

## ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO DAS CONFECCÕES DE ROUPAS FEMININAS: A VISÃO DA GESTÃO

Amanda Kerlly de Freitas Santos<sup>1</sup>; Marlusa de Sevilha Gosling<sup>2</sup>; Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade<sup>3</sup>; Kelly Cristine Oliveira Meira<sup>4</sup>

### RESUMO

Em um ambiente altamente competitivo, para que empresas permaneçam no mercado e alcançar seus objetivos organizacionais, é necessário estreitar os relacionamentos com seus diversos parceiros estratégicos. Dentre esses parceiros estratégicos estão outras organizações, como os fornecedores, os clientes intermediários e os concorrentes, e pessoas, como os funcionários e os clientes finais. O objetivo desse trabalho foi verificar como as empresas de confecção de roupas femininas identificam um cliente como um parceiro estratégico; como elas torna-os seus aliados; e como elas gerenciam o relacionamento com eles, para assim obterem vantagens. O referencial teórico abordou temas relacionados ao Marketing de Relacionamento. A metodologia de pesquisa utilizada foi exploratória e qualitativa. O procedimento de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos de empresas de confecção de roupas femininas de pequeno e médio porte, que possuem show room na região do Prado em Belo Horizonte, por meio de entrevistas com os gestores e análise de conteúdo. Os principais resultados encontrados nesta pesquisa são que nas empresas estudadas predominam as estratégias de relacionamento através do e-marketing e do marketing de banco de dados. Das quatro empresas estudadas apenas uma rompeu com o marketing transacional, apresentando também características do marketing de interação e do marketing de rede.

**Palavras-Chave:** Marketing de Relacionamento. Estratégia. Moda. Confecção de roupas femininas.

### ABSTRACT

In a highly competitive environment, so that companies stay in the market and achieve their organizational goals, they need to strengthen relationships with their various strategic partners. Among these strategic partners are other organizations such as suppliers, b2b customers and competitors, and people as employees and end customers. The aim of this study was to determine how the production of women's clothing companies identify a customer as a strategic partner; how they make them their partners; and how they manage the relationship with them, so as to gain a competitive advantage. The theoretical framework addressed issues related to Relationship Marketing. The research methodology was qualitative and exploratory. The research procedure used was the study of multiple cases of women's clothes manufacturers, which have showroom in the Prado area in Belo Horizonte. The main findings of this study are that the studied companies adopted relationship strategies through e-marketing and database marketing. Of the four companies studied only one escaped from transactional marketing strategies, adopting also the interaction and network marketing marketing features.

**Keywords:** Relationship Marketing, Strategy, Fashion, Women's Clothes Manufactures.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente altamente competitivo, para que uma empresa consiga se manter no mercado e alcançar seus objetivos organizacionais ela precisa estreitar os relacionamentos com seus diversos parceiros estratégicos. Dentre esses parceiros estratégicos estão outras organizações, como os fornecedores, os clientes intermediários, os concorrentes, e pessoas, como os funcionários e os clientes finais. Através do marketing de relacionamento, que segundo Rocha e Luce (2006) é um

1Graduada em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Email: amanda.freitas92@gmail.com

2 Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, professora Associada 2 de Marketing da Universidade Federal de Minas Gerais. Coordenadora do Núcleo de Estudos e Estratégias de Comunicação Integrada de Marketing e Turismo (Necim-Tur). Email: marlusa@ufmg.br

3 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, professor de Administração da FUNCESI. Pesquisador do Núcleo de Estudos e Estratégias de Comunicação Integrada de Marketing e Turismo (Necim-Tur). Email: aureliano.marcelo@yahoo.com.br

4 Graduanda em Relações Econômicas Internacionais pela Universidade Federal de Minas Gerais. Bolsista do Núcleo de Estudos e Estratégias de Comunicação Integrada de Marketing e Turismo (Necim-Tur). Email: kellycristineomeira@gmail.com

campo de estudos no âmbito da disciplina de marketing, é possível analisar esses interrelacionamentos.

Essa nova abordagem do marketing surgiu, segundo Lourenço e Sette (2013), com o objetivo de trazer para as transações comerciais contemporâneas aquilo que era valorizado antes da era industrial: o relacionamento entre produtor e consumidor.

Para se sobressair nesse mercado de intensa competição as empresas não podem mais, então, focar apenas nas transações econômicas, pois os seus concorrentes irão fazer o mesmo. Terá mais chances de se sobressair no mercado, assim, a empresa que criar uma melhor intimidade com os clientes, entender melhor suas necessidades e exigências individuais e estabelecer um relacionamento duradouro com eles (GOSLING, 2001). Esses são os objetivos principais do marketing de relacionamento, que se opõe ao marketing transacional, que tem como foco apenas as transações econômicas.

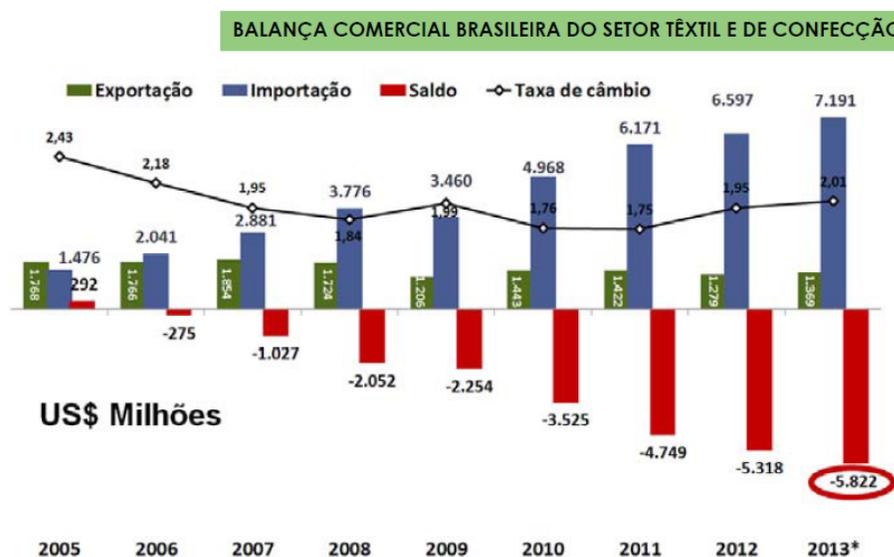
A maioria dos gestores sabe da importância de se manter um relacionamento estreito com seus clientes estratégicos, para assim conseguir obter vantagens competitivas para a empresa se manter no mercado e se sobressair nele. A dificuldade que esses gestores encontram é como aplicar a teoria do relacionamento na prática, de acordo com a realidade de suas empresas. A maioria das empresas muitas vezes acaba levando esses relacionamentos como apenas transacionais, temporários, não dando a importância estratégica necessária, (TARGINO; URDAN; CHAUVEL, 2013). O desafio para as empresas seria, então, como identificar os parceiros mais estratégicos, como estreitar o relacionamento com eles e como obter vantagens competitivas através desses relacionamentos.

A escolha das confecções de roupas femininas como objeto de pesquisa nesse trabalho também se deve à importância dos setores de vestuário da moda, têxtil e de confecção para a economia brasileira. Estes setores reúnem mais de 32 mil empresas, das quais mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte, em todo o território nacional, segundo dados da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, empregando cerca de 1,7 milhão de pessoas, sendo que 75% são funcionários do segmento de confecção, mulheres em sua maior parte. Em 2012, o setor têxtil e de confecção faturou US\$ 56,7 bilhões, contra US\$ 67 bilhões em 2011. Sinal de que vem perdendo competitividade. O setor também representa cerca de 6% do valor total da produção da indústria de transformação.

**Figura 1: Faturamento do setor têxtil e de confecção**

Fonte: ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção)

O mercado nacional é responsável por 97,5% do consumo da produção e 2,5% é destinado às exportações. Contudo, a produção física vem caindo, tanto nas empresas têxteis quanto nas confecções nos últimos dois anos. O varejo, porém, vem crescendo em suas vendas, pois vêm substituindo os produtos nacionais por importados.

**Figura 2: Balança comercial brasileira do setor têxtil e de confecção**

Fonte: MDIC/ALICEWEB /  
 Nota: \* Estimativa Abit  
 Observação: Excluídos valores de fibras de algodão

Fonte: ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção)

Em 2010, o setor têxtil e de confecção investiu um total de US\$ 2 bilhões, em aquisição de máquinas e desembolsos do BNDES. Em 2011, esse valor subiu para US\$ 2,4 e, em 2012, ficou

em US\$ 2,2 bilhões mostrando a vontade do empresário em investir, apesar da perda de competitividade. (Dados da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção)

Assim, através da abordagem do marketing de relacionamento e levando em conta as especificidades do setor da moda de vestuário feminino e os *gaps* dos estudos anteriores, pretende-se com este trabalho responder a seguinte pergunta:

*O que as confecções de roupas femininas da região do Prado em Belo Horizonte fazem para estreitar e gerenciar o relacionamento com seus clientes estratégicos em busca de maior competitividade?*

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Marketing de Relacionamento**

Apesar dos temas relacionados ao marketing de relacionamento terem se difundido há pouco tempo na literatura e serem vistos como novidade para a maioria das organizações, suas práticas já existem há muito tempo. Segundo Parvatiyar e Sheth (2000) o marketing de relacionamento tem um histórico antecedente à era pré-industrial. Nessa seção é descrito o histórico do marketing de relacionamento, desde a Idade Média até os dias atuais.

Na Idade Média os artesãos confeccionavam seus produtos personalizados e vendiam diretamente ao consumidor final, mantendo um relacionamento direto e próximo com eles (GOSLING, 2001; PARVATIYAR; SHETH, 2000). Assim era possível o produtor conhecer cada cliente individualmente e de maneira mais profunda. Tendo o conhecimento das necessidades específicas de cada cliente, o artesão conquistava a sua confiança e os influenciava a realizar novas compras (GOSLING, 2001; PARVATIYAR; SHETH, 2000; GRÖNROOS, 1995).

Durante a era industrial, segundo Gummesson (2005), com a produção em massa de bens padronizados, surgiram o marketing de bens de consumo e a distribuição em massa. O relacionamento entre produtor e cliente se distanciou porque, para facilitar a distribuição em massa dos produtos, entram em cena os intermediários (GOSLING, 2001). Assim, nessa época o relacionamento entre produtor e cliente ficou de lado, dando lugar ao foco apenas nas transações econômicas. Essas são características do marketing transacional, que está alicerçado nas ferramentas do mix de marketing ou 4 P's (produto, preço, praça e promoção). No início dessa

época, de acordo com Las Casas (2009), a demanda era maior que a oferta e não havia tanta concorrência, o que tornava o marketing com foco apenas nas transações viável. Porém, em meados dos anos 1930 começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta e os produtos se acumulavam em estoques, o que levou as empresas a focarem nas vendas a qualquer custo, ou seja, focando cada vez mais nas transações econômicas do que nos relacionamentos.

A partir dos anos 1950, segundo Las Casas (2009), os gestores das empresas começaram a perceber que as vendas a qualquer custo não era a forma de comercialização ideal, pois o mais importante seria a conquista e manutenção de negócios a longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela e buscando satisfazer seus desejos e necessidades. Na década de 1960, para Gordon (2002), as empresas de diferentes setores começam a pensar na diversificação da carteira de produtos e de mercado, para desenvolver um negócio equilibrado. De acordo com Parvatiyar e Sheth (2000), é entre essas duas décadas, 1950 e 1960, que começam a surgir os primeiros estudos sobre o marketing.

O excesso de oferta e o acúmulo de estoques acabaram culminando na crise do Fordismo por volta de 1970. Aliado às novas tecnologias surgiu a produção flexível, o que tornou a produção e a distribuição em massa pouco viáveis. Segundo Turani (2008), foi nessa época que começaram a surgir os primeiros estudos sobre o marketing *business to business*. Outro fato importante ocorrido nessa década foi a Crise do Petróleo que, de acordo com Gordon (2002), trouxe um crescimento lento e desigual em muitos mercados. Com isso, a partir dos anos 1980, segundo Gosling (2001), a estrutura do mercado tornou-se mais complexa. Como diferentes tipos de produtos começaram a ser ofertados, o mercado foi se dividindo em diferentes segmentos. Assim as pessoas começaram a se identificar de acordo com cada seguimento e passaram a exigir diferentes tipos de produto.

Os estudos de marketing de relacionamento podem ser classificados em duas subáreas: O relacionamento entre organizações e clientes individuais, conhecido como *business to consumer* (B2C), e o relacionamento entre organizações, conhecido como *business to business* (B2B), incluindo membros de canais de distribuição e entre as empresas (ROCHA; LUCE, 2006).

Para Las Casas (2009), a partir da década de 1990, várias novas orientações foram propostas às empresas além da satisfação ao consumidor. A orientação de mercado, denominada por eles, sugere que as empresas devem perseguir relacionamentos com todos que interagem, ou seja,

fornecedores, distribuidores, funcionários, concorrentes, entre outros. Essa é a principal abordagem do marketing de rede. É nessa época que o conceito de marketing de relacionamento se espalhou, segundo Gummesson (2005, p.22), “como fogo tocado pelo vento”.

Segundo Rocha e Luce (2006), o termo “marketing de relacionamento” designa o campo de estudos que analisa os relacionamentos entre as organizações e seus clientes, no âmbito de disciplina de marketing. De acordo com Parvatiyar e Sheth (2000), é o processo contínuo de engajar-se em cooperativa, atividades e programas de colaboração com clientes imediatos e de usuário final para criar ou aumentar o valor econômico mútuo, a um custo reduzido. Para Morgan e Hunt (1994), se refere a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos. Na definição de Gummesson (2005, p.22) o “marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”.

## **2.2 As Abordagens do Marketing**

Alguns autores, como Grönroos (1995), defendem que na história do marketing há uma ruptura entre o marketing transacional e o relacional. Já autores como Targino; Urdan e Chauvel (2013) sustentam que não há uma substituição de um tipo de marketing pelo outro, mas que o marketing relacional e o transacional coexistem. Esses autores afirmam isso com base nas pesquisas do CMP (Programas das Práticas de Marketing Contemporâneas), realizadas por Coviello *et al.* (1996), na Escola de Administração da Universidade de Auckland, na Nova Zelândia.

Os tipos de marketing variam em função do nível de interação da empresa com a clientela, que pode se dar desde um contato distante e impessoal, até uma relação próxima, contínua e individualizada (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997 *apud* TARGINO; URDAN; CHAUVEL, 2013). É importante destacar que essas abordagens do marketing não se opõem uma a outra. Segundo Gosling (2001, p. 19) “são, simplesmente, uma extensão do marketing tradicional”. A mesma autora diz que as estratégias de marketing a serem adotadas pelas empresas variam de acordo com o estágio em que elas se encontram.

### **2.2.1 Marketing Transacional**

No marketing transacional o objetivo da empresa é atrair clientes para se obter lucro através das vendas (TARGINO; URDAN; CHAUVEL, 2013). O foco são transações econômicas, cujas partes são a empresa e compradores no mercado geral. Segundo Grönroos (1995) as pessoas da

organização enxergam os clientes apenas em termos de números. A comunicação se dá da empresa para o mercado, através de um contato impessoal, sendo o vendedor ativo e os compradores passivos.

A atividade de marketing é realizada em um setor separado do resto da empresa, em que os profissionais são especializados por função, como por exemplo, gerente comercial e gerente de produto. O resto da organização, com exceção de alguns membros da alta gerência, não tem responsabilidade nenhuma pelos clientes e pelo marketing (GRÖNROOS, 1995). Assim, os profissionais do departamento de marketing são as únicas pessoas que tem um contato com o consumidor.

Esse tipo de marketing, porém, dependendo do contexto em que a organização se insere, pode ser muito eficiente. Para empresas que se encontram no estágio inicial de suas atividades, por exemplo, segundo Gosling (2001), é essencial para conseguirem atrair novos clientes.

De acordo com Palmatier *et. al.* (2008) relacionamentos fortes se desenvolvem melhor quando o cliente é receptivo aos esforços de construção de relacionamento, porém muitas vezes alguns clientes procuram evitar relacionamentos mais próximos. Em casos assim é melhor para a empresa praticar o marketing transacional.

### 2.2.2 E-marketing

Para Chaffey (2005) o e-marketing inclui toda a utilização da tecnologia digital para gerenciar o relacionamento com os clientes. Esse tipo de marketing vem se desenvolvendo cada vez mais com a difusão da internet e das mídias sociais, que segundo Rocha *et al.* (2013) incluem redes sociais, fóruns, microblogs, blogs, podcasts, comunicação on-line virtual, entre outras. Através dessas mídias as empresas mantém um contato mais real e mais individualizado com seus clientes atuais e potenciais.

Segundo Serra *et al.* (2013) com a grande revolução tecnológica ocorrida nas últimas décadas, surgiram novas formas de comunicação, como a comunicação online, e novas ferramentas de comunicação, como as mídias sociais. De acordo com Dellinghausen, Mondo e Costa (2012) as mídias sociais mudam e aproximam a relação direta dos clientes com a organização, com custos relativamente baixos e de forma mais eficiente que outros meios de comunicação tradicionais, segundo Kaplan e Haenlein (2010) *apud* Serra *et al.* (2013). Para MacLennan *et al.* (2014) a

internet pode ser usada pelas organizações de forma ativa como um canal de comunicação com seu público, ao servir como ferramenta de informação para o mercado.

Nesse tipo de marketing o consumidor deixa de ser passivo, pois, de acordo com Romano *et al.* (2012), ele passa a poder dialogar, gerar informações, e influenciar o processo de comunicação das empresas, o que representa uma mudança profunda no modelo de comunicação tradicional. Porém é preciso ter cuidado com o uso dessas mídias, pois há pouco controle das informações que circulam sobre as organizações.

### 2.2.3 Marketing de Rede

Este é o tipo de marketing de maior interação, pois é configurado por múltiplos relacionamentos empresariais. Segundo Balestrin e Vargas (2004) *apud* Targino, Urdan e Chauvel (2013, p. 128) “desenvolvem-se inter-relações entre empresas para a coordenação de atividades entre múltiplas partes” em um “sistema de marketing amplo (clientes, fornecedores, governo, imprensa e outros envolvidos) gerando-se benefícios mútuos via trocas de conhecimentos e outros recursos” (COVIELLO *et al.*, 2002 *apud* TARGINO; URDAN; CHAUVEL, 2013, p. 128). De acordo com Parvatiyar e Sheth (2000), esse tipo de marketing se desenvolveu bastante quando surgiu o movimento do Gerenciamento Total da Qualidade (TQM – *Total Quality Management*) que é uma filosofia para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Pra isso é necessário envolver clientes, fornecedores e todos os níveis da cadeia de valor.

Para Grönroos (1995) na relação da empresa e seus clientes há muitas outras partes envolvidas. O comprador e o vendedor atuam em uma forma de rede, em que fazem parte os fornecedores, subcontratados, outros clientes, clientes dos clientes, entre outros *stakeholders*. Assim desenvolvem-se múltiplas relações interorganizacionais. “Especialmente em um contexto de relacionamento *business-to-business* toda a rede pode se tornar parta das relações com o consumidor e pode ter um impacto no desenvolvimento dessa relação” (HANKANSSON, 1982 *apud* GRÖNROOS, 1995, p.174).

Alves e Pereira (2013) sustentam que as relações interorganizacionais dizem respeito à interação entre essas organizações tendo como objetivo principal criar valor para as empresas que se comprometem a participar, pois um esforço combinado na forma cooperativa irá aumentar as possibilidades de alcançar os resultados desejados. Essas relações interorganizacionais podem ser entre a empresa e seus clientes, finais ou intermediários; entre a empresa e seus fornecedores,

diretos ou indiretos; entre a empresa e seus funcionários, próprios ou terceirizados; entre a empresa e seus concorrentes; entre outras organizações ou agentes. Liker e Choi (2008, p. 25) dizem que “cada vez mais as empresas dependem de seus fornecedores para reduzir custos, melhorar a qualidade e desenvolver novos processos e produtos mais rápido que a concorrência”.

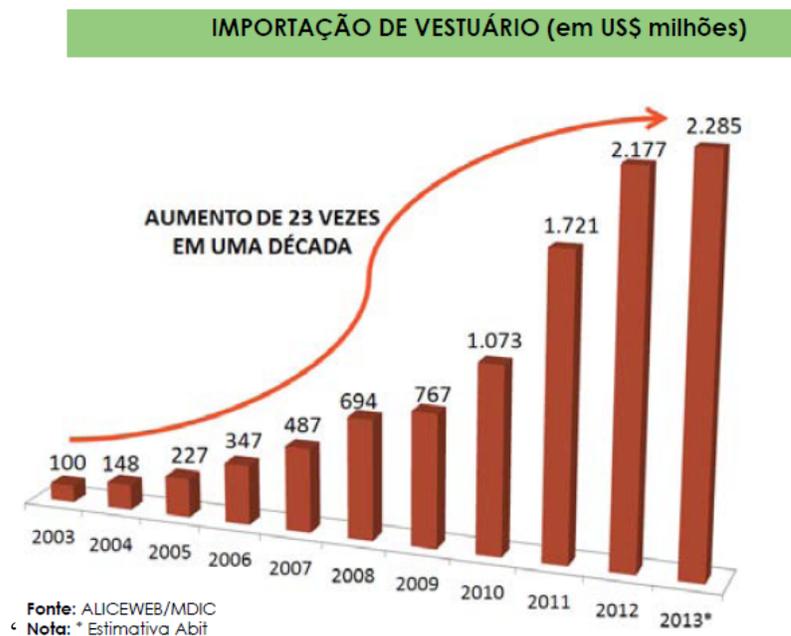
Se as empresas querem sobreviver no mercado, então, elas devem buscar estreitar o relacionamento com todos os seus parceiros, não só os clientes. Morais (2013, p. 2-3) diz que “em face desse cenário, as empresas buscam o foco nas necessidades de seus parceiros usando, entre outras estratégias, os relacionamentos de longo prazo com seus clientes e fornecedores”. Entretanto, a efetiva possibilidade de concretização dessas alianças com os clientes depende da capacidade da empresa em integrar as competências de seus fornecedores para de fato gerar valor ao cliente final da cadeia.

Klein e Pereira (2013, p. 2) ressaltam a importância desses relacionamentos principalmente em micro e pequenas empresas, pois a interação da empresa com seus parceiros “se articula como uma tendência entre as alternativas e ações estratégicas, que possibilitam a geração de vantagem competitiva ou a simples permanência no mercado”.

#### 2.2.4 O Setor da Moda e o Marketing de Relacionamento das Confecções de Roupas

O mercado da moda de vestuário é atualmente um dos mais concorridos, segmentados e que requer maior conhecimento e interação das empresas em relação aos clientes. Segundo Cobra (1997) isso se deve a diversos fatores, tais como psicológicos, sociológicos, econômicos e demográficos.

Um dos fatores econômicos é uma consequência do fator sociológico, pois com a nova condição da mulher e a ascensão das classes sociais, aumentam o consumo e a demanda por artigos da moda. Apesar do aumento da demanda, a oferta tem tido um aumento significativo também, devido à concorrência internacional. Segundo Veiga e Crystello (2013), as empresas brasileiras enfrentam a concorrência internacional, principalmente os asiáticos, que possuem preços mais competitivos devido à mão-de-obra barata.

**Figura 3: Importação de vestuário**

Fonte: ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção)

Uma peculiaridade do setor é a pressão por inovações que, de acordo com Monteiro e Veiga (2009), se deve ao ciclo de vida curto dos lançamentos de tendências e padrões nas estações do ano. Segundo Veiga e Crystello (2013), esses lançamentos de tendências são chamados de coleções que possuem unidade temática e remetem a uma idealização de estilo, ligada a características estéticas, de estações climáticas, etc. Quanto maior o conteúdo da moda, maior o grau de obsolescência do produto. Quando a estação acaba e sobram peças da coleção anterior as empresas têm de fazer liquidações, para não ficar com a mercadoria parada no estoque. Essas liquidações reduzem a margem planejada para os produtos, prejudicando o resultado financeiro.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

O presente trabalho, então, é caracterizado, quanto à sua abordagem, como uma pesquisa qualitativa. Tal caracterização é atribuída a esse trabalho porque nele foi feita uma análise das

estratégias de relacionamento das empresas com seus clientes, por meio do marketing de relacionamento, utilizando como objetos de pesquisa algumas confecções de roupas femininas da região do bairro Prado em Belo Horizonte, por meio de entrevistas presenciais.

Além disso, caracteriza-se, quanto aos procedimentos, como um estudo de casos múltiplos.

O presente estudo buscou investigar confecções de roupas femininas de pequeno e médio porte que possuem *showroom* (uma loja ou escritório montado para exibir a linha de produtos e marcas de uma empresa, destinada a revendedores, distribuidores, varejistas e até consumidores finais) na região do bairro Prado, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Neste trabalho, a escolha das empresas se deu por acessibilidade.

As confecções de roupas estudadas são denominadas no presente trabalho como empresa A, B, C e D. A empresa A é de pequeno porte, está há 36 anos no mercado e produz peças clássicas ao público feminino acima de 30 anos e também moda *plus size*. A empresa B é de pequeno porte, está há 24 anos no mercado, e produz roupas clássicas e modernas voltadas ao público feminino jovem. A empresa C é de médio porte, está há 10 anos no mercado e produz peças modernas e casuais voltadas ao público feminino jovem. A empresa D é de médio porte, está há 25 anos no mercado e produz roupas modernas e casuais voltadas ao público feminino.

### **3.2 Coleta dos Dados**

A coleta dos dados necessários para responder ao problema de pesquisa se deu por meio de entrevistas. Como o meio ou procedimento a ser utilizado para a coleta de dados é o estudo de casos múltiplos, foram realizadas entrevistas com os gestores das confecções estudadas. Estas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O material transcrito foi utilizado para a análise dos dados e posterior interpretação dos mesmos.

Para a construção do roteiro de entrevista, foram tomadas como construtos as cinco abordagens do marketing apresentadas por Targino, Urda e Chauvel (2013): marketing transacional, marketing de banco de dados, e-marketing, marketing de interação e marketing de rede.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é muito usada em estudos qualitativos, como é o caso deste. Ela analisa o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo entrevistador. Ao analisar esse material, buscou classificá-los em grandes "temas" ou "categorias" que permitisse decifrar o que está por trás dos discursos. Analisar o conteúdo das entrevistas consiste numa tarefa de “desocultação”, onde se é “agente duplo, detetive, espião” (BARDIN, 1977, p. 9), pois detrás de qualquer texto, de uma qualquer opinião aparentemente clara esconde-se um significado, um sentido que é importante desvendar (BARDIN, 1977, p. 14).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com gestores de algumas confecções de roupas que possuem *showroom* na região do Prado em Belo Horizonte, no período de 27 de outubro de 2014 a 12 de novembro de 2014. As siglas GA, GB, GC e GD significam gestor da empresa A, B, C e D respectivamente.

*Questão 1: Existe interação de demais setores da organização no processo comercial?*

Ao fazer essa pergunta a gestora de empresa A, ela explica todo o processo da empresa até chegar à parte comercial. Segundo ela tudo começa antes do lançamento da coleção, com a pesquisa de mercado, para saber o que vai estar na moda, o que os clientes estão procurando, etc. A partir daí, inicia-se a compra dos tecidos e outros materiais. Primeiro são produzidos apenas os modelos das roupas, para assim as funcionárias do setor comercial da empresa verificarem se as peças realmente estão de acordo com o que o cliente quer. Após a aprovação dos modelos inicia-se o processo de produção. Após a produção a mercadoria passa pelo processo de definição do preço, e em seguida fica disponível para a venda. Percebe-se assim que para a gestora, o processo comercial não é só de responsabilidade do setor comercial da empresa, mas também de outros setores, como o de compra, de produção e financeiro.

Os entrevistados das empresas B, C e D, dizem que quem cuida mesmo da parte comercial são as áreas de vendas, de marketing, de pesquisa de mercado, etc. Outras áreas como, por exemplo, produção e setor financeiro, não se envolvem em questões relacionadas aos clientes, só as questões inerentes aos seus setores mesmo. A gestora da empresa D, por exemplo, responde:

“Não, com o cliente não, produção, financeiro, não. É só eu que sou gerente de vendas, e as vendedoras mesmo, só, eles não, a parte administrativa não.” (GD)

Isso vai de encontro com aquilo que Grönroos (1995) diz ser uma das principais características do marketing transacional, em que o resto da organização, com exceção de alguns membros da alta gerência, não tem responsabilidade nenhuma pelos clientes e pelo marketing.

*Questão 2: Quais estratégias e políticas existem na diferenciação de: preços, produtos, entregas e promoção, conforme perfil de cada cliente?*

Segundo a gestora da empresa A, o preço é definido através do *mark-up* e o que ela chama de “preço percebido”. São incluídos todos os custos de materiais utilizados, como saquinhos, botões, etc., ai calcula-se o *mark-up*. Porém, na maioria das vezes o *mark-up* é diferente do preço de mercado, então, dependendo do caso, a peça irá ter um preço superior ou inferior ao *mark-up*.

Quanto ao produto, a gestora diz que a coleção da empresa se baseia de 120 a 150 modelos e que sempre são feitas pesquisas de mercado. Ela explica que a empresa não produz por encomenda, que o cliente deve obter o que tem na loja. Porém, segundo ela, a empresa tem o cuidado com o produto de acordo com as características e perfis de cada cliente. Ela dá o exemplo do Nordeste, região onde a empresa possui mais clientes, dizendo que a roupa que ela produz não pode ser uma roupa muito quente, mesmo no inverno, para atender bem a esses clientes.

Quanto às entregas, são combinados os prazos com o comprador no ato da compra. Porém, segundo a gestora, a empresa sofre um pouco com falhas na logística devido ao longo ciclo da mercadoria.

Já a gestora da empresa B deixa bem claro que não há diferenciação na política e na conduta da empresa em relação preços, produtos, entregas e promoção para diferentes perfis de clientes. Ela diz que é tudo igual para todos.

A gestora da empresa C diz que trabalha com uma linha de produtos que vai desde o casual até roupa de festa, e que a roupa casual é mais em conta, o que acaba dividindo os clientes que compram determinado tipo de roupa. Já as entregas são combinadas com o cliente no ato da compra, sem diferenciação em termos de perfil. A divulgação da marca também é a mesma, direcionada para todos os perfis de clientes.

A gestora da empresa D explica que há uma diferenciação de produtos, por exemplo, roupas para jovens, roupas voltadas para senhoras. Já preços, entregas, divulgação e atendimento são os mesmos para todos os perfis.

*Questão 3: Existe algum tipo de avaliação sobre perfil do consumidor organizacional para adequação da oferta?*

Quanto à avaliação do perfil dos clientes lojistas a gestora da empresa A diz que é traçado um perfil das lojas, que trabalham com modelos clássicos, com moda *plus size* e para jovens senhoras, pois é esse tipo de produto que a empresa oferece. Ela também destaca que é importante que o perfil de preço praticado pela loja esteja dentro do preço da empresa.

A gestora da empresa B explica que tem clientes A, B e C. Os clientes A, por exemplo, costumam comprar a coleção toda, já os clientes C deve se analisar quais produtos a empresa conseguirá vender pra ele.

A empresa C possui dois tipos de perfis de clientes, os de lojas de bairro, que são de classe média, e os de boutique e lojas de shopping, que são de classe média alta. Porém, ela diz que não há uma diferenciação de oferta de produtos para esses clientes.

A empresa D faz um tipo de avaliação do perfil do consumidor, para mapear aquele cliente fiel, que consome muito e que ela não pode perder. Por exemplo, um cliente A deve ser sempre mantido, não pode ser substituído por outro.

*Questão 4: Existe algum tipo de avaliação sobre perfil do consumidor final para a adequação da oferta?*

A empresa A também possui sua loja própria que vende diretamente ao consumidor final. Ela explica que o perfil desse consumidor é de classe B e A, mas que antigamente era D e C, então como o perfil está sempre mudando a empresa tem que estar sempre fazendo estudos para oferecer o produto correto. Como a empresa produz mais peças *plus size* ela dá o seguinte exemplo:

“Antigamente nós trabalhávamos mais as numerações 48, 50 e 52, e hoje o cliente tá mudando o perfil. Todo mundo que você pergunta, ‘uai, você comprava muito 52, o que tá acontecendo?’ ‘Ah meus clientes tão emagrecendo’ ‘Meu cliente fez redução de estômago’...” (GA)

Ela também diz que antigamente os clientes compravam muito em uma loja só, mas agora costumam comprar um pouco em cada loja, então a empresa, segundo ela, tem a necessidade de pulverizar mais a marca.

“É, hoje a Bruna [GA] faz saia, bermuda, calça, vestido, macacão, ela faz todo o perfil de vestimenta, né Bruna, pra poder atender de tudo. Antes o foco era só mais vestido, ou

só mais blazer, ou só mais... hoje ela faz uma variedade de peças.” (vendedora empresa A)

A gestora da empresa B diz que a empresa possui uma loja de varejo voltada para a classe C, em que são vendidas peças que sobraram das coleções anteriores, pois a empresa não pode fazer concorrência com seu cliente varejista. Então é traçado o perfil desse cliente da loja de varejo.

A empresa C não faz nenhum tipo de avaliação do perfil do consumidor final. Segundo a gestora, como a empresa trabalha somente com atacado, essa parte de definir o perfil do cliente final é realizada pelo varejo.

A gestora da empresa D diz que conhecer o perfil da loja que vai vender para o cliente final já é conhecer o perfil desse cliente.

“Na verdade é aquilo que a gente faz, tem que conhecer o perfil dos nossos... pra quem aqueles nossos clientes vendem, qual é o perfil, ela vende o que? Ela vende moda, ela vende jeans, não é? Precisa assim, conhecer perfil pra ele não errar, chegar aqui te vendo outra, então é essa pesquisa assim, tipo, não de conhecer a fundo o cliente e varejo, mas sim qual é o público que ele atende.”

*Questão 5: Realiza-se algum tipo de estudo para traçar esses perfis?*

A gestora da empresa A afirma que sim, que devido às mudanças dos perfis dos clientes, citados na resposta da pergunta anterior, é essencial estar sempre estudando esses perfis, para traçar as estratégias certas para atingir o resultado.

A empresa B realiza estudos para traçar o perfil dos clientes lojistas e dos clientes de sua loja de varejo, através dos dados e do histórico de compras cadastrados no banco de dados da empresa.

Segundo a gestora da empresa C, não são feitos estudos para traçar os perfis dos clientes.

Já a empresa D diz que não há nada formal para traçar esses perfis não, que é tudo feito de forma mais ou menos intuitiva.

*Questão 6: Existe algum banco de dados que auxilia a traçar os perfis dos consumidores, organizacionais e finais?*

A empresa A possui um sistema que armazena durante cinco anos todos os dados dos clientes, e através desses dados a empresa começa a trabalhar a coleção.

“Por exemplo, finaliza uma coleção ai gente puxa lá. É claro que a gente já olha no meio da coleção o que fez falta, o que faltou na coleção, por exemplo, nessa coleção faltaram as numerações 42,44 e 46, então a gente já sabe na hora que eu for fazer a ficha de corte, eu aumento 42, 44 e 46. Mas quando a gente finaliza um produto a gente vai lá e faz uma pesquisa. Camisaria por exemplo, o que eu mais vendi, pra qual publico q eu vendi,

qual cor eu mais vendi, pra qual região. Então a gente tem tudo isso dentro da empresa.” (GA)

A empresa B possui um banco de dados que armazena todos os dados do cliente, todas as compras realizadas, o tipo de produto que ele mais levou, o valor das compras dele, além de outras informações importantes para ser traçado seu perfil.

Segundo a gestora da empresa C, o banco de dados que a empresa possui armazena apenas dados cadastrais, que não são utilizados para traçar o perfil dos clientes.

“Não. Para traçar perfil não. Porque o sistema que a gente trabalha é o mesmo, tanto para o cliente de classe média quanto com o cliente de classe alta, a forma para ele comprar é a mesma, a exigência para o cliente comprar aqui é a mesma, independente da loja que ele tem, do perfil que ele tem.” (GC)

A empresa D possui um banco de dados com dados cadastrais básicos dos clientes. Porém, segundo a gestora, para traçar os perfis é tudo feito de forma intuitiva mesmo, sem a utilização desses dados.

“Tem um sistema pra olhar, mas não, tem hora que é muito corrido, não dá pra olhar exatamente não, mas de algum cliente assim, aqueles que são potenciais, tem que olhar, mas geral não, nada, a gente olha não.” (GD)

Isso corrobora o que Coviello *et al.* (1997) apud Targino, Urda e Chauvel (2013) dizem sobre o marketing de banco de dados, que tem a função de captar e analisar informações acerca dos clientes, sendo a maioria delas econômicas, como dados cadastrais dos clientes individuais, históricos de contratos e informações sobre transações.

*Questão 7: Existe algum banco de dados que possibilite identificar o consumidor conforme nível de consumo?*

A gestora da empresa A diz que possui um banco de dados em que é possível classificar os clientes, aqueles que mais absorveram, qual o cliente que ela pode trabalhar, e como aumentar a média de compra deles.

“Por exemplo, como a gente trabalha atacado, os nossos clientes *top*, que trabalham quase exclusivamente a nossa marca, a gente puxa aquilo durante a coleção toda. A coleção gira em torno de seis meses, aí, por exemplo, a Ju me pede ‘puxa os 10 melhores clientes’, ‘puxa os 10 clientes que mais compraram 50 e 52’, tudo isso a gente tem, através do programa. E aí a gente vai trabalhando cada cliente. No atacado você não trabalha mais da forma que você trabalhava antigamente, que era muito mais fácil. Hoje não né, a gente precisa de dados, sem dados ninguém consegue realizar venda hoje não.”

A empresa C possui um banco de dados em que é possível identificar dados acerca do consumo dos clientes e também o volume de suas vendas. É possível perceber, por exemplo, segundo a gestora, que em determinadas regiões tem sacoleira que vende mais que lojista.

As outras empresas, B e D, também possuem um banco de dados com informações cadastrais básicas dos clientes, mas são usadas mais para atividades operacionais, rotineiras. Assim como Gordon (2002) diz, os profissionais do marketing de banco de dados se concentram pouco nas questões estratégicas de marketing. Eles se concentram mais nas questões operacionais, como traçar o perfil do cliente, formulação de prognósticos e outras análises que orientam o marketing direto.

*Questão 8: Existe algum software de gerenciamento de relacionamento com cliente (CRM)? Se há, é utilizado para decisões estratégicas?*

Na empresa A existe um CRM, e os dados são utilizados para traçar estratégias de acordo com o perfil do cliente. A gestora dá o seguinte exemplo:

“Uma das coisas que a gente faz demais, principalmente no varejo, é colocar a cor que o cliente gosta. Por exemplo, se chegar um tubo vermelho eu sei que a Maria gosta de tubo vermelho, a gente vai entrar em contato com ela, então isso facilita, né.”

As outras empresas, B, C e D não possuem sistemas de CRM propriamente dito. Elas possuem apenas bancos de dados com informações cadastrais básicas dos clientes como telefone, endereço, e-mail, e através desses dados elas mantêm contato com os clientes, divulgando as novas coleções, falando sobre promoções, etc.

“Existe. A gente tem a agenda, com telefone, endereço, a gente manda propaganda da loja. Tem sempre um contato com o cliente. Está sempre ligando para falar de promoção, de coisas novas que chegaram. Está sempre mantendo contato.” (GB)

“Sim. Com certeza. A gente lança coleção, faz o catálogo da coleção, a gente usa o cadastro dos clientes com os dados deles para poder estar enviando o catálogo para ele conhecer a roupa. Estar conhecendo a coleção que está saindo.” (GC)

“Então, na realidade, eu tive olhando alguns no início do ano, eu tenho interesse em tá implantando [o sistema CRM], mas não tenho ainda.” (GD)

*Questão 9: Quais ações de e-marketing são realizadas para a manutenção do relacionamento?*

As ações de e-marketing utilizadas pela empresa A são as postagens de fotos das peças, convites para um café, um almoço, um coquetel e convites para os clientes irem à loja conhecer a nova coleção. As ações de e-marketing praticadas pela empresa B são o acesso diário às redes sociais, as postagens diárias, um *flash* todos os dias de fotos, a oferta de promoções, entre outras ações.

Com essas ações a empresa procura instigar a vontade do cliente de ir ao *showroom* conhecer a coleção.

A empresa C utiliza muito o *Facebook* e o *WhatsApp* para enviar fotos para os clientes escolherem as peças sem a necessidade de ir ao *showroom*. Para a gestora esses meios facilitam bastante a comunicação com o cliente e as negociações.

A empresa D utiliza o *Facebook* e o *WhatsApp* para manter a comunicação com os clientes e para postar fotos das peças. Já o site, o cliente que procura para ter o contato.

Essas ações praticadas pelas empresas estão de acordo com aquilo que Dellinghausen, Mondo e Costa (2012) e Kaplan e Haenlein (2010) apud Serra *et. al.* (2013) afirmam sobre as mídias sociais, que elas mudam e aproximam a relação direta dos clientes com a organização, com custos relativamente baixos e de forma mais eficiente que outros meios de comunicação tradicionais.

*Questão 10: Quais veículos eletrônicos são utilizados e como?*

Todas as empresas estudadas afirmam utilizar como veículo eletrônico o *Facebook*, o *Instagram*, *WhatsApp* e o e-mail. Todas também possuem o site institucional da empresa, exceto a empresa B. Esses são utilizados através de postagens das fotos das coleções, promoções, convites e notícias.

“... a gente posta uma foto, posta uma promoção, posta um café. Então ,o face pra gente nada mais é do que só um meio de comunicação com o cliente. Não é um meio tanto de marketing, mas um meio de comunicação. De avisar o cliente oq q tá tendo, né, quais são os lançamentos da semana...” (GA)

“É, o acesso diário, a lembrança diária, postas né, é como os *flashes* todos os dias de fotos, instigando a vontade do cliente, oferecendo promoções, falando de mercadorias que acabaram de chegar no *show room*, todo dia um *flashzinho*, todo dia um bom dia, um boa tarde pro cliente, oferecendo pra ele né, o produto do dia, ou ...é ...buscando perguntar pra ele, porque ele não apareceu ainda na coleção, por ele ainda não comprou, todo um questionamento entendeu?” (GB)

“.... a gente manda foto pelo *Whatsapp*. Tem cliente que às vezes nem vem aqui no *showroom*, a gente manda as fotos da roupa e ele escolhe pelo telefone, pelo *Whatsapp*, aí a gente despacha pelo correio. Tem trabalho no *Facebook* também. A gente posta novidades e o cliente escolhe, a gente manda. É tudo ferramenta de trabalho, para a gente é a internet. Meio de comunicação. Às vezes é até melhor do que o próprio telefone, você ligar e falar. Hoje o Face e o *Whatsapp* são as maiores ferramentas que a gente tem para trabalhar.” (GC)

“É, contato, mas é mais o *Facebook*. Assim, no caso o site, o cliente entra no site e pesquisar a gente, mas o relacionamento mesmo é através do *Facebook* [...] A gente usa muito o *Whatsapp* também. O que chega a gente tira foto e manda.” (GD)

Essas respostas corroboram o que MacLennan *et al.* (2014) dizem sobre a internet, que pode ser usada pelas organizações de forma ativa como um canal de comunicação com seu público, ao servir como ferramenta de informação para o mercado.

*Questão 11: Como se analisam as informações sobre perfis e comportamentos de consumidores geradas via Internet?*

A gestora da empresa A diz que as informações sobre os perfis e comportamentos dos clientes da internet são analisadas da mesma forma que dos outros clientes. Quando o cliente entra no site ou na página do *Facebook* da empresa, ele entra em contato com a empresa, já com certo interesse. Ai as funcionárias irão filtrar se o cliente é lojista ou não, o seu perfil, etc.

Para a gestora da empresa B é difícil entender o comportamento do consumidor através das redes sociais porque ali é tudo muito vago, subjetivo. Ela diz que consegue perceber a aceitação do produto através do número de curtidas, número de comentários, números de telefonemas e pedidos após as postagens. Porém, para ela analisar os perfis e comportamentos dos clientes é uma tarefa difícil.

A gestora da empresa C diz que não sabe responder a essa pergunta pois, segundo ela, é complicado analisar essas informações da internet.

A gestora da empresa D informa que a maioria dos clientes que eles têm contato através da internet já são clientes da empresa e que essas informações são analisadas através dos dados cadastrados no banco de dados.

*Questão 12: Quais os canais existentes para a interação entre a empresa e seus clientes? Existe alguma política ou sistema para essa função?*

Os canais utilizados pela empresa A para interação com seus clientes são veículos eletrônicos, como *Facebook*, *Instagram* e site, e também o telefone, e-mail e o *WhatsApp*. A gestora destaca que o telefone é muito utilizado, que através dele as funcionárias tentam captar os clientes, buscar aqueles clientes que não compram mais, tentar saber por que ele não está comprando mais e utilizar argumentos para fazer ele voltar a comprar. Uma novidade que a gestora destaca também é uso do *WhatsApp*, que é um aplicativo para celular que envia mensagens e fotos online. A empresa tem utilizado muito para conversar com os clientes e enviar fotos de peças novas, de uma forma muito mais eficiente do que por e-mail, por exemplo.

Os canais existentes para a interação entre a empresa B e seus clientes são as redes sociais, como o *Facebook*, que possui um grupo fechado só pra lojistas, o *Instagram*, o e-mail, o telefone e o *WhatsApp*.

A empresa C utiliza como canais o telefone, para ligação, mensagens de texto e mensagens via *WhatsApp*, e-mail, site e redes sociais, como *Facebook* e *Instagram*.

Além do telefone, do site e das redes sociais a empresa D também possui um SAC (serviço de atendimento ao consumidor) em que os clientes e potenciais clientes mandam sugestões, dúvidas, reclamações. A empresa procura atender as requisições dos clientes através do SAC.

*Questão 13: A empresa possui algum tipo de estrutura e política de relacionamento com fornecedores? Se sim, como é feito?*

A gestora da empresa A diz que muito importante manter um bom relacionamento com os fornecedores, assim como com os clientes. Tendo um bom relacionamento com os fornecedores a empresa consegue um poder de barganha maior para negociar preços, prazos, etc. Para o fornecedor também é interessante ter esse bom relacionamento, pois irá manter o cliente.

“... a gente não facilita nada pra fornecedor e nem eles facilitam pra gente assim... realmente o produto deles que nos interessa e nós como clientes interessamos pra eles. Acho que é nesse sentido.” (GA)

Isso evidencia aquilo que Liker e Choi (2008) dizem sobre o relacionamento com os fornecedores, que são importantes para baixar os custos, melhorar a qualidade e desenvolver inovações mais rapidamente.

A gestora da empresa B explica que a maioria das empresas do ramo de confecção costuma terceirizar muita coisa, como a produção, por exemplo, através das facções. Então é muito importante manter um bom relacionamento com todos esses parceiros. Essa preocupação em manter um bom relacionamento com todos os parceiros evidencia o que diz Morais (2013), que a concorrência cada vez maior, tanto em quantidade quanto em valor agregado, exige que as empresas desenvolvam ações de intimidade com todos os seus parceiros, se desejam continuar competitivas no mercado.

Já as gestoras das empresas C e D afirmaram que em suas empresas a produção é feita internamente e não mostraram muita preocupação com o relacionamento com outros agentes.

“Não porque aqui o fornecedor é só um que é a gente mesmo. A marca é fabricação própria, então a gente não trabalha com fornecedores de fora.” (GC)

“Aí teria que ser lá na fábrica, não é? Porque ele que compram tecidos, deve ter, eu não vou saber te falar, mas na fábrica com certeza tem, tecidos [...]essas coisas tem, fornecedor de matéria prima, com certeza deve ter.” (GD)

## 5 CONCLUSÕES

Ao analisar as respostas dos gestores das confecções de roupas estudadas, perceberam-se muitas semelhanças, porém também algumas diferenças significativas. Começando pelas semelhanças, verificou-se que o *e-marketing* é atualmente muito utilizado por todas as empresas estudadas, todas elas praticam estratégias através da internet para captar novos clientes, divulgar seus produtos e manter a comunicação com seus clientes. A internet se tornou para essas empresas um meio de fácil acesso, baixo custo e até mais eficiente do que outros meios de comunicação, assim como Dellinghausen, Mondo e Costa (2012) e Kaplan e Haenlein (2010) apud Serra *et al.* (2013) afirmaram. Dentre os veículos eletrônicos mais utilizados, estão o *Facebook* e o *WhatsApp*. Porém a internet, não é utilizada por essas empresas para segmentar os diferentes perfis de clientes.

Outra semelhança é a utilização dos bancos de dados. Pode-se dizer que todas as empresas praticam o *marketing de banco de dados*, porém algumas de forma mais estratégica que as outras. A empresa A cadastra não só informações básicas dos clientes, como nome, CNPJ e endereço, por exemplo, ela também cadastra as características dos produtos que eles mais compram, como as numerações das peças, as cores, os estilos. Essas informações são utilizadas para traçar o perfil dos clientes e oferecer-lhes produtos que certamente irão agradá-los. Isso vai de encontro com aquilo que Targino, Urdan e Chauvel (2013) afirmaram como sendo objetivos do marketing de banco de dados, que é captar essas informações cadastradas e utilizá-las para satisfazer os clientes e obter deles maior lealdade.

O banco de dados da empresa B, C e D possuem muitas informações cadastrais importantes dos clientes, informações estas que permitem traçar seu perfil, além de outras atividades operacionais, porém a empresa não as utiliza muito para questões estratégicas. Isso mostra aquilo que Gordon (2002) disse acerca da utilização dos bancos de dados, em que os profissionais concentram mais nas questões operacionais, como traçar o perfil do cliente, formulações de prognósticos e outras análises que orientam o marketing direto, deixando de lado as questões mais estratégicas.

A empresa A foi a que mais se mostrou comprometida com o estreito relacionamento com o cliente, sendo então a que mais apresentou características do *marketing de interação*. Foi a única empresa na qual foi observado que todos os setores, não só os setores comercial, de marketing e vendas, tem o foco na satisfação do clientes. Nas outras empresas só os profissionais especializados nas áreas comercial, de marketing e de vendas, é que mantém contato com os clientes e que se preocupam com as questões relacionadas a eles. Essas características dessas empresas estão bastante ligadas ao *marketing transacional*, em que, segundo Grönroos (1995), o marketing é considerado apenas um conjunto de ferramentas e técnicas e não uma filosofia que orienta toda a organização. Ele permanece de responsabilidade apenas do grupo de especialistas em marketing, que são familiarizados com essas ferramentas e são dotados de *know-how* para lidar com elas. O resto da organização não se envolve com as questões relacionadas aos clientes, pois cuidam apenas das suas atividades funcionais.

A empresa A e B foram as que mais demonstraram características do *marketing de rede*. Foram as únicas que disseram dar muita importância ao relacionamento com os fornecedores, pois facilita a negociação, pode trazer benefícios para ambas as partes e também para o cliente final. A gestora da empresa B também destacou o relacionamento com os terceirizados, visto que as confecções de roupas em geral terceirizam muitas de suas atividades. Essas interações, que segundo Alves e Pereira (2013) podem ser entre a empresa e seus clientes, finais ou intermediários; entre a empresa e seus fornecedores, diretos ou indiretos; entre a empresa e seus funcionários, próprios ou terceirizados; entre a empresa e seus concorrentes; entre outras organizações ou agentes; tem como objetivo principal criar valor para as empresas que se comprometem a participar, pois um esforço combinado na forma cooperativa irá aumentar as possibilidades de alcançar os resultados desejados.

Assim, o *marketing transacional* é praticado pelas empresas B, C e D. O *marketing de banco de dados* e o *e-marketing* são praticados por todas as empresas. O *marketing de interação* é praticado somente pela empresa A. Já o *marketing de rede* é praticado pelas empresas A e B.

Este trabalho apresentou como limitação o número pequeno de empresas do setor de confecções de roupas femininas estudadas, pois a escolha destas se deu por critério de acessibilidade. Seria interessante que em trabalhos futuros seja utilizado um número maior de empresas, para que os resultados possam ser generalizados para o setor. Outra sugestão para os próximos trabalhos que

abordarem o tema é investigar se as estratégias de relacionamento praticadas pelas empresas estão realmente surtindo efeito do ponto de vista dos clientes.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABIT. *Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção*. Disponível em <[http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha\\_rtcc.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf)> Acesso em 03 de Novembro de 2014.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 2, p. 169-198, 2013.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 19, n. 3, p. 709-737, 2013.
- AMA. *American Marketing Association*. Disponível em <<https://www.ama.org/Pages/default.aspx>> Acesso em 28 de Outubro de 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHAFFEY, D. E-marketing. In: BAKER, M. J. *Administração de Marketing*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COBRA, M. Algumas reflexões acerca do marketing da moda. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 4, p. 2-5, 1997.
- DELLINGHAUSEN, C. N.; MONDO, T. S.; COSTA, J. I. P. Beleza em 140 caracteres: um estudo sobre o comportamento do consumidor de cosméticos brasileiros no Twitter. *Revista de Negócios*, v. 17, n. 1, p. 60-81, 2012.
- GORDON, I. *Marketing de Relacionamento*. 5. Ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- GOSLING, M. *Estratégias de relacionamento no setor bancário: um estudo empírico*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUMMESSON, E. *Marketing de Relacionamento Total*. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Compreendendo a integração interorganizacional: quais as mudanças que ocorrem na empresa devido a sua entrada em uma rede? *Revista Gestão & Planejamento*, v. 14, n. 3, p. 560-579, 2013.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIKER, J. K.; CHOI, T. Y. Construindo relacionamentos profundos com fornecedores. In: *Harvard Business Review*. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Rio de Janeiro, Campus, 2008 (Série Os Melhores Artigos). p. 23-48.

- LOURENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 3, p. 152-178, 2013.
- MACLENNAN, M. L. F.; LUGOBONI, L. F.; ZITTEI, M. V. M.; TABATA, R. Y.; CORREA, H. L. Associação entre intensidade de uso de mídias sociais, credibilidade e decisão de compra. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 4, n. 2, p. 65-77, 2014.
- MONTEIRO, P. R. R.; VEIGA, R. T. Personalidade e segmentação no mercado de moda: contrastes e perfil de jovens inovadores segundo gênero. *Pretexto*, v. 10, n. 1, p. 69-87, 2009.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 20-38, Jul., 1994.
- MORAIS, M. G. Análise do relacionamento da cadeia de suprimentos do setor de serviços de eventos em Goiânia – GO. *Turismo em Análise*, v. 24, n. 2, p. 374-403, 2013.
- PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; EVANS, K. R.; ARNOLD, T. J. Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy Marketing Science*. v. 36, p. 174-190, 2008.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications Inc., 2000, cap. 1, p. 3-38.
- ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p. 87-93, 2006.
- ROCHA, T. V.; JANSEN, C. L. S. ; LOFTI, E. ; FRAGA, R. R. Estudo Exploratório sobre o uso das Redes Sociais na Construção do Relacionamento com Clientes. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15, n. 47, p. 262-282, 2013.
- ROMANO, F. M.; CHIMENTI, P.; RODRIGUES, M. A. S.; HUPSEL, L. F.; NOGUEIRA, R. O impacto das mídias digitais na comunicação organizacional das empresas. *V Encontro de Marketing da ANPAD*, Curitiba – PR, 20-22 de maio de 2012.
- SERRA, B.; STOROPOLI, J. E.; PINTO, C. F.; SERRA, F. R. Mídias sociais e negócios: um Estudo Delphi. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 1, p. 236-253, 2013.
- TARGINO, L. T.; URDAN, A. T.; CHAUVEL, M. A. As práticas de marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 2, p. 124-141, 2013.
- TURANI, L. O. *O comportamento de compras e vendas em relacionamentos business-to-business: um estudo de casos múltiplos na diáde siderúrgica – indústria automobilística brasileira*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- VEIGA, L. F.; CRYSTELLO, R. Estratégias de abastecimento no varejo da moda. *Revista Tecnológica*, 2013.