

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NO MERCADO EXTERNO ATRAVÉS DE ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE CALÇADOS DA CIDADE DE TRÊS COROAS - RS

Pablo Estevan Batista¹

Prof. Me. Rinaldo Martins Fraga²

RESUMO

Nos dias atuais, em que o país enfrenta uma crise conjuntural em sua economia e no seu setor produtivo, o ramo calçadista vem enfrentando sérias dificuldades para sua manutenção internamente, gerando com que as empresas voltem suas atenções ao mercado externo. Neste momento, empresas que estiverem focadas e estruturadas para desenvolverem um processo de fidelização de clientes no mercado externo poderão não só suportar o aumento da crise, mas também agregar experiências que poderão ser aplicadas, futuramente, no mercado interno. Nesse contexto, esta pesquisa apresenta um estudo de caso sobre uma empresa de calçados da cidade de Três Coroas – RS, buscando analisar a fidelização de clientes no mercado externo dessa firma através de estratégias de relacionamento. Para isso, utiliza-se a metodologia de estudo de caso, baseada em uma revisão bibliográfica, consultando autores consagrados como Kotler e Keller (2006), Armstrong (2007) e Madruga (2006) entre outros e em entrevista estruturada com dois profissionais do departamento de exportação da empresa em questão, um diretor de exportação e um representante de mercado externo, sendo eles responsáveis pelo processo de fidelização dos clientes de mercado externo através de suas estratégias de relacionamento. Os resultados apontam para um êxito no processo de fidelização de clientes de mercado externo desenvolvido pela empresa. Conclui-se que a indústria ainda pode solidificar sua posição com seus clientes se incentivar seus colaboradores a entenderem o processo e que, apesar de apresentar resultados satisfatórios, a empresa deve seguir desenvolvendo esse projeto.

Palavras-chave: *Fidelização. Estratégias de Relacionamento. Clientes de mercado externo.*

ABSTRACT

Today, while our country faces simultaneous crises in its economy and productive sector, the footwear business has faced severe difficulties staying afloat domestically. This fact has caused companies to return their attention to the foreign market. At this time, companies that focus on and have the structure to develop

¹ Acadêmico do Curso de Administração com linha de formação específica em Negócios Internacionais das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. E-mail: pablo0805@yahoo.com.br.

² Professor Orientador. Docente nas Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – E-mail: rinaldo.fraga@gmail.com.

customer loyalty in the external market can not only withstand the growing crisis, but build a base of experience that can be applied domestically in the future. In this context, this research presents a case study of a shoe company in the city of Três Coroas, Rio Grande do Sul, Brazil. Its objective is to analyze this company's process of generating client loyalty in the foreign market through relationship strategies. To do so, we used the case study methodology, based on a literature review of the works of well-known authors in this field such as Kotler and Keller (2006), Armstrong (2007), and Madruga (2006), among others. Additionally, we conducted a structured interview with two professionals in the export department of this company that is the focus of our work, an export director and a foreign market representative, both of whom are responsible for the process of building customer loyalty in foreign markets through relationship strategies. The results indicate that the company was successful in the process of creating customer loyalty in foreign markets. We conclude that the industry can further solidify its position with regard to its customers by encouraging employees to understand the process, and that despite the satisfactory results which were observed, the company must continue to carry out this project.

Key words: *Loyalty. Relationship strategies. Clients in foreign markets.*

1 INTRODUÇÃO

Considerando as dificuldades conjunturais que o mercado interno de consumo brasileiro vem enfrentando, aliadas a uma política cambial favorável, o setor externo torna-se atrativo para a indústria brasileira. Isso possibilita que empresas estruturadas possam utilizá-lo como uma forma não só de suprir suas demandas mais urgentes, mas também de se solidificar no mercado externo, desde que essas foquem em traçar objetivos que sejam amplamente definidos e discutidos previamente para o alcance dos resultados pretendidos.

Em virtude desse cenário propício para a entrada de novas empresas no mercado internacional, o resultado é uma concorrência cada vez mais preparada e jamais vista, não só no Brasil, mas em grande parte dos países emergentes. Empresas que usarem em sua essência uma forte orientação de marketing amparadas no relacionamento com os clientes podem ter mais êxito em suas operações comerciais. Quando centradas e conectadas fortemente com seus clientes, as empresas podem avaliar de maneira mais assertiva as necessidades apresentadas, bem como a cultura na qual estão inseridas (KOTLER; KELLER, 2006).

Neste momento, a fidelização de clientes de mercados externos por meio de estratégias de relacionamento se torna um diferencial no mercado atual. Em virtude

de várias empresas entrarem no mercado externo sem o devido preparo, o desenvolvimento de um trabalho sustentado não só na abertura de clientes, mas sim na fidelização pode vir a colaborar, de forma duradoura, na manutenção de empresas em um mercado global tão acirrado.

A empresa em questão faz parte de um dos setores mais representativos na cadeia produtiva do país, a saber: cadeia coureiro-calçadista do estado do Rio Grande do Sul que possui um papel importante nas exportações brasileiras, respondendo por 36,7% do faturamento oriundo das exportações de calçados no ano de 2014, colocando o Estado como o principal polo exportador no país, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias Calçadistas (ABICALÇADOS).

O estudo em questão foca em uma empresa de calçados femininos da cidade de Três Coroas – RS, analisando como ocorreu o processo de fidelização de seus clientes de mercado externo por meio de estratégias de relacionamento. Fundada no ano de 1969, detentora de marca própria e voltada para a produção de calçados femininos em couro, dispõe de uma unidade fabril moderna situada na cidade de Três Coroas – RS, contando com mais de 200 colaboradores diretos e uma produção diária de 1800 pares, comercializando seus produtos nos mercados interno e externo.

Originalmente, a empresa era voltada ao mercado interno, porém, a partir da década de 80, a companhia dividiu suas atenções com o mercado externo, chegando a exportar 60% de toda sua produção. Com o decorrer do tempo e da concorrência mais acirrada, a empresa viu-se forçada a procurar novas formas de trabalho para a manutenção do mercado externo, pois ficar apenas focada nos atributos de seu produto já não era mais uma vantagem competitiva determinante.

Mesmo possuindo marca própria no mercado nacional, a empresa, originalmente, não priorizou a exportação de seus produtos com sua marca, deixando seu cliente livre para impor a marca que estamparia os calçados produzidos por ela, não consolidando seu nome fora do país. Vendo-se impossibilitada de ratificar a sua marca no mercado internacional, creditou e focou todos os seus esforços no relacionamento com seus compradores, estreitando laços com esses através de uma comunicação direta, individualizando o atendimento e priorizando o entendimento dos mercados nos quais esses clientes estavam inseridos. Essa decisão norteou e norteia as estratégias da empresa, consolidando, assim, uma carteira de clientes distribuídos em mais de 40 países que representam,

hoje, uma estabilidade de 40% de sua produção diária de calçados voltados a esses clientes fidelizados.

Considerando essas ponderações, formula-se o problema da pesquisa com a seguinte questão: Como ocorreu o processo de fidelização de clientes de mercado externo de uma empresa calçadista da cidade de Três Coroas – RS, através de suas estratégias de relacionamento? Afirma-se, também, que o objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de fidelização de clientes da empresa em questão através das estratégias de relacionamento.

Como objetivos específicos da pesquisa, estabelecem-se: a) identificar as principais estratégias de relacionamento adotadas pela empresa no mercado externo; b) verificar a relevância da utilização de estratégias de relacionamento na manutenção de clientes; c) demonstrar os benefícios adquiridos pela empresa com a adoção de estratégias de relacionamento; e d) descrever o processo de fidelização de cliente adotado pela empresa.

No campo acadêmico, o trabalho contribuirá com a apresentação de conhecimentos mais específicos acerca de estratégias de fidelização e de marketing de relacionamento. Para isso, será embasado em teóricos como Kotler e Keller (2006), Armstrong (2007) e Madruga (2006), bem como em conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior.

Desta feita, este estudo é de grande valia para o mercado em geral, pois aborda conceitos pertinentes acerca da fidelização de clientes de mercados externos por meio de estratégia de relacionamento, em virtude de várias empresas entrarem no mercado externo sem o devido preparo. O desenvolvimento de um trabalho sustentado não só na abertura de clientes, mas também na fidelização desses pode vir a colaborar, de uma forma duradoura, na manutenção de empresas em um mercado global tão acirrado. Em um momento de crise setorial, este trabalho pode auxiliar outras empresas calçadistas a solidificarem suas posições no âmbito externo.

O artigo está distribuído de forma a disponibilizar uma melhor compreensão de seus propósitos e das bases utilizadas para a pesquisa. Inicialmente, apresenta-se a introdução; na seção dois, a fundamentação teórica sobre o tema a fim de basear o estudo, detalhando o marketing de relacionamento e suas estratégias; na seção três, os conceitos de fidelização de clientes do ponto de vista dos autores. Após, na seção quatro, descrevem-se a abordagem metodológica e como os dados

foram coletados para alcançar os objetivos. Em seguida, apresentam-se os resultados obtidos bem como as entrevistas e as análises de dados realizados. Por fim, destacam-se as conclusões obtidas com o desenvolvimento da pesquisa, seguidas do apêndice em que consta o instrumento de coleta de dados com as questões aplicadas durante a entrevista.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Nos primórdios do comércio, os fabricantes individualizavam seus produtos para cada cliente. Com a Revolução Industrial, iniciou-se a produção de bens de consumo de forma massiva, com larga escala, fazendo com que as pessoas se adaptassem ao produto que havia disponível. Entretanto, em um cenário atual, as empresas deixam cada vez mais de focar em estratégias de marketing massivo e passam para um marketing mais direcionado, com o intuito de desenvolver um relacionamento sólido com o cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

A origem do Marketing de Relacionamento vem da resultante da evolução e acirramento da concorrência, desenvolvimento de tecnologias de banco de dados, bem como do desejo de aumentar o tempo útil de clientes perante as empresas. Isso gerou a necessidade de reavaliar o marketing tradicional, procurando transformá-lo em uma forma mais arraigada com as preferências dos clientes, gerando maiores possibilidades de longevidade dessa relação (MADRUGA, 2006).

O Marketing de Relacionamento, em sua grande maioria, é definido como uma forma de criar clientes leais de longo prazo, aumentando os lucros das corporações. Entretanto, Gumesson (2005, p. 22) define o Marketing de Relacionamento como “o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”. O autor também enfatiza que, para ocorrer um relacionamento, é fundamental que duas pessoas estejam em contato. Grönroos (2004) ressalta que o Marketing de Relacionamento objetiva estreitar as relações entre a empresa e seus “*stakeholders*”³, ou seja, tem condição de ir além dos clientes, com lucro, em que todos os envolvidos desenvolvem uma troca mútua destacada pela concretização das promessas.

³ *Stakeholders*: Partes Interessadas.

Para Von Poser (2005), o ato de consumir é comandado pela emoção, sendo que em poucos casos ocorre de forma racional. Nesse momento, algumas empresas se acometem do erro de tentar passar para o cliente o que ela acha que ele quer. Também enfatiza que os clientes têm a necessidade de se sentirem importantes, destacando o fato desses não estarem mais tão preocupados com “quanto custa” a mercadoria e sim com o “quanto vale”.

O Marketing de Relacionamento é um processo de criação e identificação de valores com clientes, dividindo com a empresa suas ideias e necessidades, fornecendo, assim, uma base para o desenvolvimento dessa relação. Para o seu sucesso, é necessário o comprometimento e o alinhamento da organização com esse processo (GORDON *apud* MADRUGA, 2006).

Constituindo-se em um novo paradigma no marketing, o relacionamento caracteriza-se por conjugar várias áreas, como marketing industrial, de serviços como gestões empresariais e de qualidade, suplantando o marketing tradicional que, nos anos 70, já se mostrava insuficiente para a satisfação total dos consumidores. Esse marketing é caracterizado pelo planejamento de fora para dentro, sendo o planejamento organizado a partir do consumidor (MADRUGA, 2006).

No passado, empresários creditavam aos lojistas boa parte da responsabilidade das funções de marketing, pois viam neles atores mais próximos ao cliente. Essa proximidade ao longo da relação proporcionava ao lojista a criação de um banco de dados dentro de sua cabeça. Atualmente, com a tecnologia disponível, as empresas podem desenvolver banco de dados sobre seus clientes ou, então, oferecer maior credibilidade e riqueza de informações que os lojistas da época. Esse advento ocorre por meio de sistemas de *Customer Relationship Management*⁴, doravante CRM (NEZZE, 2002).

A gestão de relacionamento com o cliente (CRM) está baseada na obtenção de dados e informações detalhadas a respeito dos clientes, visando estabelecer formas de maximizar a fidelização desses. Por esse motivo, o CRM usa como estratégia entender seu cliente para, a partir desse momento, construir uma forte relação com ele, obtendo os maiores lucros para a organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Bose (2002) define o CRM como:

⁴ *Customer Relationship Management: Gestão de Relacionamento com o Cliente.*

[...] a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e o uso de conhecimentos de clientes para a venda mais eficiente de produtos e serviços (BOSE *apud* MADRUGA 2006, p. 105).

Na era da informação, o maior ativo de uma empresa é o seu banco de dados, desde que ele se encontre organizado de tal forma que possa responder às reais questões necessárias para que a empresa possa satisfazê-las. Uma gestão de conhecimento satisfatório faz-se com identificação e não com cadastramento (VON POSER, 2005). Levando-se em conta a importância da informação, Von Poser (2005) destaca o *Database Marketing*⁵ como uma ferramenta importante para o aproveitamento das informações dos clientes da empresa em todas as suas etapas, devendo ser abrangentes, confiáveis e atualizadas, proporcionando que a empresa utilize esses dados em todas as atividades de relacionamento.

Para Hughes (1998), o *Database Marketing* visa, principalmente, criar clientes leais. É calcado na ideia de que se deve oferecer também, além de produtos de qualidade e com bom preço, uma maneira de conceder um serviço personalizado, estabelecendo um laço de fidelidade com a empresa em toda a sua existência. É, portanto, uma maneira de ofertar um serviço focado no cliente e não no produto.

Uma das primeiras estratégias de relacionamento e ainda utilizada é o Marketing Direto, que pode ser definido como uma ramificação do marketing que gera ideias que são direcionadas a públicos específicos, podendo ser conjunto de clientes em carteira ou potenciais. Ele não se vale da intermediação de terceiros trabalhos com o retorno direto de clientes através de campanhas de mala direta e telemarketing. Essas campanhas têm por obrigação divulgar uma forma ou meio de resposta para esse consumidor (MADRUGA, 2006). Por sua vez, a Associação Brasileira de Marketing Direto (ABEMD) o define como o ramo de marketing interativo, utilizando uma ou mais mídias para obter uma resposta junto a públicos específicos (MADRUGA, 2006).

Kotler e Keller (2006) definem o Marketing Direto como o uso de formas para chegar ao cliente e oferecer seus serviços e produtos sem intermediação de agentes de marketing. Os autores ainda ressaltam que, nos dias atuais, ele é uma ferramenta muito utilizada por diversas corporações com o intuito de solidificar uma relação com o cliente de forma duradoura.

⁵ *Database Marketing*: Banco de Dados sobre Marketing.

3 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Até pouco tempo atrás, a maioria das organizações tinha como principal foco conquistar seus clientes. Porém, nos dias atuais, perceberam que é muito mais importante retê-los para só a partir desse momento estabelecer estratégias para a conquista de novos clientes. A partir desse momento, as empresas solidificaram seus relacionamentos com os clientes considerados de maior valor para a organização (WARD; DAGGER, 2007). Kotler e Armstrong (2007) reforçam essa ideia e afirmam que é de maior valia reter e fidelizar seus clientes em carteira do que desprender força e recursos na busca implacável por novos clientes.

O cliente fiel não só se constitui em uma fonte contínua de valor para a empresa ao longo do tempo como também participa da divulgação espontânea da firma, sem que tenha a necessidade de retê-lo, ofertando-lhe benefícios extras (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). Angelo e Silveira (2001) definem o conceito de fidelização como a transformação de um comprador eventual em um comprador frequente, que estabelece uma relação de longo prazo com a marca, divulgando-a de forma espontânea e mantendo essa relação ao longo do tempo.

Fidelização de clientes consiste em medir, gerenciar e criar valor. Isso deve fazer parte da missão da empresa, pois uma indústria que preza pelo bom relacionamento com clientes a partir de informações corretas e estratégias com base em planejamento prévio e criativo pode fazer com que seus clientes fiéis e satisfeitos tragam outros para a empresa. Dessa forma, torna-se mais barato manter do que conquistar novos clientes (SANTOS, 2008).

Santos (2008) ressalta que o modelo de fidelização deve ser encarado pela empresa como uma estratégia global, visando não só ao cliente, mas ao funcionário e ao próprio investidor em instituições que o possuem. Uma empresa que não tem a capacidade de transformar seus funcionários em fiéis colaboradores não terá a capacidade de fidelizar seus clientes. McKenna (1999) afirma que uma empresa bem avaliada no mercado pode conseguir a seleção de pessoal mais qualificada, apta para trabalhar e superar a concorrência, bem como preparada para dar melhor atendimento ao seu cliente.

Um dos principais fatores que contribuem para a fidelização de um cliente está no conceito de satisfação. Para Kotler e Keller (2006), em linhas gerais, a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção resultado da comparação de um

produto ou serviço com as expectativas do cliente. Se essas expectativas não forem atingidas, o cliente ficará insatisfeito, mas, se forem, ele ficará satisfeito. Porém, se a percepção do cliente for além das expectativas, ficará altamente satisfeito ou encantado.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), clientes encantados são fiéis e defendem a empresa. Esses estão classificados no grau de plena satisfação. Nesses casos, as empresas devem estar sempre atentas para manter seus consumidores plenamente satisfeitos, pois uma pequena queda nessa percepção pode criar uma grande queda na fidelidade.

4 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa visou mostrar todo o trabalho desenvolvido no processo de pesquisa, em que se determinaram os melhores procedimentos praticados para a definição de como ela foi realizada. Em relação ao método de abordagem do estudo, o adotado foi o dedutivo, que tem como finalidade elucidar o conteúdo das premissas. Como método de procedimento, o escolhido foi o monográfico. Em relação ao tipo de pesquisa, quanto aos seus objetivos, optou-se por uma pesquisa de natureza exploratória, caracterizada pela flexibilidade e versatilidade dos seus métodos, envolvendo pesquisa bibliográfica, entrevistas e análise de exemplos.

A pesquisa foi baseada em um estudo de caso que, segundo Gil (2002, p. 54), é “[...] o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para a coleta de dados iniciais, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que se tornou uma das maneiras mais rápidas e econômicas de amadurecer e aprofundar o problema de pesquisa. A vertente de pesquisa escolhida foi a qualitativa, pois não se baseou o estudo em dados estatísticos nem em números, mas sim em dados qualitativos resultantes das respostas adquiridas por meio das entrevistas.

O universo pesquisado foi o departamento de exportação da empresa em estudo na cidade de Três Coroas – RS, formado por quatro profissionais. Por sua vez, a amostra deste estudo foi baseada em entrevista realizada com dois profissionais do departamento de exportação da empresa, um diretor e um

representante de mercado externo. Eles assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que detalhou a forma como ocorreria a pesquisa.

A coleta de dados aconteceu através da realização de entrevistas com os profissionais referidos na amostra, que consistem em um diretor de 40 anos, graduado em Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Sinos (UNISINOS), atuando há mais de 20 anos no mercado calçadista, tendo desempenhado as mais distintas funções no setor. Atualmente, responde pelo cargo de Diretor de Exportação da empresa. O segundo participante é representante de mercado externo, responsável pelas atividades comerciais externas da empresa, graduado em Publicidade e Propaganda pela ESPM e em negócios internacionais pela Bond University⁶. Atua no mercado há três anos, todos eles dedicados à empresa em estudo no setor de exportação. Essas entrevistas ocorreram com o intuito de coletar dados e informações para a resolução do problema pesquisado.

Adotou-se, então, um modelo de entrevista estruturada aplicada de forma pessoal no ambiente de trabalho da amostra, sendo que essa foi realizada no mês de maio com data e horário pré-agendado. A entrevista foi gravada e transcrita. Os respondentes tiveram a liberdade de se abster de responder a qualquer uma das 10 questões apresentadas, porém, não se abstiveram a nenhum questionamento. Os dados coletados estão sob o termo de sigilo de identificação nominal, tanto dos entrevistados quanto da empresa em questão.

Após a realização da entrevista com os colaboradores, as informações coletadas foram analisadas qualitativamente e comparadas com os objetivos da pesquisa. Dessa forma, foi efetuada uma completa avaliação e interpretação dos resultados por parte do aluno pesquisador.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

No que se refere às principais estratégias de relacionamento adotadas pela empresa no mercado externo, todos os entrevistados destacaram um conjunto de ações desenvolvidas no decorrer dos tempos para que fosse possível a manutenção e fidelização dos clientes. Os entrevistados destacaram que, independentemente da estratégia aplicada no processo, a orientação por um produto de qualidade seria

⁶ Bond University: Universidade Australiana – Localizada na cidade de Gold Coast AUS.

uma premissa básica para fidelizar o cliente. O entrevistado 2, representante do mercado externo, destaca que: “entregar um sapato bem feito e no tempo acordado com o cliente era o mínimo que deveríamos fazer para tentar fidelizá-los”.

Os entrevistados indicaram três pontos como principais estratégias. A primeira estratégia envolve ações que buscam a aproximação com o cliente, como a opção pela participação em todas as feiras internacionais do setor, a criação de uma estratégia interna para receber, na sede da empresa, clientes internacionais visando estreitar relações, além de visitas semestrais para clientes chaves em suas respectivas sedes. O segundo ponto é a criação de um banco de dados com todas as informações adquiridas no decorrer do trabalho e, finalmente, a terceira, a criação de um boletim informativo semanal – *Newsletter*⁷ – com informações sobre a coleção que é repassada aos clientes de forma direta. Dentre essas estratégias, a de maior destaque para os entrevistados é a participação nas feiras internacionais, conforme afirmado pelo entrevistado 1, Diretor de Exportação:

Dentro da empresa existem alguns debates sobre a mais relevante, mas acredito que foi a soma do planejamento e não uma ação isolada, todas as estratégias mencionadas foram fundamentais para o resultado final. Mas se preciso citar uma, creio que a participação em feiras foi a mais significativa. Com ela estávamos apresentando nosso produto, nos aproximando dos nossos clientes, prospectando novos clientes e criando um banco de dados que hoje é uma herança para qualquer gestor que vier a gerir a empresa.

Analisando a relevância da utilização de estratégias de relacionamento na manutenção de clientes, pode-se destacar que os dois entrevistados classificaram como determinantes para a fidelização de seus clientes no mercado externo as estratégias de relacionamento. Entretanto, ambos destacaram que as estratégias não foram as únicas responsáveis pela fidelização. Todos ressaltaram que a qualidade do produto e a seriedade no cumprimento dos compromissos acordados criaram uma situação favorável a essa fidelização, como afirmou o entrevistado 2:

Nosso produto, aliado às estratégias que foram traçadas, foram determinantes para hoje termos uma carteira de clientes fieis, que hoje representa 40% da nossa produção diária de calçados. Não alcançaríamos esses números apenas com as estratégias de relacionamento se não tivéssemos produto, mas, sem dúvida, se tivéssemos optado apenas pela orientação por produto, teríamos um número inferior de clientes fidelizados e advogando em nome de nossa empresa.

⁷ *Newsletter*: Boletim de notícias.

No decorrer dos últimos 20 anos, nos quais a empresa se dedicou à captação e à fidelização de clientes no exterior, todo o desenvolvimento e o controle de qualidade do produto desenvolvido pela indústria correu paralelo ao desenvolvimento do relacionamento com seus clientes diretos. Esse caminho gerou para a empresa não só um ganho monetário, mas uma série de benefícios adquiridos para suprir tal necessidade de fidelização de clientes. O entrevistado 2 cita que o investimento na criação de um *software* de gerenciamento de banco de dados hoje se tornou uma ferramenta fundamental para a gestão e a manutenção da carteira de clientes. Nezze (2002) ratifica que, nos dias atuais, com a tecnologia disponível, as empresas podem desenvolver banco de dados riquíssimos sobre seus clientes. Esse advento ocorre por meio de sistemas de *Customer Relationship Management*, doravante CRM. Devido ao sucesso de aplicação no mercado externo, a ferramenta migrou para o mercado interno.

Antes de destacar os benefícios adquiridos pela empresa com a adoção de estratégias de relacionamento, cabe salientar que os entrevistados caracterizam como clientes fiéis aqueles que vão além dos que compram os produtos por um longo período de tempo e com alta frequência. São aqueles que, além da compra fidelizada dos bens ofertados, advogam em favor da empresa. Como destacado por Lovelock e Wright (2006), o cliente fiel não só se constitui em uma forma contínua de valor para empresa ao longo do tempo, como também participa da divulgação espontânea, sem que essa tenha a necessidade de retê-lo, ofertando-lhe benefícios extras. Ambos os entrevistados enfatizaram que os dois principais benefícios adquiridos pela empresa, resultantes de uma carteira de clientes fidelizada gerada em consequência da adoção de estratégias de relacionamento, foram a estabilidade e a redução de custos de esforços de venda. O entrevistado 1 destaca que:

Clientes fidelizados trazem estabilidade para a empresa. Com uma carteira de clientes certos é muito mais fácil projetar as operações da companhia e saber com antecedência sempre onde devemos agir com mais intensidade. Além disso, ter clientes fiéis representa uma diminuição nos custos de equipe de vendas, pois o trabalho fica mais prático e fácil, e até os gastos com viagens ficam mais leves.

Outro benefício destacado é o aumento da lucidez na formatação de estratégias de prospecção de novos mercados. Para os entrevistados com uma base de clientes fiéis sólida, a empresa possui fôlego para prospectar novos

clientes, visando a um crescimento sustentável, sem precisar implementar novas soluções de forma imediata.

O processo de fidelização de clientes adotado pela empresa se desenvolveu com maior ênfase quando ela identificou a real necessidade de obter, no mercado externo, uma carteira de clientes fidelizados. Tendo esse objetivo em pauta, a empresa empregou esforços para a elaboração de um plano de ação direcionado à consolidação do relacionamento com os clientes internacionais. Esse plano foi ramificado em três fases: a primeira denominada como fase de aproximação; a segunda como criação e consolidação de banco de dados; e, por fim, a fase de manutenção do cliente. O entrevistado 1 destaca: “Sabíamos da necessidade de termos clientes fiéis, porém constatamos que os mesmos não viriam ao nosso encontro sem que nos organizássemos para fazer o sentido inverso e irmos ao encontro deles, de forma planejada e assertiva.”

A empresa sempre baseou seus negócios na estruturação de uma relação de confiança com seus clientes, porém, em se tratando de mercado externo, a firma encontrava dificuldades em estabelecer essa relação, devido à falta de proximidade com os consumidores. Para o entrevistado 1:

Fidelizar um cliente é uma relação de confiança e em qualquer tipo de relação sabemos que a confiança se adquire no dia a dia, no contato próximo, e é esse contato próximo e de dia a dia que falta na maioria das vezes nos processos de fidelização de clientes de mercado externo.

Baseada nessa constatação, a empresa classificou a aproximação com os clientes de mercado externo como um dos principais pontos para o sucesso do seu plano de fidelização de clientes. Em busca desse objetivo, a empresa adotou três estratégias, as quais nortearam o processo. Essas estratégias foram: a participação em todas as feiras internacionais do setor, o financiamento de visitas à sede da empresa para os clientes de maior expressão e, por fim, um cronograma de visitas semestrais às sedes dos clientes a serem fidelizados.

Em relação às feiras, foi definido que elas seriam cruciais para a aproximação dos clientes de forma massiva, facilitando o contato com mais clientes em menos tempo. O entrevistado 2 salienta: “Não conseguiríamos visitar sempre individualmente toda a nossa carteira. Então as feiras surgiram como uma forma de estar perto do maior número de clientes de uma só vez.”

Como segundo estágio da aproximação, foi criada, pela empresa, uma estratégia que, internamente, foi denominada de “open house”⁸, que se caracterizava por financiar a visita de clientes-chaves para que viessem conhecer a empresa, elevando a relação de confiança entre as partes. Nessas visitas, os clientes tinham a oportunidade de observar as instalações da empresa, conhecendo com detalhes os processos produtivos. As visitas também tinham como objetivo o fechamento de negócios, quando a empresa apresentava sua coleção para apreciação dos clientes.

Como terceiro estágio da aproximação, a empresa adotou um sistema de visitação semestral à sede dos clientes considerados de grande relevância. Nessas visitas, eram destacadas duas vertentes: a primeira procurava manter e estreitar os laços de confiança com esses clientes, e a segunda visava ao fechamento de negócios. Gumesson (2005) enfatiza que, para ocorrer um relacionamento, é fundamental que duas pessoas estejam em contato.

Para a fidelização de qualquer cliente, faz-se necessário conhecê-lo. Empresas que possuem amplo conhecimento sobre seus clientes estão mais preparadas para identificarem as necessidades de seus consumidores e, dessa forma, tornam-se mais capazes de satisfazê-los. Baseado nisso, a empresa iniciou a segunda fase do seu plano de ação, que consistiu na criação e na consolidação de um banco de dados. Para isso, ela fez uso de todas as formas de contato com o cliente visando sempre captar ao máximo possível de informações, as quais, classificadas e armazenadas de forma correta, se tornaram um grande aliado no processo de fidelização.

A fase de aproximação e as estratégias utilizadas neste momento foram importantíssimas para a criação do banco de dados da empresa. Estando próximo do cliente de diferentes maneiras, a companhia conseguiu um acervo de informações riquíssimo. O entrevistado 2 ressalta que: “Percebemos que quanto mais próximos estávamos dos nossos clientes, mais informações sobre os mesmos eram captadas. Precisávamos então armazenar essas informações e usá-las de maneira inteligente.” No banco de dados, estão inseridas todas as informações referentes aos clientes. Essas contribuições possibilitam que a empresa saiba exatamente o perfil do consumidor.

⁸ *Open House: Casa Aberta.*

Para obter maior êxito e melhor uso das informações, a empresa investiu na aquisição de um *software* de gerenciamento de banco de dados, ou seja, uma ferramenta que auxilia os profissionais de gestão da área a mapearem o perfil de seus clientes a fim de otimizarem resultados. O entrevistado 2 afirma: “Com o auxílio de um software de gestão de banco de dados, conseguimos criar e administrar um perfil de compra rico e detalhado sobre cada cliente.”

A manutenção de qualquer relação depende da sintonia e da comunicação das duas partes durante todo o tempo. Nenhuma relação de fidelidade se sustenta com a falta de comunicação durante um longo período. Ciente disso, a empresa iniciou a terceira fase do seu plano de ação, que consistiu em ações que visavam à manutenção de seus clientes de mercado externo. Essa fase foi dividida pela empresa em duas estratégias: a primeira foi um conjunto de ações centralizadas no pós-venda; e a segunda, uma ação totalmente voltada à comunicação direta com os seus clientes.

No quesito pós-venda, ambos os entrevistados destacaram que o processo de exportação não se encerra no momento em que o contêiner é despachado. Além disso, para o profissional da área, é de suma importância estar atento aos anseios do cliente e aos resultados do seu produto perante o consumidor final. Diante disso, a empresa estruturou sua estratégia de pós-venda em três etapas, sendo elas: conferência da chegada da mercadoria, conferência de giro de produto e, por fim, a avaliação de resultados. O entrevistado 1 detalha essas etapas da seguinte forma:

Conferência da chegada da mercadoria: a partir do momento que o nosso cliente recebe o pedido, entramos em contato com o mesmo para verificar se ocorreu tudo bem com a entrega e se os produtos estão conforme o acordado. Conferência de giro de produto: após um período que varia de acordo com cada cliente, entramos em contato para verificar como está o giro de nossos produtos nas lojas dos mesmos. Avaliação de resultados: quando estamos prestes a trocar de coleção entramos novamente em contato para avaliar como foi o resultado final da coleção e buscamos sempre, neste momento, agendar a apresentação da nova coleção.

Buscando estar em contato frequente com o cliente, sem que ele fosse constrangido por um excesso de informações que pudessem gerar um sentimento de invasão, prejudicial em qualquer negócio, a empresa decidiu usar como estratégia de marketing direto a criação de um relatório semanal de informações, chamado internamente de “News Semanal”. O conteúdo do relatório se baseia nas

novidades relativas aos produtos e às informações das mais variadas ações da empresa.

Os entrevistados destacaram que o objetivo principal da aplicação da News era diminuir a distância entre as partes e estar sempre em contato com o cliente. Essa iniciativa pode ser caracterizada como uma forma de Marketing Direto, conforme definido por Kotler e Keller (2006), como sendo o uso de formas para chegar ao cliente e oferecer seus serviços e produtos sem intermediação de agentes de marketing. O entrevistado 2 destaca: “As News disparadas para os nossos clientes eram muito importantes para estreitar a distância e nunca esfriar a relação com o nosso cliente.”

Na visão dos entrevistados, o sucesso do processo de fidelização de clientes só ocorreu devido ao fato de todas as estratégias terem recebido a mesma atenção, sendo implementadas de forma conjunta para o alcance do objetivo. Através das respostas obtidas com o estudo de caso, apresentam-se as principais conclusões sobre o estudo realizado.

6 CONCLUSÃO

O estudo em questão teve como principal objetivo avaliar como ocorreu o processo de fidelização de clientes de mercado externo de uma empresa de calçados da cidade de Três Coroas-RS, através de suas estratégias de relacionamento. A pesquisa ressaltou a relevância do desenvolvimento de estratégias de relacionamento para a solidificação de uma carteira de clientes fiéis, focando os esforços da empresa não só no produto, mas também no relacionamento com clientes. Kotler e Keller (2006) destacam que, nos dias atuais, as empresas estão cada vez mais deixando de focar em estratégias de marketing massivo, passando para um marketing mais direcionado, com o intuito de desenvolver um relacionamento sólido e duradouro com o seu consumidor.

Levando em consideração que várias empresas entram no mercado externo sem o devido preparo, fica evidenciado que o desenvolvimento de um trabalho focado na fidelização de clientes pode se tornar um fator chave para o sucesso das corporações. Em virtude do estudo de caso envolver apenas uma empresa, impedindo o estudo de estabelecer comparações, cabe salientar que as conclusões adquiridas através do desenvolvimento deste artigo são de grande importância,

principalmente, devido ao fato da empresa consultada estar estabelecida com um trabalho solidificado no mercado externo há mais de 20 anos.

Foi possível constatar, desde o começo do estudo, que a empresa, mesmo de forma indireta, utilizou as principais teorias de marketing de relacionamento para o desenvolvimento do seu próprio processo de fidelização de clientes. Conceitos como CRM (*Customer Relationship Management*⁹), *Database Marketing*¹⁰ e o Marketing direto serviram de base para o desenvolvimento do processo pela empresa com suas devidas adaptações. Mesmo com um planejamento sólido e com uma estratégia bem definida, o principal destaque do desenvolvimento do trabalho por parte da empresa e fator pelo qual norteou todas as estratégias da companhia foi a aproximação com o seu público-alvo. Essa aproximação sempre objetivou estreitar os laços de confiança entre as partes, originando, assim, trocas satisfatórias para ambos.

Através da pesquisa junto aos entrevistados, foi destacado o benefício resultante da manutenção de clientes. Esses benefícios servem de esteio para que a empresa possa expandir suas atividades de maneira ordenada sem a exposição a riscos decorrentes de uma necessidade de vendas rápidas a qualquer custo que, nesse caso, não ocorrem, pois a empresa, com sua carteira de clientes fidelizados, consegue suprir suas demandas básicas. Kotler e Armstrong (2007) reforçam essa ideia e afirmam que é de maior valia reter e fidelizar seus clientes em carteira do que desprender força e recursos na busca implacável por novos clientes.

É possível afirmar que a utilização das estratégias de relacionamento de forma correta e sistemática podem trazer resultados significativos para a empresa. Entretanto, este estudo mostrou que, para essas estratégias terem pleno sucesso, devem vir aliadas a uma consciência da empresa no que se refere a outros fatores, como o desenvolvimento de um produto de qualidade e o cumprimento de acordos e prazos preestabelecidos.

Para concluir, pode-se afirmar que os objetivos apresentados na pesquisa foram atingidos através das entrevistas com os dois responsáveis pelo setor de exportação da empresa pesquisada, aliados à fundamentação teórica realizada. Cabe salientar que a pesquisa encontrou limitações, principalmente, relativo a valores, não sendo possível mensurar o retorno monetário oriundo da carteira de

⁹ *Customer Relationship Management: Gestão de Relacionamento com o Cliente.*

¹⁰ *Database Marketing: Banco de Dados sobre Marketing.*

clientes fidelizados, limitando a pesquisa ao processo e não a um resultado em números específicos.

O autor deste estudo aconselha a empresa a elaborar um plano de envolvimento interno dos colaboradores para que eles possam ter total consciência de que o êxito de seu trabalho será um dos fatores determinantes para que a empresa mantenha sua carteira de clientes fiéis, bem como percebam que seu trabalho serve de cartão de visitas de suas ações para outras empresas. Santos (2008) afirma que o modelo de fidelização deve ser encarado pela empresa como uma estratégia global, visando não só ao cliente, mas também ao funcionário e ao próprio investidor em instituições que o possuem. Uma empresa que não tem a capacidade de transformar seus funcionários em fiéis colaboradores não terá capacidade de fidelizar seus clientes.

O acadêmico também evidencia que a empresa, através de seus gestores, deve manter o fluxo contínuo de ações voltadas ao relacionamento com clientes. Isso porque acredita que o trabalho de fidelização é um processo constante e de renovação diária.

Sugere-se, como meio de dar sequência à pesquisa, estudos que evidenciem a percepção de consumidores estrangeiros quanto à relevância da utilização de estratégias de relacionamento na sua tomada de decisão de compras e manutenção de relações com as empresas exportadoras. Acredito esta ser uma opção válida para a continuidade do estudo.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/site/routines.php?action=downFile&caminho=../upload/site_inteligencia/arquivo_ODk113921403830.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2015.

ANGELO, F. Cláudio; SILVEIRA, G. José Augusto. *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUMESSON, Evert. *Marketing de Relacionamento Total*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

HUGHES, A. M. *Database Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Lauren. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MADRUGA, Roberto. *Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação Aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

NEZZE, M. *Fidelização de Cliente Bancário: O Marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade*. Universidade de Santa Catarina – UFSC Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9119.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

POSER, Denise Von. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Manoele, 2005.

SANTOS, Daiane. *Fidelização de Clientes*. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/fidelizacao-de-clientes/20882/>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

WARD, T.; DAGGER, T. The complexity of Relationship Marketing for Service Customers. Brisbane: Journal of Services Marketing, 2007. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/43476319_The_complexity_of_relationship_marketing_for_service_customers>. Acesso em: 28 abr. 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

- 1) Para você, o que caracteriza clientes fiéis?
- 2) Quais foram os fatores que incentivaram a empresa a buscar a fidelização dos seus clientes de mercado externo?
- 3) Quais as dificuldades encontradas pela empresa no processo de fidelização de clientes de mercado externo?
- 4) Quais estratégias de relacionamento foram aplicadas no processo de fidelização de clientes de mercado externo?
- 5) Qual estratégia de relacionamento obteve maior destaque ao longo do processo de fidelização de clientes de mercado externo?
- 6) As estratégias de relacionamento adotadas pela empresa foram determinantes para a fidelização de seus clientes de mercado externo? Ou eles se tornaram fiéis devido a fatores alheios ao relacionamento?
- 7) Como a empresa busca armazenar as informações sobre o perfil de seus clientes de mercado externo? O perfil desses clientes é conhecido por todos os líderes da empresa ou apenas pelos gestores da área?
- 8) Como a empresa busca avaliar e mensurar o grau de satisfação dos seus clientes de mercado externo?
- 9) Quais as vantagens competitivas adquiridas pela empresa ao optar pela utilização de estratégias de relacionamento?
- 10) A fidelização de clientes de mercado externo é importante para a abertura de novos mercados e na conquista de novos clientes?