



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM PMES NO SETOR DE SERVIÇOS:  
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM RESTAURANTES POR QUILO NA CIDADE  
DE SÃO PAULO**

**RELATIONSHIP MARKETING IN SMES IN SERVICES SECTOR: MULTIPLE CASES IN  
RESTAURANTS FOR KILO IN SÃO PAULO CITY**

**MARKETING RELACIONAL EN PYMES EN SECTOR DE SERVICIOS: ESTUDIO DE CASOS EN  
RESTAURANTES POR KILO EN LA CIUDAD DE SÃO PAULO**

**José Edson Moysés Filho, Dr.**

Rede Gonzaga de Ensino Superior/Brazil

[zezemoyses@hotmail.com](mailto:zezemoyses@hotmail.com)

**Renato Ferreira Pimenta, Dr.**

Universidade Nove de Julho/Brazil

[pimentamkt@gmail.com](mailto:pimentamkt@gmail.com)

**Nadia Kassouf Pizzinatto, Dra.**

Universidade Metodista de Piracicaba/Brazil

[nkp@nadiamarketing.com.br](mailto:nkp@nadiamarketing.com.br)

**Leonardo Aureliano Silva, Phd.**

Universidade Nove de Julho/Brazil

[leonardoaureliano@outlook.com](mailto:leonardoaureliano@outlook.com)

**RESUMO**

Conquistar e manter os clientes torna-se essencial para o sucesso das organizações, principalmente em se tratando de pequenas e médias empresas, em especial as de prestação de serviços. Para materializar atividades para a conquista e manutenção de clientes fundamentadas nos princípios do Marketing de Relacionamento, pode-se assumir práticas gerenciais desenvolvidas em diversos níveis hierárquicos: gestão de mercado (GM), gestão estratégica (GE) e a gestão operacional (GO). Esta pesquisa é um Estudo Exploratório de múltiplos casos, realizado em nove restaurantes por quilo na cidade de São Paulo. Por meio de pesquisa qualitativa foram levantadas as práticas desenvolvidas pelos gestores a fim de conquistar e manter seus clientes. O estudo apresenta resultados, que para construir a perenidade dos relacionamentos entre empresas e clientes, desenvolvem-se as fronteiras de “confiança” e “satisfação” dos consumidores, o que pode representar certa vantagem competitiva para a organização, a partir da fidelização dos clientes.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento; Pequenas e Médias Empresas (PMEs); Setor de Alimentação fora do Lar.

**ABSTRACT**

To conquer and maintain customers becomes essential to the success of organizations, especially when it comes to small and medium enterprises (SMEs), in particular firms selling services. To materialize activities for the achievement and maintenance of customers based on the principles of Relationship Marketing (RM), one can assume managerial practices developed in various hierarchical levels: market management (MM), strategic management (EM) and operational management (OM). This research is an exploratory study of multiple cases, conducted in nine 'per kg' restaurants in business for more than ten years in São Paulo. Through qualitative research were discovered



practices developed by managers in order to conquer and maintain their customers. The study presents results, which activities to build the sustainability of relationships between businesses and customers, develop the frontiers of "trust" and "satisfaction" of consumers, which is certain competitive advantage to the organization, from the customer loyalty.

**Keywords:** Relationship Marketing; Small and Medium enterprises (SMEs); Food Service.

## RESUMEN

El ganar y mantener a los clientes se convierte en esencial para el éxito de las organizaciones, sobre todo cuando se trata de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), especialmente las de prestación de servicios. Para materializar las actividades para el logro y mantenimiento de clientes en base a los principios de Marketing Relacional, se puede asumir prácticas de gestión desarrolladas en los distintos niveles jerárquicos: la gestión del mercado (GM), estratégica (GE) y la operativa (GO). Esta investigación es un estudio exploratorio de casos en restaurantes por kilo en São Paulo. A través de la investigación cualitativa se levantaron prácticas desarrolladas por los administradores con el fin de ganar y mantener a sus clientes. Como resultados, se presenta que para fomentar las relaciones, se desarrollan las fronteras de "confianza" y "satisfacción" de los consumidores, lo que puede representar cierta ventaja competitiva para la organización, partiendo de la fidelización de los clientes.

**Palabras clave:** Marketing Relacional; Pequeñas y Medianas Empresas; Alimentación Fuera del Hogar.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento de muitos países pode ser justificado pela robusta atuação de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). No Brasil, elas representam cerca de 86% das empresas do país, o que lhes atribui uma ampla participação na geração de renda e na contribuição do crescimento do Produto Interno Bruto. No Estado de São Paulo, a quantidade de habitantes por PMEs é de 22 e deve saltar para 17 em 2020. O estado deve se aproximar de países mais empreendedores como Espanha e Itália, que tem 15 e 17 habitantes para cada PME, respectivamente. Nos Estados Unidos, essa taxa é de 10 pessoas por empresa. (SEBRAE, 2009; ABRASEL, 2012).

No entanto, pesquisas (SEBRAE, 2009) apontam que cerca de 27% das PMEs abertas não ultrapassam um ano de vida, sendo que esta proporção aumenta para mais 64% quando verificado o período de seis anos de vida. Estudos indicam que a dificuldade de conquistar e manter clientes parecem ser um dos motivos do falecimento precoce das PMEs (FERREIRA; SANTOS, 2008). Ganha importância, então a atenção especial para este fator, o qual pode ser evitado, segundo Bogmann, (2000) pela assunção de estratégias do Marketing de Relacionamento; pelo desenvolvimento e manutenção de relacionamentos com os clientes.

A conquista e fidelização de clientes, evitando a perda são pautadas pelo Marketing de Relacionamento, aqui identificado pela sigla MR. A literatura acadêmica refere-se a ele como propulsor de geração de valor para o cliente e foco no estabelecimento de relações duradouras e lucrativas. Empresas que adotam estratégias de MR parecem conquistar certa vantagem em seus setores, pois podem levar a uma maior maturidade dos relacionamentos com clientes (YAMASHITA ; GOUVÊA, 2007). O MR não só pode oferecer um crescimento na retenção de clientes como também tende a melhorar a relação com outros *stakeholders* envolvidos nas transações. Tal abordagem tende a proporcionar elementos que apontam o desenvolvimento de certa vantagem para a organização (GUMMESSON, 2010; WINER, 1999; REICHHELD; SASSER, 1994).

Para Maccari e outros (2009) o MR atrelado ao conhecimento, conquista e manutenção de clientes é condição essencial para o sucesso da empresa. Desta forma o MR permeia a criação de ações relacionais que não se limitam ao momento em que a transação é efetuada, pois visam ultrapassar esta etapa com intuito de criar benefícios mútuos para todas as partes envolvidas (GUMMESSON, 2002, 2005).

Mota e Freitas (2008) afirmam que os benefícios a partir de atividades de relacionamento resultam em maior satisfação, comprometimento e fidelidade dos clientes. Vários são os estudos que apontam recomendações com o aprimoramento na relação dos clientes e na sua conquista e manutenção (BUTLER, 1998; HARRISON-WALKER, 2001; REICHHELD, 2003; MCCONELL; HUBA, 2006). Para Santos e Fernandes (2008) as ações efetivadas pelo MR buscam reduzir o êxodo dos clientes, estimulando a fidelidade e as transações com a organização. As empresas devem ficar atentas às necessidades, problemas, frustrações e desejos dos clientes, buscando atender suas expectativas (McKENNA, 1997). Isto pode ser feito, segundo Day (2000), assumindo três vetores alternativos de gestão: orientação, integração e alinhamento de processos, e conhecimentos e habilidades.

Neste contexto, este estudo pretendeu identificar quais atividades decorrentes do enfoque do MR, ligadas à conquista e manutenção de clientes são adotadas por PMEs do setor de serviços, em especial em restaurantes por quilo e quais vetores de gestão representam. Foi realizado um Estudo Exploratório sobre diferentes abordagens do MR na literatura acadêmica seguido de estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo com perfil de PMEs na cidade de São Paulo que possuíam mais de dez anos de vida, visando levantar as atividades decorrentes da adoção do enfoque do MR desenvolvidas por seus gestores. O levantamento das estratégias de marketing de relacionamento identificadas no estudo poderá servir de orientação para gestores do setor de prestação de serviços de alimentação fora do lar como sugestão do perfil de gestão mais adequado ao setor em estudo.

## **2 MARKETING DE RELACIONAMENTO (MR) E VALOR**

A longevidade de uma empresa parece estar atrelada à sua capacidade de adotar um sistema complexo de ações estratégicas que aumentem seu valor competitivo (PORTER, 1996, HITT et al., 2005). Para tanto, sugere Grönroos, (1998, 2004), estratégias mercadológicas podem ser orientadas para os clientes como solução e geração de valor na medida em que percebam os bens ou serviços de maneira holística, incluindo tudo aquilo que seja a melhor maneira para satisfazê-los. A análise das questões que envolvem o relacionamento de empresas e seus clientes não é nova. Porém, tanto o estudo quanto a prática da gestão destas ações experimentaram um crescimento impetuoso nas duas últimas décadas (SRINIVASAN; MOORMAN, 2005). Muitas empresas a fim de gerar vantagem competitiva têm procurado desenvolver estratégias que estão focadas em atrair novos clientes e manter seus clientes atuais.

A vantagem competitiva pode ser desenvolvida a partir da geração de valor para o cliente (WOODRUFF, 1997). Assim descrito, o valor não pode estar relacionado ao contexto transacional, mas à sua criação e entrega por meio de relacionamentos que se constroem cotidianamente, e que ultrapassam as relações transacionais. Os atributos de valor estariam desta forma, relacionados a uma experiência, e não apenas à aquisição de um bem ou consumo de um serviço (HOLBROOK, 1994).

A geração de valor, de acordo com Khan e Kadir (2011) pode ser alocada sob duas dimensões, valor funcional e valor relacional. O valor funcional é referido como avaliações racionais e econômicas dos indivíduos e está relacionado à responsividade, flexibilidade, confiabilidade e empatia. O valor relacional é referido por meio de benefícios e eficácia das relações fornecedor/cliente, e está relacionada à imagem, conflito, solidariedade, confiança e comunicação.

No entanto, as empresas ao se esforçarem para sobreviver no mercado, tem a geração de valor sujeitas às diferentes situações associadas às diferentes abordagens gerenciais e ou como sugere Hammervoll (2009), às diferentes lógicas de criação de valor.

O MR ao abordar questões destinadas à retenção de clientes demanda uma agenda de informações a respeito dos mesmos a fim de agregar valor a um produto ou serviço. Para Flint e outros (1997) tais informações referem-se ao que os clientes valorizam, à satisfação com as habilidades dos fornecedores para oferecer esse valor, e às mudanças das percepções do valor. Deste modo, parece que o gerenciamento do “capital do cliente”, como denominado por Ulaga (2001), ou seja, atrair, desenvolver e reter clientes, possa ser analisado pela perspectiva de valor para o público-alvo.

No entanto, a literatura científica tem apontado que nem todas as formas de assumir o enfoque para o público-alvo atendem às expectativas e nem entregam devidamente valor a todos os clientes de forma semelhante e homogênea (DAY; VAN den BULTE, 2002; MACNALLY, 2007; SOUZA NETO; MELLO, 2009).

Por outro lado, vários são os estudos que assinalam que estratégias de relacionamento podem ser eficientes e gerar valor para os clientes e para a empresa como os de Wilson, Daniel e McDonald (2002). Também Porter e Naveen (2008), ao investigar os esforços de empresas em cultivar confiança e gerar valor por meio das comunidades virtuais com seus clientes apresentam resultados positivo. Da mesma forma Shelton (2009) afirma que existem várias soluções de relacionamento que podem gerar valor para o cliente, apoiadas pela inovação no campo de produtos e de serviços e a integração entre estes.

Desta maneira, valor em estratégia de MR é um conceito *multifacetado* (PAYNE; HOLT, 2001), e pode estar condicionado pelo conjunto de percepções que o cliente tem da satisfação, da qualidade e do serviço ou produto.

A literatura tem apontado que as questões de valor podem ocorrer, então, sob três perspectivas; geração e entrega de valor superior ao cliente, valor do cliente para a organização e valor percebido do cliente, a partir de relações de confiança (GANESAN, 1994) e satisfação do cliente (PRASAD; ARYASRI, 2008).

Assim, a contextualização de valor deve ser entendida por meio de relacionamentos de longo prazo, não sendo possível visualizá-lo como parte de uma transação individual, mas sujeito ao gerenciamento do relacionamento da empresa com o cliente e vice-versa. A abordagem por meio do MR parece cumprir este papel.

### 3 A INTEGRAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM OS DIVERSOS PERFIS DE GESTÃO

A implantação e gestão de estratégias do MR estão subordinadas à empresa que estabelece um amplo conhecimento dos diferentes modos de se relacionar com seus clientes e desenvolver sua capacidade de utilizá-lo de maneira integrada.

As diferentes características e contextos em que atuam as empresas requerem diferentes tipos de MR. Estas variáveis nas condições dos negócios também colocam desafios diferentes para o gerenciamento, as quais segundo Möller e Halinen (2000) podem criar uma necessidade de desenvolver e utilizar vários tipos de ferramentas analíticas para gerenciar relacionamentos.

Uma empresa raramente desenvolve somente um tipo de relacionamento com seus clientes, o que sugere que ela não segue suas idéias baseadas apenas em sua intuição ou experiência, mas também na sua rede de contato de mercado (MÖLLER; HALINEN, 2000).

O papel interveniente das estratégias de MR parece ser mais complexo do que apresentam as sugestões da literatura, no entanto sua perspectiva multidimensional sugere a existência de uma forte interação entre a qualidade do relacionamento e o desempenho positivo dos objetivos das diferentes facetas de um relacionamento, sugerem Palatier e outros (2006).

De acordo com D'Angelo e outros (2006), a combinação de vários elementos tangíveis e intangíveis atrelados a determinados princípios fundamentais garantem o resultado positivo para o MR. Tais princípios podem estar classificados em três categorias fundamentais; a cultura, a estratégia e a operação. Para os autores, a cultura se relaciona ao modelo mental e crenças comprometidos à criação contínua de valor na relação empresa-cliente. A estratégia pode estar atrelada à construção daquilo que é valor para o cliente. E a operação está relacionada às aptidões e sustentação do desenvolvimento do marketing de relacionamento.

Dessa forma, segundo D'Angelo e outros (2006) a “cultura organizacional”, a “estratégia organizacional” e a “operação” podem ser tratadas como dimensões que serviriam para avaliar a capacidade da organização no engajamento do MR.

Adicionalmente, percebe-se que a capacidade de uma empresa em criar e manter relacionamentos com os seus clientes (MR) de acordo com Day (2000) é suportada por uma base de recursos composta por três elementos:

a) *a orientação de mercado da empresa baseada em seus valores e normas*. A orientação do relacionamento permeia todas as partes da organização, e conseqüentemente, influencia todas as interações com o cliente - antes, durante e depois da venda.

b) *o conhecimento e habilidade*, que em grande parte são tácitos e dispersos, o que implica em muitas facetas para a formação de uma base de dados de conhecimentos dos clientes. A aprendizagem sobre os clientes é necessária para que fortaleça os relacionamentos, os quais exigem continuidade, tanto dentro como fora da empresa;

c) *a integração e alinhamentos dos processos internos* que estão nos limites entre a gestão da empresa e sua capacidade de mercado.

Assim, a partir da literatura acadêmica, e das dimensões de engajamento no MR de uma organização (D'ANGELO et al., 2006) e da base de recursos expostos por Day (2000) pôde-se inferir uma combinação de seus elementos e fundamentar uma classificação da gestão em três perfis principais e, na mesma sequência:

a) **gestão de mercado (GM)** que está relacionada aos processos de posicionamento no mercado, melhor adequação das necessidades dos clientes e rentabilidade a partir das ofertas (GERSHON, 2003).

b) **gestão estratégica (GE)** que está relacionada ao conjunto de decisões e ações administrativas de uma organização, a partir de seus recursos disponíveis, para criar vantagem competitiva de longo prazo em relação a seus concorrentes (POWELL 2001; WHEELLEN; HUNGER, 2008).

c) **gestão operacional (GO)** que está relacionada às decisões operacionais e gerenciamento; com foco no planejamento, operação e controle dos sistemas produtivos (COPELAND; GLOBERSON, 1986);

Com base nesses perfis de gestão, que suportariam a capacidade de empresas implementar o MR com foco no cliente, optou-se desenvolver a pesquisa junto aos gestores de PMEs do mercado *food service*, mais precisamente “restaurantes por quilo”, setor sobre o qual se discorre a seguir.

#### 4 RESTAURANTES POR QUILO – PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO *FOOD SERVICE*

As PMEs têm um papel fundamental no contexto econômico brasileiro, tendo substancial importância econômica e inegável capacidade de gerar contrapartidas sociais, e a importância de investigar os diversos tipos de pequenas empresas transcura em sua heterogeneidade, e na amplitude e pluridade das análises e interesses teóricos implicados (MOYSES FILHO; PEREIRA, 2008).

O crescente segmento *food service* - comida preparada ou consumida fora do lar – que concentra em grande parte muitas PMEs, apresenta pontual importância na economia brasileira, com mais de 1,3 milhões de pontos de venda, espalhados por cerca de cinco mil e quinhentos municípios em todo o território nacional. Estima-se que sejam produzidas em torno de 100 milhões de refeições diárias, volume que, anualmente, se somada toda a cadeia que ele movimenta, superou em 2014 os R\$ 132 bilhões em faturamento (ABIA, 2014).

De acordo com Moretti, Moisés Filho e Pereira (2010) o segmento *food service* possui um comportamento de alta concorrência com preços extremamente competitivos e lançamento contínuo de novidades. Em meio ao contexto deste mercado os restaurantes por quilo buscam espaço, desenvolvendo estratégias de sobrevivência, diante de vários tipos de concorrências, inclusive do mercado informal.

Inspirados nas cantinas italianas que vendiam massa por peso, os restaurantes por quilo surgiram em meados da década de 1980 na cidade de São Paulo, e logo se difundiram por todo o país, fazendo parte da cultura da alimentação fora do lar brasileira, principalmente no período do almoço, tendo como clientes os mais diversos perfis de consumidores. Um dos pontos positivos para o crescimento rápido deste tipo de negócio foi ter permitido ao consumidor uma redução no tempo de espera de atendimento, bem como poder escolher entre uma grande variedade de pratos, de saladas, carnes e massas, pagando apenas o consumo do peso (DONATO, 2009).

Segundo Maricato (2005), no entanto, o ambiente neste segmento é extremamente competitivo, e em constante mudança em direção a elevado padrão. As opções oferecidas aos clientes são cada vez melhores e em maior número.

Tais transformações exigem estratégias de MR com o cliente que envolvam qualidade, valor, satisfação e intenções comportamentais do consumidor de acordo com Tinoco e Ribeiro (2007) e podem estar relacionadas a várias características para com aqueles que nas refeições no horário de trabalho buscam entre outros; preço, rapidez no atendimento, diversidade nas formas de pagamento aceitas, qualidade da cozinha, tipo de culinária, serviços especiais como manobrista, bar para espera e estacionamento (DONATO, 2009; MORETTI; MOYSES FILHO; PIMENTA, 2012).

“O estresse originado em longas horas de trabalho, as solicitações constantes e a desnutrição emocional gerada pela tecnologia formatam os novos desejos do consumidor” (PETERS FILHO, 2003, p. 295). O setor de restaurantes por quilo apresenta poucos fatores limitadores à entrada no mercado e o grande desafio sugere estar no conhecimento e aprimoramento contínuo para atender as expectativas dos clientes, o que agregaria valor à oferta desse setor de prestação de serviços.

## 5 MÉTODO DA PESQUISA

O problema da pesquisa, centrado na identificação de quais estratégias de MR são utilizadas por PMEs de prestação de serviços de alimentação fora do lar, foi investigado por meio de um Estudo Exploratório.

O Estudo Exploratório, segundo Vergara (2006, p.47), atende também a intenção inicial de se obter maior conhecimento do tema específico, pois apesar de existir uma farta literatura sobre MR, raros são os estudos com esta abordagem em PMEs no setor de serviço de alimentação. O Estudo Exploratório pode ser implementado buscando-se informações em diversas fontes: dados secundários, pesquisa por observação, pessoas informadas, pessoas com experiência e estudo de caso. Quando analisados diversos casos, como neste estudo, denomina-se Estudo de Múltiplos Casos (YIN, 2005; PIZZINATTO; FARAH, 2012).

Assim, esta pesquisa apresenta um estudo de múltiplos casos com nove unidades de negócios do setor de restaurantes por quilo (**Quadro 1**), distribuídos em diferentes faixas de volume de refeições diárias servidas (200 a 1000) e práticas de preços (R\$ 18,00 a R\$ 32,00) que não possuísem relação direta com o volume de vendas a fim de garantir a inexistência de um provável viés.

Quadro 1 - Restaurantes que compuseram o Estudo de Múltiplos Casos

Casos Estudados	Quantidade Média de Refeições Servidas por Dia	Preço por Kilo (R\$)
A Casa da Vovó	200	27,00
Restaurante Milenium	250	24,00
Restaurante Peniche	350	23,90
Kero Kilo Restaurante	400	31,90
Linka Restaurante	500	26,00
Lanchonete Karem	700	18,00
Maktub Restaurante	800	32,00
Restaurante Red Roof	900	29,00
Sete Grill	1000	30,00

Fonte: Elaborado pelos Autores a partir da seleção da amostra.

A seleção das unidades de estudo foi criteriosa: foram escolhidos casos de restaurantes por quilo que ultrapassaram dez anos de atividades localizados no centro expandido da cidade de São Paulo, cujo perfil do público frequente é composto por homens e mulheres da classe A e B. Todas as organizações pesquisadas possuem atributos tangíveis semelhantes e tiveram como referência entre outros; a fachada, os toaletes, a decoração e o entorno geográfico (CHEN; CHEN, 2010).

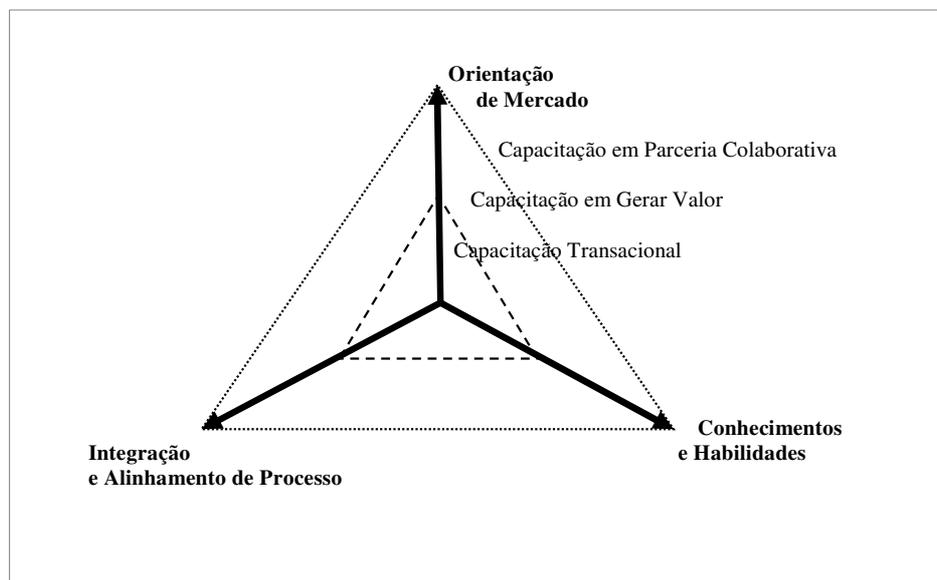
A pesquisa exploratória foi desenvolvida a partir de entrevistas semi estruturadas, aplicadas inicialmente como pré-testes em duas empresas (Lakatos e Marconi, p.180, 1985) junto aos gestores das organizações, considerados uma das fontes de informação do Estudo Exploratório, como “pessoas com experiência”. Tal desenvolvimento possibilitou a identificação de determinadas atividades de MR, tendo sido o estudo orientado por um *framework* (modelo conceitual), conforme Figura 1, baseado em Day (2000). Para Flick (2004), um *framework* é um delineamento, que é uma apresentação visual da “arquitetura” do esboço central, em que esclarece e enfatiza os conceitos e as linhas centrais da teoria desenvolvida. O *framework* explica graficamente, ou de maneira narrativa, o significado daquilo que se pretende estudar, ou foi estudado, assim como fatores chaves, constructos ou variáveis, e a relação presumida entre eles. O MR suportado por uma base de recursos composta por três elementos; a) a orientação de mercado da empresa baseada em seus valores e normas, b) os conhecimentos e habilidades, e c) a integração e alinhamentos dos processos internos. A proposição sugere que cada organização pode desenvolver um dos três elementos independentemente, e conforme avança, a empresa pode partir de uma simples relação transacional em direção à geração de valor, até chegar a uma parceria colaborativa. Os três vetores de Day (2000) foram investigados na forma dos perfis de gestão identificados na bibliografia e com seu cruzamento com informações adquiridas na pesquisa de campo:

a) **gestão de mercado (GM)**, relacionada a processos de posicionamento no mercado, adequação das necessidades dos clientes e rentabilidade a partir das ofertas (GERSHON, 2003).

b) **gestão estratégica (GE)**, relacionada às decisões e ações administrativas de uma organização (POWELL 2001; WHEELLEN; HUNGER, 2008).

c) **gestão operacional (GO)**, relacionada às decisões operacionais e seu gerenciamento (COPELAND; GLOBERSON, 1986).

Figura 1 – Framework dos três elementos dos recursos do Marketing de Relacionamento



Fonte: Adaptado de Day (2000).

A partir da pesquisa de campo e das entrevistas com os gestores das organizações listadas no **Quadro 1** foi desenvolvido um modelo interativo (MILES; HUBERMAN, 1994, p.23) organizado em três componentes:

- a) redução dos dados e análise intra casos;
- b) análise inter casos ordenados.
- c) interpretação preditora, análise e conclusões.

Inicialmente os dados coletados foram organizados, transcritos e reduzidos, caso a caso, de forma que cada unidade estudada foi considerada um caso, e analisada de forma única.

Os vários casos foram então comparados por meio da análise inter casos ordenados, proposta por Miles e Huberman (1994), desenvolvida como uma procura de padrões, semelhanças e diferenças entre os casos com constructos semelhantes e medidas de resultados semelhantes e então realizada uma síntese cruzada. Desta maneira pôde-se reforçar a generabilidade ou não, o que contribuiu para desenvolver as respostas, e aprofundar a compreensão e a explicação de novas perguntas que surgiam no decorrer da pesquisa. Os múltiplos casos foram então alocados em ordem aproximada de resultados e realocados os textos em cada relato de caso para verificar se a primeira impressão se justificava ou se a orientação deveria ser mudada. A partir da alocação dos dados, foi construída aquela que Miles e Huberman (1994) chamam de meta-matriz, que reuniu dados descritivos de cada um dos vários casos em formatos padrão justapostos, condensados e alocados nos constructos do *framework* e serviu de orientação para a análise em conjunto de todos os casos.

No entanto, antes de desenvolver situações que moldassem os resultados finais buscou-se uma compreensão daquilo que poderia anteceder as causas do constructo central “Marketing de Relacionamento”. Isto só foi possível utilizando as sugestões de Miles e Huberman (1994, p.213) por meio da análise com matrizes de resultados

preditores, que tiveram uma função explicativa, além de descritiva, e deram pistas para verificar antecedentes na construção da variável pesquisada. O princípio básico foi a inclusão de todas as informações relevantes de dados com referência a MR, o que garantiu não só as respostas como também sua análise e discussão.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, nas nove unidades de casos estudados, procurou-se explorar e descrever quais seriam as atividades resultantes de estratégias de MR que estes restaurantes por quilo vinham desenvolvendo com foco em seus clientes. Desta feita, pôde-se compor a partir de matrizes de análise um quadro que apontava para o desenvolvimento das atividades em três grandes blocos de atuação; a) as atividades contempladas pelo setor administrativo e alinhadas à Gestão Estratégica (GE); b) as atividades contempladas pelo setor operacional e alinhadas à Gestão Operacional (GO) e c) as atividades derivadas das demandas do mercado ou do cliente e alinhadas à Gestão de Mercado (GM). Algumas atividades foram identificadas como exclusivas de um determinado setor da organização, outras apresentaram sobreposições de áreas de atuação.

Isto significa que, apesar de uma racionalização e formatação de um desenho para a gestão dos restaurantes em três blocos, não há uma rigidez de classificação, mas uma aproximação e adequação dessas atividades por setores. De qualquer maneira, as três estruturas de gestão, mesmo possuindo características próprias, muitas vezes se interagem na busca da efetividade de resultados.

As atividades e sua interfaces pertencentes aos três modelos de gestão estão descritas no **Quadro 2** e distribuídas conforme critérios pertinentes à cada característica de tipo de gestão.

Quadro 2 - Atividades resultantes de estratégias que fundamentam o Marketing de Relacionamento por perfil de Gestão

Atividades desenvolvidas a partir da Gerência Administrativa (GE)	Atividades desenvolvidas a partir da Gerência Operacional (GO)	Atividades desenvolvidas a partir da Demanda do Cliente e do Mercado (GM)
compreender as tendências de mercado	estreitar o relacionamento com os clientes	compreender as tendências de mercado
criar confiança nos clientes	criar confiança nos clientes	criar confiança nos clientes
determinação de colaboradores estratégicos para a atividade de “relações com o cliente”	conhecer as pessoas (clientes) e tratá-los pelo nome	buscar conhecer seus gostos em termos de alimentação
adequar compras a partir da pesquisa de satisfação dos clientes	escutar os clientes	tipo de prato e bebida preferidos
oferecer treinamentos para os funcionários	perceber o que mais agrada em termos de serviços o cliente e oferecer isso a ele	mesa ou localização preferida do cliente
conscientização de todos da responsabilidade para com a satisfação dos clientes	criar comunicação com os clientes	pesquisar o mercado para estabelecer o cardápio de acordo com os clientes da região
oferecer um ambiente aconchegante como se o cliente estivesse na sua casa	tratar os clientes como se fossem da família	tratar de maneira especial os clientes diferenciados
diferenciar toaletes com anti-séptico bucal, fio dental, etc.	diferenciar o salão de atendimento conforme época do ano	descontos especiais para empresas
recompensar os colaboradores (financeiro ou não) por seus méritos em gerar satisfação para os clientes	resolver problemas de maneira rápida e na primeira vez	pagamento mensal das refeições (fiado)
promoção ou brindes aos clientes	oferecer variedade ou pratos determinados para os clientes	atender a solicitações individualmente
	estabelecer dialogo “boca a boca” constante com os clientes	

Fonte: Elaborado pelos Autores, a partir dos resultados da pesquisa.

Nas perguntas que comportavam estratégias para a conquista e consequente manutenção de novos clientes, houve unanimidade nas respostas dos nove casos, em relação à “confiança” e “satisfação” para com os clientes, termos que apareceram indistintamente em todas as entrevistas. Exemplo disso são as palavras do gestor do Linka Restaurante:

*[...] Eu acho que para nós o que importa é ganhar a confiança do nosso cliente que vem da limpeza, da qualidade de nossa comida, no preço honesto....e primamos pela nossa qualidade. Também a questão da família. Somos uma família gerenciando um restaurante, e isto também conta para gerar confiança”...*

E também nas palavras do gestor do Restaurante Peniche:

*[...] nossa maior preocupação é ver o cliente satisfeito, se vemos algo errado, falamos no momento oportuno com nossos funcionários...tentamos estimulá-los para fazer um serviço cada vez melhor para a satisfação dos nossos clientes. Também o nosso controle de qualidade somos nós, os gerentes, e provamos de tudo todos os dias e se percebemos que algo deu errado, acertamos na hora, para que o cliente nunca saia insatisfeito...*

Dessa maneira, a “satisfação” corresponde ao contentamento das necessidades e expectativas do cliente ao consumir um produto ou serviço e a “confiança” está relacionada à crença na integridade moral e na sinceridade afetiva da empresa e seus gestores,

No entanto, esses atributos “satisfação” e “confiança” são apresentadas como fatores que estão sob certo grau de controle das organizações estudadas, isto é, o resultado efetivo de ambos acontece na medida em que as variáveis relacionadas a eles são resolúveis; como o aprimoramento constante dos aspectos tangíveis dos restaurantes, o aprimoramento constante do cardápio e o preço adequado.

Atividades como a customização de produtos e adequação aos requisitos dos clientes também aparecem unânimes em todas as entrevistas, assim como a busca por um “ambiente familiar”. Mesmo nas organizações estudadas que não estão sob gerência e atuação direta de uma família – quatro delas -, há no salão de atendimento a representação simbólica da figura do “familiar”. Exemplo claro disso aparece no Maktub Restaurante, onde a presença permanente de uma senhora “fantasiada” de “avó à moda antiga” no balcão de serviços de alimentação conversa e faz a integração com os clientes. Interpreta-se que a ação realizada pela empresa em questão faz parte de uma estratégia de MR que busca da geração de confiança e satisfação dos clientes.

Além disto, há uma preocupação constante com os aspectos tangíveis dos negócios. Verifica-se que o salão, os toaletes e o ambiente das cozinhas entre outros são organizadas de maneira a estarem sempre preparados para “receber uma visita”. Há também uma renovação constante da decoração em épocas temáticas.

Exemplos disso são as palavras da gestora do Restaurante Red Roof:

*[...] nas datas comemorativas a gente enfeita o restaurante. No Natal... São João... durante os campeonatos de futebol tem televisão... Sempre que podemos reformamos o salão. Mudamos os móveis, os estofados. Na última reforma colocamos ar condicionado. Também nossos banheiros são bastante elogiados. A limpeza é perfeita. Tem fio dental, tem Listerine (enxaguante bucal)... As pessoas aqui se sentem como se estivessem na casa deles ...*

Percebe-se a existência de um processo contínuo e diário pela qualidade de atendimento ao cliente, seja nas atividades de linha de frente desenvolvidas pela gerência e seus colaboradores que se relacionam diretamente com o cliente, seja por meio das atividades estratégicas da administração, como compras adequadas dos fornecedores, ou brindes e promoções estratégicas aos clientes, assim como por meio das informações levantadas junto aos clientes, relativas às suas expectativas determinadas por suas necessidades físicas ou psíquicas. Fatos estes que aclaram o entendimento a respeito da geração de entrega de valor superior ao cliente, valor do cliente para a organização e valor percebido do cliente a partir da geração de confiança e satisfação percebidas pelos clientes conforme destacam Ganesan (1994) e Prasad e Aryasri (2008).

Outro resultado que a pesquisa apresentou refere-se aos desafios de conhecer o cliente, ouvi-lo e entendê-lo. Não há, por exemplo, bancos de dados ou projetos para eles, nos quais possam-se obter informações sobre os clientes.

Apesar da construção dos métodos de relacionamentos nos casos estudados não possuir uma elaboração sofisticada, e sua interatividade se dar por meio direcionado à comunicação “*boca a boca*” no atendimento diário, a média de clientes fiéis por unidade de caso estudado está estabelecida em torno de 60 % segundo os entrevistados, o que demonstra certa assertividade da “*estratégia*” em detrimento de à primeira vista parecer rudimentar comparado com contextos e culturas de organizações em outros mercados.

A geração de valor para a organização e para o cliente parece ocorrer por meio do *produto e atendimento*, itens que apresentaram certa prioridade por seus gestores, na medida em que as empresas estudadas procuram desenvolver um MR superior ao dos concorrentes geograficamente próximos, nesses quesitos.

No entanto, as organizações estudadas ainda não dispõem de um planejamento sofisticado, quando comparado com outros mercados, para identificar fontes de diferenciação e de oportunidade, mas a partir de ações simples conseguem elaborar soluções que geram valor para o cliente:

[...] *sempre que posso vou almoçar nos concorrentes, e vejo que está acontecendo de bom neles, se for viável, faço no meu também*... relata a gestora do Kero Kilo Restaurante.

O *desenvolvimento de valor* reflete-se a princípio em dois níveis paralelos. Um nível de *valor funcional*, relacionado aos aspectos do “*cardápio*”; como “*qualidade e temperatura certa dos alimentos*”, refeições “*leves e saudáveis*” e nos aspectos “*rapidez no serviço*” e “*resolução de problemas*”, com garçons e garçonetes para atendimento nas mesas dos clientes e caixas em quantidades adequadas para um atendimento rápido e diversas formas de pagamentos. E um outro nível, de *valor relacional*, relacionado ao aspecto da “*intimidade*” com o cliente. Garçons, atendentes, gerentes, todos, procuram um contato amigável e afável com o cliente no momento do atendimento. De modo que a criação de valor acontece na medida em que ocorrem diferentes enfoques gerenciais e que estão relacionadas às diferentes lógicas para que se crie valor em cada realidade.

Interpreta-se que as atividades de MR têm sido apresentadas como fonte de vantagem competitiva na medida em que agregam valor tanto para a empresa quanto para o cliente e este seja compartilhado por ambos. Seu desenvolvimento aparentemente acontece de forma contínua e positiva entre a empresa e seus clientes, não se limitando a um simples esforço que foca a efetuação de uma transação independente.

As unidades estudadas, mesmo sendo consideradas PMEs, estão acima da média em termos de sobrevivência no mercado. Neste sentido, a busca do desenvolvimento de valor no negócio sugere que é parte de uma variável central do MR, o qual possui corpo robusto e que parece sustentar a vantagem competitiva do empreendimento.

Assim, torna-se esclarecedor notar que apesar da necessidade empírica para um desenvolvimento e compreensão epistemológica, pelos casos estudados; “*valor funcional*” e “*valor relacional*” parecem que estão embasados na dimensão de *melhoria contínua de processos*. E tal dimensão parece contribuir no entendimento de

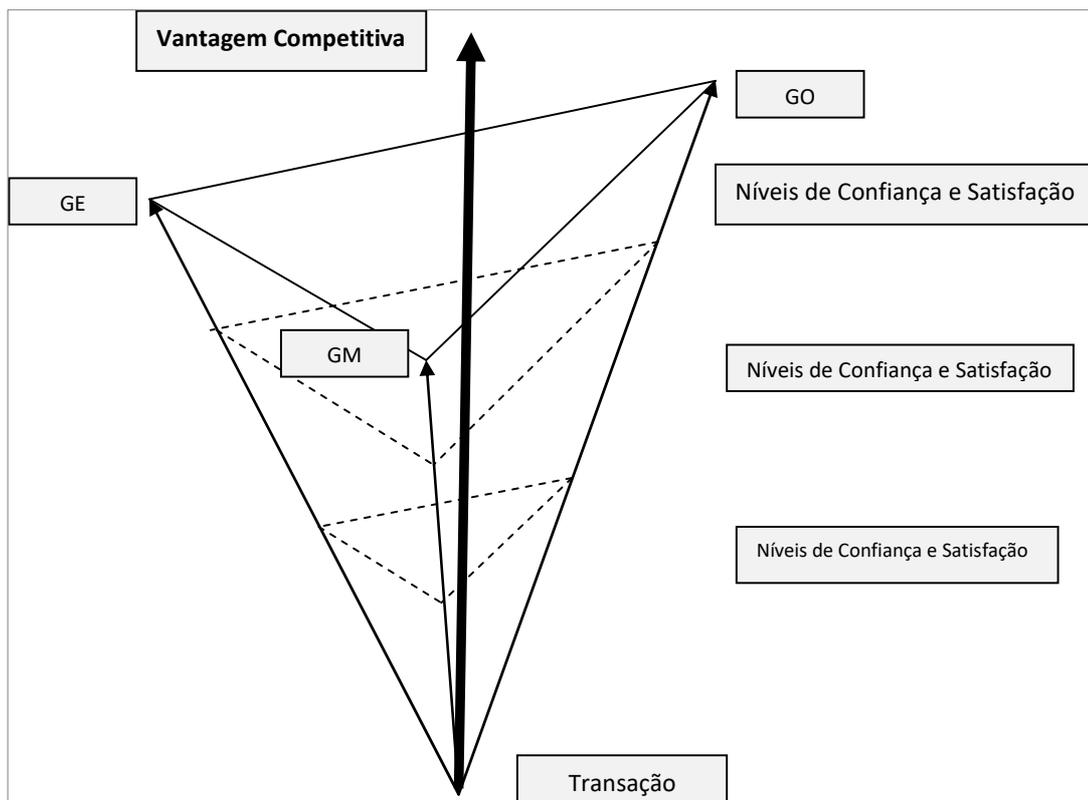
padrões de comportamento do cliente e sinergia entre as atividades desenvolvidas, na medida em que cada unidade estudada relata a grande proporção de fidelização de seus clientes.

A partir da abordagem teórica e do resultado obtido na pesquisa e sua análise pode-se sugerir que o MR está fundamentado em atividades que compõem três estruturas ou vetores de gestão que partem de um ponto comum; a transação, e caminham no sentido em ampliar tal processo a fim de garantir o sucesso e perenidade dos relacionamentos entre empresa e cliente.

Três foram os vetores ou maneiras funcionais para entender e adequar a gestão global da empresa com foco no MR – **gestão de mercado (GM)**, **gestão operacional (GO)**, e **gestão estratégica (GE)** – e que parecem embasar a geração de atividades que não se limitam apenas ao momento em que a transação é efetuada, mas influenciarão a orientação da organização em superar as fronteiras do MR com intuito de criar benefícios mútuos para todas as partes envolvidas.

Cada atividade de gestão pode orientar-se individualmente apesar de estarem intimamente vinculadas, e muitas vezes possuem uma interface entre suas atividades. Tal esboço é apresentado na **Figura 2** estruturada como uma pirâmide invertida.

Figura 2 – Os vetores do Marketing de Relacionamento em “Restaurante por Quilo”



Fonte: Elaborado pelos autores.

No vértice basal da pirâmide invertida, e início das atividades da organização, origina a simples “transação”. A partir daí, desenvolve-se a:

- a) **gestão de mercado (GM)** da empresa por meio da busca de conhecimentos sobre os clientes e seu posicionamento no mercado, auxiliado pela
- b) integração e alinhamento dos processos-chave e controle do sistema produtivo por meio da **gestão operacional**, que alinhadas com a
- c) **gestão estratégica** da empresa fundamentada no conjunto de decisões e ações a partir de seus recursos disponíveis.

Analisa-se, diante do apresentado que os três vértices (GM, GO e GE) resultam em uma plataforma na qual ocorre o envolvimento contínuo entre empresa e clientes, beneficiando a geração de valor com foco nas relações duradouras.

À medida que os três vetores avançam e amplia-se a plataforma do envolvimento contínuo entre empresa e clientes, as fronteiras de “confiança” e “satisfação” dos consumidores também avançam e contribuem na formação de relações cliente/empresa de longo prazo, que por sua vez tendem a gerar certa “vantagem competitiva” para a organização.

Assim, parece que existe uma íntima relação entre a assertividade da gestão da empresa, que neste estudo foi racionalmente delimitado em três estruturas de gestão que possuem certa interface entre si, a busca constante pela confiança e satisfação do cliente e a geração de valor para todos que interatuam nesse contexto.

Este estudo partiu do desenvolvimento de atividades estratégicas que gestores de restaurantes por quilo realizam em relação ao MR e a geração de valor para seus negócios e clientes. E pode-se interpretar que, apesar da não sofisticação de um planejamento estratégico quando comparado a outros mercados, é latente na gestão destas PMEs um processo estratégico de MR que se manifesta por meio das atividades das gestões integradas da empresa.

O resultado parcial deste processo sugere, a partir da visão dos gestores, que ações que geram “satisfação” e a “confiança” dos clientes possuem influência positiva sobre sua fidelização. Tais atributos influenciam diretamente na construção de valor para a relação empresa/cliente de restaurantes por quilo. Desta forma o MR para estas PMEs no setor de alimentação pode se traduzir como fonte de vantagem competitiva.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme resgatado no referencial teórico, o MR desenvolve-se no campo das atividades organizacionais orientadas para a manutenção de clientes atuais e a busca de novos clientes com foco em sua fidelização. Suas ações centram-se na identificação das necessidades dos clientes atendidos e na formação de fontes de geração de valor tanto para clientes quanto para a organização.

Em um ambiente altamente competitivo, o MR pode ser o sustentáculo que orienta a preferência de clientes de uma empresa em relação à outra. O alinhamento de todas as atividades em direção a um forte relacionamento com o cliente pode proporcionar uma série de benefícios para toda a empresa.

A gestão global do conjunto de restaurantes por quilo desta pesquisa atua de uma maneira em que parecem existir três grandes estruturas de atividades que muitas vezes se interagem de maneira contínua e diária pela busca de qualidade de atendimento ao cliente. Assim exposto, a **gestão de mercado (GM)**, a **gestão operacional (GO)** e a **gestão estratégica (GE)** parecem compor as atividades que não se limitam apenas ao momento da transação, mas a todas as atividades decorrentes do enfoque do MR, ligadas à conquista e manutenção de clientes das PMEs do setor de restaurantes por quilo.

A **gestão de mercado (GM)** trata da maneira como a organização se orienta e coordena suas ações para o mercado que se desenvolve a partir de atividades como a pesquisa do cardápio de acordo com os clientes da região, na diferenciação e descontos nas formas de pagamentos, no conhecimento dos gostos preferidos dos clientes entre outras. A **gestão operacional (GO)** está relacionada à integração e alinhamentos dos processos e controles operacionais, e se dá por exemplo, a partir de resoluções de problemas na primeira vez e de maneira rápida, no trato familiar e “íntimo” com o cliente, entre outras. A **gestão estratégica (GE)** desenvolve-se no planejamento de ações a partir de recursos disponíveis, e está relacionada a atividades como treinamentos e conscientização de todos colaboradores para a satisfação dos clientes, no reconhecimento e incentivos aos colaboradores por seus méritos, na adequação de compras a partir da pesquisa da satisfação dos clientes, entre outras.

Tal maneira de gerir o negócio influencia a orientação da organização em superar as fronteiras do MR com intuito de criar benefícios mútuos para todas as partes envolvidas, resultado direto da “satisfação” e da “confiança” do cliente, as quais, interpretou-se, nesse estudo, influência positiva sobre sua fidelização indicando tais atributos serem relevantes para se criar relações duradouras.

A geração de confiança e satisfação parece ser resultado do fato de escutar os clientes e utilizar as informações para gerar atividades que possibilitem o senso de responsabilidade individual e coletiva dos colaboradores entre outras atividades, isto é, parece ser consequência da orientação para ações de melhorias constantes com foco no cliente, seja em produto ou serviço, e da adaptabilidade das empresas mediante cenários cada vez mais competitivos, suportada por um modelo integrado de gestão que comporta a gestão de mercado, gestão estratégica e da gestão operacional.

Tal maneira de administrar não é desenvolvido apenas pela intuição ou experiência dos gestores, mas também por meio de contato com seus concorrentes. Cada organização estudada possui um modo apropriado de conduzir seu negócio, mas possuem ao mesmo tempo condutas baseadas naquilo que aprendem na socialização do MR.

Apesar de que esses atributos confiança e satisfação já terem sido amplamente estudados no campo do marketing, há indícios que estes podem se manifestar de modo particular na cultura e contexto do mercado *food service*, como por exemplo quando relatam os gestores dos restaurantes entrevistados quanto à comunicação “*boca a boca*” como fonte de obtenção de informações junto aos clientes para satisfazer e obter confiança dos clientes, o que demonstra a necessidade de um maior aprofundamento do tema.

Vale destacar que o resultado apresentado por esta pesquisa possui certa limitação na medida em que no campo das entrevistas, estas ficaram restritas aos gestores, o que impedem uma análise aprofundada sobre as relações internas das unidades estudadas, e que poderia ser melhor estudado a partir de pesquisas junto ao quadro de

funcionários. Também, torna-se interessante averiguar um maior número de estabelecimentos e compará-los com outras regiões geográficas, faixas de idade de empreendimento, entre outras variáveis.

Adicionalmente, toma corpo, para futuras pesquisas, a idéia de que analisar unidades estudadas a partir da perspectiva dos clientes pode trazer maior valor ao resultado, gerando conclusões mais relevantes. Todavia, o modelo das três abordagens de gestão parece ser adequado para principiar discussões sobre a pertinência do MR, geração de valor e da vantagem competitiva no mercado *food service*.

---

Artigo submetido para avaliação em 24/09/2015 e aceito para publicação em 17/10/2017

---

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS (ABIA). **O Setor em Números**, 2014. Disponível em: < <http://www.abia.org.br/vs/setoremnumeros.aspx>>. Acesso em: 07 ago. 2015

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Notícias**, 2012. Disponível em: < <http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/80-080212-sao-paulo-tera-uma-empresa-para-cada-17-habitantes>>. Acesso em: 07 out. 2015.

BOGMANN, I. M. **Marketing de Relacionamento**. Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BUTLER, F. A. Word of mouth: understanding and managing referral marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, p. 241-254, 1998.

CHEN I-S.; CHEN J.-K. Disparities between services demanded and Services received in taiwanese restaurants, **Global Journal Of Business Research**, v.4, n. 1, 2010.

COPELAND, R.; GLOBERSON, S., Improving Operational Performance in Service Industries. **Industrial Management**, v. 28, n. 4, p. 23-29, 1986.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. **RAC**, v. 10, n. 1, p. 73-93, 2006.

DAY, G. S., Managing Market Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.

DAY, G. S.; VAN den BULTE C. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance, **Wharton School of Business**, University of Pennsylvania, 2002.

DONATO, D. R. DE. **Restaurante por quilo**: uma área a ser abordada. São Paulo: Editora Metha, 2009.

FERREIRA, L.F.F.; SANTOS, S.A et al. Fatores Associados à Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 22., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLINT, D.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 163-175, 1997.

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM PMES NO SETOR DE SERVIÇOS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM RESTAURANTES POR QUILO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- GERSHON, H. J. Market Management: A Concept Worth Exploring, **Journal of Healthcare Management**; v. 48, n. 6, p. 363-365, 2003.
- GRÖNROOS C. Marketing services: the case of a missing product. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 13, n. 4/5, 1998.
- GRÖNROOS C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, 2004.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing in the new economy. **Journal of relationship Marketing**, v 1, n.1, p. 37-58, 2002.
- GRÖNROOS C. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HAMMERVOLL, T. Value-creation logic in supply chain relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 16, p. 220-241, 2009.
- HARRISON-WALKER, L. J. The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of services quality and customer commitment as potential antecedents. **Journal of Services Research**, v. 4, n. 1, p. 60-75, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOLBROOK, M. B. The Nature of Customer Value, In: RUST R. T.; OLIVER R. L. **Service Quality: New Directions in Theory and Practice**. Newbury Park, CA: Sage 1994.
- KHAN, N.; KADIR, S. L. S. A., The impact of perceived value dimension on satisfaction and behavior intention: Young-adult consumers in banking industry. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 11, p. 4087-4099, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MACCARI, E. A.; PIZZINATTO, N. K.; BENNETTZ, R.; MARTINS, C. B.; AZEVEDO, M. S. O uso do marketing de relacionamento aliado à tecnologia da informação em uma fábrica de software. **RECADM**, v. 8, n. 1, p. 5-17, 2009.
- MARICATO, P., **Marketing para Bares e Restaurantes**, Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005. 176 p.
- McCONNELL, B.; HUBA, J. B. **Criando clientes evangelistas**. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2006.
- McNALLY, R. C. An exploration of call centre agents' CRM software use, customer orientation and job performance in the customer relationship maintenance phase. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 12, n. 2, p. 169-184, 2007.
- McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- MÖLLER, K.; HALINEN, A. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. **Journal of Marketing Management**, v.16, p. 29-54, 2000.

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM PMES NO SETOR DE SERVIÇOS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM RESTAURANTES POR QUILO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

MORETTI, S. L. A.; MOYSES FILHO, J. E.; PEREIRA, R. D. A. Inovação no Desenvolvimento de Produto para o Mercado de Sobremesas Prontas: o caso da Laffriolée. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 21-35, 2010.

MORETTI, S. L. A., MOYSES FILHO, J. E.; PIMENTA, R. F. Gestão e Orientação para Clientes: Um estudo em Restaurantes por Quilo Utilizando o Modelo de Análise de Importância e Desempenho (IPA). **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 188 – 210, 2012.

MOYSES FILHO, J. E.; PEREIRA, R. D. A. Parceria Colaborativa no Desenvolvimento de Produto em Pequenas Empresas: Um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. Análise dos Benefícios Relacionais Observados por Usuários de Serviços. **RAM**, v. 9, p. 126-147, 2008.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL D.; EVANS K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis **Journal of Marketing**, v. 70 , p.136–153, 2006.

PAYNE, A. e HOLT, S. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. **British Journal of Management**, v. 12 p. 159 -182, 2001.

PETERS FILHO, T. A. **Mensuração da influência de qualidade, valor, satisfação e envolvimento do consumidor sobre intenções comportamentais em restaurantes finos da cidade de São Paulo**. 2003. Tese (Doutorado) - FGV/EAESP, São Paulo, 2003. 368 p.

PIZZINATTO, N. K., FARAH, O.E. (Org.). **Pesquisa Pura e Aplicada para Marketing**, São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, C. E.; NAVEEN, D.; Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities. **Management Science**, v. 54, n 1, p.113-128, 2008.

POWELL, T.C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 875–888, 2001.

PRASAD, J. S.; ARYASRI, A. R. Study of Customer Relationship Marketing Practices in Organized Retailing in Food, **VISION - The Journal of Business Perspective**, v. 12, n. 4, 2008.

REICHHELD, F. F., SASSER, J. R., Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços. In: SHAPIRO, B.P.; SVIOKLA, J.J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

REICHHELD, F. F. The number one you need to grow. **Harvard Business Review**, v. 8, n. 12, p.46-54, 2003.

SANTOS, C. P.; FERNADES, D. V. H. A recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. **RAE**, v. 48, p. 10-24, 2008.

SEBRAE, **Cenários para MPEs – 2009-2015**. Versão Março de 2009. Acesso em 10/06/2010 no endereço on line: < [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/7AD0E246A190AB9B832574DC00486EB2/\\$File/NT000390A2.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/7AD0E246A190AB9B832574DC00486EB2/$File/NT000390A2.pdf) >.

SHELTON, R. Integrating Product and Service Innovation. **Research Technology Management**, v. 52 n.3, p.38-44, 2009.

SOUZA NETO, A. F.; MELLO, S.C.B., Características dos Relacionamentos Estabelecidos em Diferentes Contextos de Serviços sob a ótica do Consumidor. **RAE**, v. 49, n. 3, São Paulo, 2009.

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM PMES NO SETOR DE SERVIÇOS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM RESTAURANTES POR QUILO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

SRINIVASAN, R.; MOORMAN, C., Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 193–200, 2005.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D, Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. **Revista Produção**, v.17, n. 3, p. 454 -470, 2007.

ULAGA, W. Customer Value in Business Markets: An agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 315–319, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YAMASHITA, S. S; GOUVÊA, M. A. Marketing de Relacionamento: Importância e Implicações no Mercado Consumidor. **RAM**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**, planejamento e métodos. 3. ed. Bookman, Porto Alegre, 2005.

WHEELEN, T.L.; HUNGER, J.D. **Strategic Management and Business Policy**, 11<sup>a</sup> edição. Englewood Cliffs, Prentice Education, 2008.

WILSON, H., DANIEL, E.; MCDONALD, M., Factors for Success in *Customer Relationship Management* (CRM). **Systems, Journal of Marketing Management**, v. 18, n. 1/2, p.193-219, 2002.

WINER, S. R. **Marketing management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.

WOODRUFF R. B., Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139–153, 1997.