

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS – CAMPUS SABARÁ
TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

GIOVANNI MAGNO SODRÉ

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
Estudo de caso na loja “Esterzinha Modas”, em Sabará-MG**

SABARÁ

2015

GIOVANNI MAGNO SODRÉ

MARKETING DE RELACIONAMENTO:

Estudo de caso na Loja “Esterzinha Modas”, em Sabará-MG

Artigo Científico apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Campus Sabará, como requisito para obtenção de Título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Prof^ª Dr.^a. Camila Cristina de Paula Pereira

Sabará

2015

MARKETING DE RELACIONAMENTO:

Estudo de caso na Loja “Esterzinha Modas”, em Sabará-MG

Giovanni Magno Sodré¹

Resumo. Este artigo constitui-se num estudo de caso sobre o marketing de relacionamento na loja “Esterzinha Modas”, em Sabará-MG. Para tal foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória e descritiva. Elencou-se como objetivo geral pesquisar e analisar a relevância do marketing de relacionamento e sua aplicabilidade no cotidiano da loja “Esterzinha Modas”, em Sabará-MG. Os resultados revelaram que através do marketing de relacionamento a empresa investigada vem se mantendo no mercado há mais de vinte anos, com uma taxa elevada de fidelização de clientes, sendo que os filhos dos clientes mais antigos também acabam se tornando os novos clientes.

Abstract. This article constitutes a case study on relationship marketing in the store “Esterzinha Modas” in Sabará-MG. To do this we used the methodology of exploratory and descriptive research. It has listed as main objective research and analyze the relevance of relationship marketing and its application in everyday Store “Esterzinha Modas” in Sabará-MG. The results revealed that through relationship marketing the investigated company has remained on the market for over twenty years and that most of their customers are loyal, and the children of older clients also end up becoming new customers. It was also revealed that through the good relationship the aggregate profit in the medium and long term store is increasing.

1. INTRODUÇÃO

São muitas as pesquisas que apontam para a falência precoce de empresas. Os motivos são variáveis. Corroborando esta afirmativa, percebe-se neste estudo que a ausência de um

¹ Graduando em Tecnólogo em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) - Campus Sabará-MG. Contato: giovanni_sodre@yahoo.com.br.

marketing de relacionamento é um dos fatores que levam à falência, porquanto se verá, ao longo do estudo, que o marketing praticado pela empresa analisada, ainda que fora dos padrões acadêmicos ou empresariais, possibilitou (e possibilita) sua longa trajetória.

Esta pesquisa teve como tema central o marketing de relacionamento e sua importância para as empresas. Para melhor sistematização foi realizado um estudo bibliográfico e uma pesquisa de campo na loja “Esterzinha Modas”, situada em Sabará-MG.

Partiu-se do pressuposto que muitas empresas desconhecem a importância do marketing de relacionamento para que a empresa se mantenha no mercado e tenha boa lucratividade com os clientes, a médio e longo prazo.

Para tal, definiu-se como objetivo geral analisar o marketing de relacionamento no cotidiano da loja “Esterzinha Modas”, em Sabará-MG. Desse objetivo geral elencaram-se os objetivos específicos:

- i) Identificar os elementos que compõem o marketing de relacionamento;
- ii) Estudar como acontece o marketing de relacionamento no cotidiano da loja “Esterzinha Modas”;
- iii) Comparar os elementos do marketing relacional com o dia a dia da lojinha “Esterzinha Modas”

A presente pesquisa se justifica, uma vez que se propõe a estudar o marketing de relacionamento para uma microempresa familiar, sendo que a literatura sobre a temática é escassa e recorre, muitas vezes, à realidade corporativa de grandes empresas, envolvendo ações que demandam grandes investimentos organizacionais. Como agravante, o fato de que as microempresas não têm como aplicar, em sua administração, conceitos, ferramentas e investimentos que estão fora da sua realidade e, portanto, complexos e onerosos.

Ademais, como tema de um Trabalho de Conclusão de Curso, a pesquisa contribuiu para agregar mais conhecimentos às teorias sobre os elementos que favorecem ou dificultam o marketing de relacionamento em microempresas, estudadas no decorrer da graduação, bem como para compreender os fatores que levaram a empresa “Esterzinha Modas” a atuar por vários anos numa região de Sabará e conseguir manter-se ativa no mercado, apesar de toda a competitividade.

Ainda se ressalta que a temática de marketing de relacionamentos em micro empresas é muito incipiente e pouco explorada, uma vez, que existem distintos estudos sobre como implantar o marketing de relacionamento em empresas, utilizando-se ferramentas e estruturas

complexas que envolvem um montante considerável de recursos financeiros, humanos e infraestrutura organizacional de apoio e suporte. Neste sentido, explorar o marketing de relacionamentos que acontece na realidade cotidiana de uma microempresa apresenta-se de forma relevante e justifica este presente trabalho.

2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Monteiro (2003), o marketing de relacionamento é o conjunto de ações aplicadas e, utilizadas ao longo dos anos como um mecanismo para que as empresas possam evoluir e conseguir vender de forma ascendente em seus distintos mercados. A abordagem utiliza meios de aumentar a receita e, neste sentido os lucros empresariais vendendo mais aos consumidores atuais, tornando-os lucrativos. No entanto esse marketing não é apenas um conjunto de ações; é uma filosofia que permeia por todos os aspectos da empresa moderna e, que com o avanço tecnológico tornou-se mais tácito à realidade contemporânea no mundo dos negócios.

Neste sentido, Bitner e Zeithaml (2003) afirma que, em sua essência, o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma para a área de marketing, migrando de um foco em vendas para se focar nas relações entre empresa e consumidor. Nessa orientação estratégica o foco está na manutenção e no aperfeiçoamento dos atuais clientes, e não somente na conquista de novos clientes.

Os autores demonstram que o objetivo principal do marketing de relacionamento é a aquisição e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Desta forma, à medida que o número de relacionamentos cresce, os próprios clientes fiéis, por meio do boca-a-boca, geralmente são responsáveis pela atração de novos clientes com potencial de relacionamento similar.

Em relação aos benefícios trazidos pelos relacionamentos duradouros entre cliente e empresa, Bitner e Zeithaml (2003) afirmam que ambas as partes se beneficiam com a retenção e manutenção de uma base de clientes leais. Para tal esses autores elencam alguns benefícios, a saber:

Benefícios para os Clientes: os clientes se tornam leais a uma empresa quando recebem mais valor relativamente ao que esperam receber das concorrentes. Além dos benefícios específicos inerentes ao recebimento do valor do serviço, os clientes também se beneficiam de outra forma ao (1) sentirem-se confortáveis no relacionamento, (2) saber o que esperar, (3) ter um bom relacionamento operacional

com o atendimento de serviços financeiros personalizados e (4) saber que será bem atendido, mesmo que solicite algo fora do comum.

Benefícios de Confiança: esses benefícios correspondem aos sentimentos de confiança no prestador de serviços, juntamente com um sentimento de redução da ansiedade e conforto decorrente de saber o que esperar. Foram considerados os mais importantes pelos clientes.

Benefícios Sociais: ao longo do tempo, os clientes desenvolvem um senso de familiaridade e até mesmo um relacionamento social com seu prestador de serviços. Essas ligações tornam menos provável que os clientes mudem de fornecedor.

Benefícios de Tratamento Especial: inclui coisas como benefício da dúvida, receber preços ou condições especiais ou obter tratamento especial, embora importantes, são menos importantes que os tipos de benefícios nos relacionamentos de serviços.

Benefícios para as Organizações: eles podem estar associados diretamente com os fundamentos em que se sustenta uma empresa.

Aumento das Compras: os clientes tendem a gastar mais a cada ano que passa com um parceiro de relacionamento específico em comparação ao período anterior.

Custos Baixos: há muitos custos iniciais associados à atração de novos clientes. Por isso, do ponto de vista da lucratividade, deveria haver um grande incentivo à manutenção dos novos clientes se o investimento inicial já tiver sido feito.

Publicidade Gratuita por Meio do Boca a Boca: essa forma de publicidade pode ser mais eficaz que qualquer outra paga que a empresa venha a usar, além de possuir, ainda, o benefício adicional de reduzir os custos de atração de novos clientes.

Retenção de Funcionários: um benefício indireto de retenção de clientes. As pessoas gostam de trabalhar para empresas que possuem clientes felizes e fiéis. Esses funcionários têm mais satisfação no que fazem e estão prontos a gastar mais tempo fortalecendo relacionamentos. (BITNER; ZEITHAMI, 2003, p. 140-143).

Como se pode perceber, através dos benefícios da retenção e manutenção de clientes, descritos por Bitner e Zeithaml (2003), as empresas que adotam essa estratégia de marketing tendem a lucrar ao longo do “ciclo de vida de um cliente”. Neste sentido, o cliente retido pela empresa, por meio do relacionamento, tende a ampliar a percepção de valor agregado e a empresa consegue interpretar melhor os elementos que envolvem as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores. Com efeito, Bitner e Zeithami (2003) apontam como estratégias para reter os clientes: a qualidade oferecida no serviço principal, a cuidadosa segmentação de mercado e a seleção de segmentos-alvo, além do monitoramento contínuo do relacionamento.

Ainda como estratégias de retenção de clientes, Bitner e Zeithami (2003), referindo-se à Leonardo Berry e A. Parassuraman, identificam quatro níveis que possibilitam manter o cliente mais firmemente à empresa. O primeiro nível diz respeito aos

Laços Financeiros que está ligado aos incentivos financeiros - preços baixos para maiores volumes de compras ou preços mais baixos pra clientes que tenham estado com a empresa por um longo período [...] o segundo nível - **Laços Sociais** - ligam o cliente à empresa por coisas além dos incentivos financeiros [...] Os serviços são individualizados para se ajustarem às necessidades individuais, e os profissionais de marketing encontram formas de ficar em contato com os clientes, desenvolvendo, dessa forma, vínculos sociais com os mesmos [...] o terceiro nível - os **Laços de**

Customização compreendem mais que laços sociais e incentivos financeiros [...] abrange a customização em massa e intimidade com clientes. A customização em massa significa fornecer aos clientes [...] com o menor esforço de sua parte, serviços projetados especificamente para atender suas necessidades individuais e no quarto nível - **Laços Estruturais** [...] abrangem, igualmente, os laços financeiros, sociais e de individualização entre clientes e empresa. São criados para fornecer a seus clientes serviços projetados geralmente como parte integrante do serviço destinado a ele. Com frequência, os laços estruturais são criados através da prestação de serviços com base tecnológica e que servem para tornar o cliente mais produtivo. (BITNER; ZEITHAMI, 2003, p. 150-154).

Para Bitner e Zeithaml (2003) esses quatro níveis estão entrelaçados, sendo que a cada nível que segue resultam em nós que amarram o cliente um pouco mais firmemente à empresa, correspondendo ao que esses autores denominam marketing de retenção.

Ainda sobre a noção de marketing de relacionamento, Kotler e Keller (2006) apostam que este envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais e estabelece diferentes definições sob a perspectiva social e gerencial, que envolve ações estratégicas para identificação dos consumidores e suas necessidades. Portanto o marketing voltado para os clientes necessita de uma administração estratégica, conforme destacado a seguir:

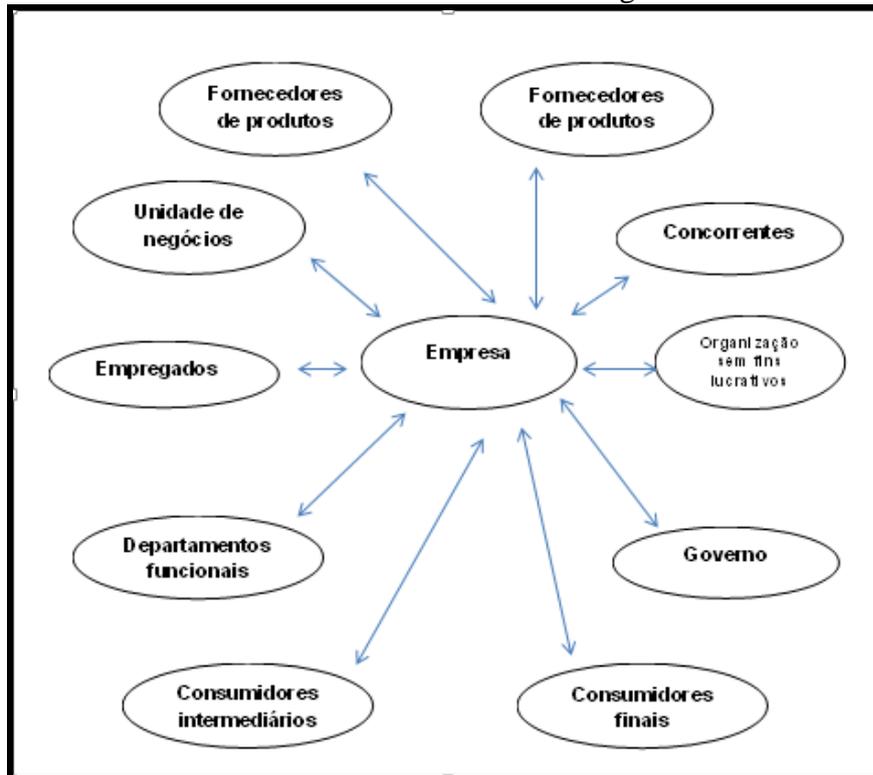
As profundas mudanças que ocorrem no comportamento do consumidor fazem aumentar a exigência dos clientes e influenciam transformações na administração de marketing. Essa nova forma obriga as organizações a passarem por transformações fundamentais de crenças e valores, e exigem das organizações mudanças na sua forma de atuação, direcionando sua estratégia para o foco no cliente com o objetivo de conseguir acompanhar essa evolução (MCKENNA, 2005, p. 1).

Segundo Kotler (1998 citado por MONTEIRO, 2001), o marketing assumiu, na atualidade, um papel vital dentro das empresas, pois ele precisa identificar e criar formas de gerar valor para o cliente alvo da organização. Segundo, os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor, formando uma expectativa de valor e avaliando sua satisfação a partir da capacidade da oferta atender ou não esta expectativa.

Neste sentido, o marketing de relacionamento, conforme McKenna (2005) pressupõe os princípios de interatividade, conectividade e criatividade, para que o cliente realmente possa fazer parte da estratégia da organização no planejamento de serviços de valor, de maneira dinâmica e contínua.

Com efeito e para melhor entendimento, Monteiro (2001), em sua dissertação, cita Groff (2001) que traz uma figura que demonstra a multiplicidade de trocas relacionais:

FIGURA 1 – As trocas relacionais do marketing de relacionamento



FONTE: Groff (2001 *apud* MONTEIRO, 2001, p. 19).

A figura supracitada demonstra que a empresa precisa ter uma visão holística, percebendo ao mesmo tempo a si mesma e todo o universo que a cerca, utilizando-se para tal do marketing de relacionamentos para melhor manter o cliente e se manter no mercado atual.

Baseando-se nessa abordagem, Monteiro (2001, p. 19), diz que, o “marketing de relacionamento deveria fazer parte de todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e da manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”.

Dessa maneira, Monteiro (2001) busca sua fundamentação em Kotler (1998) ao definir marketing de relacionamento como sendo:

“[...] a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves - consumidores, fornecedores e distribuidores - para reter sua preferência e negócios a longo prazo. As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos "ganha-ganha" a longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos as outras partes no decorrer do tempo. Marketing de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. Também reduz os custos de transação e o tempo. Na maioria dos casos bem-sucedidos, as transações passam a ser rotineiras, em vez de serem tratadas caso a caso”. (KOTLER, 1998 *apud* MONTEIRO, 2001, p. 20).

Segundo Gordon (1999), também citado por Monteiro (2001, p. 20), o Marketing de relacionamento pode ser classificado como um processo contínuo que envolve a identificação e criação de valores a clientes individuais, por meio de compartilhamento de benefícios contínuos. Tais benefícios envolvem ações para que se compreenda, concentre e administre a colaboração entre fornecedores e clientes para que ao longo de toda cadeia de valor, os benefícios possam ser disseminados e alinhados para favorecerem e melhorarem o relacionamento em distintas partes do canal.

Monteiro (2001), ainda inspirado por Gordon (1999), para explicar que o marketing de relacionamento se desenvolve a partir de uma concepção mais tradicional, no entanto, descreve seis dimensões que se diferenciam das concepções históricas do marketing, a saber:

- Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre produtor e consumidor.
- Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles.
- Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.
- É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Deste modo, funciona em tempo real.
- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida - ou vitalício - o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes.
- Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização, para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas. (GORDON, 1999 *apud* MONTEIRO, 2001, p. 21).

Desta maneira, Monteiro (2001) ressalta a necessidade de criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre produtor e consumidor, reconhecendo o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Nesse tipo de marketing, Pepers e Group (2000), citado por Monteiro (2001), afirmam que ao invés de vender para o mercado, a empresa vende para o cliente, sendo chamada pelos autores de *one-to-one marketing*, como também de gerência de relações com os clientes.

2.1. Ferramentas do Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento, como citado, baseia-se em informações. Para tal, Vavra (2006) e Las Casas (2008) afirmam que é muito difícil fazer alguma ação de marketing de relacionamento sem que se conheça o cliente, pois estas ações devem construir um banco de dados com informações detalhadas e muitos aspectos qualitativos e em constante atualização, com o objetivo de se reconhecer o comportamento de clientes a partir do cruzamento de dados sócio demográficos com suas características psicográficas.

Segundo Gordon (2002), as informações devem ser utilizadas de maneira criativa em ofertas e serviços individuais, de preferência utilizando as ferramentas que podem alcançar os clientes, pois englobam várias ferramentas do marketing, como CRM (*Customer Relationship Management*), *data-base marketing*, marketing direto, programa de fidelidade, dentre outras, integrando-as sob um grande “guarda-chuva”, a fim de garantir alinhamento estratégico e coerência de ação. Com efeito, Peppers e Rogers (2004) ressaltam que algumas ferramentas como o *Customer Relationship Management – CRM*² (gerenciamento do relacionamento com o cliente) são fundamentais, segundo esses autores, a:

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, consolida todos os dados captados interna e externamente em um banco de dados central, analisa os dados consolidados, distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usa essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa (PEPPERS; ROGERS *apud* OLIVEIRA *et.al*, 2012, p. 8).

Neste sentido, Oliveira (2012) destaca dois elementos essenciais do programa de CRM, a necessidade de compreender melhor o comportamento dos clientes e o interesse explícito dos gestores de identificar e focar ações diretas nos clientes que trazem rentabilidade ao longo prazo. Desta forma, procura-se desviar o foco do produto para o relacionamento com o cliente, sendo, no CRM, o cliente o centro de todos os relatórios e consultas.

Com efeito, o preço do produto é muito importante, pois os clientes avaliam e comparam os preços buscando uma melhor qualidade e um preço menor. Desta maneira, "não importa qual seja a palavra utilizada, o preço de um produto é aquilo que a empresa espera receber em troca de um bem, um serviço ou uma ideia". (NICKELS; WOOD, 1999, p. 222), sendo esta variável mais crítica do marketing, pois é a mais visível e comparada com os

² Tradução: Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente.

concorrentes. Deste modo, obter um preço que satisfaça aos clientes e dê lucro à empresa é uma tarefa complicada.

2.2 Planejamento Estratégico de Marketing

Segundo Michael (2001), o planejamento estratégico de marketing envolve cinco passos:

- 1) *Análise da situação*: é quando a administração tem como objetivo se capacitar para determinar se é necessário revisar os velhos planos ou desenvolver novos para atingir os objetivos da organização
- 2) *Objetivos de marketing*: consiste na aquisição de lucro e no desenvolvimento do mercado;
- 3) *Posicionamento e vantagem diferencial*: visa criar uma imagem para seu produto na mente dos consumidores;
- 4) *Mercado-alvo e demanda de mercado*: uma das táticas é direcionar o investimento da lucratividade no seu cliente. Pode-se alcançar a satisfação total dessas pessoas e organizações, tanto pela qualidade do produto, quanto pelo método de aquisição do mesmo;
- 5) *Composto de comunicação de marketing*: incide na combinação de quatro ferramentas básicas que são a propaganda, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto ou vendas pessoais.

Outra forma de marketing são as relações públicas que, segundo Keegan e Green (1999), consistem em fazer uso da publicidade e formas não pagas de comunicação para trabalhar a sua imagem junto ao seu público-alvo, tendo como principal exemplo as vendas pessoais ou o marketing direto. As relações públicas referem-se a um processo de comunicação que envolve a interação com o cliente através de qualquer meio para identificar suas necessidades, possibilitando o oferecimento de produtos e serviços adequados. Neste sentido, um ponto a ser considerado é que a venda pessoal normalmente tem custos maiores do que outros tipos de comunicação de marketing.

Keegan e Green (1999) ressaltam ainda que, em uma aliança, é preciso aprender as habilidades do sócio e não ver nelas apenas uma maneira de vender o produto, sem a necessidade de fazer grandes investimentos. Outra estratégia possível, segundo os autores, é a promoção de vendas, que consiste na motivação direcionada ao cliente, de duração limitada, e que acrescenta um valor tangível para o produto ou serviço, como uma redução nos preços ou uma oferta. Essa é uma ferramenta muito utilizada, segundo Keegan e Gren (1999), ideal para

atrair a atenção dos clientes potenciais de um determinado produto ou mesmo para se realizar experiências com novos.

Neste mesmo sentido, Kotler e Armstrong (2006), complementam as ideias de Keegan e Gren (1999), ao afirmar que as promoções contribuem para o marketing de relacionamento, sendo que estas devem buscar como objetivo desenvolver um relacionamento duradouro com o cliente, criando assim vínculos estáveis com os mesmos, de forma a retê-los, evitando assim perdê-los, pois atualmente a perda de clientes vem gerando alto custo para as empresas. Com efeito, entre as estratégias ainda se pode destacar, segundo Caon e Corrêa (2006), “estratégia de operações” e “gestão de operações”.

A gestão de operações é uma importante estratégia pois tem função controladora, utilizando de recurso tecnológico, de informação e de outras funções disponíveis para melhor gerenciar recursos, clientes e funcionários, fazendo desta forma um atendimento individualizado e mais detalhado.

Já na estratégia de operações, tem-se uma organização mais global. Caon e Corrêa (2006) afirmam que nessa estratégia há uma preocupação com a produção de negócios em sua totalidade, com partes da unidade de negócios, tais como: marketing, finanças, recursos humanos, outras unidades de negócios, entre outros. Também atuam sobre “o ambiente onde se insere o negócio (grupos de pressão ambiental, concorrentes, governo, clientes externos, etc.)”. (CAON; CORRÊA, 2006, p. 416-417). Logo, as decisões tomadas na estratégia de operações são consideradas mais do que uma série de decisões desconexas, mas trata-se de uma visão mais ampla em que se estabelece a manutenção de um padrão global, visando aumentar a competitividade sustentada da empresa.

Caon e Corrêa (2006) concluem que estratégia de operações é mais agregada, de prazo mais longo, e mais abstrato que a gestão de operações, estando mais relacionada com a visão de estratégia denominada *top-down* (ou de cima para baixo). De acordo com essa visão, “as estratégias corporativistas, competitivas e funcionais formam uma hierarquia de estratégias em que as decisões do nível hierárquico superior tornam-se restrições ao nível hierárquico inferior” (CAON; CORRÊA, 2006, p. 419).

Apresentando outro modelo de abordar tais estratégias, Caon e Corrêa (2006) descrevem a visão *bottom-up* (ou de baixo para cima). Essa estratégia apresenta-se como uma alternativa à visão *top-down*, pois, se aceita “que muitas ideias surgem, emergindo do dia a dia das operações da empresa, em suas várias funções, e acabam por influenciar inclusive a conformação do padrão de decisões sobre a estratégia de operações da organização” (CAON;

CORRÊA, 2006, p. 421). Neste mesmo sentido, Mintzberg e Quinn (1991), citados por Caon e Corrêa (2006), ressaltam que o

[...] conceito de ideias poderosas surgindo ao longo do tempo e influenciando o padrão de decisões estratégicas das organizações às vezes é chamado de “estratégia emergente” que é a resultante de uma nuvem de decisões, experiências, aprendizado, inovações do dia a dia. (MINTZBERG; QUINN 1991 *apud* CAON; CORRÊA, 2006, p.420).

De fato, os autores destacam que as duas estratégias podem ser vislumbradas como complementares, úteis na gestão estratégica. O *top-down* pode promover a disciplina e sistematizar todos os processos. Já o *bottom-up* tenta minimamente domar o processo emergente, levando em consideração as ideias, alternativas e inovações emitidas por todos os funcionários da empresa. Desta forma, tem-se uma “resultante da ação dos componentes prescritivos (*top-down*) e emergentes (*bottom-up*)” (MINTZBERG; QUINN, 1991 *apud* CAON; CORRÊA, 2006, p. 420).

3. METODOLOGIA

Como metodologia adotou-se uma pesquisa exploratório-descritiva, por meio de um estudo de caso. Segundo Gil (2002, p.41) a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com um assunto ou problema que não se apresenta de forma tão explícita ao pesquisador. Por meio de pesquisa desta natureza, o pesquisador pode construir hipóteses, cenários e perspectivas amplas e abrangentes sobre um assunto.

Ainda sobre este tipo de pesquisa, ressalta-se que ela é flexível e, no seu processo de construção permite levantamento de dados por meio da revisão literária ou bibliográfica, aplicação de questionários e entrevistas para se conhecer a realidade ou amostra envolvida no problema investigado e, com isso, levam à maior compreensão do fenômeno problematizado.

A pesquisa exploratória pode assumir a forma de pesquisa bibliográfica e/ou de estudo de caso e conforme afirma Andrade (2005), na pesquisa exploratória os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2002, p. 42) tem como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. A pesquisa de campo, segundo Vergara (1998), é a investigação de um tema realizada no local que ocorreu o evento ou que tenha

elementos para explicá-lo. Pode-se realizar entrevista, aplicar questionário e realizar observações.

3.1 Amostra

Para realização deste estudo, foi pesquisada uma amostra com 3 (três) funcionários que trabalham na loja “Esterzinha Modas”, localizada na Rua Carvalho de Brito, nº 137-A, Bairro General Carneiro, no município de Sabará-MG, que representa 100% do universo de funcionários³.

A opção por essa empresa ocorreu pela acessibilidade pessoal do pesquisador tanto à empresa e sua empresária – até mesmo física, como às informações organizacionais. Além da acessibilidade, a escolha da empresa deu-se por ela já está no mercado há 25 (vinte e cinco) anos e tem interesse em continuar com ações voltadas para o marketing de relacionamento.

3.2 Levantamento de dados

Quanto à coleta de dados foi realizada em dois blocos: no primeiro, realizou-se questionário previamente estruturado com perguntas que foram respondidas pelos funcionários do setor de vendas da loja, abordando as principais estratégias utilizadas pela empresa para captar, reter e fidelizar os clientes.

No segundo momento da coleta de dados, foi realizada entrevista e observação. Sobre esse tipo de método, Lakatos e Marconi (2005) afirmam que na conversação efetuada face a face, proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária. Os sujeitos escolhidos foram todos os que trabalham na loja, por ser um estabelecimento de pequeno porte, não há divisão em relação a gerente de marketing e outros setores.

4. DESCRIÇÃO DO CASO

A empresa estudada foi a loja “Esterzinha Modas Ltda. – ME, situada à Rua Carvalho de Brito, 137, Loja A, no bairro General Carneiro, em Sabará-MG. A Microempresa está situada em bairro da periferia de Sabará e atende um público de média e baixa renda, em sua

³ Os funcionários são: 2 sócios da empresa (marido e esposa) e 1 colaboradora.

maioria, moradores do bairro supracitado. Está há vinte anos neste mesmo local vendendo produtos como: roupas femininas, masculinas e infantis, produtos para cama, mesa e banho, artigos para presentes, brinquedos, acessórios, entre outros.

Em relação ao capital de giro e fundação da loja, foi informado pela dona, que o início do empreendimento se deu com uma venda de outro imóvel que tinha e com o dinheiro fez o investimento que resultou na criação da Microempresa “Esterzinha Modas”.

A Microempresa tem atualmente um funcionário registrado e os dois sócios (que são casados) trabalham no setor de vendas, mas também, compram e fazem o gerenciamento organizacional e empresarial do negócio, acumulando as funções e revezando-se, uma vez que o casal desenvolve todas atividades.

O ambiente interno da loja é composto por 2 vitrines, 6 manequins que estão constantemente vestidos com os modelos de roupas ofertados pela loja, 2 provadores de roupas, 2 araras para saldão de peças em promoção e várias prateleiras que compõem toda a extensão da loja, onde ficam armazenados e expostos produtos, em seus distintos tamanhos e variações de cores e modelagens.

Em relação às formas de pagamentos foi informado pelo sócio-gerente que aceitam dinheiro, nota promissória, cartão de débito e crédito; este último pode ter as vendas parceladas, dependendo do valor, se for superior a R\$ 100,00 (cem reais).

A loja está sempre atenta às datas comemorativas, como dia das mães, dos namorados, natal, entre outras datas relevantes do calendário. Nessas datas sempre há promoções e produtos novos, que chamam a atenção dos clientes e aumentam o movimento da empresa. Ainda em relação às promoções é feita a decoração temática da loja, com cartazes, pinturas, enfeites, entre outros. Ainda como elemento diferenciador, como ação temática, existe a prática de descontos, no qual os preços ficam atrativos.

Observou-se que a loja tem um ambiente familiar e utiliza de promoção de vendas a empatia, sendo que os clientes já são compradores há muitos anos e que esses sempre levam os filhos e netos, que por sua vez continuam sendo clientes. Sobre a empatia e as ações de aproximação dos consumidores, pode-se citar que na Esterzinha Modas o fato dos comerciantes conhecerem de forma ampla e profunda as demandas dos clientes os possibilita competência nas compras e, também fazem com que os consumidores tenham proximidade para fazer pedidos ou encomendas específicas, pois o relacionamento amistoso os possibilita confiança de que a mercadoria será disponibilizada a preços e qualidade justas.

Desta maneira, os proprietários fazem seus planos mercadológicos e empresariais, na maioria das vezes, de “boca-a-boca”, por meio das impressões adquiridas com os clientes, sendo que em datas comemorativas utilizam faixas e cartazes promocionais, mas, no entanto, não possuem cabedal teórico para dar alicerce ao marketing, por isso percebe-se que a empresa adota o marketing de relacionamento, conhecendo todos os seus clientes, que geralmente moram no próprio bairro e compra ali há muito tempo.

Como a empresa não possui funcionários com formação mais ampla na área de marketing, os sócios investem no marketing de relacionamento. Alguns clientes compram só no “fio do bigode”, sem assinar promissórias nem utilizar cartões. Há, neste caso, uma grande confiança estabelecida entre empresa e cliente.

Neste mesmo sentido, a relação entre os funcionários e os clientes é de amizade, um conhece o outro, sabe onde moram e trocam certas confidências. Tal tipo de ação tem ajudado, segundo os sócios, a cativar os clientes, que sempre utilizam a loja para suas compras e confiam nos preços e qualidade dos produtos. Com isso, foi relatado pelos sócios que a inadimplência é quase zero.

Segundo depoimento dos sócios e do empregado, a relação com o cliente é tão próxima que a loja vende produtos até mesmo sem cadastro, apenas com o nome do cliente, firmando compromisso até de “boca”, isto é, sem documentação, nem assinatura, apenas o conhecimento e a relação de amizade e confiança adquirida ao longo dos anos. Tal tipo de ação praticada resulta-se amistosa, de empatia e proximidade com os clientes, feita de forma abrangente pelos comerciantes e funcionários; é uma prática adquirida pelos empresários ao longo da experiência e atuação com o comércio, ou seja, o *know-how* de vendas foi construído de forma tácita e empírica, pois ambos os proprietários não possuem formação de gestão ou vendas.

Retomando a formação acadêmica dos sócios, esta se resume em técnico em enfermagem e ensino médio, e não tem nenhum curso na área de marketing. Também foi relatado que não contratam empresas para fazer o marketing da empresa.

Importante ressaltar que embora os donos da empresa não tenham formação acadêmica sobre os tipos de marketing, na prática executam o marketing de relacionamento, sem o devido conhecimento teórico. Tal atividade compactua com Monteiro (2001), ao afirmar que o Marketing de Relacionamento pode ser classificado como um processo contínuo que envolve a identificação e criação de valores a clientes individuais, por meio de compartilhamento de benefícios contínuos.

4.1 Análise de dados da pesquisa

A Esterzinha Modas realiza promoções de marketing, que consoante à perspectiva de Keegan e Green (1999), é uma motivação direcionada ao cliente, com duração limitada, e que acrescenta um valor tangível e intangível para o produto ou serviço, como uma redução nos preços ou uma oferta. Essa é uma ferramenta muito utilizada, ideal para atrair a atenção dos clientes potenciais de um determinado produto ou mesmo para se realizar experiências com novos clientes. Neste sentido, sobre as comemorações temáticas, esta ferramenta está em acordo também com Nickels e Wood (1999), que afirmam que os clientes avaliam e comparam os preços, buscando uma melhor qualidade e um preço menor.

Segundo reportado, considera-se que a loja consegue trabalhar a fidelidade dos seus clientes. Essa estratégia em que a empresa que vende para o cliente é chamada por Peppers e Group (2000) de *marketing one-to-one marketing*, também denominado como gerência de relações com os clientes. O que é interessante ressaltar é que os sócios da empresa utilizam essa abordagem sem ter conhecimento da teoria, apenas a prática e a experiência ao longo dos anos que a “Esterzinha Modas” está no mercado.

Conforme Bitner e Zeithaml (2003) este tipo de ação de marketing pode ser desenvolvido por meio de processos com os clientes, que sejam rentáveis e que produzam benefícios contrapartes. Assim, os benefícios proporcionados pela Esterzinha Modas são benefícios para os clientes, benefícios de confiança, benefícios de tratamento especial e boca a boca. Como se pode perceber no caso, estes benefícios possibilitam a retenção e manutenção dos consumidores e ampliam a percepção dos consumidores em valor agregado entre a empresa e os consumidores.

Acrescentando à abordagem dos autores, Gordon (1999), Monteiro (2001) neste processo de identificação, reconhecimento e desenvolvimento de interação dos consumidores, há de se considerar que o compartilhamento destes benefícios é contínuo ao longo do tempo e favorecerem o alinhamento entre as distintas partes deste canal de consumo. E é isso que ocorre na Esterzinha Modas, uma vez que os comerciantes buscam identificar as principais demandas dos clientes, anotando-as e posteriormente realizando a compra nos fornecedores para atender às necessidades, expectativas e desejos dos clientes, e isso favorece o alinhamento organizacional e a colaboração da empresa aos clientes.

Esse alinhamento entre a empresa e seus clientes, segundo Monteiro (2001) é a essência do valor entre as partes e é uma forma de esforço contínuo e colaborativo entre o

comprador e vendedor. Nesta abordagem, Gordon (2002) ressalta que a coerência de ação gera valor ao cliente e à empresa e, conforme o autor, é uma forma de marketing direto que foca nas ações diretas ao cliente e envolvem também o composto mercadológico.

Sobre o composto mercadológico e a coerência para o marketing direto, como citado pelo autor, na empresa analisada os produtos são roupas femininas, masculinas e infantis, produtos para cama, mesa e banho, artigos para presentes, brinquedos, acessórios, entre outros. A loja está instalada no Bairro General Carneiro, município de Sabará. Os preços são compatíveis às classes de baixa renda, ou seja, classes D e E, assim compreendidas e classificadas mediante observação do perfil da clientela, pela região onde a loja está instalada (periferia) e pelas condições de pagamento e financiamento que a loja pratica. Outras abordagens que somam à realidade dos consumidores é o fato da empresa trabalhar com notas promissórias, caderninho de “fiado”, cartões de crédito e débito.

As ações promocionais, do composto mercadológico, são feitas por meio das promoções de vendas com as temáticas em datas comemorativas, vendas pessoais, conhecidas como marketing direto (KEEGAN; GREEN, 1999). Este tipo de ferramenta mercadológica ainda é corroborado pela redução dos preços que em um todo desenvolvem meios de desenvolver a empatia e a confiabilidade entre as partes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou uma compreensão mais sistematizada sobre a importância do marketing de relacionamento para que as empresas permaneçam no mercado. A pesquisa revelou que cativar os clientes leva, a médio e longo prazo, a maior rentabilidade e estabilidade nos negócios, gerando um lucro agregado.

No caso estudado da “Esterzinha Modas” verificou-se que a maioria dos clientes da loja possuem uma relação de amizade com os sócios e que, devido a isso, a empresa tem baixo índice de inadimplência.

Outra questão que ficou evidente neste estudo foi que os sócios da loja, que também fazem as compras dos produtos a serem oferecidos aos clientes, levam em consideração o perfil financeiro e individual da região onde estão estabelecidos. Desta maneira, os produtos atendem as necessidades da clientela, que acabam por ficar cativos, não tendo necessidade de procurar outros estabelecimentos. Muitas vezes há pedidos sob encomenda, e esses têm o

preço muitas vezes previamente estabelecido pelo próprio cliente. É uma relação de parceria, onde impera a confiança dos dois lados.

Nessa relação de confiança, a loja sempre faz promoções em épocas de datas comemorativas, como dia dos pais, mães, natal, entre outros, e já sabendo disso os clientes esperam as ofertas, que também servem para vender mais e investir em novos produtos. Essas promoções servem também para manter o cliente fiel, consolidando assim o marketing de relacionamento.

Ressalte-se que a loja tem trabalhado o marketing de relacionamento no cotidiano, ou seja, tudo acontece na prática, pois foi revelado que os sócios e o funcionário não têm formação específica na área de marketing e que não se contrata uma empresa de consultoria para tal finalidade. A questão é que mesmo sem a devida formação, a “Esterzinha Modas” consegue trabalhar bem o marketing de relacionamento e com isso está ativa no mercado há mais de vinte anos.

Neste sentido, o que se pode concluir é que se os sócios puderem investir em cursos na área de marketing de relacionamento e gerenciamento operacional, possibilitaria ampliação das ações gerenciais e mais competitividade e expansão do negócio. Com isso, considera-se que a profissionalização do negócio poderia aumentar o número de clientes e a sua rentabilidade.

Ainda como ferramenta para este presente estudo, considera-se que pode ser desenvolvida uma base de dados com informações pessoais dos clientes e, com isso a Esterzinha ter acesso mais pessoal e diversificado aos clientes, como por exemplo a criação de um perfil no Facebook® e no Instagram® com fotos, atualizações e informações sobre novas mercadorias e lembrança de eventos. Ainda utilizando recursos recentes, pode-se entrar em contato em datas comemorativas com contato via aplicativo de WhatsApp®, no qual o cliente tem desconto em seu aniversário de outras comemorações relevantes.

Consoante, o estudo possibilitou maior cabedal teórico para propor intervenções futuras, bem como me qualificou para ser um profissional que indique novas possibilidades para atuar dentro do marketing de relacionamento, além de servir para alavancar futuras investigações nesta área do conhecimento. Com isso, acredita-se que foi dado um passo para ser trabalhado a base de dados dos clientes com levantamento e pesquisa de informações pessoais, preferencias, motivos de compra, perfil de compra, entre outras informações mercadológicas.

Como proposições futuras neste tipo de estudo, considera-se que pode ser elaborada uma ferramenta que possibilite melhoria do processo de relacionamento com o consumidor, e, isso envolveria a profissionalização das ações de marketing. Isto posto, este trabalho propõe-se a realizações de pesquisas de satisfação com os consumidores atuais e a estruturação destas informações em planos de ações de curto, médio e longo prazo.

Reitera-se como desdobramento para novas pesquisas que projetos podem ser desenvolvidos no sentido de se construir ou elaborar modelos que abordem o marketing de relacionamentos para consumidores de baixa renda e envolva as peculiaridades deste tipo de consumidor, que muitas vezes está à margem do acesso e do consumo padrão que a literatura aborda. Muitas vezes, para relacionamentos recorre-se à literatura internacional ou exemplos de marketing de relacionamento em grandes corporações, sendo ainda escassa a literatura para marketing de relacionamentos em pequenas ou microempresas. Neste sentido, considera-se que seria proveitoso novas abordagens para este tipo de realidade empresarial.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CAON, Mauro; CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços.** São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2002.

GROFF, Rubem. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital:** um estudo exploratório. UFRGS - PPGA, 2001.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global.** São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 5. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2005.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2008.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MINTZBERG, H. and QUINN, J. **The strategy process**: concepts, context, cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2001.

MONTEIRO, Marcos Cruz Walsh. **Marketing de relacionamento**: proposta de um plano de marketing de relacionamento para a Genyus Baterias. 2003. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, Espírito Santo, Vitória, 2003.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Benjamim Délcio Coelho de; SOUZA JUNIOR, Oswaldo Gomes de; MORAES, Rinaldo Ribeiro. Marketing de relacionamento: uma análise das ações estratégicas do processo de fidelização de clientes sob a ótica dos gerentes e colaboradores do setor de vendas da empresa Computer Store BR. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende,. [Anais...]. Resende: Fundação Dom Bosco, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37616590.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **CRM Series Marketing 1 to 1**. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2004.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 2006

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA MINAS GERAIS – CÂMPUS SABARÁ CURSO: TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

ALUNO: GIOVANNI MAGNO SODRÉ

QUESTIONÁRIO PARA GERENTE

BLOCO 1 – DADOS DA LOJA “ESTERZINHA MODAS”

a) Ano de abertura: _____ Tempo no mercado: _____

b) Razão social: _____

Endereço: _____

c) Tipo de sociedade: _____

BLOCO 2 – PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS GERENTES DA “ESTERZINHA MODAS”

a) N° de gerentes: _____

b) Salário ou retirada mensal: _____

c) Idade dos gerentes: _____

d) Sexo dos gerentes: _____

e) Quanto tempo trabalha na loja: _____

BLOCO 3 – PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAL

a) Você tem alguma formação na área de marketing? () Sim () Não. Qual?

b) Tem alguma empresa de publicidade que faz propaganda para a Loja? () Sim () Não. Qual? _____

c) Quais os tipos de propaganda/marketing a “Esterzinha Modas” utiliza para conquistar novos clientes e cativar os atuais clientes? _____

d) Das propagandas, qual delas tem mais resultado? _____

Por que? _____

e) Você conhece o marketing de relacionamento e suas ferramentas? () Sim () Não. Se sim, quais as ferramentas do marketing de relacionamento você utiliza?

f) Como considera os clientes da Loja em questão de fidelidade:

() antigos - anos _____ () recentes – anos- _____

A que você atribui a fidelidade ou a não fidelidade dos clientes? _____

BLOCO 4 – A VISÃO SUBJETIVA EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DOS CLIENTES

a) Em sua opinião, quais os motivos levam os clientes a comprar nesta Loja? _____

b) Como classifica o atendimento realizado pelos vendedores aos clientes:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Justifique a nota! _____

c) A Loja apresenta ações para valorizar os clientes? () Sim () Não. Quais? _____

ALUNO: GIOVANNI MAGNO SODRÉ

QUESTIONÁRIO PARA VENDEDOR

BLOCO 1 – PERFIL SOCIOECONÔMICO DO VENDEDOR DA “ESTERZINHA MODAS”

a) Salário mensal fixo: _____

Tem mais comissão () Sim () Não. Percentual? _____

b) Idade: _____ Sexo: () Masculino () Feminino

d) Quanto tempo trabalha na loja: _____

e) Gosta de trabalhar na Loja? () Sim () Não. Por que gosta de trabalhar nesta Loja?

BLOCO 2 – FORMAÇÃO ACADÊMICA NA ÁREA DE VENDAS OU MARKETING DE RELACIONAMENTO

a) Você tem alguma formação na área de vendas e ou marketing? () Sim () Não.
Qual? _____

c) Quais os tipos de propaganda/marketing a “Esterzinha Modas” utiliza para conquistar novos clientes e cativar os atuais clientes? _____

d) Das propagandas realizadas pela Loja, em sua opinião, qual delas tem mais resultado?

Por que? _____

e) Você conhece o marketing de relacionamento e suas ferramentas? () Sim
() Não. Se sim, quais as ferramentas do marketing de relacionamento você utiliza?

f) Como considera os clientes da Loja em questão de fidelidade:

() antigos (há muitos anos) () recentes (há poucos anos)

A que você atribui a fidelidade ou a não fidelidade dos clientes? _____

BLOCO 4 – A VISÃO SUBJETIVA EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DOS CLIENTES

a) Em sua opinião, quais os motivos levam os clientes a comprar nesta Loja? _____

b) Como classifica seu atendimento com os clientes:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Justifique a nota! _____

c) A Loja apresenta ações para valorizar os clientes? () Sim () Não. Quais? _____