A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UMA ANÁLISE SITUACIONAL EM PANIFICADORAS DA CIDADE DE MOSSORÓ – RN

Tavone Leite da Costa
Napie Galve Araujo Silva

RESUMO: É notável que o relacionamento com o cliente é uma ferramenta estratégica para que as micro e pequenas empresas possam ter informações suficientes para o seu melhoramento contínuo e sua manutenção no mercado. As panificadoras pesquisadas, dentro dessa realidade, precisam preparar-se para a utilização de novos métodos de gestão. Pensando nisso, o presente artigo se propõe a estudar a importância dada ao relacionamento com o cliente por nove panificadoras da cidade de Mossoró-RN. Dessa forma, optou-se por realizar uma pesquisa quanti-qualitativa por meio da estatística descritiva, a partir dos indicadores do Radar da Inovação e das observações *in loco*, com visitas de acompanhamento do programa ALI. O resultado alcançado explicitou a falta de sintonia entre as necessidades dos clientes e inovações introduzidas nas panificadoras pelos empresários, denotando uma tênue relação com os seus clientes.

Palavras-chaves: Relacionamento. Clientes. Panificadoras.

ABSTRACT: It is notable that the customer relationship is a strategic tool for micro and small businesses to have enough information to its continuous improvement and maintenance market. The surveyed bakeries within this reality need to prepare for the use of new management methods. Thinking about it, this article aims to examine the importance given to the relationship with the customer for nine bakeries in the city of Mossoro -RN. Thus, it was decided to conduct a quantitative and qualitative research by using descriptive statistics, indicators from the Innovation Radar and observations on the spot, with follow-up visits of the ALI program. The result achieved explained the lack of harmony between the needs of customers and innovations in the bakery business, denoting a tenuous relationship with its customers.

Keywords: Relationships. Customers. Breadmaker.

Recebido em: 16 /06/2015
Aprovado em: 08/06/2016
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

1 INTRODUÇÃO

Entre os anos de 2006 - 2012 a indústria de panificação no Brasil apresentava níveis crescimento a cada ano, graças aos cerca de 44 milhões de clientes que passaram pelo segmento. Mas, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) em 2013 o percentual de crescimento caiu para 8,7% no Estado do RN, um nível abaixo do que estava sendo visto nos anos anteriores no cenário nacional. Essa desaceleração deve-se ao aumento de 8% nos custos totais do setor. Mesmo assim as panificadoras têm contribuído com a geração de empregos, devido ao aumento nos postos de trabalhos nos últimos anos.

Com cerca de 63 mil panificadoras no país, um dos maiores segmentos do ramo industrial, as maiores concentrações de padarias estão nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais. O Rio Grande do Norte conta com cerca de 3.279 panificadoras, gerando empregos para cerca de 12 mil pessoas, que produzem 300 mil pães por mês.

Segundo a ABIP, os principais motivos que levam os clientes a comprarem nas padarias são: proximidade da residência ou do local de trabalho, higiene e limpeza, atendimento, qualidade, variedade, ambiente agradável e preço acessível.

As organizações existem para atender as necessidades dos seus clientes, estes são a peça fundamental para o funcionamento e desenvolvimento das empresas, e a cada dia esse cliente fica mais exigente, mostrando que as organizações precisam estar atentas para sobreviver no mercado. A necessidade, a preferência e percepção do consumidor transformam-se a todo instante, é aí que pode estar uma grande ferramenta para as empresas se adaptarem a essas mutações que o mercado exige. O relacionamento com o cliente pode ser a ferramenta para as empresas identificarem a preferência do cliente, para com isso satisfazê-lo e consequentemente fidelizá-lo.

É com base nessa perspectiva que este trabalho se propõe a analisar a importância do relacionamento com o cliente para as empresas, especificamente as panificadoras. Esse tema tem sido levado em consideração nas grandes empresas, e se tornado um fator crucial para as micro e pequenas empresas também. É necessário entender que o *feedback* dado pelos clientes pode fazer a diferença nas estratégias da organização.

Atualmente, um dos maiores desafios de qualquer empresa é o atendimento das necessidades dos seus clientes, e isso se dá quando a empresa identifica seu público alvo, juntamente com suas demandas principais. A partir daí fica bem mais fácil atingir este objetivo, de acordo com Kotler (2006). Apesar da importância deste quesito, algumas pequenas empresas ainda não atentaram para a coleta das informações dos seus clientes para a tomada de decisões estratégicas. O registro de reclamações e pesquisas de satisfações ainda não são exploradas pelos empresários como ferramentas imprescindíveis para suas empresas. Partindo deste contexto, o presente artigo pretende responder ao seguinte questionamento: Qual o nível de importância dado pelos empresários do ramo de panificação da cidade de Mossoró em relação ao relacionamento de suas empresas com seus clientes?

Diante desta problemática, o objetivo principal do trabalho é analisar os níveis de

relacionamento das panificadoras com seus clientes, bem como os possíveis benefícios trazidos por meio deste contato.

2 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos elencados por esta pesquisa, cabe aqui definir o processo metodológico de estudo a ser desempenhado para concretização e alcance dos resultados. Mediante a significância de caminhos teóricos em aplicabilidade ao desempenho e atuação empresarial, Roesch (2007, p. 118) destaca que: "uma variedade muito rica de situações problemáticas apresenta-se nas organizações. Estas oportunidades ou problemas podem ser explorados e analisados de forma mais completa por meio de métodos e técnicas".

Assim, a metodologia utilizada funciona como elo entre o desenvolvimento científico e a ampliação do conhecimento teórico-prático, enfatizando, inclusive, o tema a ser abordado a partir de artigos científicos relacionados à referida temática. Nas empresas, muito pode ser explorado e identificado. Neste estudo, busca-se conhecer as principais modificações ocorridas nas dimensões relacionamento e clientes das panificadoras atendidas pelo programa ALI, na cidade de Mossoró/RN.

O programa ALI funciona com orientação continuada e foco em desenvolver o grau de inovação das micro e pequenas empresas atendidas. A mensuração é feita a partir do Radar da Inovação e o acompanhamento por meio do Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir). Na primeira fase, que compreende a pesquisa desse artigo, aplica-se o R0, radar inicial para verificar a situação da empresa, a seguir define-se estratégias e ações a serem praticadas para desenvolver a inovação no ambiente empresarial.

Mediante proposta apresentada, optou-se por realizar uma pesquisa quanti-qualitativa, baseada nos indicadores do Radar da Inovação, nas observações *in loco*, visitas de acompanhamento do programa ALI e participações de eventos e reuniões.

A ferramenta Radar da Inovação foi inicialmente elaborada com 12 dimensões por *Mohabir Sawhney*, *Robert Wolcott e Inigo Arroniz* (2006) e publicada no trabalho "*The 12 Different Ways for Companies to Innovate*". O radar da inovação se diferencia por apresentar todos os tipos de inovação numa única ferramenta.

A metodologia adotada pelo Programa Agentes Locais de Inovação utiliza as alterações e adequações desenvolvidas por Bachmann e Destefani (2008), particularmente habilitadas para micro e pequenas empresas, com o acréscimo da dimensão ambiência inovadora e com uma abordagem mais qualitativa no que se refere ao desenvolvimento empresarial.

Destarte, esta pesquisa evidenciará informações quantitativas valendo-se de gráficos, tabelas e outros recursos visuais que melhor exponham as informações e comparativos, bem como serão feitas correlações teóricas e comentários fundamentados em observações do Agente Local de Inovação.

A abordagem será realizada com as panificadoras atendidas pelo programa ALI, no município de Mossoró/RN. Optou-se por esse segmento por considerar a quantidade significativa de empresas atendidas nesse setor. Atualmente nove padarias são acompanhadas pelo programa e já passaram pelo ciclo inicial, sendo assim possível analisar os resultados alcançados durante essa trajetória do ciclo 0, através da aplicação do radar R0.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão da Inovação

A importância da inovação nas empresas é reconhecida por boa parte dos empresários como algo necessário para a sobrevivência no mercado, mas infelizmente muitos ainda acham que inovar é apenas ter uma nova ideia, criar algo novo. Eles ligam o assunto diretamente à tecnologia com elevados custos de implementação, causando certo afastamento do assunto, conforme Schmidt e Bohnenberger (2009).

O Fórum de Inovação da FGV-EAESP (2010), que estuda as organizações inovadoras e a inovação nas organizações há mais de dez anos, define inovação como a união da ideia com a ação que gera resultado, sendo que os resultados devem ser positivos para fundadores, investidores e demais partes interessadas. De acordo com este conceito, não existem inovações mal-sucedidas, as tentativas de mudança que não atingem os resultados esperados não podem ser consideradas inovações, são apenas boas intenções.

Para Peter Drucker (1987), que era um ferrenho defensor da inovação nas empresas, transformar ideias inovadoras em um projeto lucrativo é a essência do empreendedor. Com base nos estudiosos sobre o assunto, realmente é unânime o papel estratégico da gestão da inovação nas empresas e principalmente nas microempresas. A inovação, além de trazer algo novo ou significativamente melhorado, deve oferecer algo útil à sociedade e seus consumidores, pois caso essa receptividade não aconteça, não passa de uma invenção. Por isso que é de suma importância uma gestão neste aspecto, para que todos os investimentos realizados possam ter um alvo e uma utilidade social.

A inovação tem o papel de trazer mudanças radicais ou incrementais nas organizações através dos seus inúmeros tipos de inovação. As radicais estão ligadas a novas ideias, que resultam em novos produtos ou serviços e em rupturas de padrões estruturais, que estabelecem novos setores e mercados. Já as incrementais aperfeiçoam os processos e produtos, tornando-os mais práticos e úteis para os usuários. Apesar das inúmeras controvérsias entre alguns teóricos o manual de Oslo (2005) classifica as inovações em 4 áreas: produto, processo, *marketing* e organizacional.

Segundo o Manual de Oslo (2005), uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Inovar em um produto é oferecer aos clientes um novo produto, ou um que tenha mudado de sabor, em caso dos alimentos. A inovação de processos está ligada a introdução de novos equipamentos/softwares que melhorem os trâmites internos na empresa, bem como mudanças que tragam maior efetividade. Em relação às inovações em *marketing*, pode-se dizer que é um novo método para o posicionamento do produto/serviço no mercado, através da embalagem, promoção e política de preços. Por fim, a inovação organizacional trata de novos métodos nas práticas internas e externas da empresa, tais como: consultorias de gestão, certificações de qualidade e melhoria contínua dos processos.

Com o uso de todas essas informações, as micro e pequenas empresas poderão implementar ações que promovam

inovações de forma planejada e organizada, propiciando o alcance de novos patamares de desenvolvimento e sustentabilidade no mercado.

3.2 *Marketing*

Primeiramente é preciso deixar claro que *marketing* não é apenas propaganda, é uma busca constante de exposição da marca e dos produtos ao consumidor. Trabalhar o *marketing* é disponibilizar produtos que atendam as necessidades dos consumidores, buscando um preço competitivo, identificando um público alvo para os produtos/serviços e promovendo ações que tornem a marca conhecida.

Segundo Kotler (2006), *marketing* é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. A importância dessa área organizacional está ligada ao alcance de mercado que a empresa pretende estabelecer, pois não se consegue crescer sem uma boa estratégia de *marketing* que implemente ações que tornem a empresa conhecida perante seu público.

Já para (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2011), *marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Apesar da discordância entre alguns autores quanto à administração de *marketing*, os 4p's: produto, preço, praça e promoção são unanimidades entre a maioria. O produto que, segundo Las Casas (2009), é o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidas em um mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome. Kotler (1998) diz que a definição do preço de um novo produto depende da qualidade, isso acontece porque essa decisão depende também do público alvo a ser atendido. Se o produto estiver direcionado a classe "A", consequentemente os preços serão mais elevados. A praça está ligada ao mercado/público alvo que o produto com um determinado preço será inserido. Já a promoção não é a redução nos preços, mas meios de promover/divulgar os produtos através de propaganda, tais como: jornais, revistas, tv, rádio, e muitos outros.

Para Baker (2005), a grande maioria das pequenas empresas possui um produto tangível ou intangível, o qual é ofertado ao mercado a um preço e procura atingir a praça através de alguma forma de promoção. Tomando como base esse comentário, pode-se dizer que as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) tem um papel fundamental na economia, pois a união das forças entre elas produzem uma representatividade de mercado considerável. Todo esse destaque se dá através de investimentos em várias áreas, em especial ao *marketing*. Mesmo com a escassez de recursos para investimentos na área, as MPE's tem reconhecido cada vez mais a importância do *marketing* em seu desenvolvimento. Através de investimentos em cursos de aperfeiçoamento em planos de *marketing* para divulgação dos seus produtos/serviços, as pequenas marcas estão cada vez mais fortes. Apesar disso, muitas ainda resistem a investimentos nessa área, pois seus empresários ainda não identificaram os possíveis retornos trazidos pelo *marketing*.

Uma das funções do *marketing* é exatamente a de estreitar o relacionamento

com o cliente, algo que vem sendo cada vez mais utilizado pelas Pequenas Empresas. O *marketing* de relacionamento disponibiliza ao cliente novas formas de sugerir e opinar sobre as possíveis melhorias nos produtos ou serviços que eles consomem. Por isso, valorizar esse mecanismo é buscar garantia da preferência dos clientes, e a partir destes, a conquista de novos.

Para Kotler (1998), *marketing* de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com as partes-chaves, consumidores, fornecedores e distribuidores, para reter sua preferência e negócios a longo prazo. Nickels e Wood (1999) partilham de uma opinião parecida, já que tratam o *marketing* de relacionamento como um processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações e clientes, empregados e outros grupos de interesse, ou seja, enfatizando a continuidade nas transações de troca entre as partes formando um elo de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus *stakeholders*.

Kotler (1998) classificou os níveis de investimento em *marketing* de relacionamento. Segundo o autor, o *marketing* básico é aquele que apenas a venda é realizada, o *marketing* reativo é aquele que estimula o consumidor a retornar em caso de dúvidas, no *marketing* responsável o vendedor liga para saber se o consumidor está satisfeito e solicita sugestões, no proativo o vendedor sempre liga para o consumidor para informar sobre as melhorias no uso do produto e, por fim, o *marketing* de parceria, que é quando a empresa trabalha de forma continuada com o cliente, buscando ajudá-lo. Essa linha defendida pelo autor demonstra bem as diversas formas de se relacionar com o cliente e como isso pode ser fundamental para a empresa.

O planejamento e controle de *marketing* são importantíssimos para o sucesso nos investimentos, para Sérgio, Gomes e Rodrigues (2011), o planejamento pode ser considerado uma forma de garantir que todos os fatores que influenciam os elementos do composto de *marketing* se combinem da melhor maneira possível para atingir determinados objetivos, considerando um meio ambiente qualquer.

O controle e avaliação dos resultados alcançados em um plano de *marketing* são fundamentais para analisar o crescimento das vendas, participação de mercado e lucratividade da empresa.

Dentre as diversas ferramentas disponíveis, atualmente as redes sociais tem sido o instrumento de inúmeros benefícios para a sociedade, e as MPE's tem aproveitado isso e utilizado as mídias digitais como forma de divulgação dos seus produtos/serviços pela internet, valorizando sua marca. Mas vale salientar que esta é uma via de mão dupla, pois com os benefícios podem vir situações prejudiciais às pequenas organizações, como reclamações e críticas por parte dos clientes; por isso, o seu uso deve ser estratégico e controlado.

Terra *et al* (2007) diz que a sobrevivência organizacional depende da habilidade das organizações de competirem de forma bem-sucedida em um mercado global e que inovar é criar um saber próprio, é criar diferenças que surpreendam a concorrência. E como é conhecido, nenhuma organização sobrevive sem a obtenção de bons resultados. Portanto, a visão de todas as organizações é a busca por lucros maiores e "a inovação serve, em última instância, para ampliar o lucro das organizações" (LIMA *et al*, 2010, p.112).

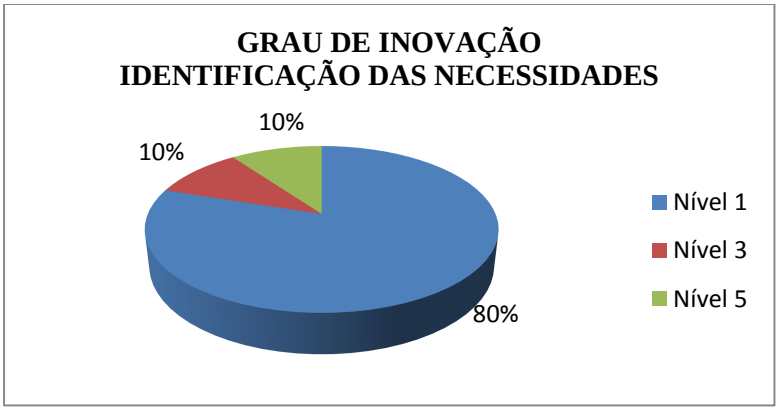
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos através do estudo nas panificadoras de Mossoró serão apresentados por meio de uma breve descrição e por gráficos com o percentual dos níveis de inovação conseguidos pelas empresas em cada item que contempla as dimensões Clientes e Relacionamento do radar da inovação. A primeira dimensão, clientes, contempla os itens: 10,11 e 12 do questionário.

4.1 Identificação de necessidades

Este item questiona se a empresa identificou alguma necessidade dos seus clientes nos últimos três anos, conforme o gráfico 1 à frente. Com base nos dados, vê-se que (80%) não identificaram as informações das necessidades dos consumidores, outra parte (10%) identificou uma necessidade não atendida de seus clientes e o restante (10%) identificou mais de uma necessidade, que posteriormente passou a ser atendida como a climatização das lojas, serviços *delivery*, diversificação de produtos, dentre outros. A média global das panificadoras neste item foi de 1,6. Apesar das padarias terem criado novos produtos, estes não surgiram com base nas informações dos usuários. O resultado comprova a real necessidade que as panificadoras têm em trabalharem este ponto, sendo necessária uma conscientização de alguns empresários em relação a importância de se ouvir as necessidades do cliente e do uso de ferramentas que facilitem esse relacionamento, já que é bem mais prático oferecer produtos e serviços que a clientela realmente necessita, ao invés de apostar naquilo que poderá ser consumido, conforme a ótica interna. Uma solução eficaz para isso é a implementação de "caixinhas de sugestões", onde são coletadas todas as preferências e sugestões que os clientes têm a fazer sobre o estabelecimento, sendo um instrumento de melhoria no atendimento. As padarias que implementaram essa metodologia têm sentido os efeitos positivos em seus resultados, comprovando a importância desta dimensão para o desenvolvimento da empresa.

Gráfico 1 - Identificação de necessidades

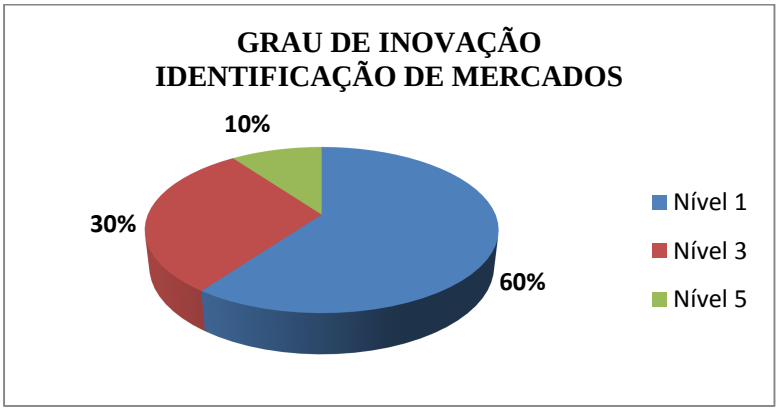


Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

4.2 Identificação de mercados

Questionou-se as empresas pesquisadas sobre a identificação de algum novo mercado para os seus produtos nos últimos três anos. O resultado está apresentado no gráfico 2. O cenário apresentado foi mais positivo que no item anterior, pois boa parte das panificadoras (30%) identificou pelo menos um novo mercado para os seus produtos. Novamente, apenas uma panificadora (10%) identificou mais de um novo mercado e o percentual das que não identificaram nenhum novo mercado caiu para 60%. A média do grau da inovação ficou em 2,0. É recomendável para qualquer empresa a identificação de novos nichos de mercado, pois isso não a deixa refém dos atuais, além de possibilitar o natural crescimento da demanda produtiva e consequentemente ampliar o alcance da empresa. Esses dados representam um avanço por parte de algumas padarias em relação à identificação de novos mercados, já que algumas têm adentrado no ramo de *kits* para festas, com salgados e bolo confeitados, em tempos de crise no segmento da panificação, isso tem ajudado a muitas empresas. Uma boa sugestão para este ponto seria a realização de pesquisas de mercado no bairro de cada panificadora, isto contribuiria na identificação de novos produtos para novos mercados no bairro onde a empresa está situada. É importante ressaltar a tendência que tem surgido no Brasil, onde muitas padarias têm se transformado em verdadeiros restaurantes, unindo o café da manhã ao almoço e jantar dos consumidores.

Gráfico 2 - Identificação de mercados



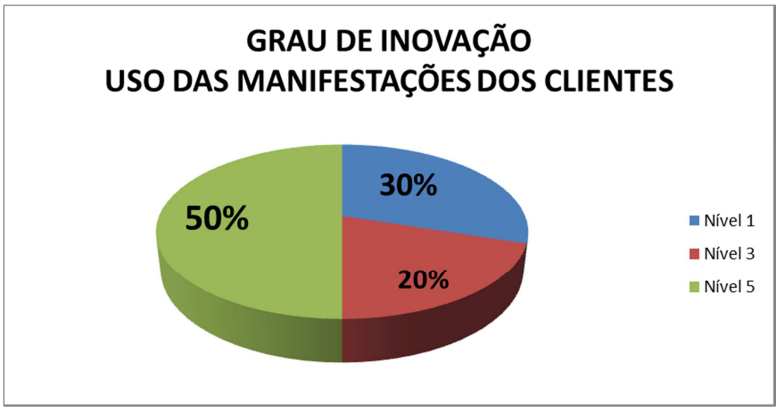
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

4.3 Uso das manifestações dos clientes - Resultado

O gráfico 3 mostra dados referentes ao lançamento de algum novo produto, ou nova versão, nos últimos 3 anos em decorrência das necessidades dos clientes. Os resultados obtidos se apresentaram de forma moderada, pois metade das panificadoras (50%) lançou mais de um novo produto, ou novas versões, em decorrência da necessidade do cliente. Outros (20%) delas lançaram pelo menos um novo produto ou versão e o restante

(30%) não fizeram novo lançamento. A média do grau de inovação para este item foi de 3,4. O melhor resultado desta questão pode parecer contraditório em relação aos dois anteriores, mas não é, pois aqui se trata de ações das empresas frente às manifestações voluntárias dos clientes, não havendo, portanto, nenhum esforço da empresa em levar o cliente a dizer sua necessidade. Neste caso o cliente simplesmente se manifesta, mostrando mais uma vez a necessidade de se investir em um relacionamento mais estreito com os mesmos. A questão fundamental neste caso é ouvir as sugestões dos consumidores, filtrá-las e se for o caso implementá-las. Isso pode trazer importantes saldos para a empresa, já que o cliente tem essa carência de se sentir valorizado e ouvido, e quando isso é atendido a probabilidade de levá-lo a fidelização é alta. Mesmo assim este item é mais uma opção para absolver as indispensáveis impressões que os clientes têm sobre a organização.

Gráfico 3 - Uso de manifestações dos clientes – Resultado



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Sem clientes não há como as padarias se sustentarem, os números apresentados para esta dimensão, que obteve uma média geral de 2,33 em seu grau de inovação, mostram a sua importância para as padarias, aumentando ainda mais a necessidade de elevação deste índice para os bons resultados destas empresas frente ao mercado.

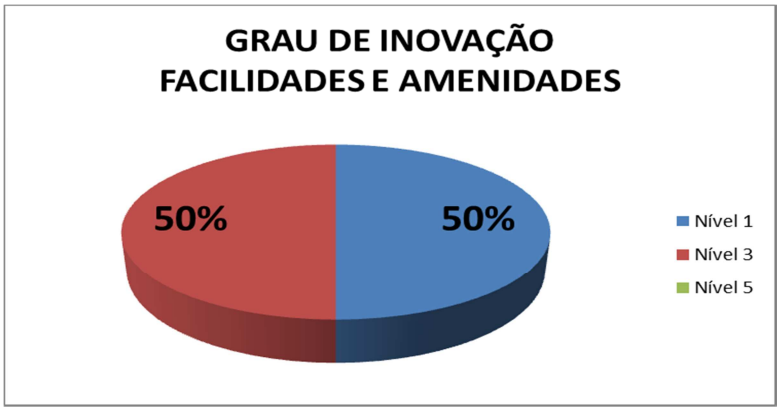
4.4 Facilidades e amenidades

Este item está inserido na dimensão relacionamento, que tratará do que as empresas têm feito para melhorar seu relacionamento com o cliente, e se as mesmas têm utilizado novos recursos neste sentido. Essa dimensão abrange os itens 15 e 16 do radar da inovação.

Perguntou-se se as empresas adotaram alguma nova facilidade ou amenidade que possa melhorar o relacionamento com o cliente, conforme o gráfico 4 mostra. A metade das panificadoras (50%) criaram uma nova facilidade ou amenidade, que vão desde um ambiente agradável para o cliente se alimentar no estabelecimento a brindes oferecidos aos mesmos em datas especiais por exemplo. As

restantes (50%) não apresentaram nenhuma novidade quanto a isso, totalizando um grau médio de inovação de 2,2. Os dados relacionados a este ponto, mostram o quanto as padarias precisam melhorar neste aspecto, pois facilitar e proporcionar amenidades aos clientes são formas de fidelizá-los e conquistar novos. Portanto, boa parte destas empresas precisam entender que essa necessidade é real e que reformas estruturais precisam ser implementadas para esse atendimento. É interessante promover degustações nos lançamentos de novos produtos, proporcionando assim a aprovação ou não dos mesmos por parte dos clientes. Isto traz uma boa impressão, um espaço agradável para alimentação é indispensável para o fortalecimento desta dimensão, a disponibilização de *internet wi-fi*, tv e jornais para leitura prolongam a presença dos clientes no estabelecimento, o que poderá ser revertido em mais consumo na maioria das vezes.

Gráfico 4 - Facilidades e Amenidades



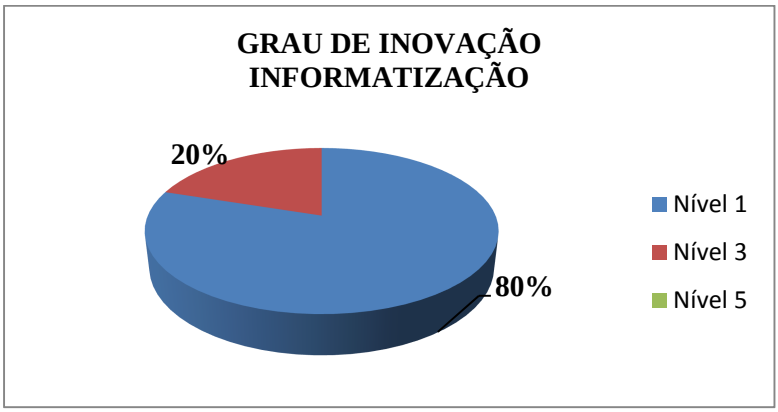
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

4.5 Informatização

O último item estudado observou se as empresas têm adotado novos recursos de informática para se relacionar com seus clientes, de acordo com o gráfico 5. Neste caso, apenas duas empresas (20%) utilizam as redes sociais para fortalecer e facilitar o relacionamento com seus clientes, enquanto as restantes (80%) não utilizam nenhum meio de informática para se relacionar com os consumidores, totalizando uma média global de inovação de 1,4. Este recurso pode ser uma ferramenta preciosa para as padarias, pois além de ser um instrumento barato, é algo de fácil implementação. As redes sociais atualmente ocupam um bom tempo dos brasileiros com acesso à internet e as panificadoras podem investir neste público com a criação de seus perfis, o que fortalecerá o contato com os clientes, além de ser também um instrumento de *marketing*. Devido a isso, é imprescindível que esse quadro seja alterado, para que a internet e seus dispositivos sejam excelentes meios para estreitar esse relacionamento cliente/empresa. Aqui podem ser implementadas promoções nas redes sociais, visando o aumento de seguidores das páginas de cada padaria, a criação de *sites*

institucionais e comerciais podem fomentar o mercado trazendo novos clientes que moram distantes, além da maior credibilidade que se passa ao consumidor com a criação de mecanismos como esse.

Gráfico 5 - Informatização



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

5 CONCLUSÃO

O relacionamento com o cliente deixou de ser uma estratégia somente das grandes empresas e passou a ser um instrumento utilizado pelas micro e pequenas empresas buscarem seu desenvolvimento e crescimento no mercado competitivo, conforme (DRUCKER, 1987, p.25 apud AMORIM e FREDERICO 2008, p.80). É por isso que o presente trabalho, através dos conhecimentos teóricos e dados coletados, apresentou e analisou os níveis de inovação nos relacionamentos de algumas panificadoras da cidade de Mossoró com seus clientes, evidenciando as vantagens das que investem na área.

A pesquisa partiu da necessidade da identificação dos possíveis novos mercados que as empresas alcançaram, ficando constatado que a maioria tem vislumbrado novos horizontes para se manterem vivas no segmento. Apesar de todo o esforço dos empresários, verificou-se que as panificadoras precisam valorizar mais as informações que seus clientes podem oferecer, já que as tais podem trazer melhorias consideráveis em diversas áreas das empresas.

Ficou claro que a maioria das padarias sempre apresentam novidades em seus produtos, o problema é que essas inovações não partem de informações dos clientes, mas dos próprios empresários que simplesmente criam, sem nenhum planejamento e vislumbre de demanda para comercialização dos produtos. Neste caso, é imprescindível a participação dos consumidores na formulação das novidades.

Os meios de informática com o uso da internet, através de *sites*, redes sociais e *blogs* ainda são pouco explorados pelo segmento de panificação estudado. Isto pôde ser visto já que apenas duas usam as redes sociais para aproximação com o cliente. Essas ferramentas, além de baratas, são fundamentais para o alcance dos clientes mais distantes da empresa.

Com base nos resultados, ficou clara a necessidade de avanços no relacionamento

com os clientes nas empresas em foco. A partir disto, propõem-se algumas melhorias para uma elevação dos níveis de inovação nas dimensões clientes e relacionamento do radar da inovação. Começando por um aperfeiçoamento no atendimento através de cursos, passando por implantações de algum tipo de ouvidoria para os clientes, conseguidas através de caixinhas de sugestões, pesquisas e terminando com o uso mais assíduo das redes sociais e criações de *sites.*

6 REFERÊNCIAS

AMORIM, Maria C. Sanches; FREDERICO, Ronaldo. **Criatividade, inovação e controle nas organizações.** Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, v.42, n.1 e 2, p. 75-89, Abril e Outubro de 2008. Disponível em: Acesso em: 15 de Junho de 2012

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria - ITPC. **Desempenho do Setor de Panificação e Confeitaria Brasileiro 2012.** Disponível em: http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=418. Acesso em: 02 de set. de 2014.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, L. et al. **Inovação, Complexidade e Aprendizagem: um Ensaio sobre religar saberes.** Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.3, p. 110-120, Maio e Setembro de 2010. Disponível em: Acesso em: 15 de Junho de 2012.

MARTINS, Leandro. **Marketing**. São Paulo: Universo dos livros, 2006.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. Paris: OCDE, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Leonardo L. S.; ALVES, Ricardo C.; ALMEIDA, Kenneth N. T. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000100006. Acesso em 11 maio 2011.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional.** RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009. Disponível em: . Acesso em: 15 de junho de 2012.

SÉRGIO, Renata S. G.; GOMES, Carlos A. S.; RODRIGUES, Clarete. **Estratégias**

competitivas para as pequenas e micro empresas: um estudo de caso. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf. Acesso em: 5 maio 2011.

TOMAEL, Maria Inês; ALCARA, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. **Das redes sociais à inovação**. Brasília, DF, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

TERRA, José C. Cyrineu, et al. **Inovação: Quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

VASCONCELLOS, Marcos Augusto. **Gestão de Inovação nas Organizações**. Disponível em: http://inovforum.fgv.br/artigos/gestao-de-inovacao-nas-organizacoes/. Acesso em: 02 de set. de 2014.

SOBRE OS AUTORES

Tavonne Leite da Costa
Administrador – UERN. Especialista em Gestão de Pessoas – FVJ. Consultor da Tecnogest.
End: Rua: Prudente de Morais nº 1056; bairro: Santo Antônio. Cep: 59611-100. Mossoro-RN
Email: tavonne@msn.com

Napie Galve Araujo Silva
Economista – UFC. Mestre em Economia – UFC. Mestre em Políticas Públicas e Sociedade – UECE. Doutor em Ciências Sociais – UFRN. Professor Adjunto da Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA.
End: Rua Manoel Jorge de Castro nº 1185 , casa: 33, bairro: Guaribas, 61760-000. Eusebio-CE
Email: napiegalve@yahoo.com.br