

RETENÇÃO DE CLIENTES NO CONTEXTO DAS EMPRESAS JUNIORES DO RIO GRANDE DO NORTE

Marcelo Figueiredo de Araújo Rocha, Joana Karolyni Cabral Peixoto¹, Miriam Karla Rocha²

RESUMO:

O artigo explora a retenção de clientes como uma estratégia vital para a sustentabilidade e sucesso das empresas, situando o tema no contexto das empresas juniores (EJs) do Rio Grande do Norte. No ambiente competitivo atual, manter clientes é essencial para assegurar fluxo de receita e reduzir os altos custos de aquisição de novos clientes. As empresas juniores, entretanto, enfrentam desafios específicos, como a rotatividade de membros e a limitação de recursos, que dificultam a implementação eficaz de estratégias de retenção, impactando diretamente sua capacidade de fidelizar clientes e crescer de forma sustentável. Com o intuito de mapear essas dificuldades, a pesquisa utilizou uma abordagem de perguntas de natureza mista, aplicando um questionário entre 63 EJs do estado e obtendo 19 respostas válidas. Os resultados revelaram os principais obstáculos enfrentados por essas organizações no que diz respeito à retenção de clientes, contribuindo para a compreensão dos desafios e oportunidades.

Palavras-chave: empresa júnior; estratégia; retenção; clientes.

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, a retenção de clientes tornou-se um elemento crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Como destacado por Peppers e Rogers [1], a fidelização de clientes não apenas garante um fluxo constante de receitas, mas também reduz os custos associados à aquisição de novos clientes, o que torna essa estratégia essencial para o crescimento sustentável das empresas. Empresas que conseguem reter seus clientes têm mais chances de prosperar em mercados competitivos, onde a luta por novos consumidores é intensa e cara.

Ademais, a importância de estratégias de retenção também é enfatizada por Grönroos [2], que descreve o Marketing de Relacionamento como uma ferramenta estratégica para manter o cliente engajado e garantir a sua fidelidade a longo prazo. Ao criar relacionamentos duradouros, as empresas podem diminuir os efeitos da competição acirrada, concentrando-se em melhorar continuamente a experiência do cliente e o valor percebido. Além disso, Reichheld [3] destaca em seu estudo sobre *The Loyalty Effect* que empresas com altos níveis de retenção de clientes têm maiores probabilidades de crescer de forma sustentável e obter margens de lucro superiores.

Para que essa retenção de clientes seja eficaz, a gestão empresarial deve desempenhar um papel essencial no sucesso e na sustentabilidade das organizações, especialmente no contexto altamente competitivo do mercado atual. Segundo Oliveira [4], a aplicação de práticas de gestão estratégica, como o planejamento eficaz, resulta em maior competitividade e inovação, fatores críticos para o crescimento empresarial sustentável. Além disso, Chiavenato [5] destaca que a otimização de processos internos e a adaptação rápida às mudanças no ambiente de negócios são fundamentais para a sobrevivência e o sucesso das empresas a longo prazo. Complementarmente, a tomada de decisão baseada em dados, como reforçado por Davenport e Harris [6], permite que as empresas ajam com maior precisão e eficiência, fortalecendo sua posição no mercado.

Nesse sentido, as Empresas Juniores (EJs) oferecem uma oportunidade única para que estudantes apliquem essas boas práticas em um ambiente real, adquirindo habilidades empresariais valiosas como liderança, resolução de problemas e gestão de equipes [7]. Por atuarem em um mercado competitivo, as EJs testam e implementam estratégias inovadoras com maior flexibilidade, experimentando abordagens criativas para superar desafios como a limitação de recursos e a conquista de clientes.

¹ Orientadora

² Co-orientadora

Além disso, as EJs têm um papel importante no desenvolvimento do ecossistema empreendedor, oferecendo serviços de consultoria acessíveis para micro e pequenas empresas, o que contribui para o fortalecimento da economia local e gera impacto social positivo. Nesse sentido, diversos estudos foram realizados a partir do impacto de empresas juniores para o desenvolvimento profissional dos estudantes, como a monografia “Empresas juniores e desenvolvimento de habilidades e competências: impactos na vida profissional e pessoal de discentes” [7]. Essa dinâmica de aprendizado e crescimento contínuo cria um ciclo benéfico tanto para os membros da EJ quanto para as empresas atendidas [8].

Entretanto, enquanto empresas seniores, com maior experiência e recursos, têm condições mais favoráveis para implementar essas estratégias de retenção, empresas juniores, especialmente no contexto das empresas juniores do Rio Grande do Norte, enfrentam desafios significativos. Essas dificuldades incluem recursos limitados, maior rotatividade de membros, e desafios relacionados à credibilidade frente ao mercado sênior [9]. Mesmo com essas barreiras, estudos como o de Peppers e Rogers [1] indicam que empresas menores podem adotar abordagens mais personalizadas para reter clientes, utilizando técnicas como o *Customer Success* e o Marketing de Relacionamento, aplicáveis a diferentes realidades empresariais.

Dessa forma, as limitações presentes dentro do contexto dessas empresas dificultam a implementação de estratégias de retenção de clientes e o crescimento sustentável das EJs, impedindo também que estudantes que estão constantemente inovando no mercado consigam focar seus esforços para inovar em estratégias para retenção de clientes, criando um cenário em que nem sempre elas conseguem competir de forma igualitária com empresas seniores mais estruturadas [7].

Mesmo diante dessas limitações, é importante destacar que as EJs desempenham um papel fundamental no desenvolvimento das habilidades e competências dos estudantes, proporcionando experiências práticas valiosas para sua formação. Entretanto, é precário encontrar fontes de estudo a partir de pesquisa quantitativa sobre os desafios enfrentados pelas empresas juniores dentro do contexto de estratégias de mercado para retenção de clientes, e também quais seriam as razões para isso.

Diante disso, este trabalho visa realizar um diagnóstico de como as empresas juniores do Rio Grande do Norte agem para tentar reter seus clientes, além também de analisar quais os maiores desafios dessas empresas para aplicar estratégias de retenção de clientes de forma eficiente. Dessa forma, a identificação e a causa do problema contribuem para solucionar essa problemática. Devido à escassez de pesquisas a respeito desse tema no contexto das empresas juniores, e em específico, às do Rio Grande do Norte, tornou-se necessário fazer uma coleta de dados por meio de um formulário, para entender de maneira mais clara a situação das empresas juniores do estado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados tópicos importantes para compreender melhor o contexto das estratégias de retenção de clientes mais usadas no mercado, por meio de artigos e estudos de caso, antes de adentrar para o mercado de empresas juniores, mostrando também, que certos desafios evidentes dentro das empresas juniores, devido ao modelo de negócio, não são tão comuns para empresas seniores.

2.1. Definição e importância da prática de retenção de clientes

A retenção de clientes é uma estratégia que busca garantir que os consumidores continuem utilizando os produtos ou serviços de uma empresa ao longo do tempo. Ela é fundamental para o sucesso de uma organização, uma vez que manter clientes existentes é mais econômico do que adquirir novos. Além disso, clientes fiéis costumam gastar mais e recomendar a empresa para outros, aumentando o valor vitalício do cliente e reduzindo custos de marketing [10]. A retenção também promove estabilidade financeira, melhorando a previsibilidade da receita e o fluxo de caixa [11].

Dentre os benefícios da retenção, destacam-se a fidelidade, que contribui para a formação de uma base sólida de consumidores recorrentes, e o aumento do *lifetime value* (valor ao longo da vida do cliente), que resulta de um relacionamento duradouro e rentável. Além disso, clientes satisfeitos tendem a compartilhar suas boas experiências, gerando indicações que ampliam a base de clientes com menor investimento em captação. Estratégias como programas de fidelidade, suporte pós-venda e marketing de relacionamento são ferramentas comuns que ajudam a aumentar as taxas de retenção [12].

2.2. Estratégias de retenção de clientes mais usadas no mercado

As estratégias de retenção de clientes mais adotadas no mercado atualmente são projetadas para promover a lealdade e a satisfação contínua dos consumidores. Entre as práticas mais comuns, destacam-se o suporte pós-venda, o marketing de relacionamento, a personalização da experiência do cliente e as estratégias de *cross-sell* e *up-sell*, que buscam aumentar o valor do cliente ao longo do tempo [13]. Os programas de fidelidade e as indicações também figuram como estratégias essenciais, recompensando os clientes por suas compras recorrentes e incentivando-os a recomendar a empresa para outros, gerando crescimento orgânico [14].

O suporte pós-venda é fundamental para garantir a satisfação contínua do cliente após a compra, aumentando as chances de retenção. Segundo Kotler e Keller [15], um bom atendimento pós-venda pode ser decisivo para evitar a taxa de abandono, melhorando a experiência do cliente e reforçando o vínculo com a marca. Além disso, o marketing de relacionamento cria um vínculo mais forte com o cliente, personalizando as interações e oferecendo um atendimento mais próximo e alinhado às suas necessidades [2].

As estratégias de *cross-sell* e *up-sell* são técnicas de vendas amplamente utilizadas para maximizar o valor de cada cliente. O *cross-sell* envolve a recomendação de produtos complementares à compra original, enquanto o *up-sell* se refere à oferta de uma versão mais avançada ou de maior qualidade do produto que o cliente já está adquirindo. Por exemplo, ao comprar um celular, a oferta de acessórios como capas ou fones de ouvido ilustra o *cross-sell*, enquanto a sugestão de um modelo mais caro com funcionalidades extras exemplifica o *up-sell* [15]. Essas estratégias são comumente aplicadas em setores como o de tecnologia, onde o valor do ticket médio pode ser significativamente ampliado ao atender a necessidades adicionais do cliente e aprimorar a experiência de compra [1].

Programas de fidelidade, que recompensam clientes leais, e incentivos para indicações, que estimulam o boca a boca positivo, são práticas eficazes para garantir uma base sólida de consumidores e gerar crescimento orgânico [14]. Empresas líderes, como *Amazon* e *Apple*, utilizam essas táticas de maneira eficaz por meio de seus avançados sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), que facilitam a coleta de dados e o acompanhamento detalhado da jornada do cliente [15]. Isso permite que essas empresas ofereçam uma experiência altamente personalizada e fidelizem seus clientes por meio de um relacionamento contínuo e de longo prazo.

2.3. Marketing de Relacionamento como pilar de estratégia

O marketing de relacionamento tem suas raízes no desenvolvimento das estratégias de fidelização de clientes e surgiu como uma resposta às mudanças no mercado competitivo. Segundo Grönroos [2], o marketing de relacionamento é uma estratégia que visa estabelecer, manter e aprimorar relações com clientes, criando valor contínuo para ambas as partes. No contexto moderno, empresas precisam ir além da aquisição de novos clientes, devendo focar também na retenção daqueles que já foram conquistados, garantindo um relacionamento de longo prazo.

Estudos recentes, como o de Peppers e Rogers [1], reforçam que a retenção de clientes é mais rentável do que a conquista de novos, visto que clientes fidelizados têm um ciclo de vida mais longo e tendem a realizar mais compras ao longo do tempo. No caso da AutoForce, conforme discutido no artigo “Marketing de Relacionamento como Estratégia de Fidelização e Retenção de Clientes: Estudo de Caso na Empresa AutoForce”, observa-se que a empresa aplica uma série de ações voltadas para fortalecer o relacionamento com seus clientes, incluindo o uso de marketing de conteúdo, e-mail marketing e interações mais personalizadas, como o envio de brindes e a organização de seminários virtuais. Essas ações foram percebidas pelos clientes como uma parte fundamental para manter o vínculo com a empresa, destacando a importância das redes sociais e do marketing digital para criar laços duradouros com o público [9].

Adicionalmente, [9] apontou uma significativa redução de 73% na taxa de abandono após a implementação dessas estratégias, reforçando a visão de Grönroos [2] de que a satisfação e retenção do cliente não dependem apenas do produto ou serviço oferecido, mas também da qualidade das interações e do atendimento prestado.

Assim, o caso da AutoForce evidencia que, mesmo sem um programa de fidelização formal, as estratégias de marketing de relacionamento são capazes de gerar uma fidelização espontânea ao combinar qualidade de produto com atendimento personalizado. Essa abordagem se alinha ao conceito de "marketing relacional" de Peppers e Rogers [1], que defendem que a retenção e a fidelização devem ser

vistas como um processo contínuo, com a utilização de dados para melhor entender e antecipar as necessidades dos clientes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo trata de uma pesquisa feita para realizar um diagnóstico de como as empresas juniores do Rio Grande do Norte agem para tentar reter seus clientes, além também de analisar quais os maiores desafios dessas empresas para aplicar estratégias de retenção de clientes de forma eficiente, empregando métodos de questionário. Foi utilizada uma abordagem de perguntas de natureza mista, contendo tanto perguntas com objetivo de coletar dados quantitativos, mas também perguntas que buscaram textos subjetivos de cada um dos respondentes, tornando a resposta livre, com dados coletados através de um formulário com diversas perguntas.

A realização da pesquisa se deu em cinco passos: Definição do instrumento de pesquisa; Definição da população alvo; Elaboração das perguntas; Envio do questionário para o público selecionado; Análise dos resultados. O instrumento escolhido foi um questionário feito no *Google Forms*. O público escolhido abrangeu um representante de cada empresa júnior do Estado do Rio Grande do Norte, o que totalizou uma quantidade de 63 empresas juniores que estão federadas pela RN Júnior (órgão responsável por promover o empreendedorismo e o desenvolvimento das empresas juniores, permitindo a vivência empresarial ainda na Universidade). Embora o questionário tenha sido disponibilizado para os 63 representantes, apenas 19 responderam, e devido a isso, o estudo possui caráter exploratório, e não probabilístico.

As perguntas foram selecionadas com o objetivo de entender não só o que as empresas juniores fazem para reter clientes, mas também quais os maiores desafios para melhorar essas estratégias tão importantes dentro do mercado. As perguntas foram elaboradas com base na literatura e ajustadas após discussões com as orientadoras. Além disso, buscou-se entender o perfil do público; entender a capacidade produtiva do time e o quanto isso é um fator limitante; entender o tempo médio dos membros nas empresas juniores; entender os desafios enfrentados pelas EJs para adotar boas estratégias; entender se recursos financeiros delimitam a adoção dessas estratégias. No **Quadro 01** são apresentadas as perguntas utilizadas.

Quadro 01- Relação de perguntas feitas no questionário com a importância de cada uma delas

Pergunta	Importância da pergunta no questionário
1.A qual cidade pertence sua empresa júnior?	Informação sobre o perfil que respondeu ao questionário, conhecimento da população
2.A sua empresa júnior é ligada à qual curso de graduação da faculdade?	Informação sobre o perfil que respondeu ao questionário, conhecimento da população e diferentes nichos
3.Quantos colaboradores a sua empresa possui atualmente?	Entendimento sobre o número de colaboradores da empresa, para entender se a capacidade produtiva interfere
4.Qual a média de tempo que um membro da sua EJ costuma permanecer na empresa?	Entendimento sobre o nível de rotatividade de colaboradores dentro da empresa
5.A empresa possui estratégias estruturadas para fidelizar os clientes atuais?	Entendimento sobre a quantidade de empresa juniores que tem alguma estratégia para reter clientes
6.Se sim, quais estratégias sua empresa usa para manter seus clientes?	Entendimento de quais estratégias são as mais comuns dentro do mercado júnior
7.Qual é o maior desafio que sua empresa enfrenta para elaborar estratégias de retenção e fidelização de clientes?	Entendimento dos obstáculos que essas empresas enfrentam, a fim de comparar com desafios mostrados no referencial teórico

8.Quais indicadores ou ferramentas você se baseou para responder a pergunta de cima?	Entendimento sobre como a empresa identifica seus desafios
9.Você considera que mais recursos financeiros permitiriam à sua empresa investir em melhores estratégias para reter e fidelizar clientes?	Entendimento se a falta de bons recursos por limitações financeiras é um obstáculo comum
10.Qual o fator que mais delimita o sucesso da sua empresa no contexto de reter os clientes que passam pela sua empresa?	Opinião dos respondentes quanto ao maior desafio que impede de elaborar melhores estratégias

Para melhor entendimento, as respostas possíveis foram definidas e divididas da forma mostrada no **Quadro 02 abaixo** a explicação para cada uma delas:

Quadro 02- Relação de tipos de texto para respostas feitas no questionário com o motivo de cada uma delas

Tipo de texto	Motivo
Texto de resposta curta	Livre para diferentes tipos de respostas, já que as empresas juniores estão em diversas cidades do Rio Grande do Norte e abrangem diversas áreas de atuação.
Múltipla escolha (1-10; 11-25; 26-50; Mais de 50)	Intervalo para entendimento de qual a média de colaboradores mais presente dentro da realidade das empresas juniores.
Múltipla escolha (Entre 3 a 6 meses; Entre 6 meses a 1 ano; Entre 1 ano a 2 anos; Acima de 2 anos)	Entender qual o intervalo médio de tempo dos colaboradores nessas empresas.
Múltipla escolha (Sim; Não)	Entender objetivamente se a empresa possui estratégias para reter clientes
Múltipla escolha (Programa de fidelidade; Suporte pós-venda; oferecem produtos ou serviços adicionais (<i>cross-sell/up-sell</i>); Comunicação Constante e Engajadora; Marketing de relacionamento; Programa de Indicações)	Respostas escolhidas baseadas nas estratégias de retenção de clientes mais usadas no mercado, de acordo com referências no tópico 2 deste artigo.
Múltipla escolha (Concorrência; Comunicação com o cliente; Falta de membros capacitados para adotar estratégias de retenção de clientes; Alta rotatividade de membros, dificultando o relacionamento duradouro com o cliente; Desafios causados pela falta de recursos financeiros)	Respostas escolhidas baseadas nos desafios mais comuns dentro do mercado júnior, de acordo com referências no tópico 2 deste artigo.
Texto de resposta longa	Espaço livre para resposta subjetiva
Múltipla escolha (Sim; Não; Talvez)	Resposta objetiva sobre a visão dos respondentes a respeito da pergunta feita

Texto de resposta longa	Espaço livre para resposta subjetiva
-------------------------	--------------------------------------

O Quadro 2 apresenta os tipos de texto utilizados nas respostas do questionário, justificando a escolha de cada um. Foram incluídos tanto textos de resposta curta e longa, para permitir liberdade na expressão dos respondentes, quanto perguntas de múltipla escolha, com alternativas que facilitam a identificação de aspectos como o número de colaboradores, tempo de permanência dos membros e a presença de estratégias de retenção de clientes.

A seção seguinte aborda os resultados obtidos das perguntas deste formulário, assim como a discussão das respostas dadas pelos respondentes.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Participaram da pesquisa 19 representantes de um total de 63 empresas juniores presentes no estado. O perfil dos respondentes no **Quadro 03 a seguir**.

Quadro 03 - Perfil do público respondente

Caracterização do público	Respostas	Quantidade
Cidade de origem da empresa júnior	Caraúbas	1
	Mossoró	14
	Natal	4
Curso de graduação de cada empresa júnior	Administração	2
	Biotecnologia	1
	Ciência da computação	1
	Direito	3
	Engenharias	11
	Psicologia	1

Fonte: autoria própria

Quando questionados sobre a quantidade de membros na empresa atualmente, o resultado está na Figura 01 abaixo, mostrando que o intervalo médio de colaboradores nessas empresas é de 11 a 25 membros:

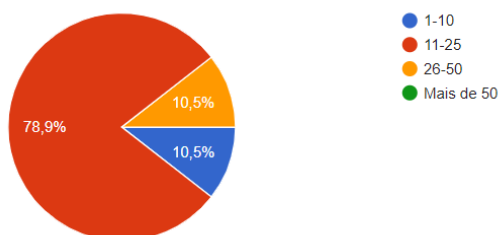


Figura 01 - Quantidade de membros das EJs durante o período da pesquisa

Fonte: autoria própria

Quando questionados sobre a quantidade média de tempo que os colaboradores costumam ficar na empresa, o resultado apontou que o tempo médio de colaboração por membro na empresa é entre 1 e 2 anos, evidenciando a alta rotatividade de colaboradores, como mostrado na **Figura 02 abaixo**:

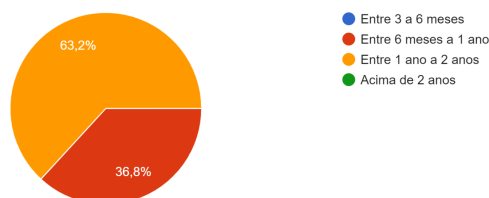


Figura 02 - Rotatividade dos membros

Fonte: autoria própria

Quando questionados sobre quais as estratégias atuais que aplicam, os resultados apontaram que estratégias como suporte pós venda, *up-sell/cross-sell* e marketing de relacionamento são aplicadas com maior frequência. Os respondentes tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa. As especificações estão no **Quadro 04 abaixo**:

Quadro 04 - estratégias usadas atualmente pela empresa

Tipo de estratégia	Quantidade
Programa de fidelidade	2
Suporte pós venda	8
<i>Up-sel e cross-sell</i>	7
Marketing de relacionamento	6
Programa de indicações	4
Minha empresa não usa nenhuma	3

Fonte: autoria própria

Quando questionados sobre quais os desafios que limitam adotar estratégias de retenção de clientes, os respondentes não estavam limitados a apenas uma resposta. Apesar de a maior parte das empresas juniores que responderam ao formulário já adotarem alguma estratégia, a relação entre quantidade de estratégias adotadas e quantidade de empresas juniores que participaram da coleta, evidencia que a média de estratégias praticadas em cada empresa júnior é de aproximadamente 1,5. O quantitativo se encontra no **Quadro 05 a seguir**:

Quadro 05- Desafios atuais

Desafios que limitam a adoção das estratégias	
Tipo de desafio	Quantidade
Concorrência	1

Comunicação com o cliente	4
Falta de membros capacitados	8
Alta rotatividade de membros	2
Falta de recursos financeiros	4

Fonte: autoria própria

Quando questionados se os recursos financeiros trariam mais oportunidades de investimento, verificou-se que quase 80% dos representantes demonstram que a falta de recursos financeiros é um fator que limita a adoção de boas estratégias para reter clientes. Como mostrado na **Figura 03 abaixo**:

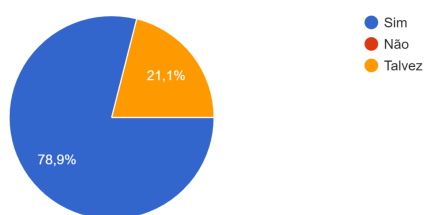


Figura 03 - Recursos financeiros como fator limitante

Fonte: autoria própria

Quando questionados sobre qual o maior fator limitante para o sucesso das aplicações de estratégias de retenção de clientes, a alta rotatividade entre os membros que passam pelas empresas juniores também mostrou ser um fator limitante para atingir maturidade nessas estratégias, visto que dificulta não apenas a comunicação duradoura com o cliente, mas também o acúmulo de conhecimento dessas estratégias dentro das empresas juniores. 4 respondentes se abstiveram da resposta, como mostra o resultado no **Quadro 06 abaixo**:

Quadro 06 - Fatores limitantes

Fatores limitantes para o sucesso das práticas de retenção de clientes	
Fatores	Quantidade de respostas
Alta rotatividade	3
Desgaste dos membros	1
Falta de capacitação dos membros	3
Atendimento personalizado / Comunicação com o cliente	3
Falta de área/cargo específico para lidar com retenção de clientes	1
Mentalidade dos próprios clientes	1
Aplicação de estratégia assertiva	1
Falta de recursos	2

Fonte: autoria própria

Os resultados evidenciam que há limitações estruturais e de recursos que impactam a eficiência dessas práticas, nas EJs que participaram da pesquisa. A alta rotatividade de membros e a falta de capacitação dos colaboradores influenciam diretamente na dificuldade de consolidar e refinar essas estratégias. Essa limitação torna o ambiente dessas empresas juniores mais vulnerável a inconsistências nos serviços prestados, o que pode prejudicar a continuidade do relacionamento com o cliente e, por consequência, a taxa de retenção. O entendimento desses fatores permite às EJs identificar quais áreas necessitam de maior investimento, capacitação e estabilidade para fortalecer suas estratégias de retenção e melhorar a qualidade do atendimento ao cliente.

O curso de graduação ao qual a empresa júnior está vinculada pode influenciar diretamente as estratégias de retenção adotadas, já que diferentes áreas de conhecimento podem trazer habilidades e perspectivas distintas para o relacionamento com o cliente. EJs ligadas a cursos de engenharia, por exemplo, tendem a adotar uma abordagem mais técnica e processual, favorecendo estratégias como programas de fidelidade. Já empresas de cursos mais voltados à área de humanas, como psicologia ou administração, podem priorizar estratégias de marketing de relacionamento e suporte ao cliente, focando na criação de vínculos interpessoais.

Algumas estratégias de retenção são mais utilizadas do que outras por serem relativamente mais fáceis de implementar e por exigirem menos recursos financeiros. Por exemplo, o suporte pós-venda e o *cross-sell/up-sell* são estratégias que, além de não demandarem grandes investimentos, promovem um contato contínuo com o cliente, aumentando a satisfação e a chance de recompra. Já estratégias como programas de fidelidade ou de indicação podem exigir uma infraestrutura de acompanhamento mais elaborada, o que torna seu uso menos comum em EJs com recursos limitados.

A alta rotatividade dos membros impacta negativamente as estratégias de retenção de clientes, principalmente aquelas que dependem de relacionamentos consistentes e de um conhecimento aprofundado dos clientes. Estratégias como programa de indicações e atendimento personalizado, por exemplo, são diretamente afetadas, pois a constante troca de membros dificulta a construção de uma comunicação duradoura e a familiaridade com as preferências dos clientes. Além disso, a rotatividade reduz o acúmulo de conhecimento institucional sobre as práticas de retenção, já que novos membros precisam ser treinados e se adaptar às políticas da EJ, comprometendo a continuidade e a eficácia dessas estratégias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nas empresas juniores entrevistadas entram em harmonia com as pesquisas bibliográficas abordadas no referencial teórico, que mostram que, principalmente fatores como a alta rotatividade dos membros, falta de recursos financeiros e falta de conhecimento dos membros são grandes desafios presentes no contexto das empresas juniores do Rio Grande do Norte.

Os objetivos de entender o contexto das empresas juniores quanto à prática de adotar estratégias para retenção de clientes e os desafios presentes dentro dessas empresas foram atingidos. Porém, dentre as limitações encontradas nesta pesquisa, estão poucos estudos sobre casos em empresas juniores, além de poucos estudos sobre empresas localizadas especificamente no Rio Grande do Norte. Além disso, não foi usado nesta pesquisa uma técnica de amostragem probabilística.

A contribuição dessa pesquisa demonstra os desafios mais presentes que as empresas juniores enfrentam e também seus fatores motivantes. Cabe como recomendações de estudos futuros, uma análise mais ampla com uma amostra probabilística, a inclusão de casos comparativos com empresas seniores em diferentes estados e uma pesquisa sobre como as empresas juniores estruturadas e bem sucedidas superaram esses desafios.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Peppers, D., & Rogers, M. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 2017.
- [2] GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. 1994.
- [3] REICHHELD, F. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press, 1996.
- [4] Oliveira, P. M., et al. *Gestão estratégica: teorias e práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 2019.
- [5] Chiavenato, I. *Administração: teoria, processo e prática*. 9ª ed. São Paulo: Manole, 2018.

- [6] Davenport, T. H., & Harris, J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press, 2017.
- [7] Ashida, Gabriela Akemi de Souza. Empresas juniores e desenvolvimento de habilidades e competências: impactos na vida profissional e pessoal de discentes, 2023, Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/server/api/core/bitstreams/a135b5f9-04ef-4d02-afef-2bfe1a69c6b0/content>
- [8] OLIVEIRA JÚNIOR, Paulo Sérgio Natal de; SANTOS, Pedro Henrique de Pádua Silva; RODRIGUES, Vinicius Oliveira; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Empresas Juniores no Brasil: Uma Análise do Impacto na Formação de Estudantes e na Consultoria Empresarial. *Id on Line Rev. Psic.*, Outubro/2023, vol.17, n.68, p. 151-163, ISSN: 1981-1179.
- [9] DANTAS, Kamila Pereira Buriti. Marketing de relacionamento como estratégia de fidelização e retenção de clientes: estudo de caso na empresa AutoForce. 2021. 51f. Monografia (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.
- [10] Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson.
- [11] Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2000). "E-loyalty: Your secret weapon on the Web". *Harvard Business Review*.
- [12] Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. John Wiley & Sons.
- [13] WordStream. (2023). The 13 best customer retention strategies. Disponível em <https://www.wordstream.com/blog/ws/2022/03/09/customer-retention-strategies>
- [14] Sogolytics. *Loyalty and Referral Programs*. 2023.
- [15] Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2016.