

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM UMA EMPRESA EXPORTADORA: UM ESTUDO DE CASO NA DAYA CONFECÇÕES LTDA

C. L. Marinho

Gerência Educacional de Tecnologia da Gestão e dos Serviços – CEFET-RN
Av. Salgado Filho, 1159 Morro Branco CEP 59.000-000 Natal-RN
E-mail: celi_comex@yahoo.com.br

F. M. Sales Júnior

Gerência Educacional de Tecnologia da Informação – CEFET-RN
Av. Salgado Filho, 1159 Morro Branco CEP 59.000-000 Natal-RN
E-mail: monteiro@cefetrn.br

R. N. C. Parente

Gerência Educacional de Tecnologia da Informação – CEFET-RN
Av. Salgado Filho, 1159 Morro Branco CEP 59.000-000 Natal-RN
E-mail: rnonato@cefetrn.br

RESUMO

Em tempos de alta competitividade no cenário do comércio internacional, empresas têm se preocupado com a manutenção de seus negócios junto a seus clientes. Observa-se que fatores como 'qualidade' e 'preço' não mais são diferenciais para expandir as vendas e manter compradores satisfeitos, dado o grau de exigência existente. Estes fatores passaram a ser premissas básicas para concorrer em um mercado nitidamente agressivo. Cientes desse fato, gestores têm investido em novas estratégias que proporcionem a aceitação de seus produtos e serviços junto ao seu público-alvo. É nesse contexto que diretrizes visando ao estreitamento do relacionamento com os clientes têm surgido, tratando-os de forma diferenciada e única, alcançando a sua fidelização. Esse artigo aborda a importância da adoção de políticas de relacionamento com os clientes como estratégia competitiva no mercado internacional. Trata-se de um estudo de caso em uma empresa exportadora de confecções infantis no Estado do Rio Grande do Norte, Brasil. Para a coleta de dados foi construído um instrumento de pesquisa (questionário semi-estruturado) devidamente respaldado com literatura relacionada e previamente testado e validado. Os dados levantados foram de natureza qualitativa, baseado em entrevista com a diretoria sênior da empresa, além da realização de observações in loco. Os resultados mostraram o bom êxito alcançado pela empresa com os princípios de Customer Relationship Management (CRM) adotados, consolidando-os como estratégia viável para manutenção e expansão de clientes e obtenção de vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: CRM, Estratégia Competitiva, Comércio Internacional.

1. INTRODUÇÃO

A abertura comercial brasileira ocorrida na década de 90 propiciou oportunidade de negócios entre nações, o que inseriu o Brasil no cenário do comércio exterior de forma definitiva. Esse acontecimento foi responsável pelo aumento do mercado consumidor, principalmente no que tange clientes internacionais.

O mundo globalizado, em constante transformação, tem acirrado a concorrência entre empresas e tornado os clientes mais exigentes. Surge, assim, a necessidade de evolução constante no sistema de comunicação, gestão e relacionamento com o cliente, como diferencial das empresas que visam concorrer em um mercado nitidamente agressivo. Nota-se que parâmetros como 'preço' e 'qualidade' não se constituem mais em diferenciais de vendas capazes de atrair compradores satisfeitos, uma vez levado em consideração o grau de exigência existente.

Os gestores estão investindo em implantação de novas estratégias que consigam aceitação de seus produtos e serviços junto ao seu público-alvo. Nesse cenário, surgem preocupações em estreitar o relacionamento com os clientes, tratando-os de forma diferenciada e única, alcançando a sua fidelização.

O intuito desse trabalho é abordar a importância da adoção de políticas de relacionamento com os clientes como estratégia competitiva no mercado internacional, tomando-se por base o estudo de caso realizado na Daya Confeções Ltda, empresa potiguar exportadora de confeções infantis.

A coleta de dados de deu por meio da utilização de um questionário semi-estruturado, elaborado com base na literatura relacionada e anteriormente testado e validado. Os dados obtidos foram de caráter qualitativo, por meio de entrevista com a diretoria sênior da empresa, além de observações *in loco*. Os resultados mostraram o bom êxito alcançado pela organização com os princípios de *Customer Relationship Management* (CRM) adotados, consolidando-os como estratégia viável para manutenção e expansão de clientes e obtenção de vantagem competitiva.

1.1. Contextualização e Problema

Em tempos de alta competitividade no cenário do comércio internacional, gestores preocupam-se com a permanência de suas empresas nesse contexto, utilizando métodos para a fidelização de clientes e ganho de mercado. Uma das maiores preocupações é a de conseguir meios para evitar que essas empresas se dirijam à falência por falta de clientes e erros estratégicos.

A necessidade de estreitar o relacionamento com os clientes como forma de melhorar a qualidade do serviço a eles prestados vem como alternativa mais viável para sua fidelização. Por outro lado, o atendimento deficiente e pouco relacionamento com os clientes os fazem sentir insatisfeitos e propensos a desistirem de permanecer com as mesmas empresas, o que gera alta fragilidade comercial. Muitas organizações não conhecem seus clientes, o que consiste em outro ponto responsável por sua perda.

Baseando-se nessa afirmação, surge o problema dessa pesquisa: Qual a importância da gestão do relacionamento com os clientes como estratégia competitiva em uma empresa exportadora?

1.2. Justificativa

A escolha pelo tema do trabalho é relevante devido à importância de empresas exportadoras manterem práticas de relacionamento com clientes, como forma de ganhar mercado, bem como de garantir sua permanência no mesmo. O estudo mostra até que ponto a fidelização de clientes é fundamental para empresa, utilizando esse artifício como estratégia competitiva.

Esse trabalho também é viável pelo motivo do objeto de estudo ser uma empresa exportadora. Tal fato implica em tratamento diferenciado para os clientes: os nacionais, que estão mais próximos, a integração cliente-empresa é facilitada; já os internacionais necessitam de meios facilitadores.

Assim, o presente estudo é significativo para compreender a importância da gestão do relacionamento com os clientes como estratégia competitiva, no contexto do mercado internacional.

1.3. Objetivos da Pesquisa

- 1.3.1. Objetivo geral: Compreender a importância da política de gestão de relacionamento com clientes como estratégia competitiva em uma empresa exportadora.

- 1.3.2. Objetivos específicos: Identificar as políticas de gestão de relacionamento com os clientes na empresa exportadora Daya Confeções Ltda; Verificar a estratégia competitiva da empresa Daya Confeções Ltda voltada para o mercado internacional; Relacionar as políticas de gestão de relacionamento com os clientes com a estratégia competitiva da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comércio Internacional

A entrada de países no comércio internacional de acordo com David Ricardo *apud* Krugman e Obstfeld (2001) se dá por duas razões básicas: eles são diferentes uns dos outros e eles podem ser beneficiados por suas diferenças, atingindo um arranjo no qual cada um produz o que lhe é mais propício. Dessa forma, o comércio internacional é resultante das diferenças internacionais na produtividade do trabalho, conhecido por “modelo Ricardiano”.

Após constatada a necessidade de troca de mercadorias, os países buscam negociar por meio de acordo comercial formando Blocos Econômicos, sendo esses acordos regidos pela lei da Oferta e da Procura ou Lei Geral da Demanda, que é uma relação inversamente proporcional entre a quantidade procurada e o preço do bem, *coeteris paribus*, de acordo com Vasconcelos e Garcia (2003), ampliando o acesso aos mercados externos.

Vale ressaltar que a evolução da moeda foi grande propiciadora do desenvolvimento do comércio internacional. Além de seus pontos intrínsecos como indestrutibilidade, inalterabilidade, homogeneidade, divisibilidade, transferibilidade, facilidade de manuseio e transporte, ela atua como viabilizadora das transações comerciais. Esse último ponto mostra que a moeda atua como medida e reserva de valor, como detentora de poder liberatório, e como padrão de pagamentos diferidos, além de ser utilizada como instrumento de poder. Com isso, de acordo com seu sentido de existência, a moeda é de um bem econômico capaz de desempenhar funções básicas de um intermediário de trocas, servindo como medida de valor e aceitação geral (Lopes e Rossetti, 2000).

- 2.1.1 Comércio exterior brasileiro: A fim de traçar um breve histórico acerca do comércio exterior no Brasil, faz-se necessário dar início a partir do século XX, o qual foi decisivo para o desenvolvimento industrial brasileiro.

Na década de 30, período da grande depressão que acarretou na queda do *status* cafeeiro, foi implantado o Programa de Substituição de Importações (PSI), com a finalidade de reverter a posição preponderante que o produto agrícola conseguia manter, para dessa forma gerar um desenvolvimento industrial necessário, quase obrigatório. Essa política nacionalista ocorreu no governo do então presidente da república Getúlio Vargas, e não perdurou por muito tempo; com a entrada de Juscelino Kubitschek no governo, a vez passou a ser do desenvolvimento, apoiando a entrada de capital estrangeiro no Brasil, direcionados à indústria automobilística e de outros bens de consumo duráveis. Nesse período, outro setor que mereceu fomento por parte do governo foi o de infra-estrutura. Somente na década de 60 o setor agrícola foi superado, no tocante ao crescimento econômico, pelo setor industrial. Logo em seguida, com a chegada do Regime Militar, o Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG) juntamente com o Plano de Metas desencadearam o que ficou conhecido como Milagre Econômico, dando continuidade à proposta iniciada há tempos atrás com Vargas e implementado com Juscelino, resultando no aumento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e estabelecendo o desenvolvimento industrial (Lacerda, 1999).

A ocorrência da crise do petróleo desestabilizou o pouco de desenvolvimento alcançado até então pelo Brasil, trazendo como uma das consequências um amplo descontrole sobre a inflação, que teve seu ponto culminante na década de 80, levando o país à uma longa recessão, só encontrando saída para dar continuidade ao crescimento econômico com o novo pensamento da era Collor: a abertura comercial no cenário dos anos 90. Com esse acontecimento, o setor industrial brasileiro que não estava preparado para tal mudança, teve retrocesso de dez anos, tendo que praticamente iniciar seu processo desenvolvimentista.

A continuidade do plano desenvolvimentista estava voltada para setores de substituição de importações e de energia, com o intuito de superar a crise inflacionária vivenciada no momento anterior. Dada a desvalorização cambial, ocorreram impensáveis contra as transações correntes, minimizando as reservas brasileiras, acabando por aumentar ainda mais o lastro da economia brasileira.

No ano de 1994, o consumo de produtos no Brasil voltou a crescer, visto que já estava sendo controlada a entrada de importações e havendo um significativo aumento nas exportações. Levando em consideração o ponto tido como “ônus” em resposta à essa inserção brasileira no cenário do comércio exterior, entra em cena a dívida externa existente desde o primeiro choque do petróleo e do segundo Programa Nacional de Desenvolvimento (PND), perdurando em âmbito nacional até hoje.

No atual século, acontecimentos recentes marcaram a história brasileira: a abertura comercial seguida com a implantação do Plano Real, que no início, embora estando com valor cambial similar ao dólar, não foi capaz de desestatizar a economia nacional.

- 2.1.2. Cenário exportador do setor têxtil e de confecções: Pioneira na industrialização no Brasil, a indústria têxtil e de confecções ocupa lugar de destaque na economia nacional. Nos últimos anos, tal indústria vem adquirindo equipamentos de última geração e aumentando o desenvolvimento tecnológico da produção, além da valorização profissional por meio de programas de capacitação, reciclagem e aumento de produtividade. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Nãotecidos e Tecidos Técnicos (ABINT), em 2006 o setor têxtil é o segundo maior gerador de emprego da cadeia de manufaturados, e possui o menor custo de geração de trabalho. Os dados mostram ainda que a cada R\$ 10 milhões de receita gerada é aumentado em 1 mil os postos de trabalho na confecção e 400 na indústria têxtil (ABINT, 2006).
- Em pesquisa realizada pela Revista Análise (ANUÁRIO DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2005-2006), a categoria têxtil apresenta-se na 19ª posição do *ranking* dos produtos mais exportados pelo Brasil no ano de 2004. Essa colocação representa 1,5% de participação nas exportações brasileiras, equivalente a US\$ 1.445.000,00, no valor *Free on Board* (FOB). O valor FOB é um Termo de Comércio Exterior (INCOTERM) que confere ao exportador a entrega da mercadoria no porto de embarque previamente combinado com o importador, ficando as despesas de seguro e frete a cargo desse. Os INCOTERMS são termos interpretativos das regras internacionais uniformes, os quais, por meio de siglas, tornam mais precisa a significação das expressões utilizadas nos contratos de compra e venda (Labaut, 1983).
- No ano anterior, em 2003, o valor das exportações nesse setor foi de USD 1.282.000,00, apresentando uma variação de +13%. Esses valores estão relacionados ao volume de produtos do setor têxtil destinado exportação, o que é igual à 8% do total produzido. O setor têxtil está dividido em sub-setores, como pode ser visualizado na Tabela I, com a representação em porcentagem de cada um deles.

Tabela I: Itens mais vendidos pelo Brasil dentro da categoria têxtil

Porcentagem (%)	Item
57	Confecções
19	Tecidos de algodão
13	Fios sintéticos
5	Fios de algodão
4	Sisal
2	Fios de seda

Fonte: Revista Análise, 2005-2006

O direcionamento da pesquisa em questão é para o setor de confecções, no que tange vestuário, o último elo da cadeia têxtil. Por meio de utilização do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet (ALICEWEB), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), pode-se obter valores em FOB, bem como volume exportado do campo pesquisado. A Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) utilizada para pesquisa foi a que abrange a numeração de 6101.10.00 - *sobretudos, etc.de malha de lã/pêlos finos, uso masculino* - a 6117.90.00 - *partes de vestuários ou seus acessórios, de malha*, e de 62011100 - *sobretudos, impermeav. etc.de lã/pêlos finos, masculino* - à 62179000 - *outras partes de vestuário ou dos seus acessórios*.

O Sistema apresenta informações com auxílio do refinamento de dados, direcionando o resultado da pesquisa para a área estudada. Os parâmetros relacionados foram as exportações brasileiras pelo estado do Rio Grande do Norte (RN), com o campo de detalhamento apresentado por mercadoria em NCM, no período de janeiro de 2004 a julho de 2006. Na Tabela II encontra-se uma representação dos dados obtidos, da NCM 6101.10.00 à 6217.90.00, que envolve todos produtos confeccionados com fins de vestuário.

Tabela II: Exportação do RN no setor de vestuário - NCM 6101.10.00 a 6217.90.00

Período	US\$ (FOB)	Peso líquido (kg)
01/2004 à 12/2004	12.258.870	1.299.633
01/2005 à 12/2005	11.475.087	1.240.728
01/2006 à 07/2006	4.411.370	445.609

Fonte: MDIC – ALICEWEB. Elaboração: a autora.

Muitas vantagens competitivas são importantes quando se trata desse campo promissor como o fato de o Brasil

ser o terceiro maior produtor mundial de malhas de algodão e um dos dez maiores fabricantes mundiais de fios, filamentos e tecidos, de acordo com o MDIC (2006). Mesmo com a extensa transformação tecnológica da indústria têxtil e de confecções, o setor ainda utiliza muita mão-de-obra, como é o caso das tarefas de costura, inspeção, acabamento e embalagem, que emprega em especial, mulheres. Em áreas com atividades de *design*, engenharia e corte, o processo de informatização e mecanização está de forma acelerada.

É notório que grandes mercados internacionais como os Estados Unidos da América (EUA) e União Européia (UE) são exemplos de reconhecimento e aceitação desse setor, que é exemplo de crescimento e sucesso no exterior, dada as adaptações que vêm sendo implantadas para atender as necessidades e exigências existentes. O Brasil apresenta potencial exportador no setor têxtil, enfrentando os concorrentes com a personalização e excelente qualidade dos produtos, visando aumentar a participação no mercado internacional, o que implica elevar o volume de exportações.

Visando manter os produtos brasileiros atuantes no cenário internacional, são realizados eventos comerciais para promoção das confecções. As feiras comerciais têm-se constituído num dos mais eficientes meios de promoção comercial, sendo uma excelente oportunidade não só para manter contatos com potenciais clientes, como também para conhecer a realidade do mercado. No âmbito das Confecções, as que mais se destacam nacionalmente são a Feira Internacional da Indústria Têxtil (FENIT), e a Feira Internacional do Setor Infantil Juvenil/*Teen* Bebê (FIT), ambas realizadas em São Paulo. Quanto às feiras realizadas fora do país, nas quais faz-se presentes empresas brasileiras, destacam-se a Feira Internacional da Moda Infantil e Juvenil (FIMI), na Espanha; *Pret-a-Portes* e *Interselection*, ambas da França.

2.2. Tecnologia da Informação

- 2.2.1. Infra-estrutura tecnológica: A tecnologia é a aplicação de conhecimento científico aos processos industriais, podendo também ser compreendida como conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade. Como um ramo da tecnologia, surge a Tecnologia da Informação (TI), que é a tecnologia envolvida na aquisição, armazenamento, processamento e distribuição da informação por meios eletrônicos, incluindo rádio, televisão, telefone, computadores, fax, correio eletrônico, entre outros.

O avanço tecnológico ocorrido no séc. XX propiciou a utilização de meios capazes de auxiliar o comércio em âmbito mundial. A tecnologia é uma importante propiciadora do desenvolvimento econômico e tem sido a principal orientadora do crescimento produtivo.

De acordo com Xavier e Dornelas (2004), as empresas usam conjuntos de tecnologias variados e complexos em suas atividades intrínsecas, visando obter altos índices de competitividade e crescente agilidade nos processos de aquisição e manipulação das informações. Os investimentos em TI têm aumentado de forma expressiva, principalmente pela notoriedade de sua atuação estratégica nas organizações, ao passo em que capacita e propõe mudanças na reformulação dos processos internos e dos relacionamentos externos.

Destaca-se a tecnologia como sendo uma das mais expressivas influências no mundo empresarial de hoje, causando mudanças em alta velocidade. Dentre as mudanças que alteram significativamente o cenário empresarial tradicional, destaca-se o modo como a tecnologia fortalece o consumidor, que se agrada da posição de mando nas relações com as empresas. De acordo com Craig Conway *apud* Greenberg (2001) “a tecnologia deu poder ao consumidor para fazer negócios de muitas maneiras alternativas em relação ao tradicional contato face a face. Além disso, deu a ele também o acesso a muito mais informações e probabilidade de escolha do que ele jamais conheceu. Isso aumenta o conhecimento que, aliado à crescente luta contra o tempo, transformou os consumidores em seres bem informados e impacientes. Atender a essas expectativas cada vez maiores é essencial e, talvez, crítico”.

É necessário destacar que a tecnologia apresenta importante papel para automatizar os diversos processos de negócio, como vendas, marketing e serviços ao consumidor.

- 2.2.2. Sistemas de informação computadorizados e organizações: Como resultado da TI, aparecem os Sistemas de Informação Computadorizados (SIC), implantados em organizações, que melhoram as comunicações e, como resultado, o atendimento ao consumidor. De acordo com Stair (2002) “um Sistema de Informação (SI) é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informação, proporcionando um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo”.
- Faz-se necessário a distinção entre dados e informação. Sabe-se que informação é um dos recursos mais valiosos e importantes de uma organização, e geralmente é confundida com o termo “dados”. A informação é *uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios fatos (op cit)*, podendo também ser entendida como dados inseridos em um contexto, na situação que está sendo analisada.

Os computadores e os sistemas de informação estão diretamente interferindo na maneira que as organizações conduzem seus negócios. É nesse cenário que os sistemas computadorizados vêm sendo, gradativamente, usados como meios de criar, armazenar e transferir informação. Baseado nisso, é possível compreender que “a complexidade relata o quanto é complicado o relacionamento entre os elementos do sistema. O controle é a

capacidade de um sistema operar dentro de diretrizes predefinidas – tais como: políticas, procedimentos e orçamentos – e o esforço gerencial exigido para manter o sistema operando dentro desses limites” (Stair, 2002).

No contexto das organizações, destacam-se os gestores capazes de utilizar a informação como meio de adquirir o conhecimento, o qual permite tomar decisões adequadas, o que possibilita vantagem competitiva para a organização. O conhecimento, por sua vez, *representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como estas informações podem ser úteis para uma tarefa específica* (Stair, 2002). É pertinente dizer que a informação pode ser considerada um dado que se tornou útil através da aplicação do conhecimento. Para tanto, faz-se necessário que os colaboradores de todos os níveis organizacionais sejam treinados e capacitados, não apenas com a finalidade de melhorar a qualidade, como também para saber usar as informações de forma adequada, que mais a frente se transformarão em estratégias de negócios.

A automatização dos sistemas garantiu tecnologias mais modernas, como redes, internet e base de dados mais completa, o que agiliza a comunicação com os clientes devido ao rápido processamento de informações. Outra vantagem gerada por meio dessa inovação é a troca de informações precisas sobre os clientes, em qualquer lugar do mundo. Mostra-se dessa maneira, a tecnologia unindo empresa-cliente, a favor do comércio exterior.

2.3. Gestão de Relacionamento com os Clientes

- 2.3.1. Customer Relationship Management: Os clientes são pessoas que consomem produtos ou utiliza serviços de terceiros, e de acordo com Greenberg (2001) *é muito mais barato manter clientes que já temos do que conquistar novos*.

A fim de expor um melhor entendimento do conceito de CRM, faz-se necessário expor a visão de alguns autores da área. Para Greenberg (2001) *existe um certo consenso no setor que diz o que CRM não é: tecnologia*. Contudo, complementa: *isso é verdadeiro, mas não totalmente. Isso é uma estratégia ou conjunto de processos de negócios. Uma metodologia*. Norris et al (2001) *apud* Pedron e Perin (2002) afirmam que *para que essa metodologia seja bem sucedida deve ser vista como uma combinação de pessoas, processos e sistemas*.

Para Belitardo (2000) o CRM “é a integração do Marketing e da Tecnologia da Informação para prover a empresa com meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar estes dados em informações que, permitem que o cliente seja “conhecido” e tenha um tratamento personalizado”.

Neste sentido, Bretzke (2000) defende que o CRM representa *a integração entre o marketing e a tecnologia de informação*. Segundo o Gartner Group (1999) *apud* Belitardo (2000), *CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa*. Já utilizando um conceito do ponto de vista tecnológico, “CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos esses dados em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Por fim, Kalakota e Robinson (2001) *apud* Predron e Perin (2002), afirmam que “o conceito de CRM envolve a estratégia do negócio, pois objetiva, através dos relacionamentos existentes, gerar crescimento futuro, oferecer serviços de excelência através do uso das informações integradas e manter canais de relacionamento consistentes com o cliente”.

Como resultado, o CRM *é um enorme avanço para a criação de um sistema que possa oferecer os meios para manter a fidelidade individual* (Greenberg, 2001). E ainda ressalta que *um bom programa de CRM deve estar acessível a todas as pessoas envolvidas em processos que influenciam a experiência do consumidor (op cit)*.

É importante ressaltar que nem todos os clientes devem ser tratados da mesma forma, visto que eles possuem valores diferentes. O meio de identificar o real valor de um determinado cliente é o uso da TI, observando-se o banco de dados de informações do cliente, bem como gráficos de participação desse nas vendas da organização. De acordo com Liggyeri (2002), em termos de TI, o sistema CRM é um software que captura, processa, analisa e distribui dados, da mesma forma que ocorre nos outros sistemas; porém, nesse caso, o cliente é o centro do modelo de dados e todos os relatórios e consultas têm o cliente como porta de entrada.

- 2.3.2. Formação de relacionamentos e fidelização de clientes: A implantação do CRM independe do porte da empresa, visto que a principal finalidade deste é de integrar empresa-cliente como forma de consolidar e centralizar as informações sobre estes, ocasionando facilidades administrativas e agilidade na comunicação interna. Desse modo, os benefícios se darão com a implementação do programa que facilitará a identificação dos clientes, diferenciando-os pelo valor e comportamento. Ocorre também a interação, no momento em que se pode conhecer suas necessidades e preferências, levando a organização personalizar ou adaptar seu produto/serviço às necessidades do cliente. A TI tem como importante qualidade permitir que isto possa ser feito não apenas para poucos clientes, e sim em larga escala.

O grande desafio das organizações é obter meios pelos quais seja possível manter seus clientes sempre fiéis. É importante destacar que as campanhas conhecidas como promocionais ou ainda os chamados “clubes de relacionamento” não são práticas de fidelização de clientes, e sim, apenas meios de atraí-los à empresa. E em

tempos atuais é preciso ir além. Para a estratégia de implementação de um CRM, espera-se que essa aumente significativamente a oportunidade de uma organização manter-se competitiva em âmbito nacional e internacional.

Nas organizações, ao falar em fidelizar os clientes ou implantar o CRM, os procedimentos são basicamente os mesmos, levando-se em consideração os principais aspectos: melhor comunicação com os clientes, integração de canais de relacionamentos, delegação de poder aos colaboradores da organização que lidam diretamente com os clientes. A principal metodologia a ser utilizada é a conhecida por o marketing "1 to 1", que pode ser traduzida como "um cliente por vez". Para tanto, é usada a técnica IDIP, que consiste em Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar, produtos ou serviços aos clientes.

A fidelidade é um conceito subjetivo, podendo ser melhor definido pelos próprios clientes. Barnes (2002) afirmou que existem "níveis de fidelidade". E ainda, "alguns clientes são mais fiéis do que outros, e os clientes são muito fiéis à algumas empresas e menos fiéis a outras. Alguns clientes podem ser fiéis a mais de uma empresa ou marca dentro de uma determinada categoria de produto ou serviço".

Sabe-se que a fidelidade pode se desgastar com o tempo, e os casos que começa como uma situação de total fidelidade pode ir gradativamente se tornando uma situação em que a empresa desfrute apenas parte da preferência do cliente. Outro fator da fidelidade do cliente que demonstra a existência de um relacionamento é a sua disposição para recomendar a empresa para amigos, familiares e colegas: é comprovado que os clientes satisfeitos, a ponto de indicar a empresa para outras pessoas, estão demonstrando sua fidelidade, como também esses têm mais probabilidade de contar suas experiências e recomendar a empresa para os outros, por saberem que seus amigos ou familiares provavelmente ficarão satisfeitos. Com isso, é possível compreender que clientes fiéis querem ver a empresa prosperar a ponto de lhes proporcionar uma sensação de "participação" na empresa (*op cit*).

Em contra-partida, é necessário que as empresas tenham iniciativa em conquistar clientes, visto que os consumidores têm muitas opções de produtos e serviços nas mais diversas áreas, e cabe às organizações oferecer não apenas qualidade e preço competitivo, como também estabelecer relacionamentos de longo tempo com os clientes, visando um melhor aproveitamento do *Lifetime Value* (LTV) de cada cliente. Vale ressaltar que cada cliente tem um custo, e nem todo cliente é valioso; de acordo com Liggyeri (2002), existem as seguintes denominações de clientes:

- Clientes Mais Valiosos (CMV): deve-se empregar a estratégia de retenção, utilizando programas de reconhecimento e a possibilidade de uso de canais de comunicação exclusivos recompensando o alto valor gerado;
- Clientes de Maior Potencial (CMP): é necessário desenvolver esses clientes através de incentivos;
- *Below Zeros* (BZ's): representam valor negativo para a organização;
- Grupo de Clientes Intermediários: são lucrativos, porém sem grande expressão.

Utilizando recursos da TI, os gerentes terão informações mais significativas para tomada de decisões, o que determinará quais clientes se constituirão no foco a ser atingido. Dessa forma, é possível proporcionar melhor atendimento aos seus clientes, principalmente aos de maior valor, como maneira de evitar a migração desses para empresas concorrentes. A grande vantagem da TI é realizar essa diferenciação, mesmo que em larga escala, com os mais diversificados tipos de clientes.

2.4. Estratégia Competitiva

De acordo com Porter (1986) "estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa".

O cerne da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente, que, atualmente, no ambiente de negócios de modo geral, vêm sendo passível de muitas mudanças, de forma ampla produzidas pela globalização dos mercados. Esses mercados estão cada vez mais exigindo das organizações um aperfeiçoamento de seus processos de planejamento, visualizando a tomada de decisão que lhes assegurem o atendimento de seus objetivos de expansão, perpetuação e lucratividade.

As instituições estão passando a fazer uma análise do seu ambiente interno, na tentativa de identificar as forças, fraquezas e limitações organizacionais, bem como determinar quais são os problemas estratégicos, para que a empresa possa desenvolver, posteriormente, novas estratégias que resultem no aproveitamento dos pontos fortes e na correção ou compensação dos pontos fracos, de forma que os seus recursos sejam aplicados da melhor maneira possível.

Segundo Kotler (1998) os pontos fortes consistem no diferencial competitivo da empresa em relação aos seus concorrentes, o que a possibilita de ganhar uma parcela maior do mercado, e os pontos fracos, estão relacionados às características que tornam a organização vulnerável em meio às ameaças do ambiente.

2.4.1. Poder de barganha dos clientes: Os clientes constituem o principal ponto da análise externa, visto que pela sua

ligação direta com a empresa, são capazes de mostrar novos itens a serem produzidos de acordo com sua necessidade. Significam também ameaças por não ser um contingente homogêneo, o que e podendo gerar incertezas operacionais, tendo que diversificar a linha de produção. Aliás, na pertinência da segmentação de mercado de acordo com a região, sexo, idade, estilo de vida etc, constata-se que esta é baseada em *diferenciação, baixo custo ou em uma estratégia de foco* (Aaker, 2001).

O poder dos clientes em alterar o rumo do mercado consiste na articulação (segmentada, considerando a impossibilidade de um mercado tão amplo ser uniforme) com intuito de exigir preços menores, maiores descontos, prazos de pagamento mais longos, serviços extras e até qualidade especial para o produto a ser comprado.

Quanto maior o porte dos clientes, conseqüentemente mais forte será seu poder de barganha. Contudo, cabe à empresa optar de qual modo será feita sua linha de produção: ampla para atender ao maior número de pessoas possível ou restrita, direcionada, a fim de atingir um mercado alvo, com possibilidade de adesão a ponto de torná-lo fiel e conseguir suprir suas necessidades e identificar suas motivações, como forma de constatar o motivo pelo qual o levou a fazer parte de tal mercado.

Vale ressaltar que as motivações também são mutáveis, uma vez lembrada a constante alteração nas prioridades dos clientes, gerando necessidades muitas vezes sem precedentes, mas que por serem exigidas dado seu poder de barganha, devem ser supridas. O papel dos fornecedores então, é ter a capacidade de desenvolver tecnologia a fim de extinguir esse problema, pelo menos temporariamente.

- 2.4.2. Poder de barganha dos fornecedores: A capacidade dos fornecedores de barganhar determinado bem e/ou serviço é dependente, além de seu porte no que diz respeito à estrutura física, da sua importância para as empresas, visto que quanto mais restrito e com boa qualidade for o fornecedor, maior seu poder de impor limites às quantidades compradas (Porter, 1986).

A necessidade das empresas de comprar a mercadoria a ser repassada ao consumidor, muitas vezes para ser atendida passam por uma série de negociações afim de melhorar o preço, ou seja, colocá-lo a favor da própria empresa, que quer dizer um valor mais baixo. É nessa parte do processo que os fornecedores se impõem, principalmente se o que estiver em jogo for uma marca, uma patente, devido ser algo já conquistado e sujeito a um grande valor monetário.

O papel dos fornecedores ao longo do processo produtivo também é o de propiciar insumos, muitas vezes, às empresas, possibilitando um aumento na produção com uma baixa de custo. O intuito de tal acordo é de desencadear o mercado atual e atingir o até então potencial. Os insumos nada mais são que elementos necessários para a obtenção de um bem; agem, então, como bens intermediários. Para tanto, a obtenção dos mesmos dependerá das articulações das empresas: se o poder de barganha dos fornecedores for de uma estimativa favorável a eles próprios, caberá-lhes a escolha de onde investir, analisando o ambiente a ser trabalhado, junto a seus postos fortes, possibilidades de sucesso e suas fraquezas.

Dependendo do porte da empresa, assim como sua estruturação, um estudo pode ser feito para saber a possibilidade de auto-sustentação na pertinência dos insumos. Mesmo assim, a contínua linha de necessidades formuladas pelo mercado faz com que os fornecedores continuem a ocupar um espaço relevante no âmbito empresarial, uma vez diagnosticada a imensa massa de produção existente em várias áreas e segmentos, necessitando então de algum bem para se efetivar o processo.

- 2.4.3. Concorrentes: De acordo com Aaker (2001), a saída e entrada de concorrentes no ambiente empresarial provocam alterações no mecanismo de oferta e procura do mercado, interferindo, nos preços, na qualidade e relativa facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos indispensáveis às operações da empresa.

Por disputar clientes e recursos necessários aos seus processos produtivos, é importante para as empresas a análise da concorrência, que deve concentrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas por movimentos, fraquezas e forças da concorrência, tanto emergente quanto potenciais (Armstrong, 2000).

A análise inicia com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais para então, compreendê-los, assim como, suas estratégias mercadológicas, com o intuito de observar o conjunto de necessidades dos consumidores e supri-las da melhor forma. Dentre os fatores a serem observados sobre os concorrentes, destacam-se o tamanho, lucratividade, crescimento, sua importância, estratégias, objetivos, etc (Aaker, 2001). Vale ressaltar que é importante realizar tal análise com concorrentes estrangeiros. Segundo Porter (1986), “em muitas indústrias, concorrentes estrangeiros, quer através de exportações, quer participando diretamente por meio de investimentos externos, desempenham um papel importante na concorrência. Estes concorrentes, embora possuindo algumas diferenças [...], devem ser tratados da mesma forma que os concorrentes nacionais para fins de análise estrutural”.

As empresas podem disputar clientes, por produzirem os mesmos produtos que são colocados no mesmo mercado consumidor e ainda, disputar os recursos necessários como materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, recursos humanos, serviços, entre outros.

Desse modo, nota-se a importância da análise da concorrência, que deve concentrar-se na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas por movimentos, fraquezas e forças da concorrência, tanto emergente quanto potenciais.

- 2.4.4. Novos entrantes: Ao realizar uma análise externa a fim de diagnosticar como anda determinada empresa no cenário econômico mundial, é importante frisar a possibilidade de uma futura concorrência. A iminência da entrada de concorrentes potenciais no mercado atual é alta devido à imensidão de oportunidades de negócios possibilitados nos tempos atuais decorrentes do processo de globalização. De acordo com Porter (2006), o crescente mercado consumidor com suas múltiplas exigências necessita suprir a demanda por qualquer que seja o produto e/ou serviço, já que uma vez existente a procura, é preciso que seja suprida. Os novos entrantes podem significar concorrentes potenciais ou até mesmo simples complementadores da produção; independentemente disso, existem barreiras de segurança, protecionistas, dentre outras que inviabilizam o surgimento daqueles. De acordo com Porter (1986), “a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena”. Essas medidas servem para impedir novas empresas no mercado, favorecendo as já existentes e consolidando-as, principalmente quando trata-se de novos entrantes internacionais. Para os capacitados à se desenvolverem no contexto, cabe analisar qual o segmento mais viável de acordo com sua organização, porte e habilidade de negociação, estando aptos a enfrentarem os que até então dominavam o mercado. Uma posição segura deve ser tomada para evitar investimentos sem retorno, indo à falência antes mesmo de ter conseguido atingir o objetivo de deter uma mínima parcela dos clientes capaz de garantir ao menos sua sobrevivência.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Tipo de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa exploratória, que de acordo com Carlos (2002), “explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador, novas fontes de informação”.

E, ainda, “a pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias; envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso” (Alexandre, 2003).

Essa pesquisa também é descritiva, mostrando um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema, normalmente feita na forma de levantamento ou observações do fato/fenômeno/problema escolhido (Carlos, 2003), consolidando-se como um estudo de caso.

O trabalho se constitui em um estudo de caso criado, método criado por La Play, o que geralmente identifica uma pesquisa qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2004) *o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos*. Para Triviños (1987) *apud* Marconi e Lakatos (p.274, 2004) estudo de caso *é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente*.

Faz-se necessário, contudo, destacar algumas características fundamentais para a realização desse tipo de pesquisa. Segundo Ludke e André (1986) *apud* Marconi e Lakatos (2004), são elas: visar a descoberta; enfatizar a interpretação do contexto; retratar a realidade de forma ampla; valer-se de fontes diversas de informações; permitir substituições; representar diferentes pontos de vista em dada situação; usar linguagem simples.

3.2. Universo de Pesquisa e Amostra

O programa de fidelização de clientes por meio da ferramenta conhecida por CRM tem um campo amplo de exploração. Contudo, o tema relaciona tal ferramenta com empresas exportadoras. Para direcionar, foi escolhida a empresa, objeto de estudo, atuante no estado do Rio Grande do Norte no ramo das confecções infantis: a Daya Confecções Ltda.

- 3.2.1. Caracterização da Empresa: A Daya Confecções surgiu com a iniciativa empreendedora de sua proprietária, que verificou a escassez de peças do vestuário infantil no interior do estado do RN. Foi observado que o mercado desses produtos possuía demanda, mas não havia quem os ofertasse de maneira a suprir essa necessidade de forma satisfatória. Ainda no início, sucessivos processos de estudo e pesquisas foram iniciados, a fim de se especializar cada vez mais no ramo das confecções.

A empresa é registrada sob a forma legal Limitada, se constituindo em uma Empresa de Pequeno Porte (EPP),

pertencente ao Grupo Daya, proprietário das marcas Daya, Bambuluá e Kin. Em relação às marcas, a Daya é a primeira e mais representativa, atendendo às expectativas do mercado consumidor internacional. A Bambuluá é a segunda marca da Empresa e seus produtos são mais elaborados, o que agrega valor à marca. A Kin é a mais recente das marcas, apresentando alta qualidade no que concerne aos seus produtos, destinando-se ao público da classe A e B, sendo a única que possui lojas próprias.

Há treze anos no mercado nacional, e exportando há três, a organização possui duas unidades fabris. A primeira a ser implantada foi a do município de Serra de São Bento, no ano de 1993, localizada no Agreste Potiguar a 146 km (cento e quarenta e seis quilômetros) da capital do estado. No ano de 2003 foi inaugurada a unidade fabril de Passa e Fica, distante 12 km da primeira. Ao todo, o parque industrial tem 2.400 m² (dois mil e quatrocentos metros quadrados), sendo que a primeira unidade fabril possui seiscentos, e a segunda mil e oitocentos metros quadrados de instalações.

A empresa emprega 58 (cinquenta e oito) colaboradores na unidade de Serra de São Bento e 94 (noventa e quatro) na unidade de Passa e Fica, apresentando uma média de faixa etária de 19 a 29 anos, sendo a maioria, mulheres. A capacidade produtiva média é de um milhão de peças por ano. Vale ressaltar que todos os processos de desenvolvimento do produto como a criação, desenvolvimento, estamparia, bordado e confecção são implementados na própria fábrica.

Pelo desenvolvimento que a empresa vem tendo nesses últimos anos, a Daya foi escolhida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) nacional como caso de sucesso, mostrando sua potencialidade diante o cenário nacional.

3.3. Instrumento de Coleta de Dados

Foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado, elaborado após várias reuniões com os orientadores, e devidamente respaldado com literatura relacionada. Esse roteiro foi previamente testado por meio de um estudo piloto em uma empresa, visando melhor adequação dos questionamentos diretivos. Após teste, adequações foram feitas no instrumento de coleta de dados, visando obter a maior quantidade possível de dados relevantes para análise. Em seguida, o roteiro foi validado.

3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

No primeiro momento, foram feitas coletas documentais e levantamentos bibliográficos. Utilizou-se também pesquisas na Internet, por meio da qual obteve-se dados provenientes de artigos publicados em congressos, sites da área e ALICEWEB, o qual expõe dados acerca das exportações do setor.

Após esse momento, o roteiro de entrevista semi-estruturado foi aplicado à empresa, em visita realizada à unidade fabril de Passa e Fica no dia 25 de agosto de 2006. Nessa ocasião, foram realizadas gravações em mídia digital com duração de uma hora e dezesseis minutos, para posterior análise, de forma a obter maior exatidão das informações coletadas. Os dados levantados foram de natureza qualitativa, baseado em entrevista com a diretoria sênior da empresa, além da realização de observações in loco.

Nesse estudo, no que tange Estratégia Competitiva, são abordadas apenas quatro das cinco forças de Porter, visto que o campo de atuação do setor estudado não apresenta a força conhecida por “produto substituto”, que desempenham o mesmo papel daquele da indústria.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Tecnologia da Informação

4.1.1. Infra-estrutura tecnológica: No que tange a infra-estrutura tecnológica da empresa estudada, por meio dos dados obtidos, pode-se afirmar que possui um parque tecnológico estruturado de forma a atender as necessidades da organização. A TI é usada de forma disseminada pela empresa, envolvendo aquisição, armazenamento, processamento e distribuição da informação por meios eletrônicos, desde telefone, computadores, correio eletrônico, envolvendo o maior número de colaboradores possível. Observou-se por meio da entrevista, que a utilização de telefone para entrar em contato com os clientes, é uma forma de manter maior aproximação possível entre cliente-empresa, principalmente para os clientes de maior valor.

Outro ponto no âmbito tecnológico a ser elucidado é o total de computadores disponibilizados nas fábricas e lojas, onde no primeiro existem doze máquinas, e no segundo, uma máquina por unidade. Pelo fato de todos os microcomputadores estarem interligados, isso mostra a integração das informações, para os mais diversos colaboradores, disseminando de forma mais ágil e facilitada as informações, tanto da fábrica quanto dos clientes.

O acesso à Internet é outro ponto favorável à organização, visto que é um meio moderno de comunicação

rápida, otimizando o tempo de resposta dos pedidos ou informações acerca dos clientes, o que viabiliza mais ganhos para a empresa. Nesse contexto, entra como forma de segurança de armazenamento dos dados obtidos, as rotinas de cópia de dados, com realização de *back up* em cd. Esse procedimento auxilia na prevenção de desestruturação das informações da organização; caso as perdas ocorram, pode acarretar em decisões com fins estratégicos, mas sem fundamentação no histórico das movimentações da organização, bem como as partes que a compõem, como os clientes e fornecedores.

- 4.1.2. Sistemas de informação computadorizados e organizações: O papel de tecnologia como agente responsável por automatizar diversos processos de negócio, como vendas, marketing e serviços ao consumidor, foi constatado no momento em que a empresária afirmou que possui SIC, que auxilia na organização, desde o desenvolvimento de produtos e encaixe de peças para corte, à atendimento ao cliente. Assim, vê-se a disponibilidade de dados dentro de um sistema com banco de dados único, informando para a diretoria a periodicidade em que determinado cliente costuma fazer compras, e ao mesmo tempo, o mesmo banco de dados mostrando informações para a produção, a respeito do tipo de peças que esse mesmo cliente costuma comprar. A automatização dos sistemas é capaz de garantir uma base de dados mais completa, o que agiliza a comunicação com os clientes devido ao rápido processamento de informações. Observando-se o parque fabril, pode-se dizer que a quantidade de maquinário voltado para a produção é suficiente para atender a demanda de mercado, ressaltando que em um momento anterior, não conseguia fazê-lo. Essas adequações de aumento de maquinário se dão devido ao ganho de mercado, que gera novos pedidos de clientes, com a necessidade de supri-los em tempo hábil. O emprego de capital em tecnologia para crescimento da empresa ocorre de forma gradativa e de acordo com a demanda do mercado, visando aproveitamento total dos recursos adquiridos, não dispensando a contratação de mão-de-obra qualificada.

4.2. Gestão de Relacionamento com o Cliente

- 4.2.1. Comunicação cliente-empresa: Sabendo-se que a implantação do CRM independe do porte da organização, e que a principal finalidade deste é de fazer a integração cliente-empresa, no ponto abordado como comunicação cliente-empresa foi constatado que os clientes que já têm o costume de manter contato com a empresa utilizam, na maioria das vezes, *e-mail*, por se tratar de uma forma ágil e segura de troca de informações. A utilização de meios computadorizados decorre do fato da maioria dos clientes terem acesso à *Internet*, um meio facilitador de troca de informações. No entanto, observou-se que para a exposição das necessidades não atendidas, o meio facilitador é o telefone, por se tratar de um canal direto de troca de informação por áudio mais comum, tratando diretamente com a diretora da organização ou com algum responsável. Dessa maneira, nota-se a preocupação da empresa de interagir com os clientes, oportunizando a eles meios para expor o que acham necessário, para melhoria do produto, bem como do relacionamento com a empresa. Há de se ressaltar, ainda, o momento no qual o posicionamento do cliente é mais direto com a organização, o qual ocorre em reunião com a diretora ou algum integrante da equipe administrativa da empresa. A preocupação da diretoria em manter uma rotina de visitas aos seus principais clientes, mostra tanto a preocupação de mantê-los junto à empresa, como a divisão de tratamento especial dos clientes por seu valor. A implementação de um programa que visa facilitar a identificação dos clientes, diferenciando-os pelo valor e comportamento, gera benefícios para a empresa, permitindo conhecer suas necessidades e preferências, levando a organização personalizar ou adaptar seu produto/serviço às necessidades do cliente. Utilizando-se recursos de TI, esse conhecimento de cada cliente pode ser feito em larga escala, e ao mesmo tempo mostrando para a empresa quais os principais clientes.
- 4.2.2. Formação de relacionamentos e fidelização de clientes: Sempre visualizando obter fidelização de clientes, a empresa focaliza suas atividades nos principais aspectos estratégicos para sua obtenção: melhor comunicação com os clientes, integração de canais de relacionamentos e delegação de poder aos colaboradores da organização que lidam diretamente com os clientes. Ressalta-se que para fidelizar, é necessário conhecer. A técnica utilizada alinha-se com a metodologia conhecida por *marketing "1 to 1"*; essa metodologia usa a técnica IDIP. Sabe-se, contudo, que cada cliente tem um custo, acarretando assim, um valor para cada, dentro da organização. A observação do custo de cada cliente enquadra-o em um posicionamento que mostra, se é aconselhável ou não para a empresa tentar fidelizá-lo. Foi observado que a empresa utiliza, para os clientes mais valiosos, a estratégia de retenção, por meio de programas de reconhecimento e a possibilidade de uso de canais de comunicação exclusivos, como forma de recompensar o alto valor gerado. Nesse caso enquadra-se a estratégia de promoção de vendas adotada pela empresa para se relacionar com os seus clientes, a qual constitui de os principais clientes ganharem brindes, como também participarem da apresentação de novas coleções. Também existem os clientes de maior potencial, com os quais a organização tenta desenvolver o relacionamento através de incentivos, como ocorre com os clientes que estão realizando suas primeiras compras na empresa. É importante ressaltar que outro ponto existente para a política de relacionamento de diferenciação de clientes de maior valor e de maior potencial aborda parcerias existentes com alguns clientes; em outras ocasiões, ocorrem palestras para os funcionários-clientes nacionais, como forma de treinamento de vendas e melhor

atendimento aos clientes finais. Com a utilização dos recursos da TI os gerentes terão informações mais significativas para tomada de decisões, o que determinará quais clientes se constituirão no foco a ser atingido.

- 4.2.3. O uso do CRM como ferramenta estratégica: Para a efetivação de um bom programa de CRM, é necessário a empresa realizar treinamento de seus colaboradores, que é o que acontece na empresa estudada. A preocupação de treinar os colaboradores parte do princípio de que para melhor atender ao cliente, é necessário que todos estejam envolvidos no processo, nas práticas adotadas de relacionamento com os clientes.
- A continuidade do relacionamento com o cliente se dá por meio da realização de atendimento pós-venda. Para tanto, é necessário organizar seus dados pós-atendimento em um histórico. Dessa forma, é possível proporcionar melhor atendimento aos seus clientes, principalmente aos de maior valor, como maneira de evitar a migração desses para empresas concorrentes. A grande vantagem da TI é realizar essa diferenciação, mesmo que em larga escala, com os mais diversificados tipos de clientes.
- A utilização de um banco de dados facilita o movimento de informações detalhadas por cliente, de fácil acesso, o que facilita a empresa saber dos produtos consumidos por cada cliente durante todo o ano, se constituindo em aumento do conhecimento acerca dos clientes, e dessa forma, estreitando mais ainda o relacionamento.
- A realização de pesquisas bem como visitas da diretora com estilistas aos principais clientes é uma maneira de desenvolver não só o produto ao gosto dos compradores, como também constituir mais uma forma de aproximação entre as partes. Contudo, para a tomada de decisão estratégica, parte dos fundamentos surgem dos resultados das pesquisas realizadas, mostrando que os departamentos da empresa trabalham de forma integrada. A estratégia de implementação de um CRM aumenta significativamente a oportunidade de uma organização manter-se competitiva em âmbito nacional e internacional.

4.3. Estratégia Competitiva

- 4.3.1. Poder de barganha dos clientes: No tocante ao poder de barganha dos clientes, observou-se a participação dos clientes é considerável, influenciando no desenvolvimento das peças como também na estrutura organizacional da empresa. Quanto a esse último ponto, pode-se afirmar que já ocorreram mudanças na estrutura organizacional da empresa, visando melhor atender aos clientes. Tais mudanças se justificaram pelo fato da delegação de poderes dentro da empresa ser favorável tanto para os clientes, quanto para a própria organização, possibilitando o crescimento dessa.
- O poder de barganha dos clientes também mostrou que em alguns momentos a produção é realizada sob encomenda, levando-se em consideração o valor do pedido; contudo, sempre a organização conta com a opinião dos clientes para o desenvolvimento de novos produtos. Vale ressaltar, no que concerne a customização de pedidos, o relacionamento da empresa com um de seus clientes, o qual compra um conjunto confeccionado com certo tipo de malha, que para outros clientes é vendido de forma padrão.
- Os clientes apresentam poder de barganha dependendo de sua organização, de sua articulação, visando exigir preços menores, maiores descontos, prazos de pagamento mais longos, serviços extras e até qualidade especial para o produto a ser comprado, como é o exemplo anteriormente citado.
- Esse poder dos clientes é diretamente depende de seu porte, influenciando a empresa a optar de qual modo será feita sua linha de produção. Uma opção é de abranger o maior número de clientes possível ou direcionada, a fim de atingir um mercado alvo. Nesse último caso, a possibilidade de adesão a ponto de torná-lo fiel e conseguir suprir suas necessidades e identificar suas motivações é mais positiva.
- No caso da empresa estudada, o mercado é direcionado, contudo, a produção é feita no formato das coleções, ou seja, comum para todos os clientes, com exceção de alguns poucos, que possam realmente influenciar no que certas peças devem ser alteradas. Vale ressaltar, no entanto, que não existem mudanças bruscas na linha de produção, apenas alguns ajustes.
- Um ponto muito importante na pesquisa realizada foi constatar que nenhum cliente é responsável sozinho por uma considerável fatia das exportações, favorecendo um equilíbrio organizacional no que tange poder de barganha dos clientes.
- 4.3.2. Poder de barganha dos fornecedores: Analisando uma outra força de Porter, conhecida por poder de barganha dos fornecedores, observou-se que nesse mercado a quantidade de fornecedores para determinados insumos é baixa. De acordo como os dados obtidos, existem na faixa de três bons fornecedores para um mesmo insumo, como é o caso da malha. Nesse ponto, vê-se que o poder de barganha deles não é tão expressivo, visto que a empresa que agora atua como cliente, pode alternar de fornecedor caso seja necessário, seguindo a melhor oferta.
- Para os fornecedores poderem barganhar seus produtos e/ou serviços, teria que observar, além de seu porte no que diz respeito à estrutura física, a sua importância para as empresas. Já nesse último ponto, a empresa cliente observa a boa qualidade do produto/serviço fornecido.
- As negociações entre comprador-fornecedor são, na maioria das vezes, demoradas, visando a obtenção de um menor preço, por parte o comprador; esse, vê a necessidade de obter bens intermediários a um baixo valor, que possibilite um aumento na produção com redução do custo no produto final. A influencia dos fornecedores ao

longo do processo produtivo é percebida quando a mercadoria é repassada ao cliente final por um preço acessível, seja por meio de descontos ou de promoções.

Os fornecedores apresentam seu poder de barganha no momento em que ocorre a negociação, expondo o preço e quantidade a ser vendida. Com a finalidade de diminuir ao máximo os riscos de não haver fornecimento de insumos, a empresa realiza cotação de preço com a maior quantidade de fornecedores possível, tentando diversificar os locais de compra, com vista não depender apenas de um fornecedor para cada insumo.

Os dados obtidos ainda mostram que não é fácil mudar de fornecedor nesse mercado, mantendo o padrão de qualidade, visto que para algumas matérias-primas existem apenas um ou um número reduzido de fornecedores, a exemplo da sarja de algodão.

- 4.3.3. Concorrentes: A existência de concorrentes no ambiente empresarial interfere no aprimoramento da qualidade e diferencial do produto, uma vez que eles provocam alterações no mecanismo de oferta e procura do mercado. Aliado a esses fatores, existe a variação de preços e a relativa facilidade ou dificuldade para aquisição do produto. Nesse contexto, a empresa realiza um trabalho de crescimento em relação a seus concorrentes diretos, ou seja, outros fabricantes e distribuidores de confecção infantil.

Esse trabalho está voltado para a conquista de mais uma fatia de mercado, sendo compreendido como uma estratégia competitiva da organização. Foi ressaltado, contudo, *que preço e a qualidade não são mais diferenciais*. O cenário estudado mostra a existência de alta concorrência, no entanto, as vendas da empresa estão dentro das metas estabelecidas e com o número de clientes em crescimento.

A análise da concorrência é realizada com fins de identificar os concorrentes atuais e potenciais, bem como suas estratégias de mercado para atingir os clientes. Uma estratégia de mercado que a empresa utiliza é a divulgação de seus produtos por meio de rádio, mala direta, *outdoors*, Internet e catálogos. Essa estratégia está apresentando resultados satisfatórios, proporcionando retorno de capital, bem como ganho de mercado.

Outro fator que tem gerado bons resultados para a empresa são as pesquisas de mercado, oportunizando ajustes nas estratégias de negócio voltadas para as vendas, novos produtos e melhoria de qualidade. Contudo, mesmo com essas vantagens diante os concorrentes, foi destacado que a quantidade de concorrentes diretos da empresa sempre expressará agressividade.

- 4.3.4. Novos entrantes: A realização da análise externa visa diagnosticar como está a empresa em relação ao setor, é importante para observar a possibilidade de uma futura concorrência. A iminência da entrada de concorrentes potenciais no mercado é alta devido à atratividade do mercado. A empresa afirmou que além de está se preparando para a entrada de concorrentes no seu segmento de mercado, inclusive novos empresários brasileiros, se adapta às mudanças ou crises de mercado.

Os novos entrantes podem significar concorrentes potenciais ou complementadores da produção, atuando de forma a evitar a escassez do produto no mercado. A existência de barreiras de segurança, protecionistas, dentre outras, inviabilizam o surgimento de novas empresas no mercado. Essas medidas favorecem de certa forma as já existentes, oportunizando um mercado fechado, principalmente quando trata-se de novos entrantes internacionais. Foi constatado que o país que apresenta-se como concorrente direto em potencial é a China, com o qual *não dá pra concorrer em preço, e sim em diferencial, como o trabalho social*.

Por fim, a inserção nesse segmento não é fácil, havendo a necessidade de adequações técnicas e comerciais, no que se refere à procedimentos de exportação, cujos países tendem a proteger a indústria doméstica. Foi afirmado que a entrada da empresa no mercado *não foi fácil, até hoje não é*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O objetivo deste trabalho foi compreender a importância da política de gestão de relacionamento com clientes como estratégia competitiva na Daya Confecções, realizando pesquisas na literatura, como também pesquisas de dados secundários, com a finalidade de relacionar o conceito de CRM com o de estratégia competitiva.

A união de dois assuntos de áreas diferentes mostrou como a tecnologia auxilia de forma direta nas estratégias de negócios, com utilização de seus recursos como meio facilitador de conquista e fidelização de clientes.

Pode-se dizer que grande desafio do CRM é a implantação da cultura de relacionamento com o cliente em si, visto que, além desse consistir em tecnologia, o que requer mudança de cultura organizacional, é necessário investimento da empresa. Foi observado que a diretoria apóia e dissemina essa cultura por toda a organização, e, para essa prática se tornar efetiva, faz-se necessária a contribuição de todos os colaboradores.

Concluiu-se que o CRM implementado pela Daya como estratégia competitiva, gera benefícios para a organização, como ganho de mercado consumidor fiel, sem variações constantes de clientes.

Ao mesmo tempo, percebe-se que há um equilíbrio entre a fidelização de clientes e seu poder de barganha, tornando-se uma relação amistosa: a empresa não fica dependente de determinados clientes, como também esses não costumam buscar produtos em outros fornecedores.

E, também é possível afirmar que com a continuidade dessa prática, em um futuro próximo, a empresa tende a diversificar e expandir seu mercado, e se fixar cada vez mais no mercado internacional.

Deve-se esclarecer que, esse trabalho pode ser continuado em muitos campos de pesquisa já expostos, bem como visualizados novos campos. As vertentes que daqui surgem proporcionam um direcionamento para pesquisas sobre CRM e estratégia competitiva, contudo, o conteúdo aqui presente pode ser abordado relacionando esses assuntos com outros temas.

A sugestão final é a possibilidade de novas combinações de temas, as quais darão uma nova visão, por um outro parâmetro, acerca da empresa, ou até mesmo de outro contexto. Um tipo de estudo que daqui pode surgir é o estudo comparativo entre empresas ou temas, avaliando qual melhor caminho de fidelização de cliente, se por implantação de CRM como estratégia competitiva ou utilizando outra vertente.

6. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégia de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 323p. ISBN: 85-7307-810-3.
- ALEXANDRE, Mário Jesiel de Oliveira. **A construção do trabalho científico**: um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. 200p. ISBN: 85-2180-325-7.
- ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 351p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE NÃOTECIDOS E TECIDOS TÉCNICOS. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/content/area/Pasta.asp?nCodaAreaConteudo=17&nCodPast>>. Acesso em 22 jul. 2006.
- BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM**: É tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 367p. ISBN: 85-7303-363-0.
- BELITARDO, Cristiane. **Modelo de CRM Aplicado ao Suporte de Tecnologia da Informação**: Estudo de Caso. Universidade de Taubaté: Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2000. 81p.
- BRETZKE, Miriam. **A Estratégia de CRM e a Gestão Empresarial Orientada para o Cliente**. [S.l.]: 2001. 6p. Disponível em: <<http://www.itcom.com.br/pdf/021016.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2006.
- _____. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000. 238p.
- CARLOS, Divina Maria. **A pesquisa acadêmica**. Goiânia: 2002. Disponível em: <http://usuarios.cultura.com.br/valverde/tipos_pesquisa.htm>. Acesso em: 25 mar. 06.
- GREENBERG, Paul. **CRM, customer relationship management na velocidade da luz**: conquista de clientes em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409p.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php>>. Acesso em 13 jul. 2006.
- _____. Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 08 ago. 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 764p. ISBN: 85-8791-801-X.
- KRUGMAN, Paul; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional**: teoria e política. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 828p.
- LABAUT, Ênio Neves. **Teoria e Prática de Comércio Exterior**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 1983. 1054p.
- LACERDA, Antônio Correia de *et al.* **Economia Brasileira**. São Paulo: Saraiva, 1999. 262p.

LIGGYERI, Sonia. **Conheça mais sobre CRM – Customer Relationship Management**. [S.l.]: 2002. Disponível em: <<http://www.crbasso.com.br/index.asp?link=92&art=38>>. Acesso em 02 mar. 2006.

LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Paschoal. **Economia Monetária**. 7.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 494p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 305p. ISBN: 85-224-3799-8.

PEDRON, Cristiane Drebes; PERIN, Marcelo Gattermann. As dimensões determinantes no sucesso da implantação do crm: estudos de casos múltiplos em empresas gaúchas. In: ASSEMBLÉIA ANUAL DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.inf.unisinos.br/~cdpedron/artigos/cladea_2002.pdf> Acesso em 27 jul. 2006.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. São Paulo: Campus, 1992. 932p. ISBN 85-700-1758-8 ou ISBN 978-85-700-1758-1.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 451p. ISBN: 8521611323.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval; GARCIA, Manoel Henriquez. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 2003. 240p.

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. O Papel do Gerente numa Mudança Organizacional Baseada em Tecnologia. **Anais do ENANPAD**: Curitiba, 2004.