

O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO MERCADO DE REPRESENTAÇÃO DE MODA

ADRIANA CECY RENAN
ELIZABETH P. B. PEREIRA
LEONARDO R. VILELA
FRANCISCO VIDAL BARBOSA

(Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG)

Resumo

O presente trabalho buscou estudar aspectos concernentes à criação, implantação, crescimento e consolidação de uma empresa de representação de moda em Minas Gerais, na década de 90, em um contexto econômico de crise e sem grandes investimentos. O marketing de serviços e relacionamento foi utilizado como ferramenta especial para alavancar os negócios da empresa. As estratégias de abertura de mercado, vendas e relacionamento com os clientes são as marcas que garantiram o sucesso da empresa.

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - VISÃO GERAL

O mercado da moda caracteriza-se por ser um dos mais dinâmicos e competitivos setores da economia. É um setor globalizado, com uma circulação intensa e veloz de informações, com efeitos de sazonalidade bem demarcados. Tem também alta diferenciação de produtos e de revendas, com concorrência intensa nos diversos nichos. Moda faz parte da vida. É vestuário chique e do dia-a-dia; é imagem no trabalho; é diferenciação entre os pares; é elemento que alimenta o ego; é supérfluo; é essencial; é beleza e consumo; é utilidade. Moda também é criação, produção, distribuição, vendas, planejamento, comércio. Como lançar uma nova empresa nesse segmento? Como conquistar novos clientes em um cenário de economia nacional em crise e lidando com um bem de consumo considerado não-essencial? O que torna uma empresa competitiva e com produtividade crescente nesse cenário? Este é o desafio desse trabalho: analisar o desempenho de uma empresa individual no mercado mineiro de moda que percebeu um vácuo na distribuição de algumas marcas no Estado e, com planejamento e serviço diferenciado, investiu na conquista desse mercado. Criada na década de 90 e atualmente desfrutando de uma posição de destaque no setor, a trajetória da empresa apresenta características bem definidas que privilegiam o relacionamento direto e individual com cada cliente.

Dentro da trajetória dessa empresa, a Beth Representações de Moda deu-se destaque ao investimento em um serviço diferenciado, altamente personalizado, que ofereceu um novo padrão de atendimento e que foi se tornando importante para os clientes. O marketing de serviços e de relacionamento foi o fator chave no crescimento da empresa e no seu posicionamento. É o que procuramos demonstrar com a análise da história da empresa.

1.2 - OBJETIVO E HIPÓTESE

O presente artigo tem como objetivo verificar se a oferta de serviços diferenciados e personalizados prestados por uma empresa do ramo de representação de moda é importante na conquista de mercado, no crescimento dessa empresa e de seus clientes.

A hipótese da pesquisa é que a oferta de bons serviços agregada a produtos de qualidade tem um impacto significativo na criação e manutenção de um relacionamento de longo prazo com os clientes.

1.3 - METODOLOGIA

A opção por trabalhar a partir do “case” de uma empresa de pequeno porte ocorreu em decorrência do entendimento, dos autores, de que esse tamanho de empresa representa, hoje, em nosso país, uma parcela bastante expressiva no mercado de prestação de serviços. Realizou-se um estudo de caso, onde a história de quatro anos da empresa Beth Representações de Moda foi analisada.

Esse artigo baseou-se em entrevistas com a empresária que permitiu o nosso acesso tanto às estratégias utilizadas, como aos números da empresa. Num primeiro momento, ouviu-se um relato detalhado da forma como ela planejou as estratégias de vendas, contato com novos clientes, crescimento e fidelização. Foi realizado um histórico das etapas e dos passos dados pela empresa. O resultado da análise do desempenho das vendas e do crescimento da empresa no mercado foi confirmado pelas informações e dados levantados.

2. O MARKETING DE RELACIONAMENTO E DE SERVIÇOS: DEFINIÇÕES, CARACTERÍSTICAS E VALOR DO CLIENTE

Uma realidade mais competitiva, globalizada e interativa está se delineando e se aprofundado cada vez mais no mundo atual. É muito pouco provável que a humanidade, em toda a sua história, tenha se defrontado com tantas mudanças e em tão pouco espaço de tempo. Como afirma Vavra (1994), é de se imaginar que os profissionais de marketing estejam um pouco ansiosos com tamanhos desafios e exigências como as que o mercado atual tem apresentado.

Com as crescentes exigências por parte dos consumidores desse final de século, as empresas tendem a se afastar do marketing de transação para o *Marketing de Relacionamento*, que enfatiza

a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos a longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação. As empresas estão percebendo que, quando operam em mercados maduros e enfrentam uma concorrência mais dura, é muito mais oneroso tirar novos clientes dos concorrentes do que manter os seus (Kotler e Armstrong, 1998).

O *Marketing de Relacionamento* caracteriza-se, basicamente, por apresentar um relacionamento de longo prazo entre as partes envolvidas, aprofundamento do conhecimento e cooperação mútua, maior confiança e interatividade, interdependência e fidelização, assim como a busca de um maior valor agregado ao produto/serviço demandado. Em outros termos, a empresa deve estar preparada, nas condições de mercado atuais, a prover não somente produtos ou serviços de alta qualidade, com rapidez e preços adequados, mas, antes, oferecer um conjunto de soluções aos mais diversos problemas com os quais os clientes se defrontam. Segundo Bettis e Hitt (1995), a realidade dos negócios, hoje, é difícil e instável, repleta de desafios e armadilhas: as mudanças, principalmente as tecnológicas, ocorrem de maneira instável e rápida; os investimentos necessários para os projetos podem chegar a cifras exorbitantes e, quando as falhas acontecem o preço, a pagar pode ser bastante elevado.

As empresas devem buscar incessantemente estar ao lado do cliente, conhecê-lo melhor, aprender a entendê-lo, focando todos os seus esforços no sentido de fazer com que o sucesso do cliente seja parte inerente de todas as estratégias que a empresa venha a adotar. O foco de todo o trabalho empresarial deve estar voltado para o contínuo desenvolvimento e melhoria da performance do cliente. Há necessidade de que haja um comprometimento crescente de todos em termos de ações e atitudes dentro da empresa, no sentido de dar todo o suporte e conhecimento que se fizerem necessários para que o cliente seja sempre que possível exitoso. O contínuo sucesso do cliente torna-se o aval necessário para que o relacionamento tenha continuidade no tempo. Segundo Moura (1999), o bom atendimento não é mais considerado uma vantagem competitiva, mas tornou-se uma obrigação daquelas empresas engajadas e comprometidas com seus clientes.

Dentre as diversas definições de *Marketing de Relacionamento*, algumas se destacam. Na visão de Ribeiro e outros (1999), o *Marketing de Relacionamento* ressalta o relacionamento de longo prazo com o mercado, reduzindo-se, assim, as práticas que privilegiam o curto prazo. Para esses autores, o *Marketing de Relacionamento* é o fator-chave na fidelização dos clientes. Numa perspectiva semelhante, Gronroos (1995) observa que

o marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através da troca mútua e do cumprimento das promessas.

O *Marketing de Relacionamento* deve buscar ir além da abordagem que destaca a interação entre cliente e fornecedor (Levitt, 1985; Berry, 1995, Vavra, 1994), para uma visão mais abrangente onde outros relacionamentos devam ser incorporados como os relacionamentos com a concorrência, governos, organizações não-governamentais, empregados, compradores intermediários, dentre outros (McKenna, 1993, Hunt e Morgan, 1994, Moura, 1999).

Para se manter um relacionamento de longo prazo com o cliente - o objetivo maior do *Marketing de Relacionamento* -, lucrativo, duradouro e de confiança, a empresa deve

procurar, antes de buscar novos clientes, manter os atuais, através da realização de mais negócios e redução das fontes potenciais de conflito, pois os clientes atuais são a fonte das melhores oportunidades de negócios e de lucro. Segundo Reichheld (1996), *quando uma empresa diminui sua taxa de clientes perdidos, o relacionamento médio com clientes passará a ter maior duração e seus lucros passarão a ter uma acentuada elevação.*

Para Berry e Parasuraman (1992), o *Marketing de Relacionamento* tem grande relevância quando se está em jogo a retenção, desenvolvimento e melhoria do relacionamento com os atuais clientes. Segundo esses autores, as empresas podem aumentar seus ganhos em até 85%, bastando que, para isso, evitem a perda de 5% de seus clientes atuais. Conforme Vavra (1993), a relevância de se manter os clientes centra-se no fato de que conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que adotar políticas de manutenção dos atuais clientes; clientes perdidos ou insatisfeitos comunicam sua insatisfação para nove outras pessoas, sendo que cerca de 91% deles dificilmente voltarão a comprar da empresa; e que, também, a maioria dos clientes insatisfeitos (cerca de 90%) não voltarão para reclamar de um produto ou serviço inadequado. Simplesmente passam a comprar da concorrência.

Quanto melhor, mais intenso e profícuo for o *Marketing de Relacionamento*, maiores serão as oportunidades de se desenvolverem ações e atitudes que consolidem a retenção dos clientes, o que tenderá a criar condições para que a empresa aumente a sua lucratividade com os atuais clientes. Segundo Peppers e Rogers (1994), faz-se necessário conhecer em profundidade cada cliente individualmente, pois na medida em que isto ocorre, maiores serão as chances de se saber quais são os consumidores que efetivamente são leais dos que não o são. Esse conhecimento permite que a empresa invista de forma consistente e direcionada naqueles clientes que são os reais e leais compradores do produto ou serviço oferecido. Portanto, o foco deixa de ser participação no mercado para o aumento na participação nos gastos dos atuais clientes.

3 ANÁLISE DOS DADOS

3.1 A EMPRESA E SUAS ESTRATÉGIAS

A história da Beth Representações de Moda começou em 1996. Inicialmente, a empresa era formada por um único funcionário (a própria Beth), um telefone, um carro, uma representação exclusiva no Estado, uma cota de 1.200 peças para vender e zero cliente. A criação da empresa foi determinada, juridicamente, pela necessidade de documentação para obter a representação legal da marca Lucienne Phillip, da indústria paulista Confecções Detex Ltda. Toda a orientação foi dada pelo Sebrae, a custo zero e algum tempo gasto pessoalmente em filas de repartições públicas.

O capital inicial era muito baixo e havia a necessidade de aumentá-lo rapidamente. Segundo a própria Beth, a possibilidade de dar errado ou não vender não podia ser levada em consideração. “Era preciso ir à luta”, relembra. Mas isso acabou agindo a favor do crescimento da empresa, já que, como era necessário fazer tudo, não sobrava muito tempo para pensar em riscos e fracassos. “A representação nunca foi um passatempo. As pessoas que me conhecem sabem da minha seriedade quando eu assumo alguma coisa e como levo as coisas até o fim”, contou a empresária, “mas quando eu estava começando, era preciso provar tudo isso ainda”.

Beth possuía dois trunfos: um grande conhecimento de moda, embora no varejo, e uma vasta rede de relacionamentos. A mãe era proprietária de uma boutique em São Paulo e comercializava roupas há uma década. Em Belo Horizonte, a empresária já tinha dado alguns passos tímidos, vendendo peças avulsas, e havia também organizado um desfile de moda com ótimos resultados. O desfile, aliás, foi a porta de entrada para o contato com a Detex. A empresa paulista, há 30 anos no setor, fabrica peças de alta qualidade e acabamento. Mas, em 1996, seus produtos não eram praticamente comercializados em Minas Gerais. Havia uma única loja em Belo Horizonte e nenhuma penetração no interior do Estado. “Isso era um absurdo para mim. Como a marca Lucienne Phillip, que já tinha sido muito vendida em Minas, estava fora do mercado? E como a própria Detex desprezava o mercado consumidor do Estado? Era um despropósito”, contou.

Em julho de 1996, Beth participou, em São Paulo, de sua primeira convenção como representante da Detex. Era o lançamento da coleção de verão e ela recebeu informações sobre a fábrica, os modelos, as tendências, tecidos e cores.

O primeiro passo foi cuidadosamente planejado (ver Quadro 1). Usando dados oficiais sobre os municípios mineiros (guia da Associação de Municípios de Minas Gerais) e um mapa, Beth destacou quais eram as cidades com potencial para o seu produto e onde valia a pena investir. Os primeiros critérios foram população, renda, arrecadação de ICMS de cada município e distância das cidades entre si. O deslocamento era importante por causa do fator tempo, essencial na comercialização de um produto que tem a marca forte da sazonalidade.

Em seguida, foram listados quais os possíveis contatos em cada cidade. Beth foi para o telefone. Conversando com os amigos, parentes e conhecidos de cada cidade, ela selecionou qual era a melhor loja de cada município. A que vendia as marcas da moda de então. Quando não havia fontes pessoais na cidade e o município era interessante, a busca de informações era feita através da Associação Comercial, da Câmara de Dirigentes Lojistas ou da Prefeitura. Com essas informações em mãos, Beth estabeleceu contato com os donos ou gerentes de cada loja e se apresentou, marcando uma entrevista. “Quebrar essa barreira inicial foi muitas vezes difícil. As lojas já tinham seus representantes conhecidos, pedidos planejados e eu era uma desconhecida. Tinha um discurso pronto, onde falava que meu interesse não era vender, mas ter a oportunidade de apresentar a coleção da Lucienne Phillip para eles. Mas era preciso ter a chance de mostrar o que tinha para vender.”

ESTRATÉGIAS DE CONQUISTA DE MERCADO

- Determinar área de atuação baseada em dados estatísticos.
- Procurar alguém conhecido na cidade.
- Identificar a melhor loja da cidade.
- Identificar onde o concorrente vende.
- Pedir indicação na Câmara de Dirigentes Lojistas, na Associação Comercial e na Prefeitura.
- Mostrar roupas da marca representada publicadas em revistas de primeira linha.
- Visitar o cliente com hora marcada, levando o mostruário sem compromisso.
- Oferecer coleção que atenda à demanda por variedade de tamanhos.
- Pedir indicação de novos clientes para os clientes conquistados.

Quadro 1 – Estratégias para conquista de mercado.

Nessa primeira fase, em julho/agosto de 1996, para comercialização da coleção de verão 97, foram agendados 33 contatos, com data e horário definidos. *Beth lotou o carro com o mostruário e pôs o pé na estrada.* Em um mês foram percorridos cerca de 15 mil quilômetros pelo interior do Estado, privilegiando as cidades do Sul de Minas, Oeste e Triângulo Mineiro. Em muitos casos, nenhuma venda foi feita. Em outros, pedidos tímidos quando o potencial era maior. Em poucos casos, os pedidos foram expressivos. Beth terminou o ano com uma carteira de 28 clientes e 2.011 peças vendidas, o que representou uma venda 67,5% maior que a cota mínima obrigatória (ver Figura 3).

Em São Paulo, a Detex considerava os números expressivos e, na próxima convenção da empresa, para lançar a coleção de inverno 97, Beth foi convidada a fazer a exposição sobre suas estratégias de abertura de mercado e vendas. “Nesse momento, fui obrigada a dar uma parada para refletir nas razões dos resultados alcançados e sistematizar os passos que havia dado para chegar àqueles números. A exposição serviu para formalizar muitas estratégias que se tornaram rotina no meu trabalho, disse.

Toda a abordagem dos clientes foi planejada. Da definição de quem seriam os clientes (o tempo todo ela pretendeu atingir uma meta estabelecida – ‘quero vender para a melhor loja da cidade’ - e essa meta é importante até hoje) à preparação cuidadosa da abordagem telefônica, da entrevista com horário marcado e do contato inicial com o lojista. “Muitas vezes eu me sentia perdida, pois era a primeira vez que lidava com atacado, mas não havia tempo nem espaço para voltar atrás. Eu chegava nas cidades depois de dirigir quatro horas direto, tinha saído da minha casa de madrugada para uma entrevista às 9h da manhã. Mas antes, na entrada da cidade, parava, retocava a maquilagem e a minha própria roupa. Afinal, estava vendendo também a minha imagem”, disse ela.

Desde o começo, Beth adotou uma postura clara no contato profissional: só usa as roupas que vende e faz questão de estar sempre impecável (ver Quadro 2). “Muito disso é parte da minha personalidade, mas também faz parte da imagem que quero transmitir”.

ESTRATÉGIAS DE VENDAS

- Trabalhar vestindo sempre as roupas da marca comercializada.
- Provar as roupas para o cliente ver.
- Sugerir produções usando peças de outras griffes disponíveis na loja do cliente.
- Lembrar das características do melhor comprador de cada lojista.
- Elogiar as roupas dos concorrentes dentro da loja.
- Prestar consultoria a respeito de mídia/administração e relações humanas.
- Levar segurança para o cliente com relação à tradição da marca representada.
- Dividir com o cliente a responsabilidade da venda.
- Compartilhar com o cliente o alcance das cotas.
- Não vender aquilo que pode encalhar.
- Lembrar as peças que foram sucesso na coleção passada.
- Sugerir estratégias de venda ilustrando com exemplos de sucesso de outros clientes.
- Não vender, sob nenhuma hipótese, se o cliente não estiver consciente da compra.

Quadro 2 – Estratégias de vendas.

As vendas eram cuidadosamente planejadas. As viagens pelo interior não fizeram com que Beth apenas fosse apresentada ao cliente, mas permitiram que ela conhecesse esse cliente. A loja, o dono da loja, a organização da loja, os funcionários, a cidade, a clientela, tudo isso passou a ser informação importante na hora da venda. “Eu não queria apenas vender. Em 1996 e nos anos seguintes em que eu continuei viajando pelo Estado e fazendo novos clientes, eu estava plantando. Queria a garantia de que os clientes não só se interessariam pelo meu produto, mas que vendessem. O sucesso dessa coleção é a garantia da venda na próxima”, explica Beth, que não tinha pudor em dar conselhos diretos às lojistas sobre como valorizar a roupa, que peças eram mais interessantes, o que eles podiam levar sem receio.

Diversas vezes ela foi a modelo (vestir uma calça ou um *blazer* para mostrar a modelagem e a qualidade aumentavam muito o potencial da venda), além de ser a carregadora de ‘araras’ (cabides para expôr roupas), aquela que preenchia os pedidos com carbono e também a que fazia as contas na hora de fechar vendas e pagamentos.

Nessa hora, pesava o seu conhecimento das necessidades do lojista, vindas do contato com a mãe. As negociações para venda também foram todas planejadas, detalhes não tão pequenos como possibilidade de trocas, exclusividade (uma característica da venda em cidades do interior), condições de pagamento e pedidos mínimos foram analisados e levados para o cliente com transparência.

Um dos maiores desafios foi a questão da exclusividade. Como conciliar a necessidade de produção e venda em escala, que caracterizam o atacado, com a exigência dos lojistas, principalmente nas cidades com menos de 100 mil habitantes, de exclusividade na representação da marca? A boutique do interior, principalmente aquela que é a melhor da cidade, tem um compromisso com suas clientes de oferecer peças quase únicas e não pode correr o risco de ver, na mesma festa, duas pessoas com a mesma roupa. Essa é uma

característica que teve de ser cuidadosamente absorvida e estudada para identificar quais os municípios com potencial para um segundo cliente (o que facilitaria o trabalho, já que uma mesma viagem serviria para visitar mais de um cliente) ou quais as cidades com potencial para uma segunda representação (lojas concorrentes, que atuam no mesmo nicho sócio-econômico da cidade, porém vendem marcas diferentes para o mesmo público). Isso levou ao aumento do número de marcas representadas (ver Figura 2).

No Natal daquele primeiro ano de trabalho, Beth enviou uma mensagem manuscrita para cada um de seus 28 clientes, onde ela informava o sucesso da coleção e agradecia pelo trabalho que tinham realizado juntos: ela, representante e o lojista. Foi o começo de uma relação de negócios personalizada que a empresária traz como sua marca e faz questão de manter durante todo o ano e não apenas nos lançamentos das coleções (ver Quadro 3). “Estabeleci duas datas no meio do semestre, o dia das mães e a primavera, para entrar em contato com todas as clientes e marcar minha presença. Também perdi as contas das receitas de peru que enviei, do endereço do especialista na cidade X, da dica para resolver o problema doméstico ou do telefonema para saber da viagem ou da cirurgia realizada. Eu realmente me importo com eles e considero essencial que eles saibam que podem contar comigo em qualquer época”, diz.

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO

- Posicionar-se no mesmo nível do cliente (“ele não é melhor nem pior que eu”).
- Mandar as correspondências com o destinatário escrito a mão.
- Enviar correspondências fora das coleções, sem tocar no assunto vendas.
- Retornar telefonemas imediatamente.
- Dar solução para toda e qualquer pendência.
- Ouvir atentamente os desabafos de caráter pessoal ou profissional do cliente.
- Antecipar-se nas datas festivas (p.ex. correspondência de Natal até 5 de dezembro).
- Levar mensagens de otimismo ao menos duas vezes por ano.
- Informalmente, transmitir conhecimentos sobre diversos assuntos.
- Prestar algum tipo de gentileza de caráter pessoal (p.ex. carona, hospedagem etc).
- Apresentar-se impecável dentro da loja do cliente.
- Admitir e tentar corrigir imediatamente eventuais falhas.

Quadro 3 – Estratégias de relacionamento.

Esse contato constante solidificou a imagem do serviço Beth. Hoje, ele está associado não apenas à marca Lucienne Phillip (a empresa já conta com cinco marcas e outros fornecedores), mas cada vez mais à marca BETH, como uma consultoria mais ampla sobre moda, que envolve desde a qualidade dos produtos até as características de inovação e modernidade. Os clientes sabem que não vou empurrar um produto para cima deles porque eu preciso completar a cota do semestre, mas que somos parceiros e que a venda deles nesta coleção é a minha garantia de venda futura”, diz a empresária.

Hoje Beth investe em uma nova fase. Há dois anos ela inaugurou o *show-room* em Belo Horizonte e começou, gradativamente, a receber os clientes para o lançamento em vez de ir até a cidade do interior. Se, por um lado, eu perco um pouco na minha bagagem de conhecimentos sobre o cliente, por outro posso otimizar muito o meu tempo e aumentar a minha capacidade de trabalho com essa economia”, explica. O lançamento da coleção de inverno desse ano foi todo feito no *show-room* e ela contou com o trabalho de uma modelo para provar as peças de roupa e ajudar na arrumação do ambiente. Já são uma centena de clientes e é necessário traçar novas estratégias. “Eu me pergunto: como crescer, sendo uma só e tendo construído um serviço de atendimento que é baseado em mim mesma? Como formar uma equipe de trabalho que permita ampliar minha empresa sem perder o meu diferencial competitivo?”, questiona ela.

3.2 – QUANTIFICANDO A EMPRESA

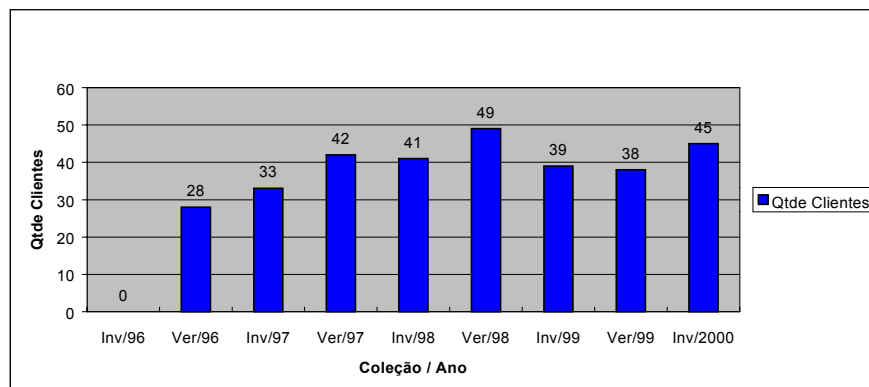


Figura 1 – Evolução da quantidade de clientes por coleção/ano.

A figura 1 demonstra a oportunidade de um mercado inexplorado vislumbrado pela empresa que partindo de 0 (zero) cliente na coleção de inverno de 1996 chega à marca de 28 clientes no verão de 1996. O aumento do número de clientes no verão de 1997 em relação ao inverno de 1997 deve-se à entrada do mercado de Belo Horizonte na área de atuação da empresa, o que representa um crescimento de 27,27%. A queda em 20,40% do número absoluto de clientes no inverno de 1999 em relação ao verão de 1998 pode ser explicada através do reposicionamento estratégico da empresa que, a partir de então, passou a selecionar e segmentar seu mercado, priorizando o atendimento àqueles clientes com os quais mantém uma relação mais duradoura e leal.

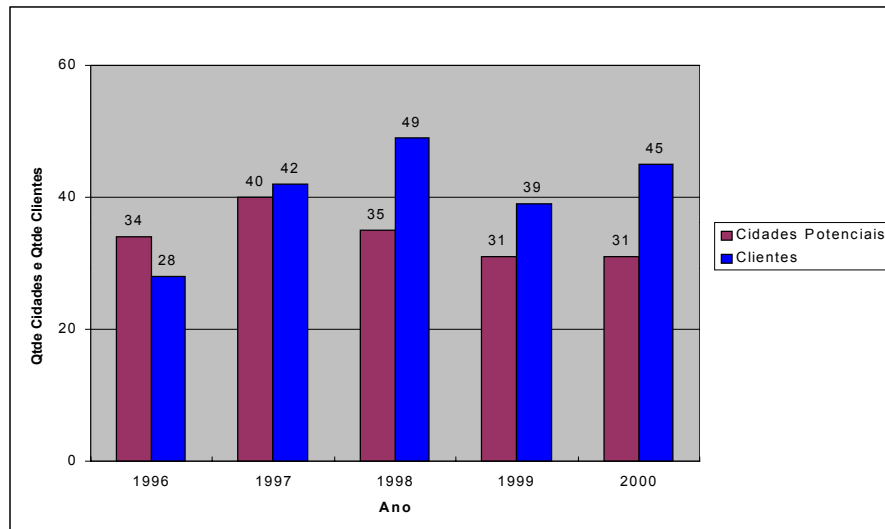


Figura 2 – Relação entre o número de clientes e a quantidade de cidades visitadas.

A Figura 2 apresenta o paradoxo entre ter que atingir grandes metas tendo que trabalhar com exclusividade nas cidades onde a população é menor que 100 mil habitantes. A partir de 1997, quando o mercado de Belo Horizonte passa a fazer parte da área de atuação da empresa, o número de clientes cresceu porque não há exigência de exclusividade.

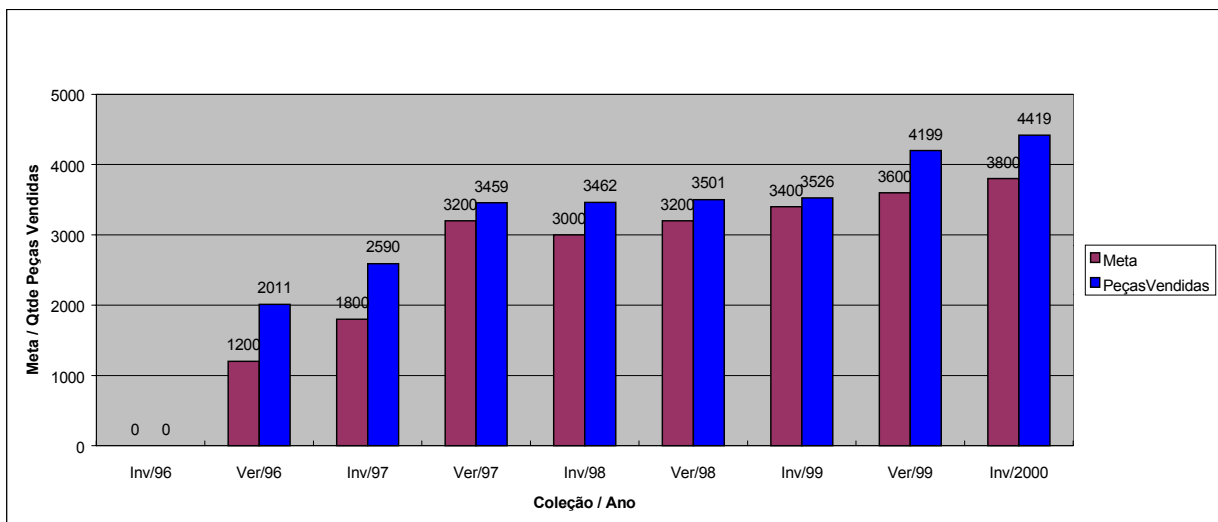


Figura 3 – Evolução da meta e quantidade de peças vendidas por coleção/ano.

A Figura 3 confirma que o *Marketing de Relacionamento* adotado pela empresa de representação de moda tem dado um resultado positivo e pode ser considerado um diferencial competitivo visto que, ano a ano, as metas determinadas pela representada (Confecções Detex) têm sido alcançadas e superadas. Comparando-se, ainda, a Figura 2 com a Figura 3, percebe-se que, apesar da queda de quase 20% do número de clientes atendidos em 1999 em relação ao número de clientes atendidos em 1998, as metas de venda foram alcançadas e superaram quantitativamente as do ano anterior, fato que comprova a tendência de busca pela “faixa ótima” (ver Figura 4) da capacidade de compra dos clientes.

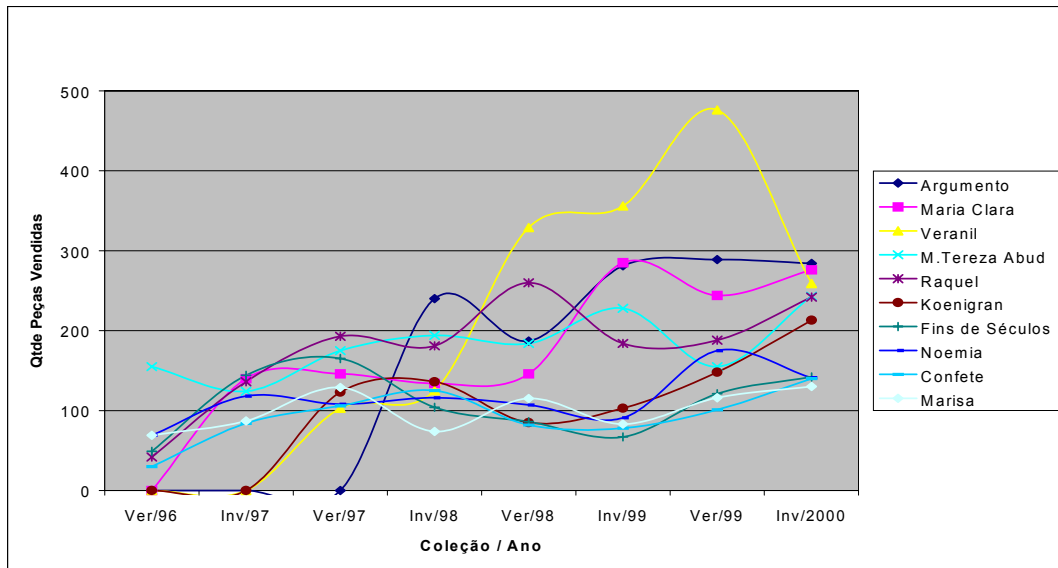


Figura 4 – Evolução da quantidade de vendas nos dez maiores clientes por coleção/ano.

A Figura 4 apresenta a “faixa ótima” da capacidade de compra dos dez maiores clientes. Vendas que possam ocorrer muito fora desse parâmetro tendem a migrar para essa faixa, que pode ser considerada, tanto pela representante quanto por seus clientes, como uma faixa de equilíbrio. A quantidade média de vendas de peças por cliente em uma coleção é de 141,8 peças. A cliente Veranil, no período que vai do verão de 1998 ao verão de 1999, realizou compras fora da “faixa ótima”, chegando a adquirir três vezes essa média. Esse desvio causou graves problemas de liquidez à cliente. Na coleção seguinte, o cliente voltou à sua faixa de equilíbrio. A análise dessa figura tem sido de muita utilidade para a empresa representante em suas tomadas de decisão com relação à segmentação de mercado e na orientação das compras de seus clientes.

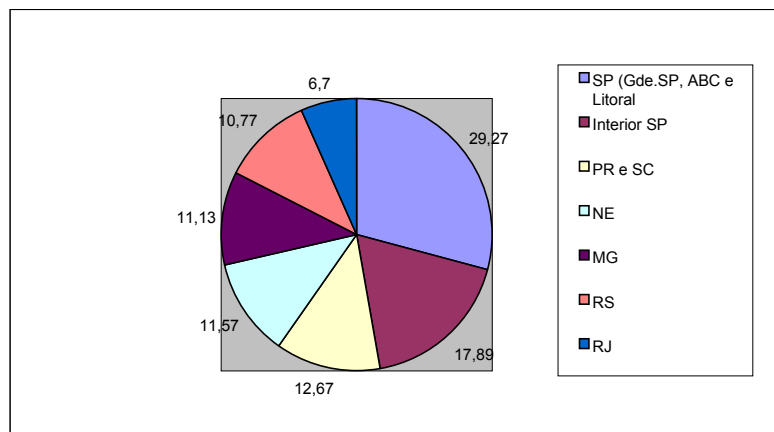


Figura 5 – Participação da representação de moda no mercado nacional na coleção 2000.

A Figura 5 comprova a correta análise da empresa de representação, de que o mercado de Minas Gerais oferecia um expressivo potencial de crescimento e que existia uma grande

oportunidade ali. Hoje, o Estado de Minas Gerais representa 11,13% do total de vendas da Detex, ficando atrás apenas do Estado de São Paulo, que representa 29,27% das vendas no país.

4 - CONCLUSÃO

Os resultados da análise realizada demonstram a importância de se aplicar o *Marketing de Relacionamento* em uma empresa do setor de representação de moda, inicialmente na conquista de um mercado antes inexplorado, visto como de difícil penetração, e posteriormente no crescimento e na manutenção dos clientes.

Trabalhar com produtos de alta qualidade é fundamental, mas eles deixam de ser encarados como vantagem competitiva quando existem outros tão bons quanto. O que fazer para se diferenciar dos demais ?

Agregar valor aos produtos. Serviços diferenciados. Relacionamento personalizado e comprometido. Ensinar ao cliente. Aprender com o cliente. Estabelecer parceria. Ser diretamente responsável pelo sucesso do cliente. Essa foi a estratégia adotada e que tem dado certo. Benefícios não anteriormente imaginados são constatados tanto pela representante, quanto por seus clientes e, por extensão, também pelos clientes dos seus clientes. Com isso, o compromisso do cliente com a empresa tende a aumentar, criando-se um relacionamento duradouro e de qualidade.

Apesar de aplicados a um ramo de atividade específico, essas técnicas e conceitos aqui relatados não seguramente de estar presentes e compor decisões importantes em boa parte das empresas na próxima década, quando, principalmente o setor de prestação de serviços, promete crescer ainda mais.

Será necessário continuar a quebrar paradigmas, usar criatividade, talento e entusiasmo e encontrar formas alternativas que possibilitem esse crescimento. Assim sendo, o *Marketing de Relacionamento* mostra-se uma estratégia vitoriosa e um forte diferencial competitivo para as empresas na conquista e na fidelização de seus clientes.

5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, L. Relationship marketing of services of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n. 4, p. 236-45, 1995.

BERRY, L. L. e PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo. Maltese-Norma, 1992.

BETTIS, R. A e HITT, M. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, v.16, p.7-9, 1995.

GRONROOS, C. **Marketing, gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

HUNT, S. e MORGAN, R. M. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 3, n. 1, p. 19-27, 1995.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo. Atlas, 1985.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro. Campus, 1985.

MOURA, M. Marketing de relacionamento: pensando no cliente. **Supermix**. Jan./Fev., 1999.

PEPPERS, D. e ROGERS, M. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro. Campus, 1994.

REICHHELD, F. F. **A Estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro. Campus, 1996.

RIBEIRO, A. H. P., GRISI, C. C. H. e SALIBY, P. E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.39, n. 1, p. 31-41, 1999.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo. Atlas, 1994