a medida da efetiva influência de um ator social com relação a sua rede, juntamente com a percepção dos demais usuários da reputação dele.

Uma das principais características das redes sociais é a velocidade com que as informações são transmitidas, sendo grande parte delas difundida de maneira epidêmica, alcançando grandes proporções.

## 2.3 As principais redes sociais no Brasil

Neste item são analisadas as redes sociais: Twitter; Facebook e Orkut.

O Twitter foi criado em 2006 e, segundo pesquisa realizada pela SemioCast em 2012, possui 517 milhões de usuários no mundo, sendo 142 milhões nos Estados Unidos; no Brasil, é a segunda maior rede social, com cerca de 41,2 milhões de usuários cadastrados (TECHCRUNCH, 2012).

A interface do Twitter permite que qualquer usuário possa ler e postar mensagens de até 140 caracteres. A média brasileira de postagem por empresa é de 5 por dia, e cerca de 11,2% das mensagens que contêm marcas são enviadas a outros usuários (ORRICO, 2010).

Segundo Comm (2009), há duas características que diferenciam o Twitter das demais redes sociais. A primeira é a simplicidade e a outra, o grande volume de usuários. O autor considera o Twitter uma ferramenta de comunicação que funciona em dois sentidos: os usuários podem comunicar o que estão fazendo ou lançar uma pergunta para seus contatos, ou especialistas no assunto, que darão sua opinião. “Os *tweets* (mensagens postadas) foram concebidos para descrever o que você está fazendo em um determinado momento, mas também podem incluir opiniões, anúncios e conversações” (COMM, 2009, p. 76).

Os seguidores de uma empresa no Twitter podem ser considerados como clientes mais dedicados. Eles querem colaborar, e uma forma de recompensá-los é oferecendo informações privilegiadas sobre lançamentos de produtos ou algo similar. Eles são os principais divulgadores da empresa, falando dos produtos para os amigos e permanecendo em conexão com perguntas, respostas e sugestões.

Segundo Comm (2009), *tweets* corporativos se encaixam quatro categorias:

1. Notícias da empresa: são bem aceitas pelos seguidores. Entretanto, devem ter conteúdo interessante e, de algum modo, afetar o leitor.
2. Apoio ao cliente: significa publicar *tweets* que abordem problemas e sugiram soluções.
3. Retorno: a empresa pode ajudar o cliente com problemas quase instantaneamente, e mostra que é uma empresa prestativa e ágil na resposta e apoio a quem necessita.
4. Ofertas especiais: são *tweets* que contêm promoções exclusivas, que os seguidores não

poderão encontrar em outro lugar. Isso acaba incentivando-os a lerem as atualizações, além de proporcionar vendas extras.

Já o Facebook é uma das redes sociais que mais crescem no Brasil. Foi criado em 2004 por quatro alunos de Harvard e é uma ferramenta social que auxilia as pessoas a se comunicarem de maneira mais eficiente com seus amigos, colegas e familiares, contando hoje com cerca de 955 milhões de usuários ativos no mundo (FACEBOOK, 2012), sendo que, desses, 46,3 milhões a utilizaram nos últimos três meses no Brasil (INDO.POST.COM, 2012).

Segundo Recuero (2009), o Facebook funciona por meio de perfis e comunidades, podendo-se criar e adicionar aplicativos extras, como jogos e ferramentas.

Para Boyd e Ellison (2007), a possibilidade de acrescentar aplicativos é um diferencial do Facebook, que permite aos usuários uma maior personalização de suas páginas. Ele também é visto como uma das redes sociais mais privadas, pois apenas os usuários que fazem parte da mesma rede podem visualizar o perfil uns dos outros (BOYD; ELLISON, 2007).

Conforme Recuero (2009), uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões (interações ou laços sociais).

A construção da identidade de um ator social pode ser feita por meio de seu perfil no Facebook, para expressar elementos de sua personalidade ou individualidade. Segundo Recuero (2009), no ciberespaço a comunicação face a face não existe - portanto, é essencial que os atores coloquem seus rostos e informações que gerem individualidade e empatia. Esse requisito é fundamental para que a comunicação possa ser estruturada. Para a autora, as conexões nas redes sociais são formadas por laços sociais, que por sua vez são constituídos por meio da interação social entre os atores.

Segundo Shih (2009), o Facebook é uma ferramenta de integração rápida. Quando um usuário atualiza uma mensagem, escreve sobre seu perfil, faz um comentário ou interage com uma marca, seus seguidores descobrem. Isso aumenta o retorno das ações.

Já o Orkut, segundo Telles (2006), é um site de relacionamento criado em 2004, pela empresa Google. Seu nome é advindo do nome do próprio criador, Orkut Büyükkökten, engenheiro turco da empresa. O objetivo declarado pelo site é ajudar seus usuários a criarem novas amizades e manterem relacionamentos.

Cada usuário do Orkut possui uma conta vinculada a um endereço de e-mail. A partir dessa conta é criado um perfil com características pessoais de cada membro, como descrição física, lista de livros e músicas de sua preferência, texto de apresentação e fotos. O perfil de cada membro é constituído por uma página de comentários individuais, na qual sua rede de amigos interage a partir de recados, denominados *scraps*. O site

também oferece a possibilidade de criação de comunidades. Cada comunidade tem um dono, e fazem parte dela os usuários que são aceitos por esse dono. Dentro das comunidades é possível criar fóruns de discussões (TELLES, 2006)

O próprio site do Orkut disponibiliza algumas informações demográficas sobre os usuários: 53% têm entre 18 e 25 anos. A grande maioria está interessada em fazer ou manter amizades (44%). No mundo, o Orkut possui 66 milhões de usuários, sendo metade desses no Brasil (50%), seguido da Índia (20%) e dos Estados Unidos (18%) (ORKUT, 2012).

O Quadro 1 apresenta uma análise comparativa entre Twitter, Facebook e Orkut.

Dimensões	Rede social		
	Twitter	Facebook	Orkut
Ano da criação	2006	2004	2004
Número de usuários no mundo	517 milhões (*)	955 milhões (**)	66 milhões (***)
Número de usuários no Brasil	41,2 milhões de usuários cadastrados	46,3 milhões de usuários nos últimos três meses	33 milhões de usuários
Características			
Objetivo	Disseminar informações de forma resumida	Interação entre os usuários de uma determinada rede de contatos	Interação entre os usuários de uma determinada rede de contatos
Formato	Microblog	Perfis/comunidades	Perfis/comunidades
Presença no Brasil	Média	Forte	Forte
Maturidade	Média	Média	Alta
Forças	Simplicidade	Privacidade e aplicativos	Comunidades e fóruns de discussão ativas
Força como mídia	Agilidade na comunicação	Segmentação por nichos	Segmentação por nichos
Limitações	Baixa profundidade do conteúdo	Dificuldade em gerar grupos de discussão	Baixa flexibilidade para aplicativos

#### QUADRO 1 – Comparação entre as redes sociais

**Fonte:** baseado nos sites: Techcrunch (2012), Facebook (c. 2012), Orkut (2012).

No Quadro 1, observa-se que as três redes, apesar de recentes, apresentam um grande número de usuários. As redes analisadas possuem objetivos e formatos diferentes.

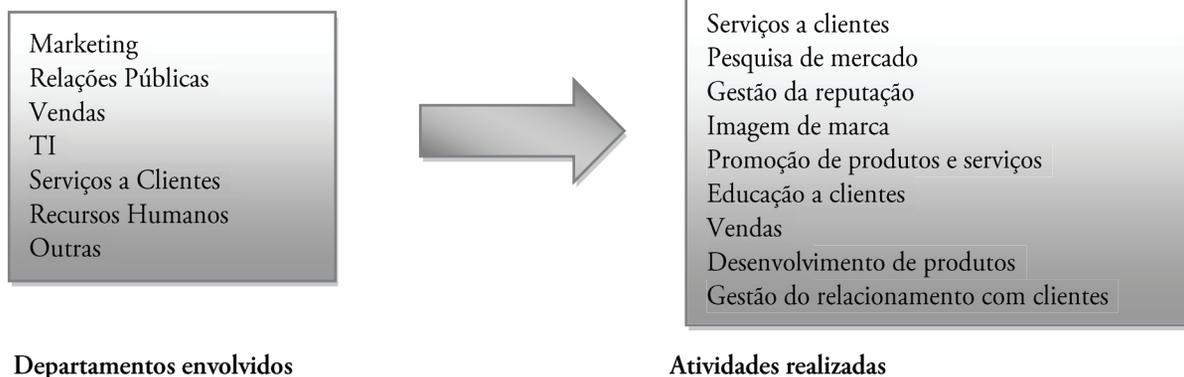
Tais formatos geram pontos fortes e limitações. No caso do Twitter, o formato de microblog (mensagens de no máximo 140 caracteres) gera facilidade para se acessar os perfis, o que auxilia na rápida disseminação das informações. Esse tamanho, porém, limita o conteúdo da informação.

Já o Facebook, com o seu formato de perfis, redes de contato e comunidades, garante a privacidade dos usuários e também oferece maior personalização dos perfis por meio dos aplicativos. Considerando-o como uma mídia social, ele possibilita a segmentação do público conforme o agrupamento dos usuários.

O Orkut é uma rede social importante no Brasil, com 50% de seus usuários. O formato de comunidades, aliado à alta penetração que essa

rede possui, possibilita que se encontrem na rede fóruns de discussão ativos sobre diversos temas, permitindo que as empresas não só coletem opiniões espontâneas sobre seus produtos como criem ações focadas para um determinado grupo de usuários. Como mídia social, ele também permite a segmentação do público conforme o agrupamento dos usuários.

Conforme exposto, verifica-se que o uso das redes sociais citadas representa um potencial para as empresas construírem o relacionamento com seus clientes.



**FIGURA 1** - Departamentos envolvidos nas mídias sociais e atividades realizadas

Fonte: Blanchard (2010).

Esses departamentos realizam diversas atividades, como dar suporte aos clientes; realizar pesquisas de mercado; gerenciar a reputação da marca; promover produtos e serviços; educar consumidores; vender produtos; desenvolver produtos; e cuidar da gestão do relacionamento com os clientes.

Para o autor, as decisões de implementação de atividades nas redes sociais devem considerar:

- que o resultado sobre as mensagens e repercussão não pode ser controlado (HARRIS; RAE, 2009). Assim, o medo da informação negativa pode aparecer. Mas é melhor manter transparência e saber lidar com crises do que se ocultar e “fingir” que o problema não existe. Isso remete a uma parte da teoria de Comunicação relacionada à Gestão de Crises, muito desenvolvida pelos departamentos de Relações Públicas;

## 2.4 Departamentos envolvidos na implementação das redes sociais

A partir de pesquisas e informações levantadas pela Agência Digital Brand Expressions e do Branding and Business Expertise Group North, Blanchard (2010) desenvolveu uma apresentação na qual aponta os departamentos responsáveis pelas mídias sociais, envolvendo as atividades de planejamento, implementação e controle, sendo estas Marketing, Relações Públicas, Vendas, TI (Tecnologia de Informação), Serviços a Clientes, RH, entre outras.

- que as organizações podem também monitorar mercados, concorrência, e dar retorno aos clientes via redes sociais. Isso permite que as empresas sejam mais proativas quanto às mudanças das necessidades dos clientes, e mais próximas dos movimentos da concorrência.

## 2.5 Marketing de Relacionamento e sua implementação

Dentro do Marketing, existe um campo focado em estudar o relacionamento com os clientes, denominado Marketing de Relacionamento. Nessa área, Levitt (1983) aponta a necessidade de administrar os relacionamentos com clientes, e salienta que o conceito de marketing inclui planejar e fornecer produtos ampliados, tendo em mente todas as necessidades, desejos e atitudes dos compradores.

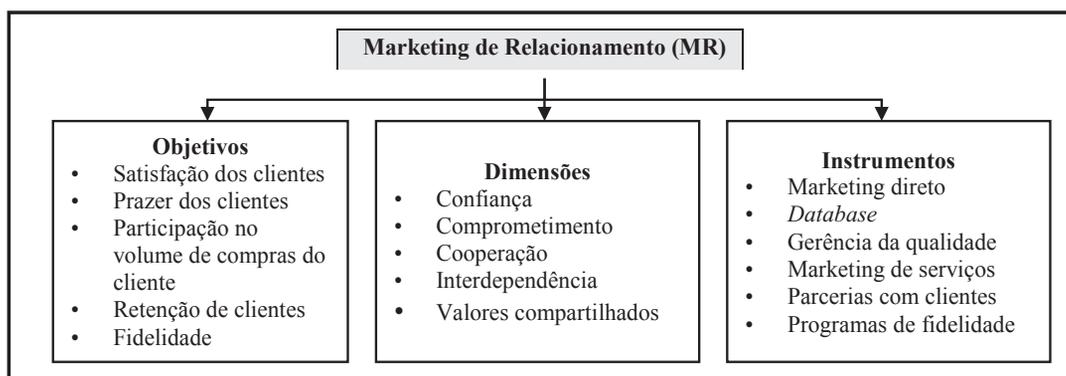
Berry (1983), no âmbito do marketing de serviços, explica que a ênfase maior deve residir na retenção de clientes, na alocação de recursos para mantê-los e no fortalecimento de relacionamentos, e não somente em procurar atrair novos clientes. Vavra (1993) cunhou o conceito de pós-marketing, ou *aftermarketing*, com o objetivo de construir relacionamentos duradouros com os clientes. O autor definiu o marketing de relacionamento como um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações clientes.

Já Peppers e Rogers (1994) propõem o conceito de marketing individual, ou *one to one*, como uma nova forma de pensar em marketing, não mais voltada para a massa, mas apontando a importância da construção de relacionamentos individuais com cada cliente. Para Mckenna (1993, p. 69): “o marketing de relacionamento representa uma forma de integrar o cliente à empresa, criando e sustentando o relacionamento entre a empresa e o cliente”.

Gummesson (2005) trabalha com três variáveis: relacionamentos, redes e interação, tendo aplicabilidade tanto para o B2B como para o B2C. O autor cria 30 diferentes tipos de relacionamentos e visualiza a empresa como uma rede de interações.

Assim, pode-se definir o Marketing de Relacionamento como uma função organizacional e uma série de processos, na busca por estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes.

Lindgreen (2001) ressalta que as publicações sobre o marketing de relacionamento direcionam-se mais para a implantação do que para a mudança filosófica e cultural que o tema representa. Com o objetivo de promover pesquisas empíricas, a autora desenvolveu um modelo analítico, tendo por suporte extensa revisão teórica, o qual compreende os objetivos, as dimensões e os instrumentos do marketing de relacionamento, conforme Figura 2.



**FIGURA 2** – Modelo analítico dos objetivos, dimensões e instrumentos do MR

**Fonte:** adaptado de Lindgreen (2001, p.76).

Conforme a Figura 2, os objetivos do MR incluem alcançar maior satisfação dos clientes, aumentar o prazer dos clientes, a participação no volume que os clientes compram dos produtos da empresa, a retenção dos clientes e sua fidelidade. Já as dimensões das interações entre a empresa e os clientes dizem respeito à confiança entre as partes, comprometimento, cooperação, interdependência e valores compartilhados. Os instrumentos utilizados são diversos, e envolvem o marketing

direto e *database marketing*, gerência da qualidade, marketing de serviços, parceria com os clientes e os programas de fidelidade.

Complementando essa visão, Ferreira e Sganzerlla (2000) propõem que as funções do MR estejam relacionadas à prestação de serviços a clientes, a ter e usar um banco de dados, a trabalhar o envolvimento dos colaboradores, a comunicação com os clientes e ações de fidelização/retenção.

Peppers e Rogers (1994) criaram o marketing *one-to-one*, ou marketing personalizado, como uma forma de obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes pela diferenciação dos clientes e tratamento personalizado. Para implantar o marketing *one-to-one*, os autores propõem o modelo IDIP, em quatro etapas: identificar os clientes, cadastrando-os em um banco de dados; diferenciar os clientes por meio de segmentações por valor ou uso; interagir com os clientes; e personalizar os produtos e serviços para determinados clientes. As etapas do modelo IDIP são implantadas de forma sequencial, ou seja, primeiro a empresa identifica seus clientes, depois os diferencia, para aumentar a interação e, em alguns casos, personalizar. A personalização é cara e, geralmente, implantada para poucos clientes. Já as redes sociais apresentam-se como possíveis canais de interação entre a empresa e seus clientes.

Para implantação do modelo IDIP, faz-se necessário o uso de tecnologia. Segundo Gummesson (2005), a tecnologia da informação e a Internet permitem a criação de redes de relacionamento, permitindo interações de forma rápida, barata e simples. “Tecnicamente, os relacionamentos eletrônicos são relacionamentos a distância, que às vezes são traduzidos em um tipo totalmente novo de relacionamento próximo” (GUMMESSON, 2005, p. 114). Portanto, a Tecnologia da Informação e a Internet têm um papel essencial no mundo atual.

E as relações criadas no meio eletrônico podem forjar novos padrões de consumo, o que demanda das organizações mudanças na maneira de se relacionar com seus clientes.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Nesta seção, procura-se explicitar a opção metodológica adotada e o procedimento de pesquisa empírica, visando à reprodutibilidade do estudo.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa empírica

Para Yin (2005), a escolha da estratégia de pesquisa depende de três condições: a) o tipo de questão de pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos contemporâneos.

Os estudos de caso representam a estratégia preferida, quando se colocam questões do tipo como e por quê, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o foco se encontra em fenômenos inseridos na vida real (YIN, 2005).

Yin (2005) distingue projetos de caso único e de casos múltiplos. O estudo de caso único é um projeto apropriado, quando o caso é representativo, com o objetivo de capturar as circunstâncias e condições em que ocorre. O estudo de caso múltiplo contém dois ou mais casos, nos quais se faz um levantamento de dados semelhantes e a análise dos resultados é apresentada em conjunto.

A opção por desenvolver um estudo de caso múltiplo, neste trabalho, justifica-se pela possibilidade de desenvolver um estudo exploratório analisando o tema a partir da realidade complexa, em três empresas que atuam de forma representativa em seus diferentes setores.

#### 3.2 Procedimentos da pesquisa empírica

O desenvolvimento do estudo de caso seguiu o protocolo sugerido por Yin (2005), sendo apresentado a seguir um resumo dos principais pontos:

- **objetivo:** Identificar como as organizações de grande porte no Brasil utilizam as redes sociais na construção de seu relacionamento com clientes. Para isso, busca-se analisar quais são as redes sociais mais utilizadas pelas organizações; os critérios para sua escolha e o retorno percebido pela empresa com essa iniciativa.
- **principais questões a serem respondidas:** “Quais são as principais mídias sociais utilizadas por sua empresa e quais os motivos de sua escolha?”; “Qual é o

retorno percebido ao atuar nas mídias citadas?"; "Como se divulgam nas redes a marca e os produtos, entre outros? ". As questões e a bibliografia utilizada por tema estão disponíveis no Apêndice A.

- **critérios para escolha das empresas:** empresas grandes (receita operacional bruta superior a R\$ 300 milhões ao ano), com atuação relevante nas redes sociais, com acessibilidade as informações pelos entrevistadores; de diferentes setores.
- **aspectos metodológicos:** pesquisa de natureza exploratória com uso do método de estudo de caso múltiplo (múltiplas unidades de análise).

- **instrumento de coleta de dados:** antes que as entrevistas fossem realizadas, foi feita uma análise dos websites e redes sociais em que as empresas atuavam, de modo a entender como era a empresa a ser estudada (sua história, produtos, forma de atuação, público). Em seguida, foram feitas oito entrevistas com os responsáveis pelo departamento de comunicação e marketing on-line e com os profissionais responsáveis pelas contas das empresas em agência de comunicação vinculadas com redes sociais.

No Quadro 2, apresenta-se um resumo dos temas e das fontes de evidências.

Tema das questões	Possíveis fontes de dados
Histórico da empresa	Entrevista, websites das empresas, notícias
Objetivos buscados por ações nas mídias sociais; percepção de seu uso; que tipo de informação busca divulgar.	Entrevistas
Avaliação dos resultados das ações nas mídias sociais	Entrevistas, documentos publicados na mídia
Conceito do marketing de relacionamentos e e-relacionamento.	Entrevistas, documentos sobre ações desenvolvidas, documentos de planejamento de ação

**QUADRO 2** – Tema das questões a serem respondidas e possíveis fontes de evidências

Fonte: dos autores.

- **unidades de análise:** foram selecionadas três empresas de grande porte de diferentes setores. O nome das empresas foi substituído por A, B e C, por questões de confidencialidade.

A Empresa A é uma multinacional do Setor de Higiene e Beleza. A Empresa B é uma multinacional do Setor de Tecnologia e a Empresa C é uma editora nacional. Na Empresa A foi escolhida uma marca de absorventes femininos, por já possuir um histórico de atuação em redes sociais.

Na Empresa B, foi analisada a marca corporativa, pois sua estratégia de atuação nas redes sociais é feita em nome da marca corporativa.

Na Empresa C, editora, foi escolhido o núcleo de revistas para arquitetos, pela acessibilidade e por ser um caso representativo no uso das redes sociais.

- **descrição das entrevistas:** Oito entrevistas em profundidade, sendo:

- na Empresa A, foram duas entrevistas em São Paulo - a primeira no escritório da empresa, com a gerente de Relações Públicas, responsável pela gestão de redes sociais para as marcas da empresa, e a segunda, no escritório da Agência de Relações Públicas, com a gerente responsável pela operacionalização das redes sociais, nos meses de abril e maio de 2010.
- na Empresa B, as duas entrevistas foram no escritório de São Paulo em agosto de 2010 - a primeira com a gerente de Marketing On-line, responsável pelas estratégias e campanhas realizadas na mídia on-line, além do analista de Marketing On-line responsável pelo acompanhamento das redes sociais.
- na Empresa C foram quatro entrevistas em duas visitas ao escritório de São Paulo, em setembro de 2010 - na primeira visita,

foram entrevistados três funcionários do departamento: editor-chefe do portal para arquitetos, a analista de Marketing On-line e a jornalista responsável pelo conteúdo das redes sociais; na segunda visita, foi entrevistado o responsável pelo departamento de *Database Marketing* da empresa.

- **organização dos dados:** todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo elaborado um banco de dados no Excel com todas as informações coletadas.
- **análise dos dados:** foi realizada uma adaptação da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Nas planilhas no Excel, as perguntas foram agrupadas em categorias, sendo extraídos os principais componentes das respostas. Essas planilhas constituíram a base para a redação do caso, contemplando quadros-resumo das respostas e inseridas frases dos entrevistados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresenta-se uma visão sucinta dos casos e faz-se uma discussão dos resultados frente à teoria.

### 4.1 Estudo de caso: Empresa A

A Empresa A é uma multinacional estrangeira conhecida pelos altos investimentos em inovação, que a possibilitam o lançamento de diversas marcas globais na área de Higiene e Beleza.

As funções de marketing e relações públicas na Empresa A são exercidas por departamentos diferentes e também possuem objetivos distintos. O departamento de marketing está centrado em gerenciar o *mix de marketing* de suas marcas, visando ao estabelecimento delas no mercado de forma sustentável e duradoura.

Já o departamento de Relações Públicas, cujo gerente foi entrevistado, tem por objetivo garantir a manutenção da imagem da empresa e suas marcas perante a sociedade, principalmente

imprensa e consumidores. No que diz respeito ao marketing de relacionamento, nenhum dos departamentos visa implementar programas de marketing de relacionamento. Por ser uma fabricante de bens de consumo, a base de consumidores é pulverizada e volumosa, o que dificulta a implementação de ações de relacionamento de longo prazo, uma vez que a empresa não apresenta um banco de dados estruturado para esse tipo de ação. Verificou-se no caso, entretanto, que a Empresa A realiza, na prática, ações de Marketing de Relacionamento por meio das redes sociais.

#### 4.1.1 Redes sociais na Empresa A

A marca de absorventes passou a atuar na Internet por volta do ano 2000, quando foi criado um site global, cujo conteúdo é desenvolvido para meninas de 12 a 18 anos. O site traz informações sobre as transformações físicas que ocorrem em torno da primeira menstruação em uma linguagem compatível com a de seu público.

No Brasil, o site foi criado em 2006 e, nele, as consumidoras podem interagir com empresa por meio da opção “contato”. Essas mensagens, enviadas pelas consumidoras, são recebidas pelo serviço de atendimento ao cliente, que responde de acordo com um *script* que lhe é fornecido pelos departamentos de marketing e relações públicas.

A marca de absorventes contratou, em 2008, a agência de relações públicas para cuidar do site, e esta oferece uma equipe exclusiva e treinada para transmitir uma mensagem correspondente à linguagem utilizada pelo produto nas redes sociais.

Além disso, a mensagem que é levada para as redes sociais deve ter conteúdo interessante aos usuários. Para os entrevistados, somente dessa forma ela será divulgada por mais e mais internautas.

O conteúdo oferecido deve estar associado à mensagem que a marca deseja comunicar, para que o usuário da rede social possa fazer a relação entre o conteúdo e o produto. Um exemplo das ativações em redes sociais que a marca fez foi com produtos absorventes noturnos. Foram oferecidas, como conteúdo, informações relativas ao sono, o que permitiu relacionar a importância de noites

bem dormidas com a proteção oferecida pela linha de absorventes noturnos.

A agência de relações públicas possui um departamento, dedicado exclusivamente à ativação de redes sociais, que possui algumas pessoas alocadas no escritório da Empresa A, cuidando exclusivamente de suas marcas.

O processo se inicia quando o departamento de marketing passa um *briefing* para o departamento de Relações Públicas, composto por profissionais de relações públicas e profissionais da agência que estão alocadas dentro da Empresa A. Essa área, junto com o departamento de redes sociais da agência, desenvolve um plano de ativação da iniciativa da marca nas redes.

O plano é apresentado ao departamento de marketing e com sua aprovação; depois, o departamento de Relações Públicas executa o plano. A cada trimestre, é feita uma revisão dos blogs, comunidades e influenciadores que serão ativados para a campanha, de acordo com os objetivos da marca e o retorno que ofereceram em iniciativas passadas.

É fornecida à agência que ativará as redes uma relação de perguntas e respostas para as dúvidas que surgirem, contendo informações não só sobre a iniciativa e os produtos, mas também sobre eventuais questões corporativas.

De acordo com os entrevistados, não há uma rede que se sobressaia para realizar ações. Dentre Twitter, Facebook, Orkut e YouTube, uma é vista como complemento da outra.

Para a marca de absorventes, entretanto, a rede social mais adequada é composta pelas blogueiras que utilizam o Twitter como ferramenta de divulgação de seu blog, uma vez que interagem com usuários do Orkut e do Facebook, além de postarem e divulgarem vídeos no Youtube. Ou seja, elas atingem um grande número de pessoas em diversas redes sociais.

A marca de absorventes tem duas maneiras de publicar seu conteúdo nas redes sociais: a primeira, por meio de usuários e blogueiros que já estão nas redes (Orkut, Facebook, Twitter e blogs); e a segunda pela publicação de conteúdo para seus seguidores no perfil da marca no Twitter.

Essas ações são feitas sempre alinhadas com a iniciativa da marca para o trimestre, de modo que a mensagem esteja em linha com a comunicação da marca em outros meios.

#### 4.2 Estudo de caso: Empresa B

A Empresa B é uma multinacional estrangeira de origem americana, que atua com foco na fabricação de computadores, sendo uma líder em inovação no setor. Sua sede para América Latina fica em São Paulo.

Concentrando significativos esforços em construir sua imagem de marca nas redes sociais no mercado B2C, a Empresa B tem o objetivo de gerar relacionamento e fortalecer sua imagem junto ao consumidor final.

Na Empresa B, o gerente de Mídia On-line entrevistado se reporta diretamente ao diretor de Marketing. O principal objetivo do departamento de marketing é executar campanhas e ações de acordo com a estratégia planejada, voltada tanto para o mercado consumidor final como para o segmento corporativo, gerenciando o mix de marketing de suas marcas de forma sustentável e duradoura.

O departamento de Mídia On-line tem por objetivo zelar pela imagem da empresa e de suas marcas de produtos perante a sociedade. Conta com o apoio da assessoria de imprensa e Agência de Comunicação na busca por estabelecer forte relacionamento com os principais veículos de comunicação.

No que diz respeito ao marketing de relacionamento, nenhum dos departamentos visa implementar programas específicos dessa natureza, com exceção do departamento que gerencia os canais de venda da Empresa B, ou seja, distribuidores dos produtos fabricados. Para esse nível de relacionamento, existe um programa em que pontos são acumulados e benefícios, adquiridos, conforme planejamento do departamento de vendas. Tratando-se de consumidores finais, como sua base é volumosa, é difícil implantar ações de marketing de relacionamento de longo prazo com esse público, apesar de ser possível verificar a presença desse tipo de ação nas redes sociais.

#### 4.2.1 Redes sociais na Empresa B no Brasil

O site corporativo da Empresa B no Brasil é uma tradução do site da matriz. É estritamente corporativo, com informações sobre seu histórico, produtos, empregos e a opção de contato.

A Empresa B iniciou sua atuação nas redes sociais no Brasil em 2007, quando, de forma experimental, lançou seu primeiro blog corporativo focado nos consumidores finais que tinham interesse em tecnologia e na empresa. Esse blog era elaborado de forma colaborativa por seus funcionários, e nele não existia um perfil oficial com a postagem de informações.

Atualmente, a Empresa B atua em diversas redes sociais, sempre por meio de sua agência de Comunicação, que é responsável por todas as ações da empresa em redes sociais no Brasil.

A empresa atua nas redes sociais: Twitter, Blogs, Yahoo Respostas, YouTube e Flickr. Nos blogs, a Empresa B procura estabelecer um relacionamento com blogueiros que tenham autoridade em assuntos de tecnologia, provendo-os sempre com as últimas informações sobre tecnologia e seus produtos.

O Yahoo! Respostas é uma ferramenta do Yahoo na qual qualquer usuário da Internet pode deixar uma pergunta, que será respondida por outros usuários. Os leitores dessas respostas atribuem uma nota para a qualidade da resposta.

A Empresa B responde às questões levantadas por usuários da categoria “Computadores e Internet”, na qual é reconhecida como especialista pelo Yahoo, e pode reforçar sua marca e divulgar seus produtos. Os canais que a empresa possui no YouTube e Flickr funcionam como centralizadores de todos os vídeos e fotos que estão na Internet. Os links são usados em suas publicações, como no Twitter - sua principal rede social ativa.

Além disso, a Empresa B busca estabelecer, nas redes sociais, um relacionamento com seus usuários, por meio da publicação de conteúdo relevante em tecnologia. A empresa se preocupa em seguir todos os usuários que a seguem, o que permite que troquem mensagens diretas, meio pelo qual a empresa recebe diversas perguntas, as quais são respondidas por sua agência e para cada

usuário. As respostas são montadas com base em uma série de respostas padrões.

Embora todas as dúvidas e sugestões sejam respondidas pela Empresa B, dificilmente essas sugestões são levadas para o nível de desenvolvimento de produto, uma vez que o ciclo de desenvolvimento e o grau de complexidade das tecnologias envolvidas são elevados. Já as sugestões e os comentários sobre campanhas de marketing são levados em consideração porque é possível resolver dentro da Empresa B no Brasil, sem a necessidade de envolver outras instâncias globais para aprovação.

As campanhas desenvolvidas para redes sociais utilizam-se sempre do mesmo perfil, para que a empresa consiga gerar massa crítica ao longo do tempo e tenha seu conteúdo consolidado em um único perfil na rede.

#### 4.3 Estudo de caso: Empresa C

A Empresa C é uma empresa nacional líder no segmento de Comunicação. Atua de forma integrada em várias mídias para fornecer informação, educação e entretenimento para os mais diferentes segmentos de público. Seus principais produtos são: conteúdo editorial e gráfico para a venda de revistas, anuários, guias, publicações técnicas, comercialização de propaganda, publicidade e Internet.

Na Empresa C o principal objetivo do departamento de marketing está em executar campanhas e ações que visam à geração de demanda, voltada tanto para o mercado consumidor final - os leitores de revistas - como para o segmento corporativo, com o intuito de conceder espaço publicitário para os anunciantes que queiram veicular algo nos conteúdos impresso ou on-line.

O departamento de relações públicas é organizado independentemente do departamento de marketing e tem por objetivo zelar pela imagem corporativa da Empresa C e de suas marcas de produtos. Sua principal função consiste em garantir que todas as ações e eventos que realiza sejam inseridas nos principais veículos.

No que diz respeito ao marketing de relacionamento, há dois departamentos que visam

à construção do relacionamento com o cliente: o *Database Marketing* (DBM) e Assinaturas.

#### 4.3.1 Redes sociais na Empresa C

O site do núcleo Arquitetura foi criado em dezembro de 2005 e consolida conteúdo das revistas na área. Neste site, o conteúdo central é formado pelos editoriais sobre decoração e construção, atualizados conforme as novas edições das revistas são publicadas.

O núcleo Arquitetura iniciou sua atuação nas redes sociais no Brasil em 2009, no Twitter. A conta foi criada com a intenção de refletir o conteúdo do site. Antes dessa data, porém, já era possível observar que redes sociais como Orkut possuíam perfis e comunidades sobre as revistas do núcleo Casa, que foram criadas por leitores e fãs das revistas.

Atualmente, o núcleo Arquitetura conta com uma *fan page* no Facebook e um perfil no Orkut, administrados pelo próprio núcleo.

Essas duas páginas possuem conteúdo similar ao do Twitter e também oferecem a possibilidade de interação aos usuários, que podem fazer perguntas que serão respondidas pelo grupo de atendimento ao leitor existente dentro do núcleo Arquitetura.

O núcleo conta também com uma extranet criada para arquitetos e decoradores dividirem experiências, além de ser um canal para que o mercado de anunciantes do setor possa falar diretamente com esses profissionais, que são grandes influenciadores na compra de seus clientes.

Para ingressar na rede é necessário preencher uma ficha cadastral e submeter à aprovação, que será concedida pelo núcleo Arquitetura, que checka a veracidade das informações e então aprova a entrada do profissional na rede.

Embora seja necessário ser um profissional deste setor para criar um perfil na rede, ela é aberta a todos os internautas, que nela encontram projetos de decoração publicados pelos participantes, assim como o contato deles caso os desejem contratar para desenvolver um projeto.

O núcleo Arquitetura busca estabelecer, nas redes sociais, um relacionamento com seus usuários por meio da publicação de conteúdo relevante sobre decoração e construção assim como busca a opinião dos usuários sobre assuntos relacionados à decoração e construção, que muitas vezes servem como inspiração para a geração de conteúdo editorial para o site e as revistas.

A administração das redes sociais é feita internamente por um dos funcionários do núcleo Arquitetura, que trabalha em conjunto com os responsáveis pelo marketing do site. Essa pessoa responde às perguntas que o atendimento ao leitor não soube responder e como planeja o calendário de publicações e ações nas redes sociais.

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS E DISCUSSÃO

A análise comparativa dos casos está separada por tema: redes sociais e marketing de relacionamento.

### 5.1 Redes sociais

Em todos os casos estudados, o departamento de marketing está envolvido na definição da estratégia de atuação nas redes sociais. Apenas no caso da Empresa A o departamento de Relações Públicas também é envolvido nessa decisão.

A execução das estratégias é feita por agências terceirizadas no caso da Empresa A e Empresa B, ao passo que na Empresa C é executada pelo próprio departamento de marketing do núcleo Arquitetura, que tem uma jornalista alocada para administrar os conteúdos das redes sociais.

Durante a elaboração das estratégias, as empresas estudadas levam em consideração quatro fatores apresentados por Recuero (2009) como valores que permeiam sua atuação nas redes: visibilidade, reputação, popularidade e autoridade, conforme Quadro 3. As empresas analisadas buscam atuar junto com usuários que possam fornecer visibilidade para a marca, o que é medido pelo número de pessoas que estes podem impactar e que possuam credibilidade para endossar o conteúdo que a marca deseja comunicar.

Fatores	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>Setor de atuação</b>	Setor de beleza, saúde e bem-estar e produtos de limpeza	Setor de tecnologia	Setor de comunicação
<b>Marca estudada</b>	Absorventes	Corporativa	Arquitetura
<b>Redes que utiliza</b>	Twitter e Orkut	Twitter	Twitter, Facebook e Orkut
<b>Departamento responsável</b>	- Marketing e Relações Públicas: definição da estratégia - Agência de Relações Públicas: execução da estratégia	- Marketing: definição da estratégia - Agência de Comunicação: execução	- Marketing: definição e execução da estratégia.
<b>Valores que permeiam o uso das redes</b>	- Visibilidade - Reputação - Popularidade - Autoridade	- Visibilidade - Reputação - Popularidade - Autoridade	- Visibilidade - Reputação - Popularidade - Autoridade

### QUADRO 3 – Análise comparativa sobre redes sociais utilizadas

Fonte: dos autores.

O Twitter é utilizado de forma parecida, pelas três empresas, para divulgar notícias sobre suas marcas, retornar dúvidas, sugestões e ofertas especiais. Outro tipo de ação realizada é o apoio ao cliente, que foi observado apenas nos casos da Empresa B e Empresa C, sendo publicados *tweets* que abordam problemas e sugerem soluções.

Além do Twitter, verifica-se no Quadro 4 que somente a Empresa C utiliza o Facebook como rede social também a fim de gerar maior relacionamento com seus clientes. A Empresa C possui uma *fan page*, na qual publica conteúdo editorial e responde eventuais dúvidas de clientes, que também é administrada pelo responsável pelas redes do núcleo Arquitetura.

Fatores	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>Ações realizadas no Twitter</b>	- Notícias da companhia - Retorno - Ofertas especiais	- Notícias da companhia - Apoio ao cliente - Retorno - Ofertas especiais	- Notícias da companhia - Apoio ao cliente - Retorno - Ofertas especiais
<b>Ações realizadas no Facebook</b>	Não utiliza.	Não utiliza.	Possui uma <i>fan page</i> na qual publica conteúdo editorial e responde a dúvidas dos clientes.
<b>Ações realizadas no Orkut</b>	Monitoramento das comunidades e fóruns relacionados ao assunto, divulgando informações dos produtos e respondendo questionamentos.	Não utiliza.	Possui um perfil por meio do qual publica conteúdo editorial e responde a dúvidas dos clientes.
<b>Perspectiva sobre as redes sociais</b>	- Apoio dos altos executivos - Considera como ponto forte a continuidade das ações nas redes - Considera como desafio falar sempre sobre o assunto menstuação.	- Localmente, os altos executivos apresentam certa resistência à realização de ações nas redes sociais, pois não há como medir seu retorno financeiro. - Considera como ponto forte a presença consolidada no Twitter. - Considera como oportunidade a não utilização do Facebook e Orkut, e a falta de engajamento de seus funcionários nas redes.	- Os altos executivos apoiam a utilização das redes sociais, mas não se preocupam em desenvolvê-las, pois seu retorno financeiro não é expressivo. - Considera como ponto forte a facilidade em publicar conteúdo. - Considera como oportunidade a equipe enxuta responsável pelas ações nas redes.
<b>Métricas de retorno</b>	Número aproximado de pessoas impactadas.	- Número de <i>views</i> da página do Twitter - Número de <i>retweets</i> e respostas de suas divulgações	- Número de seguidores ou amigos dos perfis - Número de participantes dos concursos culturais - Venda de espaço publicitário.

### QUADRO 4 – Análise comparativa das redes sociais

Fonte: dos autores.

Já em relação ao Orkut, a Empresa A e a Empresa C destacam-se como usuárias. A primeira monitora as comunidades e os fóruns relacionados ao assunto menstruação, nos quais divulgam suas iniciativas de produto e sanam eventuais dúvidas.

O mesmo se aplica à Empresa C, que além de monitorar e oferecer suporte possui um perfil próprio para divulgação de conteúdo editorial. A Empresa B, por sua vez, não utiliza o Orkut na elaboração de suas ações em redes sociais.

Nos casos estudados, os altos executivos apoiam a atuação de suas empresas nas redes sociais. Como seu retorno é difícil de ser mensurado, há, porém, uma resistência por parte deles em realizar altos investimentos nas redes.

Em razão de tal dificuldade na mensuração do retorno financeiro desse tipo de mídia, as empresas costumam medir suas ações pelo número de pessoas impactadas, ao passo que a Empresa B, além do número de impactos, também considera as respostas dos usuários a suas publicações. Já a Empresa C, pela natureza de sua atuação em publicar conteúdo editorial, mede seu retorno de diferentes maneiras: no Twitter, pelo número de seguidores e participantes de concursos culturais e venda de espaço publicitário.

Cada empresa considera suas fortalezas em atuar nas redes sociais de diferentes maneiras. A Empresa A considera a continuidade das ações de marketing nesse tipo de mídia; a Empresa B, a presença consolidada de todo seu conteúdo divulgado; e a Empresa C, a facilidade em se publicar qualquer conteúdo.

Também consideram desafios e oportunidades diferentes: falar sempre sobre o tema menstruação, a utilização de Orkut e Facebook como outras redes sociais, e ter mais funcionários para monitorá-las no dia a dia, aplicáveis ao caso da Empresa A, Empresa B e Empresa C, respectivamente.

Confrontando com a teoria, as empresas não declararam ter medo do resultado das suas ações nas redes sociais, como sugeriu Harris e

Rae (2009). E concordam Blanchard (2010), o qual afirma que a atuação nas redes sociais pode torná-las mais proativas quanto às mudanças das necessidades dos clientes.

Diferente do sugerido pelo mesmo autor, porém, a atuação da concorrência não apareceu nas entrevistas, parecendo ser uma preocupação distante da atuação das empresas estudadas em suas redes sociais.

## 5.2 Marketing de relacionamento

A Empresa A e a Empresa B não possuem um departamento de marketing de relacionamento estruturado e que participe da elaboração das estratégias de atuação nas redes sociais. Os departamentos de marketing e relações públicas exercem, contudo, essas funções, como mostra o Quadro 5.

Já a Empresa C possui um departamento de marketing de relacionamento que administra o banco de dados da empresa e executa ações de relacionamento de acordo com a demanda das unidades de negócio. Esse departamento não possui uma interface com as estratégias de atuação nas redes sociais, ou seja, os núcleos não utilizam os bancos de dados para publicar ações nas redes sociais, uma vez que o banco de dados não possui o endereço do perfil dos usuários nas redes sociais.

Conforme o Quadro 5, as três empresas estudadas possuem o mesmo objetivo em suas ações ligado aos conceitos de marketing de relacionamento: gerar relacionamento para se aproximar dos usuários, em busca de preferência no momento da compra. Essa preferência visa construir um relacionamento de longo prazo e criar a fidelidade dos clientes.

Mesmo com a Empresa A e a Empresa B, que não possuem um departamento de marketing de relacionamento estruturado, as funções de MR são exercidas por outros departamentos. Essas áreas e as atividades estão contempladas na apresentação de Blanchard (2010), no item da revisão teórica.

Fatores	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>Relação com o marketing de relacionamento</b>	- Não possui departamento específico, mas as ações realizadas nas redes sociais se caracterizam como ações de marketing de relacionamento.	- Não possui departamento específico, mas as ações realizadas nas redes sociais se caracterizam como ações de marketing de relacionamento.	- Possui dois departamentos de MR, porém eles não têm interface com as ações realizadas nas redes sociais. Mas suas ações podem ser caracterizadas como ações de relacionamento.
<b>Objetivos identificados ligados aos conceitos de marketing de relacionamento</b>	- Criar um relacionamento com seu público-alvo para torná-lo fiel a longo prazo.	- Construção de relacionamento capaz de gerar preferência pela marca.	- Criar um relacionamento com o público-alvo, para que estes confiem e sejam fiéis à marca.
<b>Funções identificadas ligadas ao marketing de relacionamento</b>	- Serviços a clientes - Banco de dados - Comunicação com os clientes.	- Serviços a clientes - Ações p/ colaboradores. - Comunicação com os clientes.	- Serviços a clientes - Banco de dados - Comunicação com os clientes.
<b>Implementação dos conceitos do MR pelo modelo IDIP (Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar)</b>	- Identificação do público-alvo e da rede na qual ele está presente - Diferenciação dos usuários ativos e engajados - Interação por meio do Twitter e Orkut - Não há a personalização de ações nas redes.	- Não há identificação e definição do público-alvo - Não há diferenciação entre os usuários das redes - Interação por meio do Twitter - Não há a personalização de ações nas redes.	- Não há identificação e definição do público-alvo - Não há diferenciação entre os usuários das redes - Interação por meio do Twitter, Orkut e Facebook - Não há a personalização de ações nas redes.

**QUADRO 5** – Análise comparativa do marketing de relacionamento

Fonte: dos autores.

A Empresa A e Empresa C exercem funções semelhantes nas redes sociais: prestação de serviços, banco de dados e comunicação com os clientes. Já a Empresa B exerce prestação de serviços e comunicação com os clientes e substitui a função de banco de dados para marketing de colaboradores.

Tanto a Empresa B quanto a Empresa C realizam apenas um dos passos do processo proposto por Peppers e Rogers (1994), que é a interação com o público-alvo por meio das redes citadas.

Essas ações não sofrem qualquer tipo de segmentação, ou seja, são realizadas para todos os usuários que estão nas redes de contatos da empresa. Já a Empresa A realiza um processo mais estruturado antes de executar suas ações, pois passa pelo processo de identificação do público-alvo e segmentação daqueles usuários que são realmente engajados e ativos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo explorar como as empresas utilizam as redes sociais na

construção do relacionamento com seus clientes. Para isso, revisitaram-se as teorias sobre redes sociais e marketing de relacionamento, visando embasar a análise dos estudos de caso à luz desses conceitos.

Na teoria, pode-se observar que, para uma empresa atuar nas redes sociais, é necessário que já tenha ingressado corporativamente na Internet por meio da criação de sites institucionais.

Segundo Castells (1999), o ingresso nas redes sociais se caracteriza como um momento no qual a empresa deixa de ter um conteúdo estático e controlado e passa para um ambiente de conteúdo gerado por usuários, sobre o qual a empresa não tem controle.

Com base na análise comparativa dos três casos realizados, pode-se responder ao objetivo principal do trabalho ao explorar que as empresas estudadas estão utilizando as redes sociais como um canal para oferecer conteúdo e prestação de serviços que contribuam para a construção do relacionamento com seus clientes.

A execução desse tipo de ação ocorre por meio do estabelecimento de uma relação com usuários, tanto diretamente quanto por meio

dos influenciadores, que têm credibilidade para endossar o conteúdo que a marca deseja transmitir, proporcionando visibilidade dentro das redes sociais, o que é definido pelo número de usuários que podem ser impactados.

Observa-se que as três empresas estudadas utilizam o Twitter - rede social que está em ascensão. Todas ingressaram nessa rede de maneira ocasional, sem razões concretas para tanto, considerando que diversas empresas aderiram por um motivo desconhecido. Atualmente, elas mantêm ações na rede porque, além de acreditarem no potencial da mídia, ela proporciona uma rápida e simples interação com o usuário.

Em relação ao Orkut, pode-se concluir que as empresas desenvolvem suas ações visando atingir seu público-alvo ali encontrado. Portanto, essa rede social é utilizada principalmente por possuir massa crítica e ser muito popular no Brasil. O Facebook é considerado uma rede nova no Brasil, que conta com um público mais seletivo. Considera-se, porém, que ainda esteja em estágio de desenvolvimento e que as empresas em breve irão se adequar a ele em razão de suas características distintas, como a possibilidade de desenvolver aplicativos.

A execução da estratégia de redes sociais geralmente fica a cargo de uma empresa terceira (agência), que é responsável por monitorar as redes e divulgar seus conteúdos. O que se pôde observar, entretanto, é que no caso da Empresa C há um colaborador interno, formado em jornalismo, responsável por essa atividade. Isso está associado ao fato de se tratar de uma empresa de comunicação, na qual os funcionários estão familiarizados e são treinados para desenvolver conteúdos e se comunicar com os clientes.

O apoio dos altos executivos às ações nas redes sociais é concreto nos três casos estudados, porém os investimentos aprovados por eles para esse fim são muito pequenos.

Isso se deve há falta de métricas de retorno financeiro para esse tipo de ação. Portanto, os altos executivos não se sentem confortáveis em investir em algo que eles não sabem ao certo qual será o retorno.

Assim, um desafio para as empresas, agências e estudiosos desse tema é o desenvolvimento

de métricas capazes de demonstrar o retorno financeiro que as ações nas redes sociais trazem às empresas, provando que esse resultado vai além do número de pessoas impactadas.

A utilização das redes apresentou-se como um processo ainda em desenvolvimento dentro de todas as empresas, sendo possível perceber que elas são usadas mais como uma ferramenta para construção de relacionamento, na qual as empresas interagem com os usuários para tirar suas dúvidas ou prestar outros serviços, do que como um canal no qual se podem coletar informações para serem transformadas em ações de marketing.

Os usuários nas redes são segmentados, quando a empresa assim o deseja, de maneira atitudinal, o que é feito com base nos interesses declarados, como comunidades a que pertencem, blogs que leem, twitters que seguem, o que gera *clusters* de interesses nas redes sociais com os quais as empresas podem tentar interagir.

As estruturas para implementação das redes sociais nos casos estudados variam de formato e de níveis de *report*. Percebe-se nesse ponto um tema relevante para a área de Marketing, e recomenda-se o desenvolvimento de estudos nos quais se avaliem as estruturas organizacionais ligadas ao Marketing que estão sendo utilizadas para implementação das redes sociais.

Por exemplo, em dois casos essa estrutura é externa e ligada a uma Agência de Relações Públicas / Comunicação. Será que esses terceiros possuem a melhor habilidade para conduzir as interações nas redes sociais em nome das empresas? Será que as empresas não estão perdendo uma oportunidade de construir esse relacionamento com os clientes, utilizando as áreas que já desenvolveram essa *expertise* como Serviço de Atendimento a Cliente, **Database Marketing**, sendo controladas pelo Marketing mais de perto?

Essa é uma reflexão importante que remete aos anos 1990, quando os Serviços de Telemarketing eram feito por terceiros. Depois de criado o Código de Defesa do Consumidor, houve uma internalização dessa função e um ganho em termos de melhoria dos serviços prestados e no uso das informações obtidas nessas interações pelos departamentos de marketing, que passaram a

monitorar o que o consumidor pensa e quer em termos de serviços.

Gerencialmente, uma grande oportunidade para as empresas está em construir uma melhor interface para a gestão das redes sociais e os departamentos de marketing, para que as ações realizadas nas redes aconteçam de forma integrada, possibilitando a personalização das ações proposta por Peppers e Rogers (1994). Para isso, contudo, é necessário que haja uma atualização ou criação de banco de dados de clientes e *prospects* da empresa, com informações sobre os endereços de seus perfis nas redes, que redes mais utiliza, qual a frequência e assim por diante. A partir dessas informações será possível desenvolver ações personalizadas para cada perfil por meio das redes, e não somente por meio de mala direta ou e-mail marketing, os quais muitas vezes não são lidos pelos destinatários. Para que isso aconteça de forma efetiva, também é necessário que haja um maior investimento em mão de obra qualificada e recursos tecnológicos, entre outros. Ou seja, investir em processos, estrutura e sistemas para criar uma inteligência nas redes sociais.

Vale ressaltar que este estudo apresenta limitações que não permitem extrapolar os dados levantados para o universo estudado devido à sua vertente qualitativa e ao número restrito de empresas estudadas.

Como contribuições, este estudo inova ao explorar o uso das redes sociais em empresas de grande porte em diferentes setores e apresenta reflexão com relação as estruturas organizacionais utilizadas por essas empresas e a proximidade dessas ações da função Marketing de Relacionamento, tão estudada na Academia.

Com base no exposto, conclui-se que as redes sociais representam uma oportunidade para melhorar a interação com o público-alvo de cada empresa, pois permitem não apenas conhecê-lo melhor, como também atingi-lo rapidamente. Ainda há, porém, considerável espaço para personalização dessa interação, estruturando e executando as funções do marketing de relacionamento nas redes sociais.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERRY, L. Relationship marketing. In: SHOSTAK, G. L. **Emerging perspectives in services marketing**. Chicago: AMA, 1983. p. 49-64.

BLANCHARD, O. A. Social media program planning & ROI, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/thebrandbuilder/buzz-2010-presentation>>. Acesso em: 26 mar. 2013.

BOYD, D. Friendster and publicly articulated social networks. In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS AND COMPUTING SYSTEMS, 2009, Vienna. [**Annals...**]. Vienna: ACM SIGCHI, 2009, p. 1279-1282.

\_\_\_\_\_; ELLISON, N. Social network sites: definition, history and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**. Chicago, v.13, n.1, p. 210-230, Oct. 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COMM, J. **O poder do Twitter**: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez. São Paulo: Gente, 2009.

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Introducing social networks**. London: Sage, 1999.

FACEBOOK. c2012. Disponível em: <[www.facebook.com](http://www.facebook.com)>. Acesso em: 12 nov. 2012.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor**. São Paulo: Gente, 2000.

GRANOVETTER, M. The strenght of weak ties. **The American Journal of Sociology**. London, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

\_\_\_\_\_. The strenth of weak ties: network theory revisited. **Sociological Theory**, Malden, v. 1, p 203- 233, 1983. Disponível em: <<http://www.soc.ucsb.edu/faculty/friedkin/Syllabi/Soc148/Granovetter%201983.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2012.

- GUMMESSON, E. Marketing de relacionamen-  
to total. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARRIS, L.; RAE, A. Social network: the fu-  
ture of marketing for small business. *Journal of  
Business Strategy*, Bradford, v. 30, n. 5, p.24-31,  
Jan./Mar. 2009.
- KURUCZ, V. **Perspectives of viral marketing  
among managers**: an internet based assessment.  
2008. 103 f. Master's Thesis (Communication and  
Economics) - Faculties of Communication and  
Economics Science, University of Lugano, Luga-  
no, 2008. Disponível em: <[http://www.bul.unisi.  
ch/cerca/bul/memorie/master/pdf/0708Kurucz.  
pdf](http://www.bul.unisi.ch/cerca/bul/memorie/master/pdf/0708Kurucz.pdf)> . Acesso em: 20 mar. 2013.
- LEVITT, T. After the sale is over. *Harvard Busi-  
ness Review*, Boston, v. 61, n. 5, p. 87-93, Sep./  
Oct. 1983.
- LINDGREEN, Adam. A framework for studying  
relationship marketing dyads. *Qualitative Market  
Research*, Bradford, v. 4, n. 2, p. 75-88, 2001.
- MANGOLD, W. G.; FAULDS, D. J. Social  
media: the new hybrid element of the promotion  
mix. *Business Horizons*, Indiana, v. 52, n. 4,  
p. 357-365, July 2009.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**.  
Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OLDENBURG, R. **The great good place**. New  
York: Marlowe and Co., 1999.
- ORKUT. 2012. Disponível em: <[http://www.  
orkut.com.br/Main#MembersAl](http://www.orkut.com.br/Main#MembersAl)>. Acesso em:  
12 nov. 2012.
- ORRICO, A. Negócios em 140 toques. **Folha de  
São Paulo**, São Paulo, 14 abr. 2010. Informática,  
p. F3.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a  
um**: marketing individualizado na era do cliente.  
Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- QUAN-HAASE, A. ; WELLMAN, B. How does  
the internet affect social capital. In: HUYSMAN,  
M.; WULF, V. (Org.) **IT and social capital**. New  
York: Elsevier, 2002. p. 38-58.
- RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto  
Alegre: Sulina, 2009.
- SHIH, C. **The Facebook era**: tapping online  
social networks to build better products, reach  
new audiences, and sell more stuff. New York:  
Prentice Hall, 2009.
- SMITH, T. The social media revolution. **Interna-  
tional Journal of Marketing Research**, Chicago,  
v. 51, n. 4, p. 559-561, 2009.
- INDO.POST.COM BREAKING NEWS AND  
OPINION. **Brazil surpassed India and now  
becoming the number two largest country  
connecting to Facebook social networking,  
while America remains the number one biggest  
country on Facebook**. May 2012. Disponível  
em: <[http://www.indopost.com/blog/2012/05/  
brazil-surpassed-india-and-now-becoming-the-  
-number-two-largest-country-connecting-to-  
-facebook-social.html](http://www.indopost.com/blog/2012/05/brazil-surpassed-india-and-now-becoming-the-number-two-largest-country-connecting-to-facebook-social.html)>. Acesso em 18 set. 2012.
- TECHCRUNCH. **Analyst**: Twitter passed 500m  
users in june 2012, 140m of them in US; Jakarta  
'biggest tweeting' city. Disponível em: <[http://  
techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-  
-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-  
-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/](http://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-biggest-tweeting-city/)>.  
Acesso em: 11 nov. 2012.
- TELLES, A. **Orkut.com**. São Paulo: Landscape,  
2006.
- VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**:  
aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network  
analysis**: methods and applications. Cambridge:  
Cambridge University Press, 1994.
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON,  
D. D. **Pragmática da comunicação humana**. 11.  
ed. São Paulo: Cultrix, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e  
métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – QUADRO REFERENTE AOS TEMAS E BIBLIOGRAFIAS

Tema		Bibliografia	Perguntas
O uso da internet pelas empresas		- KOSIUR (1977) - CASTELLS (1999) - CASTELLS (2001)	Há quanto tempo a empresa desenvolveu seu site institucional/campanha? Qual é a efetividade das campanhas no próprio site? Os consumidores interagem com a empresa pelo site institucional? (exemplo: envio de dúvidas)
Redes sociais		- BOYD (2007) - COMM (2009) - RECUERO (2009) - SHIH (2009) - TELLES (2006)	O que você entende por redes sociais? O que você entende por mídias sociais? Por que decidiram ingressar nas redes sociais? Que tipo de informação você busca conhecer? Como as informações coletadas são utilizadas para planejar ações de marketing? O que vocês procuram divulgar? A marca, produtos, dicas de uso ou uma prestação de serviço? Quem monitora/executa as ações nas mídias sociais? (Gerente de Marca, Gerente de Comunicação, Relações Externas, Agências). Qual é o papel de cada um dos envolvidos no processo de relacionamento/comunicação nas redes sociais? Que tipo de ação vocês fazem? Exemplo. Você coloca sua marca como um integrante da rede ou utiliza outros usuários como um canal de divulgação? Você usa o Twitter? Por quê? Quais foram os critérios de escolha? Você usa o Facebook? Por quê? Quais foram os critérios de escolha? Você usa o YouTube? Por quê? Quais foram os critérios de escolha? Qual é a sua percepção sobre a eficácia das redes citadas? Qual delas você considera como a de melhor resultado? Qual é a frequência de utilização das redes sociais? Que tipo de informação vocês mais utilizam? Como o feedback dos clientes é tratado pela empresa? Como os altos executivos veem as redes sociais, ou seja, quanto integrados eles estão com as estratégias de comunicação da empresa? Como se enxerga o futuro das redes dentro da empresa e para o mercado em geral? Se você tivesse que definir três fatores determinantes para o sucesso nas redes sociais, quais seriam? O que você considera como um ponto forte da sua empresa em relação às redes sociais? O que você considera como um ponto a se desenvolver na sua empresa em relação às redes sociais? Qual é o retorno que as redes sociais dão para a empresa? Como esse retorno é mensurado? Você teria um exemplo de uso bem-sucedido das redes sociais?
Marketing de relacionamento	Marketing de relacionamento e redes sociais	- GUMMESSON (2005) - GUMMESSON (2010) - HUBERMAN (2008) - ROCHA (2007) - PEPPERS (1994)	Na sua empresa existe alguma ligação entre redes sociais e marketing de relacionamento, ou são coisas isoladas? As redes sociais são utilizadas na construção de relacionamento entre clientes? Qual é o objetivo da empresa em relação ao marketing de relacionamento? Por que ela o faz? Considerando que, para obter clientes leais, eles devem passar pelos estágios de obter, satisfazer, reter e ampliar. Em que estágio você acredita que seus clientes se encontram? Quem faz acontecer o marketing de relacionamento? Com o fornecedor? Com o cliente? Qual é o foco? Onde vocês guardam essas informações sobre os clientes? Há uma <i>database</i> ? Como é feito o gerenciamento? Existe algum tipo de rotina para o contato com os clientes? Como ocorre a comunicação com esses clientes para construir confiança e comprometimento? O que vocês veem como oferta de valor para o cliente? O que o cliente enxerga como oferta de valor? Como vocês identificam as expectativas dos clientes? Como vocês identificam a diferença entre a qualidade oferecida e a qualidade percebida? Vocês utilizam algum programa de fidelidade com os clientes? Com que objetivo? Há algum programa de fidelidade ou ofertas especiais para os principais clientes? Como vocês segmentam os clientes-alvo? Qual das partes tem maior poder? Há um abuso de poder de uma das partes? Há um sentimento de comprometimento entre as partes? Seu cliente está predisposto a abrir mão de certas escolhas, ou seja, a correr certos riscos? Sua empresa se adapta às transformações das demandas dos clientes? Como é o processo de implementação do MR na sua empresa? (IDIP: identificar, diferenciar, interagir, personalizar) Existe alguma ação de relacionamento para os clientes de maior valor (mais rentáveis - CMV) Como os clientes são contactados? Via telefone, e-mail ou outro canal? Há interação com o consumidor por meio da Internet?
	Objetivos do marketing de relacionamento		
	Funções do marketing de relacionamento: interação		
	Funções do marketing de relacionamento: banco de dados		
	Funções do marketing de relacionamento: comunicação com clientes		
	Funções do marketing de relacionamento: serviços a clientes		
	Funções do marketing de relacionamento: diferenciação		
	Funções do marketing de relacionamento: ações para fidelização		
	Pré-requisitos do marketing de relacionamento		
	Implementação do marketing de relacionamento		
E-relacionamento			

Fonte: dos autores.