

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE A ENTIDADE SINDICAL E SEUS ASSOCIADOS: ESTUDO DE CASO NO SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS, COMPONENTES PARA CALÇADOS DE TRÊS COROAS**

***THE IMPORTANCE OF RELATIONSHIP MARKETING BETWEEN TRADE UNION ENTITY AND ITS ASSOCIATES: CASE STUDY IN THE TRADE INDUSTRY UNION, COMPONENTS FOR FOOTWEAR OF TRÊS COROAS***

Juliano Mapelli<sup>1</sup>  
Roberto Tadeu Ramos Morais<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo avaliar o relacionamento entre o Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas e seus associados, tendo no marketing de relacionamento uma estratégia para aumentar a satisfação e a fidelização dos associados. Para tanto, foram utilizados os conceitos de marketing, marketing de relacionamento, CRM - *customer relationship management* e fidelização do cliente. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso exploratório e bibliográfica, utilizando-se o método qualitativo. Os dados foram coletados junto aos associados da entidade, mediante questionário. Os resultados apontam que o Sindicato tem um bom relacionamento com seus associados. A conclusão do presente estudo foi que o relacionamento com os clientes é fundamental para a criação de novos valores, visando sua satisfação, tornando a parceria de longo prazo e assim conquistando a fidelização do cliente.

**Palavras-chave:** Relacionamento. Marketing de relacionamento. Fidelização do cliente.

## **ABSTRACT**

*This article aims to evaluate the relationship between the Union of the Footwear Industry, Components for Footwear of Três Coroas and its associates, having in relationship marketing a strategy to increase the satisfaction and loyalty of the associates. To do so, we used the concepts of marketing, relationship marketing, CRM - customer relationship management and customer loyalty. As for the methodological procedures, this research is characterized by being an exploratory and bibliographic case study, using the qualitative method. The data were collected from the associates of the entity, through a questionnaire. The results indicate that the Union has a good relationship with its members. The conclusion of the present study was that the*

---

<sup>11</sup> Acadêmico do Curso Superior de Tecnólogo em Gestão Comercial das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: [juliano@sindicatotrescoroas.com.br](mailto:juliano@sindicatotrescoroas.com.br)

<sup>22</sup> Professor Doutor Orientador da Disciplina de Diagnóstico da Área Comercial do Curso Superior de Tecnólogo em Gestão Comercial das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: [masprm@faccat.br](mailto:masprm@faccat.br)

*relationship with customers is fundamental for the creation of new values, aiming at their satisfaction, making the long term partnership and thus gaining customer loyalty.*

**Keywords:** *Relationship. Marketing of relationship. Customer loyalty.*

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo busca avaliar a importância do marketing de relacionamento na fidelização dos associados de uma entidade sindical.

O relacionamento com o cliente surge como uma ferramenta de busca e sustentação de fidelização, pois procura conhecê-los e ouvi-los, trazendo assim informações privilegiadas que possam ser transformadas em projetos, ações ou serviços. O cliente ajuda a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza.

Segundo Kotler (1999), o marketing de relacionamento é uma estratégia voltada para longo prazo, sendo fundamental o envolvimento de todas as áreas da empresa visando o mesmo objetivo: servir o cliente.

Conforme Cobra (2007), "[...] está cada vez mais presente nas empresas a importância do relacionamento, que enfatiza preservar as boas relações entre cliente e organização a longo prazo." As empresas estão atentas quando a importância de ter um relacionamento efetivo com o cliente.

O cenário atual está muito competitivo em relação à agressividade sobre os clientes, busca-se cada vez mais alavancar os negócios, através de esforços conjuntos e contínuos, com o propósito de proporcionar um atendimento personalizado de acordo com as mais distintas necessidades.

Neste sentido, foi desenvolvido um estudo de caso no Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas, com o objetivo de avaliar os níveis de relacionamento da entidade com seus associados.

Com isso, o problema de pesquisa proposto é: Como está o relacionamento entre o Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas e seus associados?

Então, este estudo buscou, pelo objetivo geral, avaliar o relacionamento entre os associados e o Sindicato, através dos objetivos específicos: identificar a importância da entidade para os associados; analisar o nível de satisfação dos associados com o Sindicato; apontar possíveis falhas no relacionamento da entidade

com os associados; propor melhorias a organização levando em conta os resultados do estudo.

Este estudo se justifica pela importância de conhecer o marketing de relacionamento praticado na entidade, possibilitando assim, tomar as melhores decisões sobre a gestão do mesmo, tornando-o cada vez mais eficaz para conquistar a satisfação e fidelização dos associados.

O trabalho está assim estruturado: além desta introdução, apresentam-se os referenciais teóricos sobre os temas do estudo: o que é marketing; marketing de relacionamento; CRM - *Customer Relationship Management*; fidelização do cliente. Por fim, apresenta-se a metodologia da pesquisa, os resultados e a conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são apresentados em linhas gerais algumas definições e referenciais teóricos sobre os principais temas desta pesquisa. O referencial teórico tem como base a coleta de material de diversos autores, a fim de trazer embasamento teórico sobre os temas abordados.

### **2.1 O que é Marketing?**

Segundo Richers (2000, p.4), “[...] a difusão do marketing pelo mundo foi relativamente lenta. Mesmo na Europa, o marketing só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial”. Marketing é uma palavra inglesa, que traduzida para o português significa, ação no mercado ou mercado em movimento. No Brasil, de acordo com Casas (2006), iniciou por volta de 1954. Ainda segundo este autor, em 1960 a Associação Americana de Marketing definiu o termo como: “desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Kotler e Armstrong (2003, p.3), ressaltam que “[...] a compreensão de marketing apenas como vendas e propagandas é muito comum, afinal somos bombardeados diariamente por comerciais de televisão, anúncios em jornais e revistas, campanhas de mala-direta e de telemarketing”. Mas reforçam que vendas e propaganda são apenas a ponta do *iceberg* e definem o marketing como um processo administrativo e

social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

De acordo com Kotler (1999, p.27), marketing é o processo social e gerencial pelo qual

[...] indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Muitas pessoas veem o marketing de modo como a arte de procurar e encontrar formas inteligentes de dispor dos produtos de uma organização, ou seja, o marketing é visto apenas como propaganda ou venda de produtos. No entanto, a arte do verdadeiro marketing é a arte de saber o que fazer. (KOTLER, 1999, p. 27).

Marketing é bastante conhecido como sinônimo de propaganda, talvez pelo fato de as empresas que o utilizam estarem constantemente divulgando seus produtos e marcas nos veículos de comunicação de massa. Propaganda é, sem dúvida, uma das ferramentas do marketing, entretanto, o marketing aborda outras ferramentas muito menos visíveis, como o estudo e criação de produtos, a localização e distribuição dos mesmos junto aos consumidores.

No entender de Drucker (1973 *apud* Kotler, 2000 p.30), pode-se deduzir “[...] que sempre existirá a necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só”. Através do marketing deve-se entender o cliente e antecipar suas necessidades, para que ele deseje nosso produto ou serviço, de forma que a venda acontecerá naturalmente.

Para Kotler e Armstrong (2003) o marketing

[...] identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender o cliente. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p.11).

Através do marketing a empresa segmenta o mercado que irá atuar, identifica seus clientes e conhece suas necessidades e desejos, a partir disso, define quais produtos e serviços serão oferecidos, quais as formas mais efetivas de se relacionar com estes clientes, buscando sua satisfação e fidelização. Também busca envolver toda a equipe em prol destes objetivos.

De forma sucinta, Richers (2000, p. 5), define o marketing como “[...] a intenção de entender e atender o mercado”. Ainda neste sentido, KOTLER (2000) considera primordial entender o mercado para compreender marketing. Para isto faz-se necessário identificar mercados alvo, segmentando-os de acordo com grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e *mix* variáveis, identificando seus desejos e suas demandas. Conhecer e monitorar a concorrência, e também analisar o ambiente no qual a empresa está inserida, observando as tendências que irão influenciar estes mercados também é importante. Após entender o mercado, o segundo passo é atendê-lo, o que significa oferecer a este mercado-alvo produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e desejos, em uma relação de troca em que ambos (consumidor e empresa) ganhem.

Kotler e Armstrong (2007) reforçam que nos negócios, a função do marketing é lidar com os clientes, ou seja, atrair novos clientes, manter e cultivar os clientes atuais. Criar valor para os clientes e construir relacionamentos ao longo do tempo.

## **2.2 Marketing de Relacionamento**

Segundo Kotler e Keller (2006), as empresas atualmente vêm enfrentando uma concorrência jamais vista, se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de marketing devem conectar-se com os clientes, informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo.

De acordo com Parentoni (2007), marketing de relacionamento representa uma

[...] postura na interação entre uma empresa ou uma entidade e seus clientes. Até a metade dos anos 90, a maioria das organizações concentrava-se seus esforços no sentido de colocar no mercado, mais rápida e amplamente, seus produtos e serviços, auferindo com isso maiores lucros. Concretizado o negócio, dava as costas para seus clientes, já que a preocupação era sempre buscar novos consumidores, e não preservar, necessariamente, os que já haviam conquistado. (PARENTONI, 2007, p.102).

Esta necessidade de uma nova postura se dá, principalmente, porque os consumidores passaram a ser mais exigentes, exigindo respostas claras, precisas,

rápidas e em tempo real, além de querer tratamento diferenciado, ou seja, deseja uma atenção especial para as suas necessidades.

O marketing de relacionamento é visto por Bretzke (2000), como uma nova filosofia de administração organizacional que tem como base a aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a organização e no reconhecimento da necessidade de buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes.

Conforme Kotler & Armstrong (2003), “[...] o marketing de relacionamento requer que os profissionais de marketing trabalhem em íntimo contato com os outros departamentos da empresa para formar uma cadeia de valor efetiva que atenda o cliente”. É necessário ter entrosamento entre os departamentos da empresa, com o ambiente interno em harmonia e satisfazendo as necessidades de seus colaboradores, trazendo a união das áreas para alcançar um objetivo comum, fica mais fácil resolver e focar no objetivo final, satisfazer as necessidades dos clientes a ponto de fidelizá-los.

Marinho (2002) classifica marketing de relacionamento como um conjunto de estratégias que visam o entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a percepção de valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo. Para Gordon (1999, p. 31), “[...] marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Trata-se de um esforço contínuo, que busca unir a empresa aos clientes, construindo uma cadeia de relacionamentos a partir do reconhecimento do valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes que devem ser abordados a cada ocasião de compra.

Segundo Kotler (2000, p. 35), “[...] através do marketing de relacionamento se estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes. Ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações”. Nos casos mais bem-sucedidos, as transações deixam de ser negociadas de tempos em tempos e se tornam rotineiras. McKenna (1999) explica que o marketing de relacionamento contribui essencialmente para que uma empresa conquiste a aceitação dos seus produtos e serviços, bem como a fidelidade do cliente.

Conforme Gordon (1999), o marketing de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas ideias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.

### **2.3 CRM - *Customer Relationship Management***

Conforme Medeiros (2002), a gestão do relacionamento com o cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM) está intimamente ligada ao compartilhamento e reutilização de conhecimento, gerenciamento de processos e qualidade de comunicação e relacionamento, visando um aumento na produtividade das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Para Rizzo, CRM trata-se de

[...] é uma estratégia de negócios voltada para otimizar a lucratividade de vendas e satisfação dos clientes, através da organização da empresa em torno de segmentos de clientes, adoção de comportamentos voltados para a satisfação dos clientes e implementação de processos e tecnologias que suportem interações coordenadas com os clientes através de canais de relacionamento. (RIZZO, 1990, p. 78).

O CRM é adotado pelas empresas como uma estratégia para gerenciar e desenvolver o relacionamento com o cliente, utilizando-se destas informações para interagir de forma mais próxima, visando antecipar as necessidades e assim, gerar maior satisfação e garantir a fidelização deste cliente.

Vavra (1993, p. 255) aborda este tema, ressaltando que “[...] desenvolver relacionamentos bem-sucedidos exige prática constante e interna de técnicas de pós-marketing”. Um dos esforços primordiais é coletar informações dos clientes, montar um banco de dados e depois avaliá-las. Pois a mensuração da satisfação do cliente é tida como atividade de pós-marketing. Segundo Oliveira (2000), o conceito de CRM parte da premissa que é de cinco até dez vezes mais caro obter um novo cliente do que reter os existentes, e que, o importante não é ter uma imensa carteira de clientes, mas ter uma boa base de clientes rentáveis.

Para Rodrigues (2002) as vantagens em utilizar a ferramenta analítica do CRM incluem a separação dos clientes que geram maior rentabilidade a fim de tratá-lo de

forma prioritária no que tange do atendimento, oferecimento de produtos e serviços diferenciados dos demais, bem como, a possibilidade de otimizar recursos em marketing atingindo diretamente o público-alvo, além de identificar os potenciais clientes como lucratividade futura para a empresa. Ainda como vantagem, pode ser citada o feedback dos clientes quanto a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e suas necessidades futuras.

Callegari, Kovalski e Francisco (2007) incluem como vantagem da utilização do CRM o aumento da percepção a marca pelo cliente, maximização dos lucros, fidelização dos clientes, diferenciação percebida pelo cliente frente à concorrência. De acordo com Laudon e Laudon (2004), o gerenciamento de relações com os clientes, visa o modo como as empresas passam a tratar os clientes atuais e potenciais. Este conceito tem suas bases nos sistemas de informação, que permitem que as empresas monitorem os clientes em todas as fases do processo, desde a solicitação até a entrega de um produto ou serviço, incluindo o atendimento.

CRM é uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, visando aumentar a fidelidade do cliente e, conseqüentemente, a rentabilidade (MEDEIROS, 2002). Para Kotler e Armstrong (2003), o CRM não é nem um conceito, nem um projeto, é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização é o processo de aquisição, retenção, e evolução dos clientes lucrativos.

## **2.4 Fidelização do Cliente**

Segundo Kotler e Armstrong (2000), as empresas agora preocupam-se em manter os clientes existentes e a desenvolver com eles relacionamento duradouro.

A satisfação do cliente depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho fica aquém das expectativas do cliente, ele fica insatisfeito. Se o desempenho se equipara às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se o desempenho excede às expectativas, o comprador fica encantado. (KOTLER e ARMSTRONG, 2000, p. 4).



À medida que a satisfação aumenta, também aumenta a fidelidade. Superar as expectativas dos clientes é fator fundamental para encantá-los e conseqüentemente fidelizá-los.

Para os autores McCarthy e Perreault (2002), compreender que bens e serviços devem satisfazer as necessidades dos clientes é importante, mas estabelecer relações constantes é essencial para a lucratividade da organização. Conforme Kotler e Armstrong (2003) as empresas estão percebendo que perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo. Portanto a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação para o cliente, e clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar um cliente fiel.

De acordo com Kotler (1999) uma estratégia bem-sucedida no desenvolvimento da fidelidade não pode ser estática, devendo, ao contrário, ser constantemente atualizada, aperfeiçoada e corrigida à medida que as condições e as pessoas se modificam. Sendo assim, empresas inteligentes, atualmente, não se veem como vendedoras de produtos ou serviços, mas como criadoras de clientes lucrativos. Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade.

Seybold (2002) analisa que a fidelidade dos clientes e o valor vitalício que ele representa são os principais indicadores de sucesso em uma empresa que esteja direcionada para o cliente. De modo geral, os clientes não estão procurando simplesmente realizar um bom negócio ou comprar algo por conveniência. Os clientes estão preferindo aquelas empresas que se preocupam com elas, sejam como pessoas ou como empresas. Entretanto, uma cultura centrada no cliente não significa a garantia do sucesso, a saúde da empresa também é fundamental. Todavia, empresas com sólida situação financeira também não sobreviverão se não estiver centrada no cliente, identificando-os, analisando seus desejos e necessidades e transformando-os em clientes especiais, valorizados e bem-vindos.

Para Bogmann (2000), o cliente fiel é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra, que está envolvido, presente, aquele que não muda de fornecedor por estar satisfeito com o produto ou serviço. Ainda na ideia do mesmo autor, fidelizar é transformar o comprador eventual em frequente, é fazer com que o

cliente compre sempre mais e divulgue a empresa. O conceito de programas de fidelização envolve uma troca, ou seja, é preciso que a empresa ofereça vantagens e benefícios para aquele que dá preferência a seus produtos e serviços.

Para Seybold (2002), a fidelidade do cliente não está estritamente atrelada à marca, mas arraigada nas experiências que os produtos e serviços proporcionaram. Portanto, a experiência do cliente é a essência de uma marca. Para Mckenna (1999), é muito improvável que os clientes sejam conquistados por *slogans* ou imagens, uma vez que o mercado tem uma grande variedade e opções de produtos e serviços que também tentam conquistar a atenção e fidelidade do cliente. A chave para esta questão reside na criação de experiências positivas e no mecanismo de feedback com seus *stakeholders*<sup>3</sup>. As experiências positivas ajudam os clientes a confiar na empresa além de, manter e criar relações. Seybold (2002) afirma que a criação da marca e a experiência do cliente em torno dela são fundamentais para as empresas conquistarem o sucesso com seus produtos ou serviços.

De acordo com Levy e Weitz (2000), o sucesso de um programa de satisfação e lealdade ao cliente dependerá também das atitudes dos funcionários, que devem acreditar naquilo que contribui com o relacionamento positivo com cliente, independente de sua participação funcional. O desempenho dos funcionários determina e dá forma às opiniões e alimentam as experiências dos clientes sobre a empresa, seus produtos e serviços. Segundo Kotler (1999), todos os departamentos devem empenhar-se na conquista da preferência do cliente. Os clientes possuem informações valiosas e estão dispostos a compartilhá-las se a empresa se empenhar, financeira e corporativamente, na obtenção das informações. Antes de ter clientes fiéis, precisa-se de funcionários fiéis e comprometidos na satisfação do cliente.

Para Kotler e Keller (2006), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado percebido de um produto e as expectativas do comprador). Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente

---

<sup>3</sup> *Stakeholders* - qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização.

ficará insatisfeito, se alcançá-las ele ficará satisfeito e se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para que os objetivos propostos nesse estudo fossem alcançados, foi necessário traçar o caminho percorrido durante o processo de pesquisa, ou seja, a metodologia utilizada. A pesquisa realizada para o presente artigo caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratória; Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. Quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, a qual, de acordo com Fonseca (2002) é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Além disso, é também um estudo de caso, o qual, para Yin (2005), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Quanto ao método de abordagem do problema é qualitativo, pois, segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O universo da pesquisa foi composto por doze associados do Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes Para Calçados de Três Coroas.

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário, contendo seis questões, sendo: cinco de múltipla escolha, onde cada associado respondeu uma alternativa de sua escolha e no final de cada pergunta justificou sua resposta, e também, uma questão onde pôde colocar sua opinião sobre o seu relacionamento com o Sindicato. Os questionários foram encaminhados por e-mail, sendo que retornaram onze. O questionário foi composto por perguntas sobre: os serviços prestados pelo Sindicato, relacionamento entre o Sindicato e seus associados, satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo Sindicato.

Na análise e interpretação dos dados coletados foi utilizada a análise interpretativa. Para Gil (2008), tal investigação tem como propósito estruturar e sintetizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para averiguação.

#### **4 RESULTADOS**

Apresenta-se, a seguir, a análise dos dados coletados, obtidos através dos questionários enviados aos associados do Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas. Os questionários foram enviados para doze associados, destes foram respondidos onze.

O Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas – RS é uma entidade de classe, fundada em 29 de setembro de 1978, com a denominação de Associação Profissional da Indústria de Calçados de Três Coroas. Sendo elevada a categoria de sindicato em 19 de junho de 1981, passando a ser denominado Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas. Em 11 de janeiro de 2008, teve reconhecida, junto ao Ministério do Trabalho e Emprego, a denominação atual, passando a partir desta data a encampar também as indústrias de componentes para calçados em seu quadro social. Possui atualmente 63 empresas associadas. Sendo 27 fabricantes de calçados, as quais foram responsáveis em 2016 pela produção de 11.043.810 pares de calçados, sendo 10.114.104 pares destinados ao mercado interno e 929.706 pares destinados à exportação e mais 36 fabricantes de componentes e prestadores de serviços. Juntas representaram em 2016, um faturamento bruto de R\$ 880.546.510,31, geraram 4.777 empregos diretos e aproximadamente 4.500 empregos indiretos.

Os associados reconhecem o Sindicato como um parceiro importante, tanto no âmbito da representatividade da categoria, atuando na defesa dos interesses coletivos junto ao setor público municipal, estadual ou federal, como também como prestador de serviços e parceiro comercial.

Segundo os associados, a marca “Sindicato de Três Coroas”, é sinônimo de confiança, é muito forte e reconhecida pelo excelente trabalho desenvolvido, de forma profissional, transparente e ética. Sendo ainda considerado como uma das entidades mais atuante do setor calçadista brasileiro.

Os respondentes consideram que a organização possui uma equipe muito competente e eficiente, com total conhecimento das áreas de atuação da organização. De acordo com o Associado “C”, um dos respondentes do questionário, “a equipe do Sindicato é muito experiente, conhece a realidade das empresas e está preparada para auxiliar em todas as questões”. A equipe busca constantemente aperfeiçoamento e qualificação, diante das novas demandas e projetos, o que garante resultados positivos para os associados e para a entidade.

Conforme o Associado “F” destacou, o Sindicato tem um ponto fraco,

[...] o qual na minha opinião, deveria ser melhorado, que é a falta de visitas mais frequentes aos associados. Acredito que com estas visitas o relacionamento seria ainda mais próximo, o que facilitaria para nós (empresas) expor nossas demandas, ideias ou sugestões. Traria maior participação e comprometimento dos associados. (ASSOCIADO “F”, 2017).

Questionados sobre o número de visitas da equipe do Sindicato, em sua empresa, no último semestre, os respondentes foram unânimes em informar que uma ou no máximo duas visitas. Sendo este considerado um ponto fraco da atuação do Sindicato, pois segundo eles, estas visitas a empresa, trazem maior proximidade, possibilitam a apresentação de demandas e contribuem muito para o comprometimento e participação dos associados nas ações e projetos da entidade.

Como os principais canais de relacionamentos entre a entidade e os associados foram mencionados e-mails, contato telefônico, *WhatsApp*, site e redes sociais da Entidade; e com menos frequência a aplicação de pesquisas de interesse, *workshops* e reuniões. Questionados sobre a sua participação nas reuniões ordinárias, realizadas bimestralmente para discussão de assuntos relevantes à classe, e nas reuniões extraordinárias, realizadas sempre que há necessidade, parte dos respondentes, enfatiza que a participação é prioridade e sempre se fazem presentes, já a outra parte, mencionou que participa sempre que possível.

Referente o custo para manter-se associado e o custo dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Segundo o Associado “A”: “A mensalidade do Sindicato é mínima e os valores cobrados pelos serviços são justos”. De um modo geral, os respondentes consideram muito bons e atrativos, pois como o Sindicato é uma instituição que não visa lucro, na maioria das vezes, os preços são calculados pelo custo total que o produto ou serviço terá dividido pelo número de usuários do referido

produto ou serviço, com uma pequena “reserva de segurança” para garantir sua continuidade e sustentabilidade. De tal forma, que normalmente os preços oferecidos são mais baixos que os preços encontrados no mercado.

De acordo com o Associado “H”:

Todos os projetos e ações do Sindicato são um sucesso, mas tem algumas situações que gostaríamos de contar com um auxílio maior por parte do Sindicato, como as reuniões acontecem de dois em dois meses, nem sempre a demanda chega ao conhecimento do Sindicato e de sua equipe, precisamos ter um contato mais dinâmico, simples e efetivo. (Associado “H”, 2017).

Questionados se o Sindicato atende suas demandas e necessidades, os associados reagem de forma muito parecida: afirmam que as demandas em que o Sindicato atua, normalmente são atendidas e geram bons resultados, ou seja, onde tem a atuação do Sindicato os resultados positivos são garantidos; mas existem algumas demandas que, no entendimento deles, não há atuação do Sindicato. Nesta situação, é mencionada a necessidade de canais de atendimento personalizados, que favoreçam a chegada destas demandas até a entidade. Foram citadas, principalmente, as visitas regulares da equipe do Sindicato as empresas associadas, o que segundo os respondentes geram entrosamento e maior liberdade para expor suas dificuldades, ideias, sugestões ou críticas, assim o associado seria mais participativo e se envolveria mais com a entidade.

Sobre quais os serviços e/ou projetos oferecidos pelo Sindicato, tem maior relevância para sua empresa, foram mencionados: Gestão e Promoção Comercial – onde o Sindicato atua como parceiro da Merkator Feiras e Eventos na organização SICC – Salão Internacional do Couro e do Calçado e da Zero Grau – Feira de Calçados e Acessórios, ambos realizados em Gramado – RS; Escola de Sapateiros - projeto desenvolvido em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Calçados, Componentes para Calçados e Vestuário de Três Coroas, a Prefeitura Municipal de Três Coroas e a FACCAT – Faculdades Integradas de Taquara, tem como principal objetivo a qualificação e profissionalização da mão de obra, o que contribui para produtos de melhor qualidade e de maior valor agregado, tornando as empresas mais competitivas; Três Coroas *Shoes* - projeto que representa a união das empresas associadas, com o objetivo principal de fortalecer as marcas individuais, através de um trabalho coletivo e cooperativado, destacando os produtos feitos em

Três Coroas dos demais polos calçadistas, através dos diferenciais de sustentabilidade, responsabilidade social, design e qualidade.

Em relação à satisfação da empresa em relação aos produtos e serviços oferecidos pela organização, os respondentes afirmam que sempre contam com o acompanhamento e assessoramento da equipe do Sindicato durante sua execução, seja no desenvolvimento ou ainda supervisionando o processo. Além disso, são realizadas pesquisas e reuniões de avaliação dos projetos e ações, acompanhando, desta forma, os resultados apresentados pelos produtos e serviços oferecidos pela entidade. Com base nestas avaliações, é planejada a continuidade e se existe necessidade de algum ajuste ou mudança. Constata-se que com este envolvimento das empresas, avaliando e opinando sobre os produtos e serviços, obtêm-se um maior comprometimento e adesão em qualquer que seja o projeto ou ação, o que torna os produtos e serviços oferecidos pela Entidade muito assertivos e que proporcionam os resultados esperados pelas empresas. Quanto à continuidade do vínculo associativo da empresa com o Sindicato, a resposta foi unânime, todos consideram de fundamental importância estar associado à entidade e contar com sua representação e seu apoio.

## **5 CONCLUSÃO**

A razão da existência de um sindicato ou associação são, sem dúvida, seus associados. Sem eles a entidade não tem representatividade e não faz sentido sua criação ou manutenção. Já para a empresa, que optar em associar-se a um Sindicato, tem nele um grande aliado e parceiro estratégico para enfrentar os desafios que o mundo competitivo dos negócios impõe a todos. Ações e projetos coletivos trazem muito mais força e resultados, inclusive reduzindo investimentos. Além de encontrar na entidade oportunidades de trocar experiências e boas práticas com as demais empresas.

Neste estudo, a partir dos objetivos propostos, da metodologia escolhida e aplicada, e através do embasamento teórico, foi possível analisar o relacionamento entre o Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas e seus associados. Ficou evidente que a entidade preza pelos seus

associados e está sempre atenta a maneira de se comunicar e se relacionar com estes, visando sua interação e efetivo envolvimento com a organização.

Considera-se que se respondeu adequadamente o problema de pesquisa proposto, uma vez que o Sindicato da Indústria de Calçados, Componentes para Calçados de Três Coroas, busca continuamente aperfeiçoar o relacionamento com seus associados, considerando de extrema importância manter um relacionamento próximo e aberto com os mesmos, visando renovar e fortalecer o vínculo da entidade com o associado.

Nas respostas obtidas, destacou-se que os associados reconhecem o Sindicato pelo excelente trabalho desenvolvido, pela sua equipe bem preparada, por oferecer aos associados produtos e serviços que atendem suas demandas e necessidades, com custos mais baixos que os encontrados no mercado. Outro fator mencionado foi a oportunidade de participar da avaliação dos projetos e serviços após a sua realização, o que traz comprometimento e adesão por parte das empresas. Além disso, todos os respondentes consideram importante estar associado à entidade.

Ainda, de acordo com as respostas obtidas, como pontos a serem revistos e melhorados, destacou-se a falta de assiduidade de alguns associados nas reuniões da entidade e a necessidade de ocorrerem visitas, com maior frequência, da equipe do Sindicato às empresas associadas, visando maior proximidade e liberdade para que os associados apresentem suas demandas.

A garantia e manutenção de uma boa relação com os associados estão totalmente ligadas a maneira que acontece o contato com estes. É necessário que a entidade se preocupe em manter o associado informado e principalmente, que ele conheça as ações, projetos e serviços desenvolvidos, seus resultados e de que maneiras sua empresa pode se beneficiar com eles, ou seja, expor o que é feito mostrando as vantagens de ser um associado ativo.

Diante disso, propõe-se a implantação de uma unidade de relacionamento com o cliente, para que através dela sejam planejadas ações e escolhidas as formas mais eficientes de comunicar-se com os associados, tornando o relacionamento mais efetivo e próximo. O que pode ser feito com alguns ajustes no planejamento estratégico, redirecionando recursos e priorizando ações.

Sugere-se, em estudos futuros, que a pesquisa seja aplicada com os demais



associados do Sindicato e também com todos os membros da diretoria e equipe administrativa da entidade, a fim de verificar diferentes pontos de vista entre todas as partes envolvidas e dar maior amplitude a este estudo.

Considera-se, também, que o estudo foi de grande relevância na formação acadêmica do autor, em função da abrangência do conhecimento através do aprofundamento teórico e os dados coletados e aqui apresentados; espera-se que possa servir de incentivo a outras pesquisas que possam complementá-lo.

## REFERÊNCIAS

BOGMANN, Itzhak Meir. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas, 2000.

CALLEGARI, Nelson Malta; KOVALESKI, João Luiz; FRANCISCO, Antonio Carlos de. *CRM: uma ferramenta tecnológica inovadora*. 3º Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, agosto de 2007.

CASAS, A. L. L., *Marketing - Conceitos, exercícios e casos*. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COBRA, Marcos. *Marketing de serviço financeiro*. 3 Ed. São Paulo: Cobra, 2007.  
FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing*. 10 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Introdução ao marketing*. 4 Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC S/A, 2000.

\_\_\_\_\_. *Princípios do marketing*. 9 Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. *Princípios do marketing*. 12 Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane, *Administração de marketing*. 12 Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais*. 5 Ed., São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARINHO, Patrícia. *Os mil nomes do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 2002.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr., Willian. *Princípios de marketing*. 13 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEDEIROS, S. T. *CRM – Estratégia para aproveitamento de conhecimento*. Developers' Magazine, ano VI, nov/2002.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, W. J. *CRM & e-business*. Florianópolis: Visual Books, 2000.

PARENTONI, Emília Maria Mendonça. *Marketing e comunicação: conceitos, desafios e metas*. Rio de Janeiro: GdN, 2007.

RICHERS, R. *Marketing: uma visão brasileira*. 2 Ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIZZO, Marcus. *Franchising: uma estratégia de marketing e distribuição*. São Paulo: Saraiva, 1990.

RODRIGUES, Rodrigo de A. M. D. *Vantagens e dificuldades da implantação do CRM em empresas*. Knowledge Management Press & Consulting, jun/ 2002.

SEYBOLD, Patrícia B. *A revolução do cliente*. São Paulo: Makron, 2002.

VAVRA, Terry G., *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

YIN. Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.